



**39**

# GACETA DE PEDAGOGÍA

---

Depósito Legal pp197602651252  
ISSN: 0435 - 026X

Depósito legal digital DC2018001050

**Nº 39- AÑO 2020**

Publicada el 20 de diciembre 2020

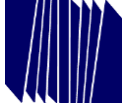




***Gaceta de Pedagogía***  
**2020. No 39**



**GACETA DE PEDAGOGÍA**  
Fundada en 1960  
Quinta Etapa  
2020. Nº 39



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR**

Rector: Raúl López Sayago  
Vicerrectora de Docencia: Doris Pérez Barreto  
Vicerrectora de Investigación y Postgrado: Moraima Esteves González  
Vicerrectora de Extensión: María Teresa Centeno  
Secretaria: Nilva Liuval Moreno



**INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS**  
**CUERPO DIRECTIVO**

Director (E): Juan Acosta  
Subdirectora de Docencia (E): Caritza León  
Subdirectora de Investigación y Postgrado (E): Zulay Pérez  
Subdirector de Extensión: Humberto González Rosario  
Secretaria: Sol Ángel Martínez

**COORDINADOR GENERAL DE INVESTIGACIÓN**

Arismar Marcano

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Jefa de Departamento: María Eugenia Bautista

**CUERPO EDITORIAL**

**EDITORIA** Mariela Alejo (UPEL-IPC. VE)

**COEDITORIA Y** Belkis Osorio Acosta (Investigador Independiente, II. ES)  
**COORDINADORA**

**CONSEJO EDITORIAL** María Eugenia Bautista (UPEL-IPC. VE), Richard Torres (UPEL-IPC. VE), Josefina Palacios (UPEL-IPC. VE), Mayda

La Fe (UPEL-IPC. VE), Antenor Viáfara (UPEL-IPC. VE), Enyer Porras (UPEL-IPC. VE).

**COMITÉ CIENTÍFICO/  
ACADÉMICO**

*Integrantes Internos*

Gloria Valera (UPEL-IPC. VE), Esteban Añez B. (UPEL-IPC, UCAB. VE), Magaly Salazar Sanabria (UPEL-IPC. VE) Haymara Harrintogn (UPEL-IPC. VE). Morela Osorio (UPEL-IPC, UCAB-VE).

*Integrantes Externos Nacionales*

Gerardo Lara (UEN LEEA, VE), Roraima Mora (UCAB-VE), Gregorio Valera (UCV, UNERS-VE), Yadira Gudiño (CUR-VE), Edgar Ríos (UPTAMCA-VE), Mery Baute (USM-VE)

*Integrante Externo Internacional*

Lisa Mata (UEAFIT- CO), Jenny González (UPF-PNPD-CAPES. BR), Yanet Molina (UNIR-ES).

**EQUIPO TÉCNICO**

*Diseñadora de cubierta*

Mirna Quintero (UPEL-IPC. VE).

*Traductores*

Evelio Salcedo (UPEL-IPC. VE), Mirna Quintero (UPEL-IPC. VE), Rebeca Mota (UPTAMCA-VE)

*Diseño Gráfico*

Belkis Osorio (II)

*Corrección de texto*

Ríchard José Sosa (INSTA, CO), Josefina Palacios (UPEL-IPC. VE), Magaly Salazar Sanabria (UPEL-IPC. VE)

**CUERPO DE ASESORES Y EVALUADORES DEL NÚMERO 39, AÑO 2020**

Damelys Cedeño (UDO. VE)  
Sol Martínez (UNEFA. VE)

Luz Salazar (UPEL-IPC. VE)  
Rolly Guillermo Rivas H (Pronabec,  
Ministerio de Educación. PE)

**EDICIÓN**

Fondo Editorial  
Mariano Picón Salas  
Instituto Pedagógico  
de Caracas

**EDITOR EN JEFE del Fondo  
Editorial**  
**Mariano Picón Salas del IPC.**  
Bernardo Bethencourt

**COORDINADOR EDITORIAL**  
Jesús Lovera

*Revista anual arbitrada  
Departamento de Pedagogía  
Instituto Pedagógico de Caracas*

2020 Ediciones  
Departamento de Pedagogía  
Instituto Pedagógico de Caracas,  
Avenida Páez, El Paraíso,  
Torre Docente, piso 3, ofic. 376,  
Caracas, Venezuela.  
Teléfonos (58-212) 405-25-65  
405-27-64  
gacetadepedagogia@gmail.com

Hecho el Depósito de Ley  
Depósito Legal pp197602651252  
ISSN: 0435 - 026X

Depósito Legal digital  
DC2018001050

***Gaceta de Pedagogía*** no se hace  
responsable por la opinión emitida  
por los autores.



**Revista Gaceta de Pedagogía** permite el uso de la obra original reconociendo siempre al autor, sin uso comercial y sin la generación de obras derivadas.

## DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DE LA GACETA DE PEDAGOGÍA

La Revista Gaceta de Pedagogía es medio para divulgación de trabajos originales e inéditos que permitan repensar la educación desde la diversidad de marcos metodológicos y conceptuales. Un espacio que toma en cuenta las múltiples dimensiones que constituyen el hecho pedagógico: lo antropológico, lo filosófico, lo histórico, lo psicológico y lo sociopolítico.

Es una revista de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Caracas, creada y administrada por el Departamento de Pedagogía. Con más de 50 años de historia, la Gaceta de Pedagogía comenzó sin las formalidades de las revistas de investigación actuales, en un viejo multígrafo que los profesores de la época utilizaron para elaborar, de un modo bastante artesanal, sus primeros 10 números. Aunque la idea original era proporcionar bibliografía indispensable y poco accesible los estudiantes del Pedagógico, la calidad de sus páginas pronto la convirtieron en una revista de referencia para los educadores venezolanos.

En sus diferentes números se ven reflejados los grandes debates de la educación del siglo XX y la perspectiva de sus autores, maestros que son referencia en la historia de la educación venezolana. Por lo tanto, además de ser una revista de investigación, la Revista Gaceta de Pedagogía es parte de Patrimonio Cultural de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador y parte de la identidad del Instituto Pedagógico de Caracas. La idea de esta quinta etapa es continuar el legado y seguir haciendo historia.

## NORMAS Y CRITERIOS DE PUBLICACIÓN

### a. Generalidades:

1. GACETA DE PEDAGOGÍA está constituida por una Editor(a) y por el Cuerpo

Editorial.

2. Los documentos que *GACETA DE PEDAGOGÍA* recibe son: artículos relacionados con aspectos educacionales, áreas afines y científicos **originales** en idioma español, inglés y francés; siempre y cuando se ajusten a los requisitos exigidos en estas normas.
3. Esta publicación es anual.
4. La recepción de documentos se realizará dos veces al año, en los meses de marzo y julio para el número.
5. Recibir un documento no presupone que haya sido aceptado para su publicación.

#### **b. Sistema de arbitraje**

1. En la Revista *GACETA DE PEDAGOGÍA* todos los documentos presentados serán sometidos a arbitraje utilizando el sistema de revisión por pares, además el sistema a doble ciego. La evaluación se hará según criterios de originalidad, pertinencia, actualidad, aporte, rigurosidad argumentativa.
2. El proceso de evaluación de un documento será de cuatro meses mínimo y seis máximos.
3. Una vez que el documento es revisado se establecerán los siguientes fallos:
  - a) Aprobar su publicación sin modificaciones
  - b) Publicar si se atienden las recomendaciones
  - c) No publicar
4. Si uno de los revisores no está de acuerdo con la publicación del documento, entonces, el documento podrá ser revisado por un tercer revisor, quien dictaminará si el documento se publica o no.
5. Todos los autores son responsables de realizar los cambios y tomar en consideración las sugerencias.
6. Una vez iniciado el proceso de arbitraje de un artículo, el autor se compromete a no publicarlo en otra revista distinta a La Gaceta de Pedagogía.



7. Una vez realizadas las correcciones, el autor(es) del artículo recibirá(n) una constancia de su aceptación para publicarlo. Una vez publicado el artículo se le(s) enviará(n) la URL del número de la Revista en la cual aparece.
8. Los trabajos no aceptados serán devueltos a su(s) autor(es) haciéndole(s) ver los motivos de tal decisión.

### **c. Normas Generales:**

1. Todo material para ser publicado requiere ser sometido a la corrección del uso del lenguaje. Por lo tanto, su(s) autor(es) se compromete(n) a aceptar las modificaciones, sugerencias u observaciones realizadas por el comité de arbitraje.
2. Los trabajos serán presentados en digital, debidamente identificados escritos en Word, tamaño carta, espacio de 1,5 y en letra Arial 12, con páginas numeradas consecutivamente.
3. El documento debe estar precedido de una síntesis curricular de los autores, con un máximo de 120 palabras en un párrafo.
4. Se identificarán con título en español, inglés y francés, el nombre del autor(es), el resumen no excederá de 150 palabras y sus palabras clave, institución donde labora y correo electrónico.
5. La extensión del documento será entre 10 y 25 páginas, incluyendo las referencias bibliográficas, los anexos y los agradecimientos.

### **d. Manuscrito**

1. El título del artículo debe aparecer centrado en letra Arial tamaño 14 y en negrita.
2. El título no debe superar las 15 palabras.
3. El título traducido al inglés y francés se colocará después del título en español, centrado en el texto, con letra Arial 13 puntos y sin negrita.

4. El nombre del autor(es), debe aparecer alineado al margen derecho de la página en letra Arial, en 12 puntos, en negrita.
5. Seguidamente el correo electrónico alineado al margen derecho de la página en letra Arial, en 10 puntos, sin negrita.
6. Todos los textos deben incluir un resumen en español y la respectiva traducción al inglés y francés, de no más de 150 palabras máximo y en un único párrafo.
7. Todos los textos deben incluir palabras claves del documento, con la respectiva traducción al inglés, llamada KEY WORDS, al francés MOTS-CLÉS (se recomienda utilizar el tesauro de la UNESCO).
8. Deben indicarse de tres a cuatro palabras claves como máximo, las cuales no deben contener ni conjunciones ni artículos.
9. Los subtítulos o apartados deben aparecer en letra Arial, en 12 puntos, con negrita y en números arábigos consecutivos.
10. Toda nota aclaratoria debe ser incluida al pie de página y serán usadas para enriquecer la argumentación, para ampliar o complementar información importante.
11. Debe evitarse cuadros y tablas muy extensas, se sugiere media página como tamaño ideal. Sin embargo, si es necesario el uso de este recurso para argumentar alguna información, la revista lo considerará siempre y cuando sea un máximo de (7) siete elementos.
12. Las fotografías, mapas, ilustraciones y figuras deberán estar en formato JPG, con una resolución de 300 dpi, en un tamaño de 14 cm de ancho, rotulados y numerados consecutivamente, en letra Arial, en 10 puntos.
13. Todo material ilustrativo incluido en el texto, debe contar con las respectivas autorizaciones para su uso y divulgación, salvo las que sean de su propiedad, en este sentido, debe anotarse la fuente. Siguiendo las normas de licenciamiento y protección intelectual, todas las imágenes son de dominio público cuando el autor(a) tiene más de 75 años de fallecido(a).
14. Toda persona interesada en publicar en la revista debe entregar una síntesis curricular de 120 palabras como máximo, redactada en un único párrafo, en

letra Arial tamaño 12 puntos, a espacio sencillo; indicando la institución donde labora, cargo que ocupa, grado de instrucción, universidad de egreso, país de origen y correo electrónico.

### **e. Normas Específicas**

#### **Artículos:**

1. Estarán constituidos por informes de investigación, revisiones bibliográficas, informes de desarrollo tecnológico, ensayos científicos, propuestas de modelos e innovaciones en el área educativa y tecnológica, resúmenes de trabajos de grado, tesis y ascensos, investigaciones libres relacionados con temas derivados de cualquier área de las carreras que se ofrecen la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas o cualquier Universidad relacionada con el área educativa y social.
2. Las normas de redacción, presentación de tablas y gráficos, uso de citas de cualquier tipo, señalamientos de autores, referencias bibliográficas y electrónicas, entre otros aspectos editoriales deben ajustarse a las Normas de la American Psychological Association (APA), Universidad pedagógica Experimental Libertador (UPEL).
3. Los artículos producto de una investigación deben contener:  
Introducción: descripción del problemática, propósito, justificación, metodología y principales hallazgos.  
Breve referente teórico.  
Metodología: se indicará el paradigma, tipo, método, diseño de investigación, la población y muestra; actores sociales, sujetos o informantes; los instrumentos de recolección de datos del estudio y el procedimiento empleado.  
Resultados: éstos se expresarán en forma clara y concisa, acompañado de su discusión e incluirán el mínimo necesario de representaciones gráficas (tablas, figuras, gráficos, redes, mapas, matrices, entre otros). Se presentarán en blanco y negro o a color. Deben cumplir con las exigencias de las normas APA- UPEL.

Conclusiones: Se comentarán los hallazgos de la investigación y sus aportes al conocimiento.

Referencias: Las citas de autores en el texto deben aparecer en la lista de referencias ajustándose a las normas APA-UPEL. (NOTA) Sólo se debe referenciar los autores citados en el texto.

4. Deben evitarse el uso de abreviaturas, en caso de utilizarlas en el texto, su primera aparición debe ser precedida por el nombre completo al que ésta sustituye.
5. De acuerdo con las características del artículo, su longitud puede variar entre 10 y 25 cuartillas. Excepcionalmente, otras extensiones serán objeto de consideración por parte del Cuerpo Editorial de la Revista.
6. No debe haber ningún tipo de errores (ni ortográficos ni de tipeo); es responsabilidad del o los autores velar por este aspecto.

### **Investigaciones**

Los artículos se corresponden a investigaciones llevadas a cabo en las diferentes áreas del conocimiento. Los trabajos de investigación deben estructurarse en la forma siguiente: Título en español, inglés y francés nombre(s) de (los) autores, institución (es) a la (s) cual (es) pertenece (n) el (los) autor(es) direcciones electrónicas; resumen en castellano, inglés y francés con sus palabras clave y no debe exceder de 150 palabras. Organizar su estructura en Introducción, Método, Resultados, Conclusiones y Referencias que deben seguir las normas UPEL o APA. Las investigaciones documentales deben contener en forma implícita o explícita los elementos antes señalados. Para trabajos de autores internacionales se solicitan las referencias según APA. Máximo 25 páginas.

### **Ensayos**

Este documento presenta el análisis, las reflexiones o las discusiones que el autor propone sobre un tema o problema particular. La estructura que se

recomienda para este tipo de documento es:

Introducción

Desarrollo del tema:

- a) Proposición
- b) Argumentos para la discusión
- c) Síntesis y reflexiones finales

Referencias o literatura citada

### Referencias Bibliográficas

Sección dirigida a referenciar publicaciones y documentos, en formato impreso o electrónico, que pudieran resultar de interés académico e investigativo para la comunidad. Se consideran diferentes tipos de documentos como Referencias Bibliográficas:

- **Reseña de libros:** con un resumen de la temática central, comentarios acerca del mismo por parte de la persona que lo refiere. Deben estructurarse con: título, autor(es), año, editorial, número de páginas. Máximo 10 páginas.
- **Reseña de revistas:** se referirán revistas nacionales o internacionales cuya temática sea de interés para la comunidad universitaria. Deben estructurarse con: título, resumen en inglés, español y francés, descripción del área temática, tipo de artículo y periodicidad, editorial, institución, país, localización. Máximo 6 páginas.
- **Reseña de tesis, de trabajos de grado o ascenso:** se referirán trabajos de investigadores de la UPEL y de otras universidades. Deben estructurarse con: título, autor (es), resumen del trabajo de investigación en español, inglés (abstract) y francés con las palabras clave, tipo de tesis (Doctoral, Maestría), tutor, departamento, universidad, fecha de aprobación. Máximo 6 páginas.
- **Reseña de páginas web, blogs y otros documentos electrónicos:** se referirán trabajos publicados en Internet que sean de interés para el campo

académico e investigativo. Deben estructurarse en: título, autor (es) de la revisión, breve información sobre el contenido, especificación de dirección(es) electrónicas y los aportes que justifican dicha referencia. Máximo 4 páginas.

- **Reseña Histórica Gaceta de Pedagogía:** este espacio se dedicará a un artículo publicado en ediciones anteriores de la revista, tal como se redactó originalmente, y será presentado por un autor de la actualidad. La idea de este espacio es recordar pensamientos y debates de pedagogos venezolanos insignes que fueron autores de esta revista y examinar su vigencia en el contexto actual. Se intenta contribuir con el rescate del pensamiento pedagógico venezolano, en particular, aquel engendrado en los espacios del Instituto Pedagógico de Caracas. Acompañado a los datos originales del artículo, se colocarán los datos del (los) autor(es) que realiza(n) la presentación.

- **Reseña Histórica del Departamento de Pedagogía y sus Grandes pedagogos:** este espacio se dedicará a reconstruir la memoria histórica del Departamento de Pedagogía, así como destacar a los grandes pedagogos que dieron vida al Departamento.

## Eventos

Los profesores e investigadores que asistan a eventos académicos nacionales o internacionales podrán divulgarlos. Deben señalar datos de identificación: nombre del evento, lugar, fecha, objetivos, resultados, conclusiones y propuestas generados en los mismos. También forman parte de esta sección, la promoción y difusión de Jornadas, Congresos, Reuniones, simposios y Conferencias nacionales e internacionales de interés para los lectores. Máximo 6 páginas.

## Avances de Investigación

Los investigadores podrán presentar resultados parciales de investigación que consideren de relevancia para su publicación. Los trabajos deben estructurarse de la siguiente manera: título, autor, descripción breve de la investigación en la cual se enmarcan los resultados y su relevancia. Máximo 16 páginas.

## Ejemplo de elaboración del resumen

**Resumen:** En español, inglés y francés, texto justificado, espacio sencillo, en 12 puntos, un único párrafo, sin títulos, ni citas, ni referencias. Debe ser un resumen analítico: incluye información sobre los objetivos, la metodología, los resultados y las conclusiones. Su extensión es de 150 palabras. El resumen es una síntesis explicativa del contenido del artículo o ensayo, por lo que no se deben copiar párrafos o partes del documento para elaborarlo.

Debe indicar claramente qué tipo de documento es: **artículo o ensayo**. A continuación, se muestra la estructura del resumen:

Un resumen para **artículo** está constituido por los siguientes elementos:

**Introducción:** ¿por qué se ha llevado a cabo el artículo? Se plantea el problema, se explican brevemente los antecedentes sobre el problema o tema abordado y el objetivo principal. **Metodología:** Responde a la pregunta ¿Cómo se han obtenido los datos que apoyan el artículo? Para ello es importante explicar si se trata de un abordaje cualitativo, cuantitativo o mixto, debe incluir el enfoque y tipo de investigación, la población y muestra, actores sociales, sujetos o informantes, las variables, las técnicas de recolección de datos utilizadas y los alcances. **Resultados:** Responde a la pregunta ¿Qué se ha encontrado? Debe incluir los resultados principales, tanto los positivos como los negativos, y debe haber coherencia entre los resultados y el objetivo principal del estudio. Si los resultados son cuantitativos, presentar los porcentajes y su significación estadística. **Conclusiones:** Responde a las preguntas ¿Qué significan los resultados? y ¿Qué implicaciones y aplicaciones pueden tener esos resultados? Se establecen brevemente los puntos fuertes y débiles del estudio, así como probables soluciones o aplicaciones. Debe ser coherente con los resultados expuestos anteriormente.

Un resumen para **ensayo** debe exponer el eje temático, los propósitos, la posición argumentativa expuesta en los planteamientos desarrollados en el texto y las principales conclusiones o reflexiones. Su extensión

## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	18
---------------------------	----

### ARTÍCULOS

<b>Gerardo M. Lara M.</b> Una herramienta para reportar la investigación en el aula desde el análisis multivariable. <i>A tool to report classroom research from multivariate analyzes. Un outil pour rendre compte de la recherche en classe à partir d'analyses multivariées</i> .....	20
--	----

<b>María Teresa Mendoza y Rafael Perales.</b> Educación y contingencia. El desplazamiento del mundo universitario. <i>Education and contingency. The displacement of the university world. Education et éventualité. Le déplacement du monde universitaire</i> .....	49
--	----

<b>Jesús Eduardo Rodríguez Millán.</b> Las competencias digitales en el ámbito organizacional: Desde la visión del liderazgo transformacional. <i>Digital competences in the organizational field: From the vision of transformational leadership. Compétences numériques dans le domaine organisationnel: De la vision du leadership transformationnel</i>	60
---	----

<b>Carlos A. Mediomundo Nichols.</b> Importancia de la comunicación organizacional y su complejidad en la negociación y la resolución de conflictos. <i>Importance of organizational communication and its complexity in the negotiation and resolution of conflicts. Importance de la communication organisationnelle et sa complexité dans la négociation et la résolution des conflits</i> .....	81
---	----

### INVESTIGACIONES

<b>Morela Osorio Acosta y Roraima Mora Graterol.</b> Cambios estructurales y procesos humanos en las organizaciones educativas. <i>Structural changes and human processes in educational organizations. Changements structurels et processus humains dans les organisations éducatives</i> .....	99
--	----

<b>Damelys Cedeño.</b> Gestión de la investigación universitaria: Visiones paradigmáticas, sentires y haceres en las voces de los protagonistas. <i>Management of university research: Paradigmatic visions, senses and</i>	
---	--



*practices in the voice of the protagonists. Gestion de la recherche universitaire: Visions paradigmatiques, sentiments et actes dans la voix des protagonistes.....* 124

## ENSAYO

**María Eugenia Bautista.** Educación a Distancia e Inteligencia Emocional 145

## RESEÑA DE LIBRO

Inquietudes y desacuerdos: La lectura más allá de lo obvio. Autor: Luis Percival Leme Britto (2010). Presentado por: **María Salcedo**..... 154

## RESEÑA DE BLOG

Justifica tu respuesta. Aprende-Enseña-Emociona. Autor: Santiago Moll (2013). Presentado por: **Ríchar José Sosa Villegas**..... 161

## RESEÑA HISTÓRICA GACETA DE PEDAGOGÍA

Educación y Progreso. Autor: Augusto Germán Orihuela. Presentado por **Ríchar Sosa V** ..... 165

## RESEÑA HISTÓRICA DEL DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA Y SUS GRANDES PEDAGOGOS

Juan David García Bacca. Presentado por **Pedro Manuel Corros Bacca.** 172

## EVENTOS

**Webinar “José Gregorio Hernández un modelo para el Pacto Educativo hoy”. 22 al 26 de junio 2020. Caracas, Venezuela.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas. Reseñado por: **Josefina Palacios Salazar**..... 178

**Congreso Virtual Internacional. Espiritualidad y Educación y del Ser en Tiempo de Reflexión.** 25 al 27 de junio de 2020. UPEL-IPC..... 182

4º Encuentro de experiencias investigativas de las unidades de investigación del IPC. Entre saberes y la EAD. 24 al 27 de noviembre 2020. UPEL-IPC.....	184
Encuentro Virtual Internacional Experiencial. HACIA EL HUMANO INFINITO. Múltiples inteligencias para autoconocernos, Surfear emociones y convivir. 26 al 28 de noviembre 2020. Asociación Civil Instituto Mead de Venezuela. UCV. UPEL-IPC. ....	186
<b>CURRÍCULO DE LOS AUTORES.....</b>	<b>190</b>

## PRESENTACIÓN

Cuando se redactaba este editorial estábamos en la segunda etapa del confinamiento, una medida que los gobiernos por recomendación de sector salud tomaron para resguardar a la sociedad y así mitigar la expansión de contagios de la enfermedad Covid-19. Como es sabido, en todos los niveles educativos quienes hacemos labores de docencia, investigación y extensión nos hemos visto inmersos en escenarios enteramente virtuales que, aun con cierta o ninguna experiencia en la materia, nos llevaron a desafiar nuestra capacidad de adaptación; esto porque la virtualidad se pensaba como un recurso complementario, en contraste con el modelo más extendido de la enseñanza a través de las clases presenciales y frente a la situación de pandemia, se constituyó en protagonista.

Sin embargo, no solo fue la poca o ninguna experiencia que se tenía sobre los entornos virtuales en el área educativa la que dificultó el proceso, sino que también, en el caso de Venezuela, al no contar con los recursos necesarios, particulares ni institucionales, para realizar nuestras funciones como docentes y, más difícil aun, la de investigación; requirió como consecuencia un esfuerzo mayor dentro de las mencionadas labores. En este sentido, ante esta crisis se abrió una nueva manera de ver las cosas, formas emergentes de vivir y trabajar ante el cambio de la interacción social, lo que condujo a tomar decisiones con base en la investigación (elemento que ahora nos ocupa), aumentando la confianza y utilizando el talento y los recursos que poseían los docentes para continuar con su función como investigadores y poder reportar al mundo académico sus hallazgos, interpretaciones y aportes en el área educativa.

Desde hace mucho, existe un consenso general acerca del compromiso de las universidades en los procesos de cambio y transformación. El mundo académico necesita de personas altamente calificadas para atender y dar respuestas a las nuevas demandas; por eso es fundamental contribuir, ayudar y abrir espacios para la formación integral de profesionales docentes/investigadores creativos, críticos, preparados para actuar bajo la incertidumbre.

En relación con nuestra revista, GACETA DE PEDAGOGÍA, ha contado con el apoyo de un pequeño grupo del Comité Editorial y de Evaluadores, cuya labor no ha resultado fácil por la concurrencia de factores no deseados en diferentes años y etapas del proceso editorial, llegando a entorpecerse en algunas oportunidades el realizar las publicaciones a tiempo; razón por la cual exhortamos a los investigadores de Venezuela y del mundo a seguir acompañándonos en esta ardua labor, una realidad, que nos obliga a redoblar los esfuerzos para alcanzar satisfactoriamente la publicación de artículos, notas y revisiones, para que a su vez, podamos mantener el adecuado y pertinente incremento de trabajos y páginas por número.

Al arribar a nuestro segundo año de existencia online, se ha realizado una evaluación constante para que nuestra revista pueda ser calificada y listada en catálogos, base de datos, índices y/o repertorios de consulta mundial, para buscar una mayor calidad y así cubrir los requisitos para nuestra futura indexación. De esta manera, hacemos llegar con gran orgullo nuestro Número 39 Año 2020, logrando de esta manera ponernos al día en nuestras publicaciones, una aspiración inicial que tuvimos el Cuerpo Editorial conformado en el año 2018.

En este número, la revista GACETA DE PEDAGOGÍA presenta los resultados de investigaciones y experiencias pedagógicas de diferentes contextos educativos, como: el universitario y el bachillerato; investigaciones o contribuciones no solo de diferentes niveles de estudio sino también de profesionales, muchos de ellos egresado de nuestra Alma Mater, regados por el mundo (España, Chile, Colombia); y otros que laboran en instituciones de Educación Media y universidades de nuestro país (Región Central y Oriental).

En los últimos años estamos viviendo no una época de cambios, sino un cambio de época; razón por la cual invitamos a los investigadores a tomar parte de esta nuestra (vuestra) revista como suya propia y se animen a participar como autores y árbitros.

**CUERPO EDITORIAL**

## Una herramienta para reportar la investigación en el aula desde el análisis multivariable

A tool to report classroom research from multivariate analyzes

Un outil pour rendre compte de la recherche en classe  
à partir d'analyses multivariées

**Gerardo R Lara Morel**

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

U.E.N Luis Eduardo Egui Arocha.  
San Antonio de Los Altos. Venezuela

Artículo recibido en septiembre y publicado en diciembre 2020

### **RESUMEN**

*El artículo que se presenta ofrece una pauta para abordar la investigación docente en el aula de clase como un proceso natural y enfocado a generar conclusiones que posteriormente puedan ser evaluada para su ratificación o no. El docente puede aplicarla cuando emprende su estudio basado en la metodología de la investigación acción donde se obtendría gran cantidad de variables. Razón por la cual, se propone para su manejo el análisis multivariable, con apoyo del programa estadístico SPSS 25 como herramienta para obtener componentes principales o los factores que expliquen la variable dependiente. La información presentada en este escrito no pretende ser un manual, es una propuesta para los docentes que quieran iniciarse en este campo tengan un recurso a su alcance que le apoye en sus investigaciones en el aula.*

**Palabras clave:** *Análisis multivariable, componentes principales, factores, distribución normal, significancia.*

### **ABSTRACT**

*The article that is presented offers a guideline to approach teaching research in the classroom as a natural process and focused on generating conclusions that*

*later may or may not continue to be ratified. The teacher can apply it when he approaches his study based on the action research methodology where a large number of variables will be obtained. For this reason, the multivariate analysis is proposed for its management, with the support of the SPSS 25 statistical program as a tool to obtain main components, factors or clusters that explain the dependent variable. The information presented in this writing does not pretend to be a manual, it is a proposal for teachers who want to start in this field to have a resource at their disposal to support their research in the classroom.*

**Key words:** *Multivariate analysis, principal components, factors, normal distribution, significance.*

## RÉSUMÉ

*L'article qui est présenté offre une ligne directrice pour aborder la recherche pédagogique en classe comme un processus naturel et axé sur la production de conclusions qui pourront ou non continuer à être ratifiées ultérieurement. L'enseignant peut l'appliquer lorsqu'il aborde son étude sur la base de la méthodologie de recherche-action où un grand nombre de variables sera obtenu. Pour cette raison, l'analyse multivariée est proposée pour sa gestion, avec le soutien du programme statistique SPSS 25 en tant qu'outil permettant d'obtenir les principaux composants, facteurs ou groupes expliquant la variable dépendante. Les informations présentées dans cet écrit ne prétendent pas être un manuel, c'est une proposition pour les enseignants qui souhaitent se lancer dans ce domaine d'avoir une ressource à leur disposition pour soutenir leurs recherches en classe.*

**Mots clés :** *analyse multivariée, principales composantes, facteurs, distribution normale, signification.*

## INTRODUCCIÓN

En los tiempos actuales todas las instituciones de formación universitaria en docencia apuntan a un docente/investigador manteniendo esquemas que en algunos casos son rígidos y casi inflexible, pero el entorno escolar se ha visto alienado por factores totalmente diferentes que apuntan a una sociedad conectada virtualmente, pero desconectada socialmente. El dúo estudiante/docente se enriquece con componentes nuevos desde lo tecnológico y por ende el desarrollo

del proceso enseñanza y aprendizaje se ve afectado de una manera significativa, que según sea el caso puede favorecer lo aprehendido o dejándolo solo como información sin aplicabilidad ni utilidad en los estudiantes.

Este trabajo tiene como finalidad dejar un marco de referencia para abordar la investigación desde un ámbito multifocal, ver la mayor cantidad de variables que se están involucrando en el aula y detectar aquellas ausentes que son variables exógenas, que pueden influir de una o de otra manera en el proceso de enseñanza y aprendizaje por medio del Análisis Multivariado, con apoyo del Programa de Estadística SPSS.

¿Por qué el Análisis Multivariado? porque para desarrollar una investigación con rigor debemos ubicarnos en algunos de estos escenarios, como por ejemplos: Los estudiantes siendo objetos de estudios o los alumnos/docente como agente de participación. Podemos hasta lograr precisar una información variada de éstos, que va desde situaciones básicas hasta detalles muy especiales o particulares que están latentes en un aula, siendo estos: Los hábitos alimentarios, Traslado a la institución, Tiempo de Ocio, Rendimiento académico, entre otros.

## **DIMENSIONES A DETERMINAR SEGÚN EL ESTUDIO**

Para procesar la información se utilizará el SPSS25, cuya traducción es Programa de Estadística para Ciencias Sociales, desarrollado bajo ambiente Windows que es fácil de trabajar, en los subsiguientes párrafos se describirá una pauta para poder cargar la data e interpretar los resultados de una investigación.

En la actualidad desarrollar una investigación en el aula sin observar las interrelaciones de los agentes intervinientes es como introducir un sesgo a la investigación. Es por esta razón que se hace la sugerencia de realizar el análisis estadístico de datos con métodos y técnicas multivariante que permiten estudiar y tratar en bloque una o varias variables medidas u observadas en una colección de individuos. Sin embargo, existe la posibilidad de que estas variables sean sólo

cuantitativas, o cualitativas, pero también está la viabilidad de que sean simultáneamente de ambos tipos.

Esta forma de abordar la investigación unido a la diversidad de enfoques teóricos y prácticos que puede darse a un estudio multidimensional ha invitado a los desarrolladores de programas estadísticos a crear herramientas que facilitan el análisis de grandes volúmenes de datos y un mínimo de conocimiento matricial (matemáticas) para reflexionar sobre las posibles causas y consecuencias del objeto de estudio. Al conocer y manejar estos tipos de programas se logra obtener excelentes y variados resultados; sólo quedará por parte del investigador su análisis, sugerencias, recomendaciones y conclusiones, bajo el paradigma desarrollado.

### **¿Qué son las técnicas y métodos del análisis multivariado?**

Parafraseando lo que expresa Pérez López (2004) es lo referido al conjunto de métodos y técnicas, así sean univariante o multivariante, que permiten estudiar y tratar en bloque una o varias variables medidas u observadas en una colección de individuos. Es decir, abordar la investigación con gran cantidad de información de los agentes involucrados para describir con una mayor exactitud nuestra pregunta de investigación.

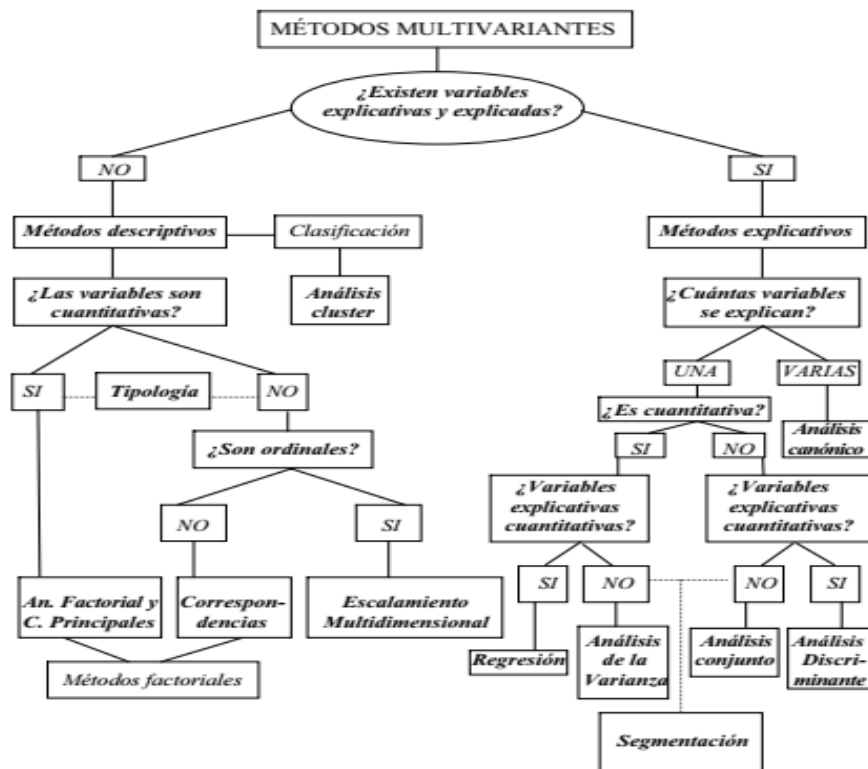
El aula es una combinación de varios agentes que aportan una considerable fuente de información, están: los estudiantes, los profesores, los trabajadores sociales, el entorno familiar y muchos otros que en mayor o menor intensidad dan vida al proceso de enseñanza y aprendizaje. Por ejemplo: En un aula de 30 jóvenes se quiere conocer su rendimiento escolar; estaríamos ante un grupo de variables que podemos seleccionar, tales como: edad, género, número de hermanos, información sobre los padres, tiempo dedicado al estudio, si tiene celular, redes sociales, número de hora que dedica a las redes, número de hora que le dedica al estudio para realizar actividades asignadas o repaso, la preferencia de una(s)



asignatura(s) o el rechazo de otra(s) por parte del estudiante, número de hora en llegar al colegio, el manejo de su inteligencia emocional, estilo de aprendizaje, cómo describe a sus docentes, a sus amigos, estilo del docente en el aula y muchas otras variables que pueden presentarse a lo largo de la investigación.

Como se puede observar el volumen de datos para analizar es rico, variado y abundante, donde el docente/investigador puede abordarlo de forma independiente para obtener sus valores representativos para cada una de ellas y además tendría que realizar un análisis integrador para aproximarse al rendimiento escolar. Es aquí, donde el análisis multivariado permite agrupar variables y abordarlas a partir de estos componentes o factores y así obtener respuestas a la pregunta de investigación. Al emplear este tipo de análisis se debe elaborar una pauta para el éxito de la investigación. En el siguiente esquema N°1, observe los pasos a seguir según las interrogantes que usted como investigador desea estudiar.

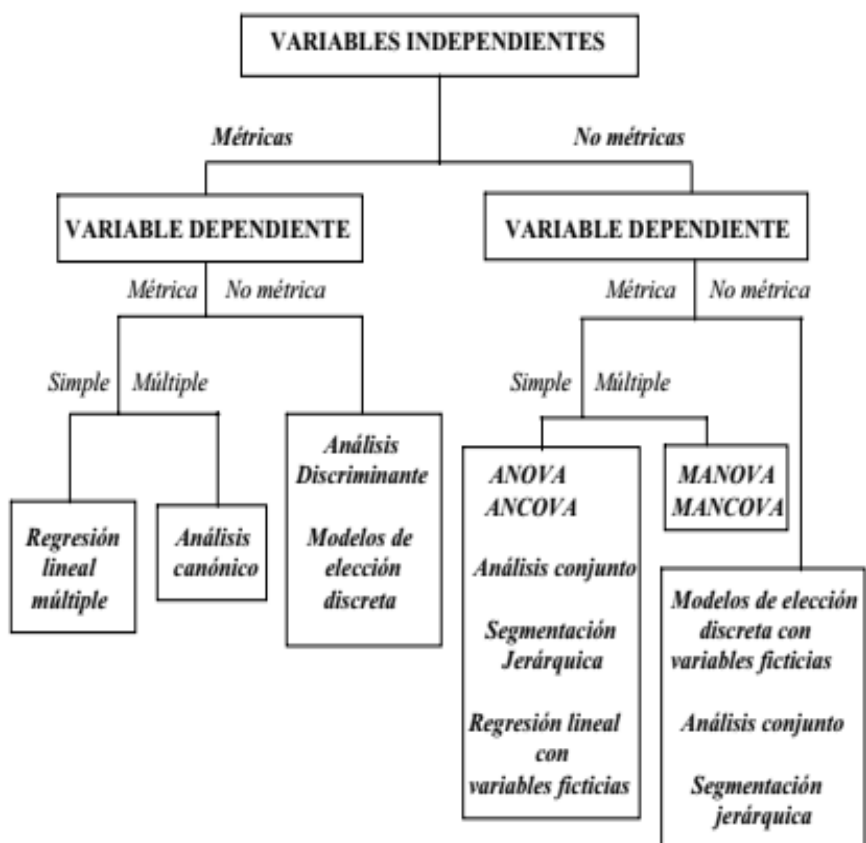
### Esquema N°1 Análisis Multivariado



Tomado de Pérez López (2004)

Al emplear el anterior ejemplo sobre el curso de 30 alumnos, podríamos decir que *las variables explicativas* serían, por nombrar algunas, el género, la edad, el tiempo de desplazamiento al centro de estudio; y *la variable explicada*: el nivel de rendimiento, es decir; tendríamos que observar si esta relación existe entre ellas; entonces se emplearía para realizar el análisis, uno de los Métodos Explicativos. Más aún, se puede aproximar al análisis siguiendo la pauta del esquema N°2.

### Esquema N°2 Variables



Tomado de Pérez López (2004)

A la luz de los esquemas anteriores, se puede establecer una visión desde las variables, la cual nos indica el camino a seguir para el desarrollo de la investigación, esto con la finalidad de reducir el número de variables, pero con un criterio basado

en el mayor número de información generada y una mayor variabilidad de los datos (Varianza). En el caso de que las variables sean numéricas se tendrían como opciones: Componentes Principales, Análisis Factorial, Análisis por conglomerado o Escalamiento multidimensional (en este artículo sólo se desarrollarán los dos primeros análisis), incluso, si nos orientamos por lo expuesto por Guardiola (2014) sobre la investigación multivariable, tendríamos tres técnicas más para desarrollar el análisis, las cuales las clasifica de la siguiente forma:

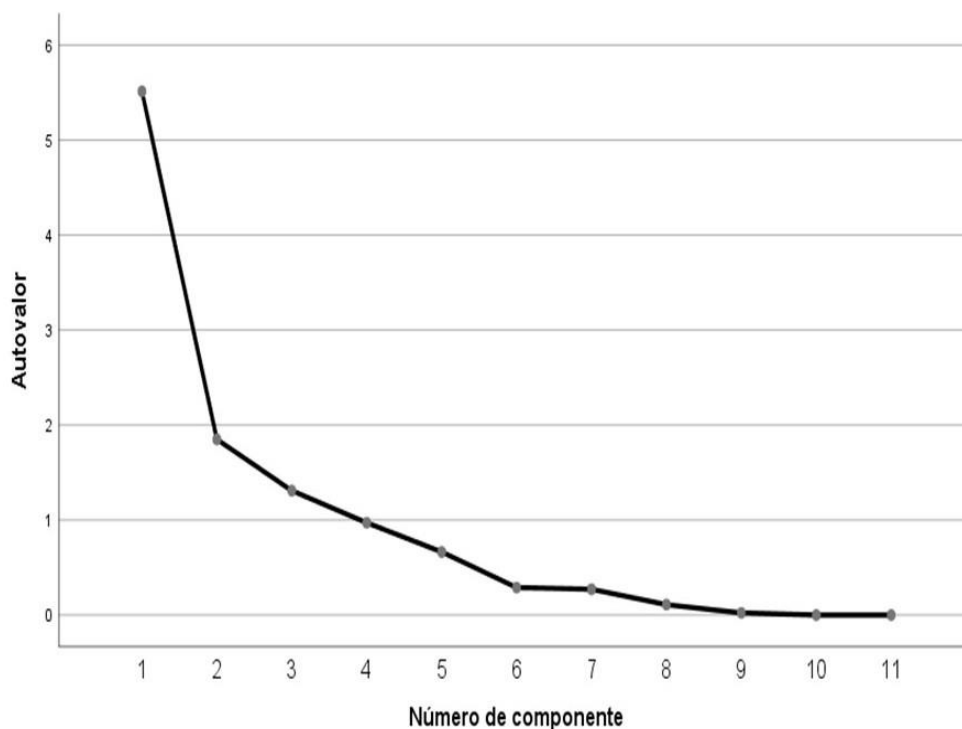
- Análisis de Dependencia: que trata de explicar la variable considerada independiente a través de otras variables independientes o explicativas.
- Análisis de Interdependencia: que es una técnica de clasificación y tiende a buscar las interrelaciones entre las variables y sus estructuras subyacente.
- Otras técnicas: que intenta superar lo tratado en las dos anteriores intentando explicar con procesos complejos los hallazgos.

El panorama para el investigador nobel parece tomar tramas difíciles, pero es aquí donde el programa estadístico entra en acción. Por eso, lo primero que debe saber el docente/investigador es que la descripción o explicación que se dará a continuación no indica un orden o jerarquía; primera, segunda,... sino como algo latente en el sistema de variables obtenido en una investigación.

¿Qué debe conocer el investigador? Él debe percatarse de la existencia de diferentes formas de abordar la interpretación de la data. Algunas de ellas son: el Análisis de Componentes Principales y el Factorial, entre otros. Estos tienen mucho en común, a la luz de lo que dice Calvo (2020), ellos buscan nuevas variables que expliquen los datos originales, estableciendo una cantidad de variables menores (reducción de las variables originales). Por un lado, las componentes principales, se argumenta en la explicación solo con variables originales, puede ser obtenido mediante expresiones matemáticas independientemente de su interpretaciones individuales o práctica. Y por el otro, el análisis factorial trabaja con las variables anteriores, pero además trata de encontrar variables condensadas ocultas,

inobservables y aún no medidas, cuya existencia se sospecha en las variables originales.

A continuación se presentaran algunos estudios y los diferentes gráficos que se pueden obtener de la aplicación de los diversos análisis e interpretaciones. El primer ejemplo estará referido al uso del *análisis de componentes principales* en un “estudio de nivel de rendimiento según las asignaturas y pruebas alternativas”, se graficaría de esta manera:

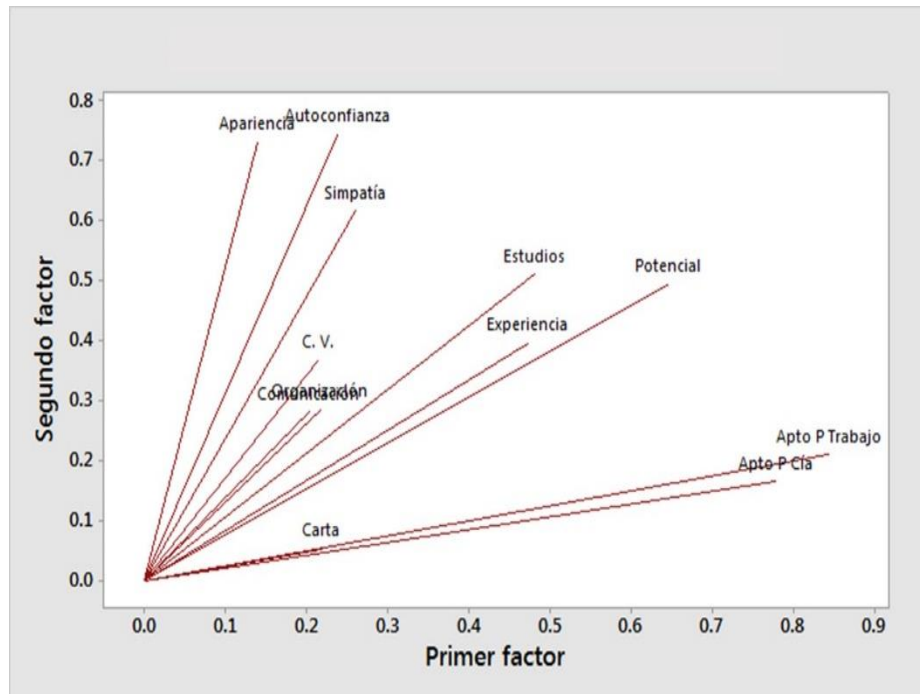


### Gráfico N° 1

#### Línea de Sedimentación estudio sobre el “estudio de nivel de rendimiento según las asignaturas y pruebas alternativas”

Una posible interpretación del gráfico N° 1 sería: Se observa que los tres primeros componentes aportan la mayor información (valores superiores a 1 para los autovalores), para realizar el análisis de la variable por explicar.

Cuando el SPSS realiza análisis de factores, ya no se habla de componentes sino simplemente de factores y las relaciones presentes, en el siguiente gráfico N° 2 se representa como influyen las variables en los factores, además se puede observar el cambio de terminos en relación al gráfico anterior.



**Gráfico N° 2**  
**Influencia de las variables sobre los dos factores principales en el estudio sobre personalidad y los factores dados**

Debemos tener presente que la escala va desde 0 hasta 1 y que los valores que se aproximen a estos 1 tienen peso en la construcción del factor, mientras que los valores cercanos al origen (cero) tienen poca influencia.

En circunstancias algo similares, nos encontramos cuando se utiliza *el análisis factorial*, porque esta es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores. Si quisiéramos ahondar en la

investigación sobre el grupo de 30 estudiantes en un aula, podríamos correlacionar muchos de los agentes/variables mencionadas (relaciones personales, inteligencia emocional, sexo, edad, autoestima, ...).

Para ello lo ejemplificaremos de esta manera, en el gráfico N° 2 se puede observar como el segundo factor explica: Apariencia, Autoconfianza y Simpatía (parte superior izquierda). El primer factor explica casi solo (ver la parte inferior derecha) a carta, Apto para el Trabajo y Apto para Cuentas. Los dos factores juntos explican los elementos centrales tales como: Comprensión, Estudio, Potencial, etc.; con esta información arrojada, el investigador puede interpretar y explicar la variable dependiente en función de los dos factores obtenidos.

### **El programa estadístico**

Después de haber leído la información anterior sobre algunas formas de abordar la interpretación de la data, nos corresponde ahora hablar del programa estadístico informático *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) que es un software que le proporciona a los investigadores herramientas que permiten consultar datos y formular/comprobar hipótesis, así como desarrollar inferencias, ejecutar procedimientos para aclarar las relaciones entre variables, identificar tendencias y realizar predicciones. Un programa que fue desarrollado para el manejo de grandes volúmenes de datos donde, además de lo expuesto, es posible presentar tablas, gráficos, la validez de instrumentos, entre otras de sus cualidades.

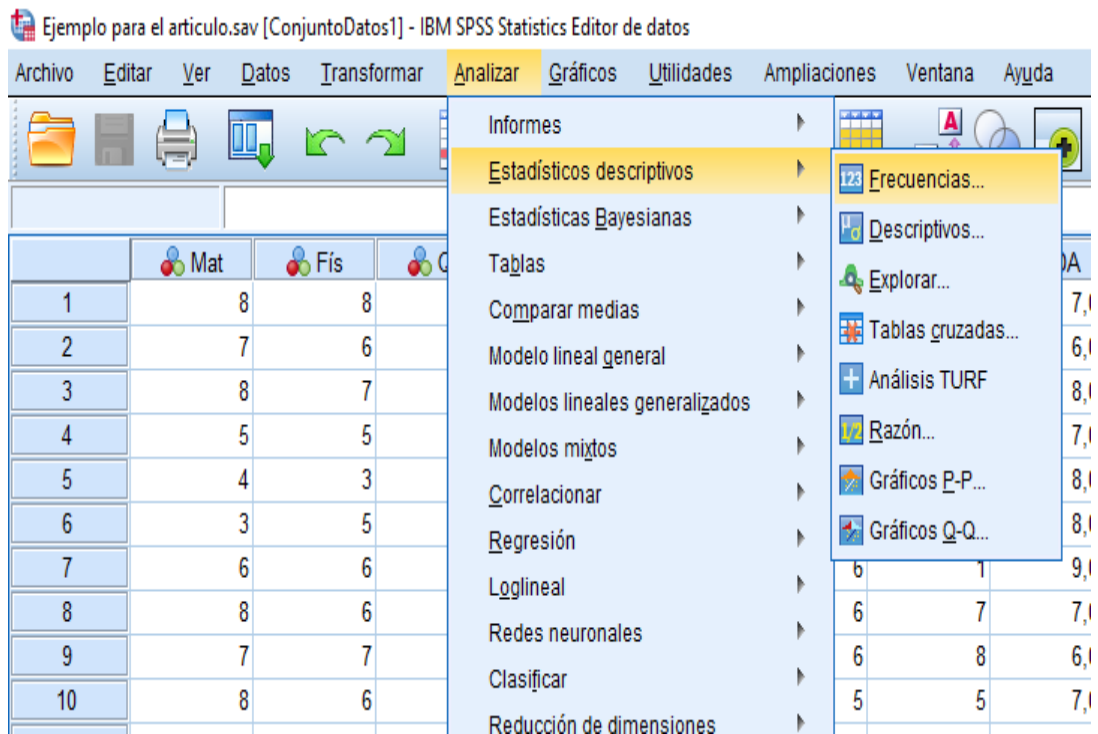
Está ambientado en el sistema operativo Windows muy semejante a una hoja de Excel, pero con mayor cantidad de aplicaciones. Estas serán descritas en las próximas líneas a través de ejemplos, para que el lector pueda seguir la secuencia en su quehacer docente/investigador y así poder visualizar las propiedades de este software, como también podrá percibir como se obtienen un resultado o varios, dependiendo de lo que se está indagando en el estudio. Además, podrá observar que todas las técnicas que se emplean con el programa tienen un fuerte basamento

matemático, y será con apoyo del SPSS que abordaremos en los análisis e interpretación de los datos a la luz de los argumentos desarrollados en el misma.

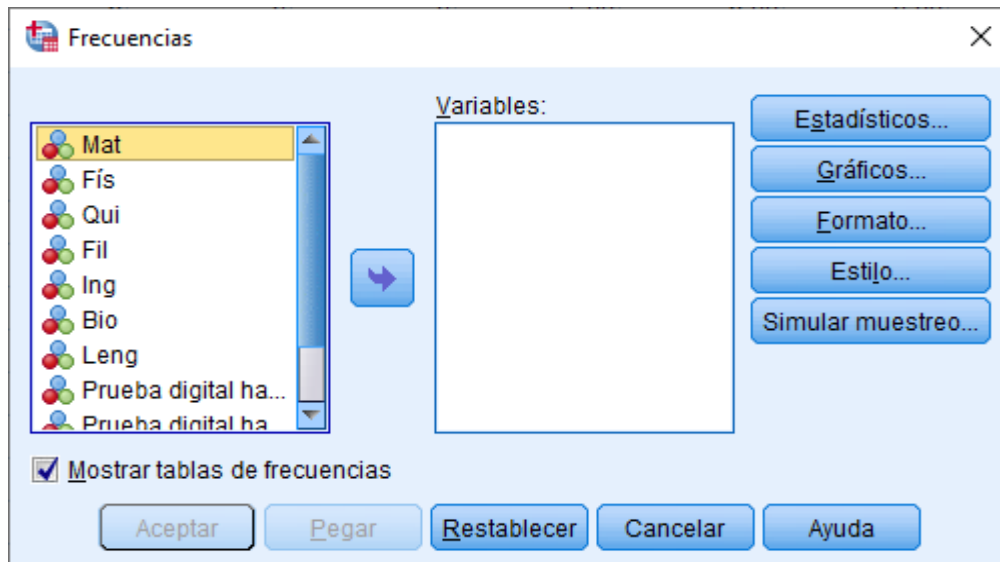
### **Abordando el análisis de los datos**

Lo primero que se debe hacer cuando tenemos una data nueva, es conocer el tipo de variable, para así poder determinar su estadístico más apropiado. Para ello se determinará según sea el caso: la media, moda, mediana, varianza, desviación, asimetría, gráfico Q-Q, etc. Lo antes mencionado se denomina análisis estadístico descriptivo, que es un tipo de análisis que tiene como finalidad conocer la distribución de la data recogida y detectar si la muestra proviene de una distribución normal o no. Aquí es cuando el SPSS en unos cuantos pasos logra responder todas estas preguntas o necesidades previas después de cargar la data.

Para ello es necesario seguir los siguientes pasos que se encontrará en la barra de herramienta, debe ubicar la palabra “Analizar”, se seleccione; luego despliega una ventana donde elige la “Estadística descriptiva” y más tarde se extiende otra opción que es la “Frecuencia”, ver figura N° 1; (a partir de aquí cada paso a seguir, seleccionar o elegir será identificado de esta manera, separado con /; Analizar/Estadística descriptiva/frecuencia); además se escogieran las variables y los diferentes estadísticos como: la Media, la Moda, la mediana, etc. y los gráficos (histograma+curva normal) para caracterizarlas, ver figura N° 2. Para mayor comprensión de lo descrito anteriormente, observe las siguientes figuras.



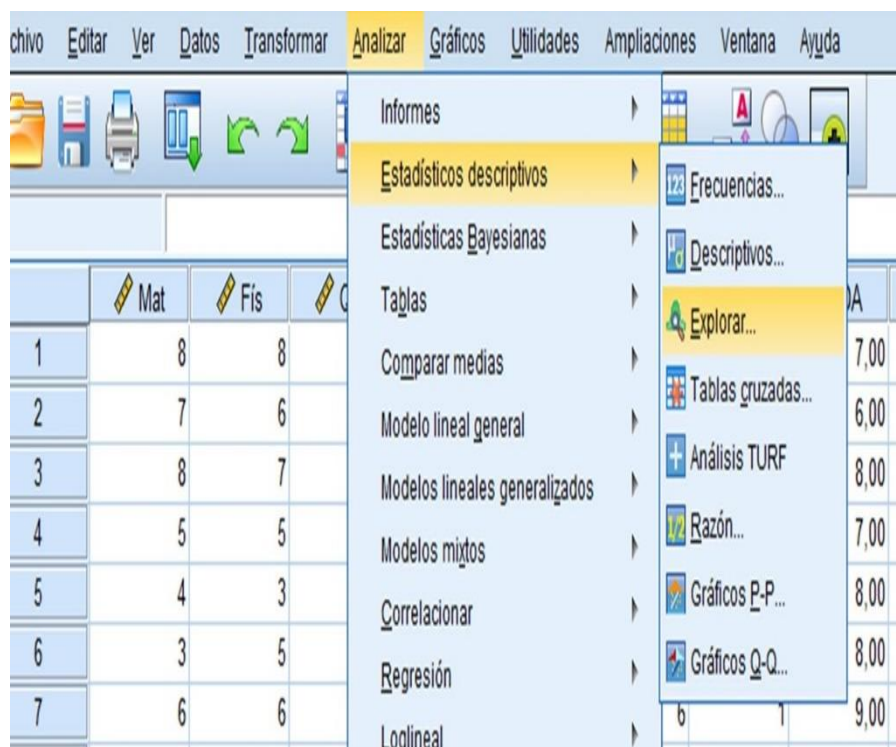
**Figura Nº 1**  
 Líneas de comando para caracterizar variables



**Figura Nº 2**  
 Líneas de comando para seleccionar estadísticos y gráficos

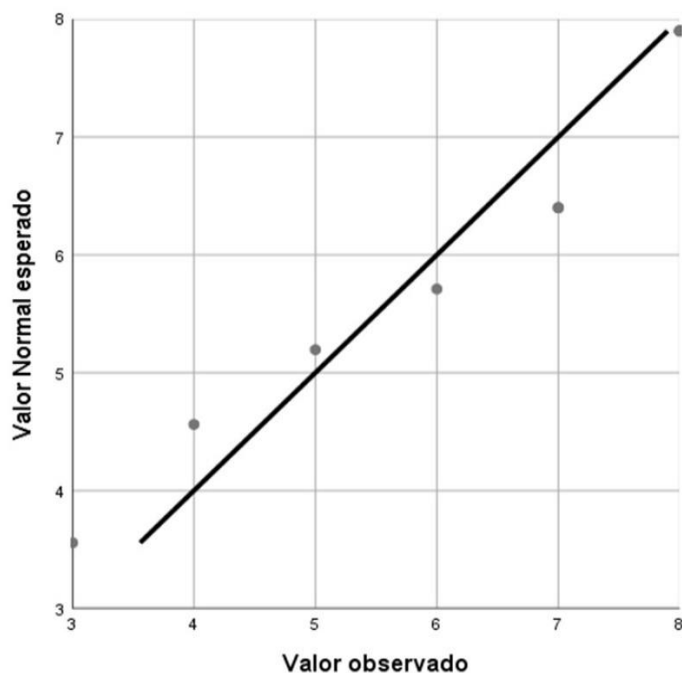


Si usted como investigador desea ahondar en la interpretación de su estudio, sólo podría indicarle al SPSS que haga otro procedimiento y elegiría la opción de: Analizar/ estadística descriptiva/Explorar, ver figura N° 3, todavía más, podría seguir seleccionando otras funciones: estadísticos descriptivos y gráficos (histograma+gráfico de prueba de normalidad).



**Figura N° 3**  
**Línea de comando para seleccionar el análisis estadístico descriptivo**

Estos gráficos de normalidad son complementarios a los probabilísticos. Así, el gráfico Q-Q, que explica los datos de la variable frente a los datos esperados si la distribución fuera normal. Si observamos el gráfico N° 3, sobre el estudio del promedio de notas de un curso de matemática, notaremos que los puntos estarán cerca de la diagonal y así podemos decir que la distribución es normal.

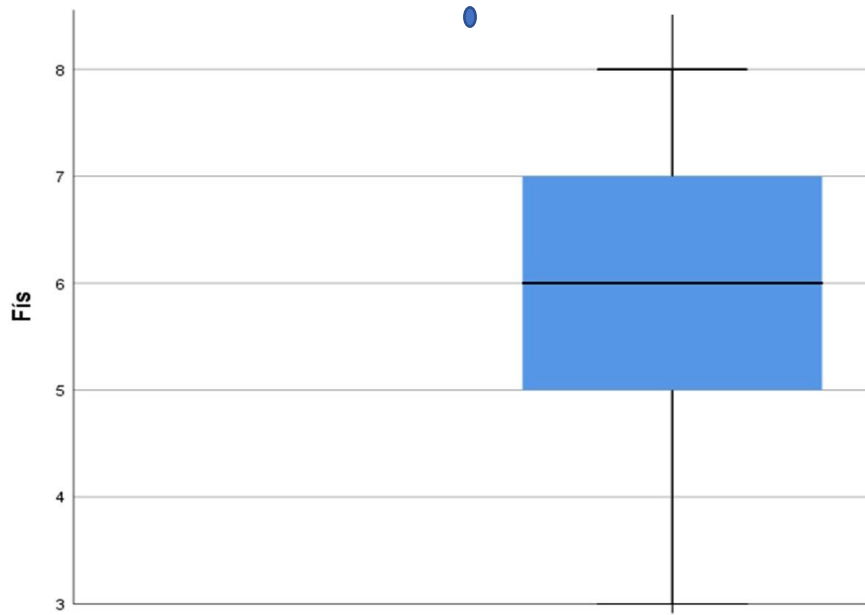


### Gráfico N°3

#### Gráfico Q-Q Normal del promedio de un curso de Matemática

Observe que los valores obtenidos están muy cerca de la línea (Diagonal) bien sea por encima o por debajo de la misma, esto sugiere que la data recogida sigue una distribución normal para la variable Matemática.

¿Qué más nos ofrece este programa SPSS? Este software tiene la virtud de ejecutar otras representaciones como los Gráficos de Cajas y Bigotes, y es a través de esta graficación que se obtiene la mediana. La caja está definida por el segundo y tercer cuartil, mientras que los bigotes por el primero y el cuarto, por lo que dentro de la caja tenemos el 50 % de los datos de la muestra. Este tipo de representación es también útil para detectar valores atípicos, ver gráfico N° 4, sobre un estudio relacionado al promedio de un curso de física.



**Gráfico N ° 4**

**Diagrama de caja y bigotes en el estudio sobre el promedio de un curso de física**

El gráfico muestra como el primer cuartil (parte inferior del diagrama) se aleja dos unidades del segundo cuartil, mientras que el cuarto se aleja del tercero una unidad, lo que sugiere que la curva de valores se desplaza con valores altos a la derecha y descende hacia la izquierda. Además, se puede observar un caso atípico; que esta por encima del bigote.

Además de lo descrito anteriormente, en el SPSS existen diferentes tests estadísticos que nos evalúan la normalidad. Si seguimos los pasos anteriores obtenemos el test Kolmogorov-Smirnov (K-S) cuya hipótesis nula,  $H_0$ , es que la distribución de la variable seleccionada proviene de una distribución normal. Por ejemplo, si el nivel de significación o p-valor (Sig.) obtenido en el test (K-S) es 0.20, entonces para un nivel de significación del 0.05 (lo que está fuera del 95 % de probabilidades) no rechazamos la hipótesis nula, ya que el p-valor es  $0.20 > 0.05$ . Por tanto, según este test, podemos considerar que la distribución de los datos es normal. En resumen:

En el test Kolmogorov-Smirnov (K-S):

Si Sig. (p-valor) > 0.05 aceptamos  $H_0$  (hipótesis nula) > distribución normal.

Si Sig. (p-valor) < 0.05 rechazamos  $H_0$  (hipótesis nula) > distribución no normal, ver cuadro N° 1 que corresponde a verificación de la normalidad de la muestra.

### Cuadro N°1

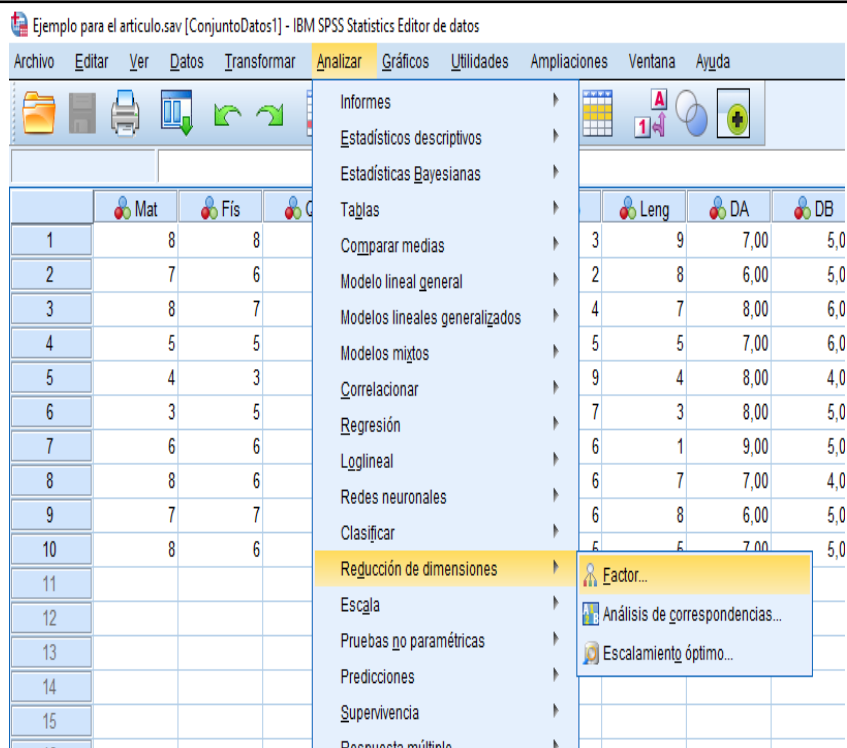
#### Ejemplo sobre pruebas de normalidad en una investigación

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>Mat</b>	,228	10	,150	,847	10	,053

a. Corrección de significación de Lilliefors

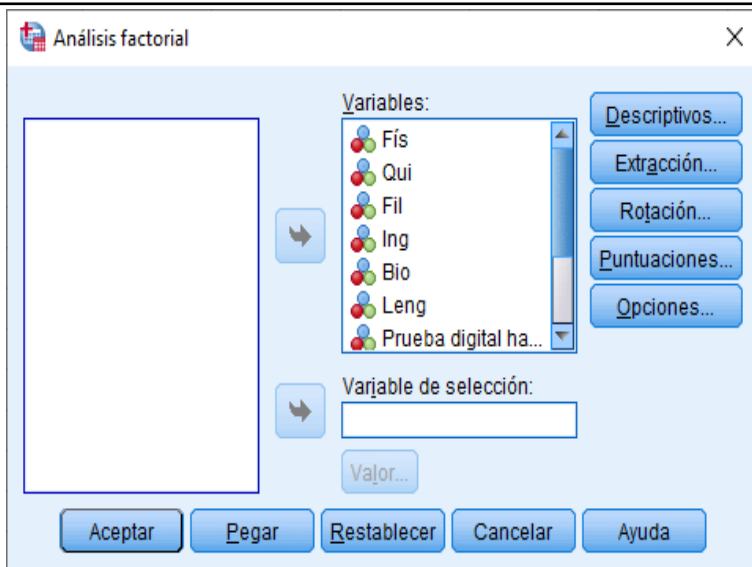
Todo lo antes descrito tiene como finalidad: la descripción, comparación, reducción, clasificación, explicación o previsión de la data a través del ciclo de operaciones del programa SPSS de esas informaciones obtenidas de una serie determinada de objetos (Escobar, 2013). Entonces, se puede decir que el trabajo del investigador se afianza sobre estos pilares, como son: recoger, organizar, analizar e interpretar lo obtenido mediante el SPSS, como se verá a continuación.

El programa ya tiene los algoritmos listos, sólo necesita de los insumos suficientes para arrojar unos resultados que debemos interpretar. Como se ve en la figura N° 4.



**Figura N ° 4**  
**Algoritmos del SPSS**

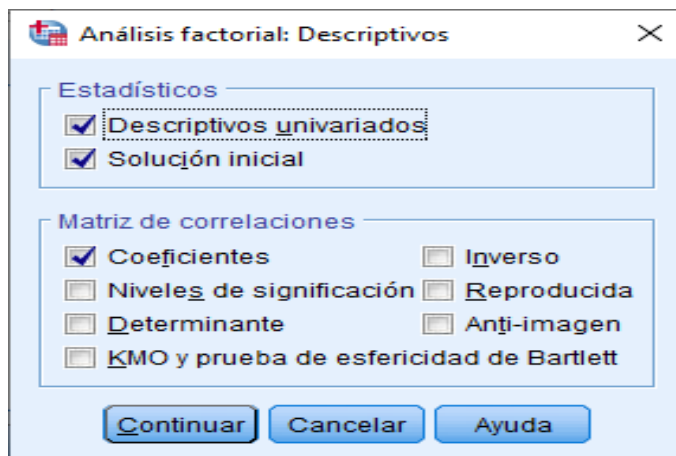
Al seleccionar un tipo de análisis, por ejemplo, “Reducción de dimensiones”, cuya proceso nos permitirá condensar la información de un conjunto de variables en un nuevo conjunto de variables, con el menor coste de información posible; al ejecutar la opción de “factor” nos enviará a una nueva ventana donde debemos seleccionar lo que necesitamos para esa reducción, ver figura N° 5...; pongamos como caso la escogencia de factor, éste nos llevara a la opción de “Análisis factorial”.



**Figura Nº 5**  
**Ventana del análisis factorial**

Los botones: Descriptivos, Extracción, Rotación, Puntuación y Opciones tienen funciones específicas; cuyas características se detallarán a continuación...

Al aparecer en la pantalla el análisis factorial, este nos ofrece una ventana que de nuevo nos indica lo que necesitamos hacer, en este caso escogeremos la pestaña de “Descriptivos”, ver figura Nº 6.



**Figura Nº 6**  
**Ventana de selección de análisis factorial: Descriptivos**



En este estadístico descriptivo univariado incluyen la media, desviación típica y el número de casos válidos para cada variable. La solución inicial muestra las comunalidades iniciales, los autovalores y el porcentaje de varianza explicada que resaltan información necesaria para el análisis de componentes principales. Observese que en la figura N° 6 en el recuadro de matriz de correlaciones Se dispone de la opción: coeficientes que muestra el aporte por variable a cada componente.

Al seleccionar estas tres casillas (continuar/aceptar) el programa SPSS reporta la información solicitada con sus respectivas identificaciones y leyendas en una sola hoja continua; ver figura N° 7.

Estadísticos descriptivos			
	Media	Dev. Desviación	N de análisis
Mat	6,40	1,838	10
Fis	5,90	1,370	10
Qui	4,40	2,221	10
Fil	6,20	1,932	10
Ing	5,80	1,317	10
Bio	5,30	2,003	10
Leng	5,70	2,541	10

Matriz de correlaciones								
Correlación	Mat	Fis	Qui	Fil	Ing	Bio	Leng	
	1,000							
Mat		,768						
Fis			,419					
Qui				,270				
Fil					,487			
Ing						,498		
Bio							,910	
Leng								,614

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Mat	1,000	,815
Fis	1,000	,767
Qui	1,000	,911
Fil	1,000	,719
Ing	1,000	,862
Bio	1,000	,846
Leng	1,000	,689

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,313	61,620	61,620	4,313	61,620	61,620
2	1,295	18,495	80,115	1,295	18,495	80,115
3	,519	7,412	87,527			
4	,494	7,063	94,590			
5	,225	3,215	97,805			
6	,112	1,593	99,399			
7	,042	,601	100,000			

Matriz de componentes <sup>a</sup>		
	Componente	
	1	2
Mat	,875	,222
Fis	,874	,051
Qui	,309	,903
Fil	,742	,410
Ing	,885	,281
Bio	,882	,260
Leng	,759	,336

Método de extracción: análisis de componentes principales.  
a. 2 componentes extraídos.

Figura N° 7  
Reporte que arroja el programada de SPSS

Para facilitar la comprensión al lector de la anterior figura, en los siguientes cuadros se interpretará la información obtenida.

**Cuadro N° 2A**

**Ejemplo sobre los estadísticos descriptivos sobre las notas del curso en las materias seleccionada**

	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>	<b>N de análisis</b>
<b>Mat</b>	6,40	1,838	10
<b>Fís</b>	5,90	1,370	10
<b>Qui</b>	4,40	2,221	10
<b>Fil</b>	6,20	1,932	10
<b>Ing</b>	5,80	1,317	10
<b>Bio</b>	5,30	2,003	10
<b>Leng</b>	5,70	2,541	10

En este cuadro se observa la media y la desviación estándar de cada asignatura, además de colocar los números de observaciones presente en el análisis. Con esta información el investigador puede hacer un acercamiento de explicación de cómo se comportan las variables en la investigación. Es decir, se puede observar como la desviación estándar nos explica que tan rápido se separa los datos de la media en cada asignatura.



**Cuadro N° 2B**

**Ejemplo Matriz de correlación sobre las notas del curso en las materias seleccionada**

		Mat	Fís	Qui	Fil	Ing	Bio	Leng
Correlación	Mat	1,000	,768	,419	-,682	-,606	-,640	,647
	Fís	,768	1,000	,270	-,453	-,813	-,717	,597
	Qui	,419	,270	1,000	-,487	-,084	-,030	-,055
	Fil	-,682	-,453	-,487	1,000	,498	,614	-,439
	Ing	-,606	-,813	-,084	,498	1,000	,910	-,651
	Bio	-,640	-,717	-,030	,614	,910	1,000	-,614
	Leng	,647	,597	-,055	-,439	-,651	-,614	1,000

Esta matriz muestra como se correlacionan entre pares, por ejemplo, Matemática/Física, al cruzar ambas filas y columnas se observa el valor 0.768 y así sucesivamente con cada uno de los pares. Otra forma de interpretar la matriz, sería hacer el cruce de columnas con filas, nótese que el resultado sigue siendo el mismo: Física/Matemática. Además, denotar, que los valores oscilan entre -1 y 1 y se interpreta de la siguiente manera: si se aproxima a 1 se dice que la correlación es fuerte y directa, en caso contrario, se dice que es fuerte pero inversa.

**Cuadro N° 2C**

**Ejemplo Comunalidades obtenidas sobre las notas del curso en las materias seleccionada**

	Inicial	Extracción
<b>Mat</b>	1,000	,815
<b>Fís</b>	1,000	,767
<b>Qui</b>	1,000	,911
<b>Fil</b>	1,000	,719
<b>Ing</b>	1,000	,862
<b>Bio</b>	1,000	,846
<b>Leng</b>	1,000	,689

El cuadro 2C muestra el Método de extracción: análisis de componentes principales. Esta información indica como sería el aporte de cada una de las variables a dicho proceso. Por ejemplo: El investigador podría interpretar con esta comunalidad que el grupo de estudiantes no tienen un buen rendimiento en lenguaje, filosofía y física.

## Cuadro N° 2D

### Ejemplo Varianza total explicada sobre las notas del curso en las materias seleccionada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,313	61,620	61,620	4,313	61,620	61,620
2	1,295	18,495	80,115	1,295	18,495	80,115
3	,519	7,412	87,527			
4	,494	7,063	94,590			
5	,225	3,215	97,805			
6	,112	1,593	99,399			
7	,042	,601	100,000			

El cuadro N° 2D se observan los componentes; en el caso del componente 1 su porcentaje es de 61,62% de varianza. Si realizan el análisis con las dos primeras componentes (1-2) se explicaría con un 80,115% de varianza acumulada y así sucesivamente.

Aquí es donde el investigador debe elegir el camino, entre dos, tres o más componentes (recordando siempre que se quiere minimizar el número de los mismo).

## Cuadro N° 2E

### Matriz de componentes principales

	Componente	
	1	2
<b>Mat</b>	,875	,222
<b>Fís</b>	,874	-,051
<b>Qui</b>	,309	,903
<b>Fil</b>	-,742	-,410
<b>Ing</b>	-,885	,281
<b>Bio</b>	-,882	,260
<b>Leng</b>	,759	-,336

Método de extracción: análisis de componentes principales.

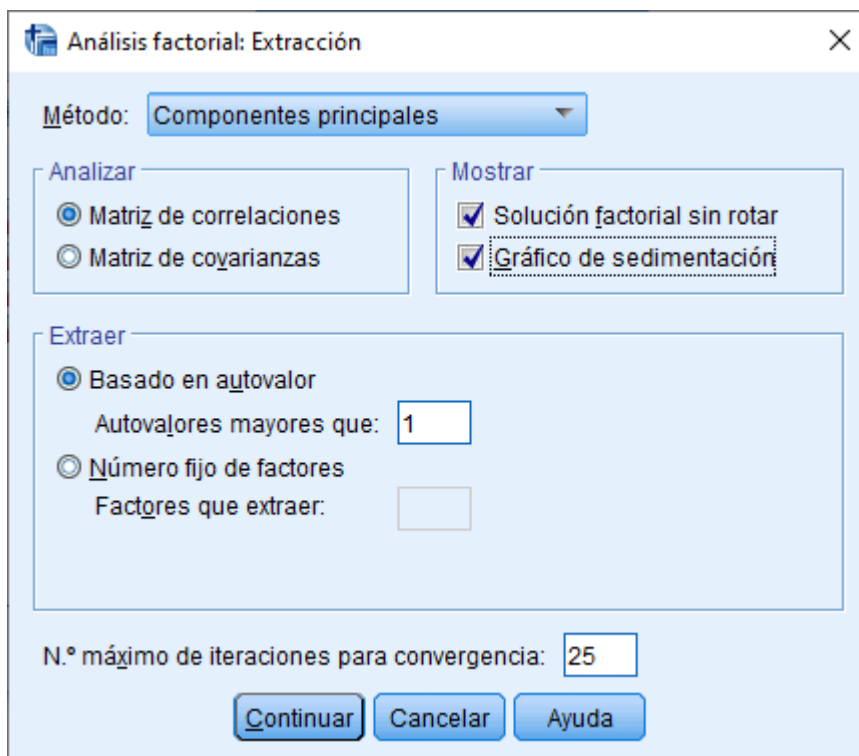
a. 2 componentes extraídos.

Esta matriz 2E nos indica el aporte de cada variable al componente. Es decir, si observamos el componente 1 en el cuadro, las matemáticas (0,875), física (0,874), Química (0,309) y lengua (0,759) aportan positivamente a dicha componente, sin embargo, el resto de las asignaturas reportan cargas negativas a dicho componente.

Al regresarnos al SPSS, nos encontramos que dentro del análisis factorial a parte del estadístico descriptivo tenemos el de Extracción, tiene por objetivo determinar el número mínimo de factores comunes capaces de reproducir, de un modo satisfactorio, las correlaciones observadas entre las variables; este se realiza seleccionando Componentes Principales cuyo objetivo es maximizar la varianza explicada. El factor que mejor explica la dimensión analizada será el primero y así sucesivamente, ver figura N° 8.

Como nuestro interés es el análisis de componentes principales, realizaremos la siguiente selección: Método/componentes principales. Ver el recuadro "Mostrar", esta la opción: *Solución factorial sin rotar* y el *Gráfico de sedimentación de los*

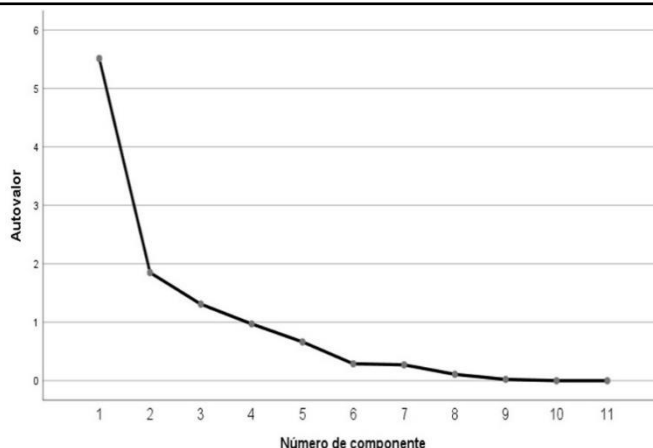
autovalores. Luego se selecciona en el recuadro “Extraer”: se escoge la opción *Basado en autovalor*, esta propiedad permite elegir todos los factores cuyos autovalores excedan un valor especificado (por defecto 1) o elegir un número específico de factores. Por último, esta Número máximo de iteraciones para convergencia en donde se puede especificar el número máximo de pasos que el algoritmo sigue para estimar la solución.



**Figura N° 8**

**Ventana de selección de análisis factorial: Extracción**

Una vez aceptada las selecciones, el SPSS reportará un gráfico (ver N° 5) y unos cuadros, que se detallan a continuación:



**Gráfico N° 5**  
**Sedimentación**

Este gráfico N° 5 nos explica la variable en estudio ya que sus valores están por encima de 1, además muestra los componentes y su aporte a la descripción de lo que se desea explicar.

En el siguiente cuadro N° 3 se observa la misma presentación de los cuadros 2A hasta 2E, por lo tanto, la explicación sería la misma.

**Cuadro N° 3**  
**Análisis de extracción de los componentes principales**

Matriz de componentes <sup>a</sup>			
	Componente		
	1	2	
Mat	,875	,222	
Fis	,874	-,051	
Qui	,309	,903	
Fil	-,742	-,410	
Ing	-,885	,281	
Bio	-,882	,260	
Leng	,759	-,336	
Método de extracción: análisis de componentes principales. a. 2 componentes extraídos.			
Comunalidades		Extracción	
Mat		,815	
Fis		,767	
Qui		,911	
Fil		,719	
Ing		,862	
Bio		,846	
Leng		,689	
Método de extracción: análisis de componentes principales.			
Varianza total explicada			
Componente	Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,313	61,620	61,620
2	1,295	18,495	80,115
Método de extracción: análisis de componentes principales.			

Por último, en la ventana de análisis factorial identificada como la figura N° 5, se encuentra otro sobre reducción de dimensiones por “*Factorial de Rotación*” que corresponde a procedimientos que tratan de obtener factores más interpretables mediante la transformación de la solución inicial. Tiene como objetivo la búsqueda de soluciones factoriales en las que cada factor tenga correlaciones altas con un grupo de variables y baja con el resto.

Existen dos tipos de procedimiento para rotar los factores: 1.- la ortogonal extrae factores no correlacionados entre sí, y 2.- la oblicua se basa en el supuesto de intercorrelación entre los factores. Este análisis Factorial de Rotación dispone de variados métodos, ver cuadro N° 4

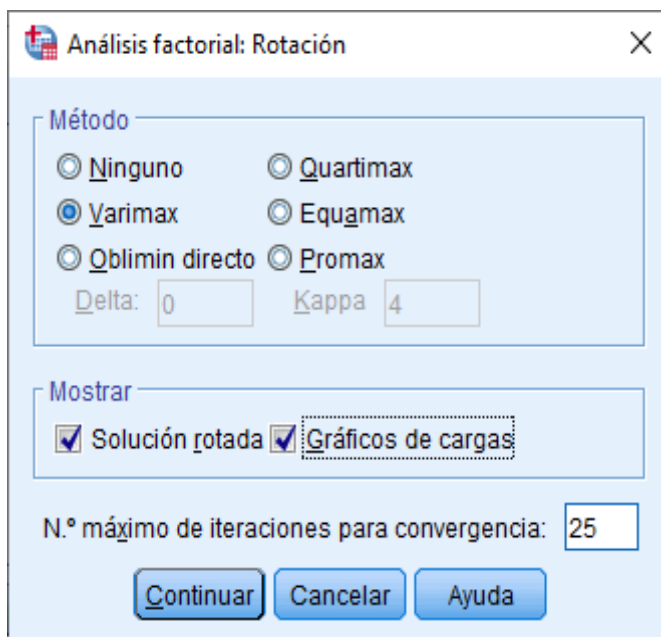
#### Cuadro N° 4

#### Descripción de los métodos de rotación de factores

<b>Rotaciones ortogonales:</b> Factores perpendiculares, no correlacionados	
Varimax	Minimiza el número de variables que tienen cargas altas en cada factor. Simplifica la interpretación de los factores
Equamax	Minimiza el número de factores necesarios para explicar cada variable. Simplifica la interpretación de las variables observadas.
Quartimax	Combina el método varimax, que simplifica los factores, y el método quartimax, que simplifica las variables. Se minimiza tanto el número de variables que saturan alto en un factor, como el número de factores necesarios para explicar una variable.
<b>Rotaciones oblicuas:</b> Factores no necesariamente perpendiculares, correlacionados	
Oblimin	Es el método más utilizado para el cálculo de las rotaciones oblicuas. Calcula el grado de oblicuidad de los factores en función del parámetro delta, que permite ponderar la maximización de la matriz por filas o por columnas. En función del objetivo a perseguir se puede modificar este parámetro, que en los programas estadísticos al uso suele ser por defecto 1.
Promax	Calcula los factores a partir de una matriz construida analíticamente partiendo de una solución ortogonal hasta crear una solución factorial lo más cercana posible a la estructura ideal.

Tomado de: López-Aguado y Gutiérrez-Provecho (2019)

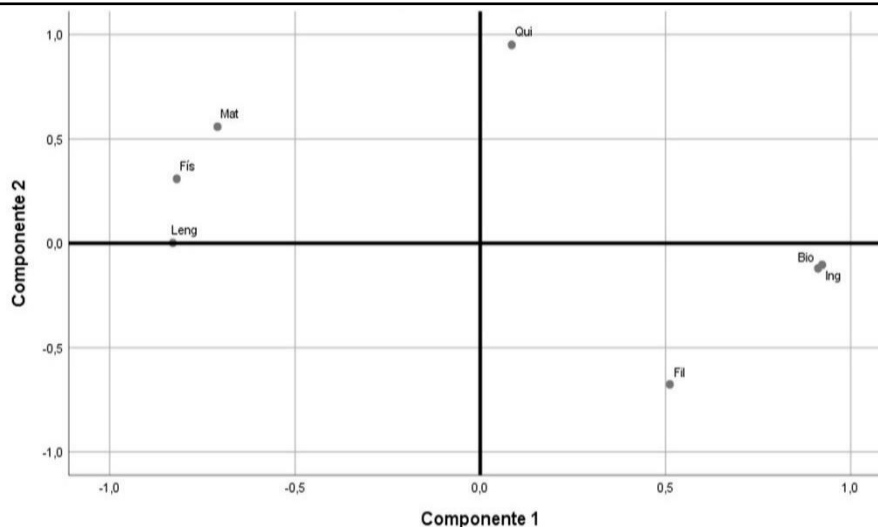
Luego de ser vista en forma general la teorización del análisis factorial por rotación, podemos centrarnos en la Figura N° 9 cuyo cuadro permitirá visualizar la selección del método de rotación que necesita el investigador para su estudio.



**Figura N° 9**

**Ventana en el SPSS sobre Análisis Factorial: Rotación**

En esta ventana encontramos diferentes métodos, pero como estamos centrados en el análisis de componentes principales, seleccionamos el método Varimax, que tiene como finalidad calcular las varianzas máximas con el menor número de componentes.



## Gráfico N° 6

### Componente en espacio de rotación

El gráfico N° 6 presenta el aporte de cada variable, indicando si son aporte positivo o negativos según en caso. Por ejemplo, Química (Qui) para el componente 1 tiene un coeficiente cercano a 0,0, mientras que para el componente 2 el coeficiente de aporte es próximo al 1. Al observa Matemática (Mat) para la componente 1 su coeficiente es negativo y a la izquierda de -0,5; para la componente 2 es superior a 0,5.

### Nota

En todas las ventanas de diálogo el botón Continuar permite pasar a la ventana de diálogo Análisis factorial para seguir fijando especificaciones. Una vez elegidas se pulsa Aceptar para obtener los resultados del Análisis Factorial.

## CONCLUSIONES

Con la pauta se establece un puente entre los docentes de aula y la estadística aplicada a la investigación desarrollada en sus aulas para desarrollar teorías que fortalezcan los procesos de enseñanza aprendizaje.



Crear conciencización de la investigación en el aula como un proceso más que se puede abordar como algo cotidiano y se puede mejorar en el tiempo evaluando los procesos desarrollados como un sistema en constante evolución.

## REFERENCIAS

- Calvo, D. (2020). *Diferencias entre análisis factorial y análisis de componentes principales*. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.diegocalvo.es/diferencias-entre-analisis-factorial-y-analisis-de-componentes-principales-pca/> [Consultado: 2020, mayo 30]
- Escobar, M. (2013). *El análisis multivariable*. [Documento en línea] Disponible en: <https://sociocav.usal.es/blog/modesto-escobar/files/2013/01/Escobar2005a.pdf> [Consultado: 2020, junio 13]
- Guardiola J., Plácido (2014). *Análisis Multivariantes*. [Blog Universidad de Murcia]. Disponible en: [https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/Tec\\_seg.pdf](https://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/Tec_seg.pdf) [Consultado: 2020, julio 14]
- López-Aguado, M. y Gutiérrez-Provecho, L. (2019). Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS. [Artículo en línea] *Revista d'Innovació i Recerca en Educació*. 12(2). [Documento en línea] Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7057076>. [Consultado: 2020, julio 30]
- Pérez López, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

## **Educación y contingencia. El desplazamiento del mundo universitario**

Education and contingency.

The displacement of the university world

Education et éventualité.

Le déplacement du monde universitaire

**Maria Teresa Mendoza**  
[matere1810@gmail.com](mailto:matere1810@gmail.com)

**Rafael Perales**  
[sofaperales@gmail.com](mailto:sofaperales@gmail.com)

Universidad Nacional Experimental Politécnica de  
la Fuerza Armada (UNEFA), Venezuela

Artículo recibido en agosto y aceptado en octubre 2020

### **RESUMEN**

*Este artículo considera migraciones y desplazamientos desde el punto de vista de los maestros y administradores de educación que se enfrentan a la realidad y diversidad de las aulas, patios de recreo, comunidades, mercados laborales y sociedades. Los sistemas educativos del mundo entero están unidos en su compromiso por “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” y “no dejar a nadie atrás”. La metodología utilizada fue la sistematización de experiencias, para concluir que todos los educandos puedan realizar su potencial, para ello los sistemas deben adaptarse a sus necesidades, independientemente de su origen o procedencia, respondiendo a la necesidad de resiliencia de las sociedades y adaptarse a la migración y los desplazamientos; este reto afecta a los países sea cual fuere el tamaño de sus poblaciones de refugiados y migrantes, sus políticas*

educativas, pues se debe garantizar el derecho a la educación, la cohesión de la sociedad y darle respuesta a la crisis económica actual.

**Palabras clave:** Desplazamiento. Mundo Universitario. Crisis mundial.

## ABSTRACT

*This article considers migration and displacement from the point of view of teachers and education administrators who face the reality and diversity of classrooms, playgrounds, communities, labor markets and societies. Education systems around the world are united in their commitment to "ensure inclusive, equitable and quality education and promote lifelong learning opportunities for all" and "leave no one behind." The method used was the systematization of experiences, to conclude In order for all learners to realize their potential, the systems must adapt to their needs, regardless of their origin or provenance, responding to the need for resilience of societies and adapt to migration and displacement; This challenge affects countries regardless of the size of their refugee and migrant populations, their educational policies, since the right to education, the cohesion of society and the response to the current economic crisis must be guaranteed.*

**Key Words:** Displacement. University World. World crisis

## RÉSUMÉ

*Cet article considère les migrations et les déplacements du point de vue des enseignants et des administrateurs de l'éducation confrontés à la réalité et à la diversité des salles de classe, des terrains de jeux, des communautés, des marchés du travail et des sociétés. Les systèmes éducatifs du monde entier sont unis dans leur engagement à garantir une éducation inclusive, équitable et de qualité et à promouvoir des opportunités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous» et «ne laisser personne de côté». La méthode utilisée a été la systématisation des expériences, pour conclure que tous les élèves peuvent réaliser leur potentiel, pour cela les systèmes doivent s'adapter à leurs besoins, quelle que soit leur origine ou provenance, répondre au besoin de résilience dans les sociétés et s'adapter à la migration et déplacement; Ce défi touche les pays quelle que soit la taille de leurs populations de réfugiés et de migrants, leurs politiques éducatives, puisque le droit*

*à l'éducation doit être garanti, la cohésion de la société et répondre à la crise économique actuelle.*

**Mots-clés.** *Déplacement. Monde universitaire. Crise mondiale*

*La educación es un derecho humano y un vector de transformación para la erradicación de la pobreza, la sostenibilidad y la paz. Las personas que se desplazan, ya sea para trabajar o para estudiar, y de forma voluntaria o forzada, no dejan atrás su derecho a la educación.*

**Antonio Guterres (2018)**

Las universidades enfrentan una de las épocas más interesantes, inciertas y complejas, pues la globalización implica la posibilidad de aprovechar oportunidades importantes, pero también sufre desafíos y problemas serios con relación al futuro, como son las crisis que impulsan el desplazamiento del mundo universitario, al cuestionarse el ideal de lo público y del bien común. Los valores tradicionales de la Universidad siguen siendo válidos (la autonomía, la libertad de cátedra, la investigación, el trabajo de los estudiantes, la evaluación), pero son valores amenazados en el contexto de la globalización.

La gente se ha desplazado siempre de un lugar a otro, a veces en busca de mejores oportunidades, en otros casos para huir del peligro. Estos desplazamientos pueden tener considerables efectos sobre los sistemas educativos. Los cambios y la evolución sufrida por la universidad no son consecuencia de la crisis, vienen de antes; sin embargo, la crisis ha añadido nuevos componentes, que, con todo, no empañan los cambios anteriores, sino que en algunos casos los reafirman, como es la falta de compromiso de las partes.

La universidad es un espacio de pluralismo por excelencia, y donde hay pluralismo hay diálogo. Todo esto, aunado a la crisis económica, política y la reducción del financiamiento público a la enseñanza universitaria, evidencia la

inadecuación de los objetivos perseguidos por el sistema de educación superior, contribuyendo al desplazamiento del mundo universitario. Además, la falta de financiación tiene reflejo en otros aspectos importantes como el del profesorado. Los emolumentos del profesorado están sufriendo una constante e importante reducción.

En consecuencia, las bajas son de difícil sustitución y las posibilidades de tener ayuda del personal de administración y servicios también, ya que la reducción de su número y la falta de sustituciones también se producen en ese ámbito. En contrapartida, las obligaciones burocráticas siguen creciendo, debiendo el profesorado asumir su ejecución. La situación está llegando en algunos casos a la necesidad de unos esfuerzos excepcionales, que impiden o limitan su dedicación a las funciones propiamente universitarias, como la docencia y la investigación y por ende a la extensión. Una carga, en definitiva, que hace cada vez más difícil aconsejar la carrera universitaria como medio de sostén vital.

En este sentido, llegan de todo el mundo historias impactantes, conmovedoras, de migración y desplazamiento. Son relatos de ambición, esperanza, miedo, ilusión, ingeniosidad, realización, sacrificio, valentía, perseverancia y sufrimiento, que nos recuerdan que “la migración es una expresión de la aspiración humana a la dignidad, la seguridad y un futuro mejor. Es parte del tejido social, de nuestra condición como una familia humana” (ACNUR, 2019, p. 11). No obstante, migraciones y desplazamientos son también fuente de divisiones dentro de los Estados y sociedades, entre ellos. Los últimos años los grandes desplazamientos de personas desesperadas, tanto migrantes como refugiados, han ensombrecido los beneficios generales de la migración.

No obstante, este artículo considera migraciones y desplazamientos desde el punto de vista de los estudiantes, maestros y administradores de educación que se enfrentan a la realidad y diversidad de las aulas, patios de recreo, comunidades, mercados laborales y sociedades. Los sistemas educativos del mundo entero están unidos en su compromiso por garantizar una educación inclusiva, equitativa y de

calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos y no dejar a nadie atrás (OIT, 2019). Para que todos los educandos puedan realizar su potencial, los sistemas deben adaptarse a sus necesidades, independientemente de su origen o procedencia. Deben asimismo responder a la necesidad de resiliencia de las sociedades y adaptarse a la migración y los desplazamientos; este reto afecta a los países sea cual fuere el tamaño de sus poblaciones, así como la de los refugiados y migrantes.

## **LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA DURANTE LA DICTADURA DE JUAN VICENTE GÓMEZ**

Las universidades, como otras ramas de la educación, mal vivieron con presupuestos de estrechez apenas de unos cuantos miles de bolívares mensuales. Así las cosas, la Universidad de los Andes, por caso, se vio reducida a su mínima expresión ya que se limitó a dos Facultades: la de Ciencias Políticas y la de Ciencias Eclesiásticas. Luego, hasta 1918, quedó reducida a "una simple Escuela de Derecho" (Carvajal, 1993, p. 276) En lo que toca a la Universidad Central de Caracas, las cosas no marcharon mejor. A ésta también le tocó el ayuno presupuestario y un irascible decreto presidencial.

En resumen, desde la fecha del *Primer Congreso Pedagógico* y los primeros años del siglo XX, diversos aspectos de naturaleza económica, política y social influyeron para quebrantar las posibilidades de que las nuevas ideas pedagógicas, presentes ya en el país, pudieran aplicarse debidamente al aparato educativo estatal (Luque, 2001), lo que provocó un gran desplazamiento tanto de estudiantes como de docentes, principalmente, por motivos políticos.

## **LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN VENEZUELA DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL**

La segunda mitad del siglo XX pasará a la historia de la educación superior como la época de expansión más espectacular; a escala mundial, el número de estudiantes matriculados se multiplicó por más de 6 entre 1960 (13 millones) y 1995 (82 millones). Pero también es la época en la que se ha agudizó aún más la disparidad, que ya era enorme, entre los países industrialmente desarrollados, los países en desarrollo y en particular los países menos adelantados en lo que respecta al acceso a la educación superior y la investigación, así como a los recursos de que dispone. Igualmente, fue una época de mayor estratificación socioeconómica y de aumento de las diferencias de oportunidades de enseñanza dentro de los propios países, incluso en algunos de los más desarrollados y ricos (Burbano, 1999).

Lo anteriormente mencionado pone de manifiesto los grandes desplazamientos del mundo universitario, sí este carece de instituciones de educación superior e investigación adecuadas que formen a una masa crítica de personas cualificadas y cultas, ningún país podrá garantizar un auténtico desarrollo endógeno y sostenible; los países en desarrollo y los países pobres, en particular, no podrán acortar la distancia que los separa, debido al intercambio de conocimientos. Sin embargo, describir a las universidades como inmutables resultaría equívoco. Un buen número de instituciones ha cambiado sustancialmente en la segunda mitad del siglo XX, y es de tal magnitud que la tasa de cambio es cada vez más ascendente.

La cooperación internacional y las nuevas tecnologías pueden brindar nuevas oportunidades de reducir esa disparidad, como se está reflejando en la educación superior en América Latina y el Caribe, especialmente en Venezuela, lo que implica el más grande reto político y académico de la región en el siglo XXI. En las primeras décadas del siglo XXI, Venezuela, como país, tendrá que elaborar una política, diseñar estrategias y ejecutar programas que permitan aumentar sustancialmente

su capacidad de formación de talento humano, de creación, apropiación y gestión del conocimiento, de manera tal que “el aumento del sufrimiento y el dolor de los seres humanos a causa del incremento de la pobreza, el hambre, las guerras genocidas, los desastres naturales y la destrucción del medio ambiente” (Yarzabal, 1999, pág. 43), sean desgracias del pasado

## **EL DESPLAZAMIENTO DEL MUNDO UNIVERSITARIO, EN LA VENEZUELA DEL SIGLO XXI**

Debemos partir situando el concepto de nuestro mundo. Vivimos en un mundo en transformación y una sociedad en permanente necesidad de transformarse, no solamente en la vía del desarrollo técnico-científico, sino también por la necesidad de ir asumiendo y resolviendo las diversas tareas que ella pueda exigir, como por ejemplo el problema social, entendiendo que la Universidad es el centro de la cultura creadora, abierta a todas las tendencias del pensamiento; donde todas las ideologías y posiciones políticas deben tener cabida; donde el más amplio y libre análisis permita el enjuiciamiento de ideas y de conductas; donde la racionalidad crítica surja como expresión propia del quehacer universitario (Lombardiç, 2009)

Sin embargo, el Estado venezolano se encuentra tratando de ampliar progresivamente sus funciones de intervención especialmente en el ámbito educativo, lo que ha profundizado las carencias y debilidades que exhibía la universidad y la producción de conocimiento en los períodos previos. La imposición de criterios clientelares-partidistas, el desconocimiento de la pluralidad del pensamiento y de la autonomía académica, el acoso a las universidades autónomas, a los profesores y estudiantes, además de los efectos que está produciendo la descapitalización de recursos humanos, afectando de manera notoria a las universidades, provocando el incremento de la migración de estudiante, científicos-investigadores y académicos en los últimos años.



Vinculando la relación entre educación y sociedad con modelo oligárquico-liberal, el liberal populista y el modelo tecnocrático que se perfila en la actualidad, sin mencionar que aún se superponen rasgos de modelos históricos anteriores, ha dado lugar a un sistema de educación universitaria totalmente desarticulado tanto en términos jurídico-organizativos como académicos, que no prevé nuevas fuentes y mecanismos de financiamiento para ese sector como alternativa ante las crecientes limitaciones financieras asociadas a la contracción del gasto público (Calzadilla, 2012).

De acuerdo con lo anterior, la universidad venezolana de finales del siglo XX y comienzo del XXI, enfrenta dos tipos de situaciones que están íntimamente relacionadas; en primer lugar, están los problemas internos tradicionales, asociados con la gobernabilidad institucional, la democratización del acceso a la universidad, el desempeño del profesorado, la calidad y pertinencia del egresado, el desarrollo de la investigación, la pertinencia de la extensión y la eficiencia administrativa.

En segundo término, están un conjunto de factores externos que plantean nuevos retos a la universidad; ellos son: la globalización económica, la sociedad del conocimiento y la revolución de la información y la comunicación. Bolívar (2001), incidiendo en los procesos de transformación de la actividad académica en Venezuela, en el acceso a la educación universitaria, el financiamiento, en el desarrollo económico y social, la rendición de cuentas, la autonomía, la tecnología y la internacionalización, lo que ha contribuido con el desplazamiento forzoso, tanto de estudiantes como de docentes.

## **CONCLUSIONES**

Luego de analizado los diferentes casos se puede concluir que, en todos ellos, ha habido desplazamientos en el sector universitario por diferentes causas, pero mayoritariamente políticos. En la época de Gómez se dio esta contingencia por razones netamente políticas como persecución y acoso. Después de la 2da Guerra

Mundial —segunda mitad del Siglo XX— estos ocurren para plantear un nuevo orden mundial y las universidades jugaran un papel predominante en este sentido.

Sin embargo, desde que en 1999, se inicia en Venezuela un proceso de reestructuración institucional y refundación de la República, y dentro de la educación universitaria se difundió el discurso de la inclusión y la igualdad, basadas en la universalización de la educación y la descolonización del conocimiento. No obstante, el modelo ha profundizado las debilidades y carencias del sector y exhibe efectos perversos: existencia paralela de dos sistemas de educación superior; modificación de la plataforma institucional basada en criterios ideológicos, relaciones clientelares y partidistas; imposición de un modelo político-ideológico: “*socialismo del Siglo XXI*”; deterioro de la calidad y productividad, en términos de resultados de investigación y del desarrollo de posgrados; fuga de talentos; negación de la pluralidad del pensamiento y de aceptación de la diversidad; presencia de un Estado autoritario, que controla y regula el sector mediante la imposición de planes y decretos, sin participación de las instituciones autónomas.

La educación universitaria debería constituir la mejor arma contra las crisis, debido a que es un derecho fundamental, que se establece, como el instrumento más importante de defensa del principio de igualdad y del logro de una sociedad más integrada y cohesionada, donde la situación de las personas en la sociedad no venga condicionada solamente por su origen social o cultural.

En este sentido, las consecuencias pedagógicas y sociales de este modelo educativo han sido devastador, pues no sólo no ha dado los resultados esperados, sino que ha profundizado las debilidades y vacíos, que ya se evidenciaban en el sector. No obstante, también hay que reconocer que la universidad venezolana se resistió a asumir cambios necesarios e impostergables, algunos de los cuales fueron producto de reformas, que sí se produjeron en otros países latinoamericanos.

Estos cambios requeridos tenían que ver no sólo con temas que formaron parte de la agenda universitaria de las últimas décadas del siglo XX, como fueron la autonomía responsable con rendimiento de cuentas y el financiamiento — causa

principal hoy día de los desplazamientos de docentes y científicos-investigadores, así como de los estudiantes—, siempre considerado como deficitario, sino con la exigencia, tanto para la docencia como para la investigación, de asumir la interdisciplinariedad, la vinculación con el entorno basada en la pertinencia social del conocimiento producido y transmitido por la universidad, la educación permanente y la visión universal de la institución, fuente de su internacionalización, entre otros. De todo ello son responsables los poderes públicos, cada uno dentro de sus competencias. Pero igualmente, la propia universidad como centro de creación de nuevos saberes y su difusión a través de la docencia y la extensión universitaria, pues sin ellos no existe “Universidad”, lo que está impulsando la pérdida más costosa para Venezuela como país, pues estamos perdiendo los profesionales mejor formado académicamente, producto de este modelo y la descapitalización financiera académica.

## REFERENCIAS

- Bolívar, C. (2001) La Universidad venezolana en época de transición [Artículo en línea] *Revista Compendium* N° 7 Disponible en [www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7/epoca%20de%20Transicion.htm](http://www.ucla.edu.ve/dac/investigaci%F3n/compendium7/epoca%20de%20Transicion.htm). [Consulta: 2020, mayo 26].
- Burbano, G (1999) La educación superior en la segunda mitad del siglo XX. Los alcances del cambio en América Latina y el Caribe [Artículo en línea] *Revista Iberoamericana de Educación*. N° 21 p.p. 15-24 Disponible en: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie21a01.htm> [Consulta: 2020, mayo 06].
- Calzadilla, M. E. (2012) *La Universidad venezolana y sus aspectos políticos* [Blog] Disponible en: <http://docenciaeinnovacionupelipb.blogspot.com/2012/06/la-universidad-venezolana> [Consulta: 2020, mayo 16].
- Carvajal, L. (1993). *Educación y política en la Venezuela gomecista (1908-1935)*. [Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad Central de Venezuela] Citado en: Luque, G. (2001) Gomecismo y Educación. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872001000200006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872001000200006) [Consulta: 2020, mayo 15]

- Guterres, A. (2019). *Migración, desplazamiento y educación: Construyendo, puentes No muros* [Pensamiento] Disponible en: <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Informe.pdf> (Consulta: 2020, mayo 26)
- Lombardiç, A. (2009) El rumbo de las Universidades de Venezuela en el siglo XXI. La Transformación Universitaria Contemporánea [Artículo en línea] *Frónesis* Vol.16 N°.1 Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-62682009000100012](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-62682009000100012) [Consulta: 2020, mayo 15].
- Luque, G. (2001) Gomecismo y Educación. [Artículo en línea] *Investigación y Postgrado*. Vol.16 N°.2 Disponible en: [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872001000200006](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872001000200006) [Consulta: 2020, mayo 26].
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (ACNUR, 2019) *Migración, desplazamiento y educación: Construyendo, puentes No muros* [Informe] En: <https://www.acnur.org/5bf4858d4.pdf> Pag 11 (Consulta: 2020, mayo 26).
- Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). *El Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2019* [Extracto del informe] Disponible en: [https://www.skillsforemployment.org/KSP/es/Details/?dn=EDMSP1\\_228426/](https://www.skillsforemployment.org/KSP/es/Details/?dn=EDMSP1_228426/) (Consulta: 2020, mayo 06).
- Yarzabal, L. (1999) *Consenso para el cambio en la educación superior*. Libro ESALC/UNESCO, Caracas, pág. 43. Citado en: Burbano, G. (1999) La educación superior en la segunda mitad del siglo XX. Los alcances del cambio en América Latina y el Caribe [Artículo] *Revista Iberoamericana de Educación*. N°21 p.p. 15-24] Disponible en: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie21a01.htm> [Consulta: 2020, mayo 06].

## **Las competencias digitales en el ámbito organizacional: Desde la visión del liderazgo transformacional**

Digital competences in the organizational field:  
From the vision of transformational leadership

Compétences numériques dans le domaine organisationnel:  
De la vision du leadership transformationnel

**Jesús Eduardo Rodríguez Millán**

[jesusrodriguez23@gmail.com](mailto:jesusrodriguez23@gmail.com)

Universidad Latinoamericana y del Caribe.  
Venezuela.

*Artículo recibido en agosto y aceptado en septiembre 2020*

### **RESUMEN**

*Los nuevos paradigmas de gestión organizacional están enfilados hacia las mejoras de la organización, las cuales deben estar acordes con la realidad del mundo actual. Es indispensable un contexto tecnológico que nos proporcione la simplificación y sistematización de los procesos organizacionales, al incorporar la digitalización en estos. Sin embargo, es menester pensar en las competencias digitales del talento humano quien llevará a cargo esta tarea como uno de los principales retos en pos de la competitividad. Para ello es indefectible que esta travesía de capacitación tecnológica sea conducida desde un liderazgo transformacional, que parta de un líder capaz de generar cambios estructurales en la organización. Partiendo de esta inquietud, se realizó una revisión documental de las competencias digitales necesarias para capacitar al talento humano conducidos desde un liderazgo transformacional. Se efectuó un análisis crítico de la posición esgrimida por algunos autores, lo cual permitió resaltar la conveniencia del liderazgo transformacional.*

**Palabras Clave:** competencias digitales; ámbito organizacional; liderazgo transformacional.

## ABSTRACT

*The new paradigms of organizational management are directed towards the improvements of the organization, which must be in accordance with the reality of the current world. A technological context is essential that provides us with the simplification and systematization of organizational processes, by incorporating digitization into them. However, it is necessary to think about the digital skills of human talent who will carry out this task as one of the main challenges in pursuit of competitiveness. For this, it is unfailing that this technological training journey is conducted from a transformational leadership, which starts from a leader capable of generating structural changes in the organization. Based on this concern, a documentary review of the digital skills necessary to train human talent was carried out, led from a transformational leadership. A critical analysis of the position put forward by some authors was carried out, which made it possible to highlight the convenience of transformational leadership.*

**Key words:** *digital competences; organizational scope; transformational leadership.*

## RÉSUMÉ

*Les nouveaux paradigmes de la gestion organisationnelle sont orientés vers les améliorations de l'organisation, qui doivent être en accord avec la réalité du monde actuel. Un contexte technologique est essentiel qui nous permet de simplifier et de systématiser les processus organisationnels, en y intégrant la numérisation. Cependant, il est nécessaire de penser aux compétences numériques des talents humains qui vont mener à bien cette tâche comme l'un des principaux enjeux de la recherche de la compétitivité. Pour cela, il est infaillible que ce parcours de formation technologique soit mené à partir d'un leadership transformationnel, qui part d'un leader capable de générer des changements structurels dans l'organisation. Partant de cette préoccupation, une revue documentaire des compétences numériques nécessaires à la formation des talents humains a été réalisée, menée à partir d'un leadership transformationnel. Une analyse critique de la position avancée par certains auteurs a été réalisée, ce qui a permis de mettre en évidence la commodité du leadership transformationnel.*

**Most-cles:** *compétences numériques; portée organisationnelle; leadership transformationnel.*

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual cuando se trata del desarrollo institucional y organizacional, resulta fácil deducir los niveles de competencia en un espacio altamente competitivo, con solo ver cuáles son los instrumentos de que se dispone para el desarrollo eficaz de las organizaciones bien sea en el ámbito público o privado. La rapidez en los procesos, el nivel de respuesta, la planificación y ejecución de dichos procesos, se vislumbra en las organizaciones que poseen equipos tecnológicos y talento humano que usen y apliquen efectivamente las múltiples herramientas digitales que existen en la actualidad.

En tal sentido, es menester contar con personas en las organizaciones que manejen efectivamente el mundo digital. No obstante, las organizaciones cuentan con un grupo heterogéneo de equipo humano, los cuales responden laboralmente a sus competencias, basados a su vez en la capacitación profesional y a la generación a la cual pertenecen cuando de manejo de tecnologías se refiere.

Así como lo señalan Ogg y Bonvalet (2006) el termino generación está referido a “un grupo de edad que comparten a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (s/p). Sin lugar a dudas, las habilidades y competencias en el ámbito laboral se encuentran distinguidas por el grupo al cual pertenezca la generación del talento humano, esto dado a que finales del siglo XX y el tiempo que ha transcurrido del siglo XXI, la humanidad ha vivido los más notables y grandes avances en términos de tecnologías.

Es por ello que algunos autores han estudiado este fenómeno realizando una categorización de las generaciones con base en sus edades, la cual está atada a su formación profesional en lo que se refiere al manejo de las tecnologías en vista de que cada generación tiene características específicas que le permiten adaptarse al ambiente e incluso resolver situaciones de manera diferente. Por ello es necesario que la dirección de dichos equipos de trabajo esté dirigida por un líder que entienda estas diferencias obteniendo el mejor provecho de las habilidades profesionales de

cada uno de esos talentos, es decir, que ejerza un liderazgo transformacional, donde se vean las metas así como los desafíos en las competencias digitales de los colaboradores como un objetivo en colectivo y no individual, y a su vez se comprometa en la capacitación en herramientas digitales, respetando las diferencias generacionales así como los niveles de aprendizaje, motivándoles para la capacitación requerida en pro del desarrollo profesional y de la organización.

Un factor diferenciador para la organización, sin duda alguna, es contar con un líder transformacional, tal y como lo señala Villacreses (2013):

El liderazgo transformacional es un enfoque que no cuenta con suficientes evidencias para demostrar que sus efectos dentro una empresa son siempre certeros. Por lo tanto, analizar y estudiar tales efectos es crucial para que las organizaciones opten por un liderazgo que transforme el desempeño y forma de pensar de sus empleados que, a la vez, incrementa su productividad en las operaciones y el bienestar propio de cada uno (p.12).

Parafraseando al autor, el líder transformacional provee eminentes cambios a la institución, debido en gran parte a una visión de las metas a alcanzar para la conducción de la organización en nuevas direcciones. Creando con su estilo de liderazgo nuevas posibilidades que a su vez promueven una visión de futuro, al poseer una fuerte característica de guiar en sentido de propósitos.

En concordancia con lo antes señalado, el liderazgo transformacional es un enfoque directivo idóneo para la capacitación requerida en las organizaciones en cuanto a las competencias digitales. Tal y como lo señalan Uribe y Molina (2013) al afirmar que “existe una relación muy cercana entre el líder y lo que busca de su equipo, el desarrollo de las capacidades de los miembros del staff, siguen siendo responsabilidad del líder” (p.23)

Partiendo de lo referido previamente cabe destacar lo señalado por Chirinos (2009):

Las organizaciones y el mundo requieren personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general y/o comunidad que les rodea. En estas circunstancias en el proceso de



reclutar y retener ese tipo de personas es una condición necesaria a cumplir exitosamente por los gestores de recursos humanos para garantizar la continuidad de cualquier organización y/o institución; por lo que la gerencia de gente debe asumir criterios de prácticas arraigadas y consideradas validas (p.136).

Tomando esto en consideración conviene entonces señalar que es parte de la responsabilidad de la organización responder como aporte al desarrollo y éxito de la misma, la capacitación del personal en competencias digitales conducidas por un liderazgo transformacional que entienda las demandas de un mercado competitivo, así como la creación de conciencia colectiva en la necesidad de formación tecnológica digital. Por todo lo antes expuesto, esta investigación se planteó identificar las competencias digitales en el ámbito organizacional y su incidencia en la competitividad institucional; y por otro lado analizar el papel del líder transformacional en la capacitación en competencias digitales en la organización.

## **METODOLOGÍA**

La investigación es un estudio bibliográfico descriptivo fundamentado en la revisión de textos especializados en los que se incluyen teorías, artículos científicos, de revisión y reflexión y trabajos de investigación sobre el tema del liderazgo transformacional, las competencias digitales y la caracterización de las generaciones.

Durante el desarrollo de esta investigación se consultaron como teorías primarias o principales: Multifactor Leadership Questionnaire, Avolio y Bass (2004); Transformación Digital, Moreno (2018); Competencias Digitales, Ferrari (2013); Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones Ocho Competencias Digitales para el Éxito Profesional, Magro (2014). Así mismo, se revisó Entendiendo a las Generaciones, Díaz, López y Roncallo (2017); Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento, Pico (2018); Brecha de Liderazgo, Gilburg (2007) y Efectos del liderazgo transformacional en las empresas, Villacreces (2013); entre otros.

La revisión de literatura realizada para el presente artículo se desarrolló con base en lo propuesto por Balestrini (2001), quien expone que en los diseños bibliográficos los datos se obtienen a partir de la aplicación de las técnicas documentales, en los informes de otras investigaciones donde se recolectaron esos datos y/o a través de las diversas fuentes documentales (p.132).

Para ello se realizaron exploraciones con el propósito de analizar de manera crítica la información que otros investigadores han obtenido en sus trabajos (datos secundarios), el análisis de las teorías involucradas en esta investigación en cuanto a ordenación y evaluación de la información teórica y práctica existente sobre las competencias digitales, la importancia de estas para la organización, el papel que juega la caracterización teórica acerca de los arquetipos generacionales y la influencia en el proceso de capacitación bajo un enfoque de liderazgo transformacional.

## **ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **Competencias digitales en el ámbito organizacional**

En las organizaciones modernas y exitosas sus objetivos estratégicos se centran en desarrollar y fortalecer sus flancos débiles, lo cual les permitirá optimizar el nivel de competitividad que se requiere en el mercado productivo, los cuales están dados por la adquisición de tecnología de punta, mejoras en las estructuras e infraestructuras, apalancamiento financiero, inversiones entre otros. No obstante, fundamentalmente es a través de la gestión del talento humano que se puede llegar a cristalizar en buenos términos todo lo anteriormente señalado, en virtud de que son el capital humano los que logran posicionar a la institución en rangos de capacidad de respuesta para sus usuarios.

En este sentido, y parafraseando a Mc Gregor (1960), lo planteado en su libro titulado “El lado humano de las organizaciones”, las teorías Y y X refieren básicamente dos dimensiones que tienen los gerentes acerca de su personal, estas pueden ser (tradicionales o modernas) las cuales se asumen dependiendo el tipo

de entidad, bien sea pública o privada. Las organizaciones innovadoras tienen como influencias las teorías humanistas Tayloriana, donde se reconoce al empleado como un talento humano, capaz de desarrollarse eficientemente en las competencias que posee. Dichas organizaciones modernas deben procurar seleccionar y captar un talento humano con competencias que le permitan ser eficientes y eficaces en la labor que cumplen. Cabe entonces detenerse en este aspecto para definir qué se entiende por competencia y por qué se ha convertido en la bandera de las últimas teorías de la gestión humana.

Según la Real Academia Española (2014), define la competencia como “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (s/p). Por otro lado, la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación Española en su portal web, definen la competencia como;

El conjunto de conocimiento habilidades y actitudes, que se adquieren o desarrollan mediante experiencias formativas coordinadas, las cuales tienen el propósito de lograr conocimientos funcionales que den respuestas de una manera eficiente a una tarea o problema de vida cotidiana y profesional que requiera un proceso de enseñanza y aprendizaje (s/p).

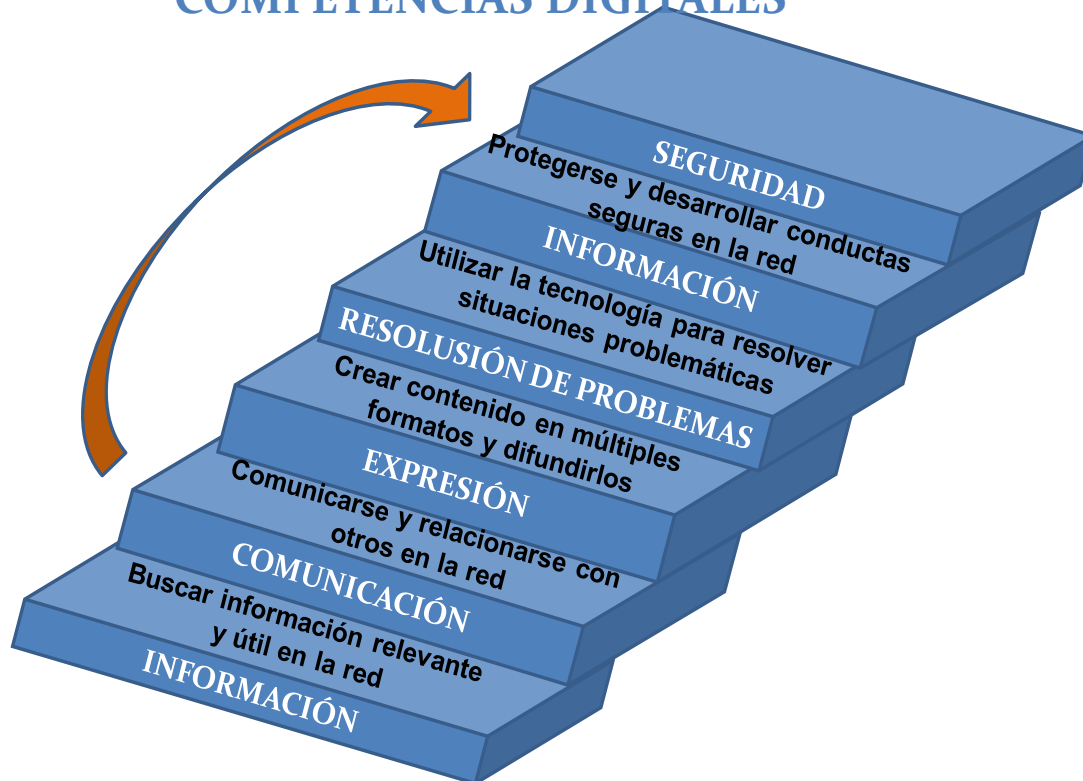
Una competencia es algo que se adquiere a través del aprendizaje continuo, por lo que no solo es poseer conocimiento sobre alguna actividad o tarea en particular, sino dominarla a tal punto de ser capaz de dar solución a problemas en el área de las tecnologías. Es por ello, que cuando se habla de competencias digitales en las organizaciones se entiende que estas deben estar vinculadas con el conocimiento de las tecnologías de información y comunicación, y además estima el dominio de aplicación, actitudes, habilidades y destrezas las cuales son indispensables para el uso de los medios digitales.

Con relación a ello, señala la *European Parliament and the Council* (2006), en sus reportes que “la competencia digital se apoya en las habilidades del uso de ordenadores para recuperar, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información y para comunicar y participar en redes de colaboración a través de

Internet” (s/p). Ampliando esta definición Ferrari (2013) presenta en el reporte titulado “Un marco para desarrollar y comprender la competencia digital en Europa”, presentado a la European Commission donde plantea algunas competencias claves necesarias para ser competentes en el perfeccionamiento de conocimientos, destrezas en la formación digital, las cuales el autor desarrolla en cinco grandes áreas:

- **Información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos:** lo cual supone del individuo identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar y analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.
- **Comunicación y colaboración:** es la capacidad para comunicar en entornos digitales, compartir recursos en línea, conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales, interactuar y participar en comunidades y redes; conciencia intercultural.
- **Creación de contenido digital:** crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos...), integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos, realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática, saber aplicar los derechos.
- **La seguridad:** plantea la protección personal, protección de datos y de la identidad digital, uso de seguridad, uso seguro y sostenible.
- **Resolución de problemas:** identificar necesidades y recursos digitales, tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad, resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales y uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros.

## DIMENSIONES CLAVES PARA LAS COMPETENCIAS DIGITALES



**Figura 1**  
**Dimensiones Claves para las competencias Digitales**

La organización entonces requiere de un capital humano capacitado para enfrentar el mundo moderno y demandante. Con relación a ello Kiernan, citado por Chiavenato (2009), plantea que las organizaciones se encuentran en un permanente vórtice el cual lo produce la emanación de las tendencias globales extremas, como lo son la influencia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información, la cual nos permite no solo estar comunicados, sino la expansión sin limitaciones de espacio y tiempo.

Las organizaciones requieren de un talento humano altamente calificado, para enfrentar los propios desafíos que impone el avance vertiginoso de las tecnologías, pues estamos en un mundo globalizado e hiperconectado que exige arquitecturas tecnológicas que den respuesta a la velocidad de las demandas del campo productivo, lo que significa que las organizaciones que tengan un equipo humano capacitado en competencias digitales podrán alcanzar sus objetivos estratégicos.

Magro (2014) afirma "...que el reto de la transformación tecnológica digital para las organizaciones también se convierte en el reto para la transformación tecnológica digital del talento humano" (p.8). Partiendo de esta postura, propone ocho competencias digitales que deben poseer el equipo humano en las instituciones, tal y como se puede apreciar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1**

### **Competencias Digitales en el ámbito organizacional**

<b>Conocimiento digital</b>	Capacidad para desenvolverse profesional y personalmente en la economía digital.
<b>Gestión de la información</b>	Capacidad para buscar, obtener, evaluar, organizar y compartir información en contextos digitales.
<b>Comunicación digital</b>	Capacidad para comunicarse, relacionarse y colaborar de forma eficiente con herramientas y en entornos digitales
<b>Trabajo en red</b>	Capacidad para trabajar, colaborar y cooperar en entornos digitales
<b>Aprendizaje continuo</b>	Capacidad para gestionar el aprendizaje de manera autónoma, conocer y utilizar recursos digitales, mantener y participar de comunidades de aprendizaje.
<b>Visión estratégica</b>	Capacidad para comprender el fenómeno digital e incorporarlo en la orientación estratégica de los proyectos de su organización.
<b>Liderazgo en red</b>	Capacidad para dirigir y coordinar equipos de trabajo distribuidos en red y en entornos digitales
<b>Orientación al cliente</b>	Capacidad para entender, comprender, saber interactuar y satisfacer las necesidades de los nuevos clientes en contextos digitales.

Tomado de: Magro (2014)

También destaca Magro (op. cit) que el desarrollo de las competencias digitales en la organización depende en gran medida del desempeño efectivo de un liderazgo que promueva el apoyo de la transformación tecnológica con un impulso inicial y uno posterior asegurándose de mantener dicha transformación, ya que la misma debe ser una acción compartida.

### **Desafíos de las características generacionales antes las competencias digitales en la organización**

La naturaleza humana de quienes laboran en las organizaciones es un punto de interés que debe ser visto con mucha atención. En la actualidad, el problema generacional existe y los diferentes paradigmas que poseen cada uno crean posibilidades de poner barreras a los procesos de desarrollo en las organizaciones. Esto dado por el avance y la globalización de la información ha ido en incremento al pasar del tiempo y con ello el cambio caracterizado de una generación a otra, la cual requiere de un liderazgo generacional del talento humano, teniendo como desafío inducirlos al trabajo en equipo colaborativo, entender sus características generacionales y finalmente potenciarlo en función del diagnóstico hecho en pro de una cultura común donde todos se puedan reconocer.

En cualquier organización sin importar su nivel, el valor del talento humano es lo que constituye su marca institucional determinando el éxito o fracaso. Es por ello que merecen tener un trato digno que considere la justicia y los valores frente a una transformación digital.

En este sentido Moreno (2018) señala que:

En definitiva, se busca que la organización del futuro se parezca en medida de lo posible a nuestras casas, humanizando al máximo los procesos y relaciones empresariales. Incluso nuestros propios espacios de trabajo. De cara a este nuevo sistema digital la nueva organización de sus nuevos modelos es uno de los ejes alrededor de los cuales giran todo lo demás (p.22).

Agrega el autor que la tecnología y la evolución de la conciencia humana conllevaran a que el modelo de las organizaciones pase a ser más desafiantes y los esquemas rígidos y pocos arriesgados vigentes entren en desuso, por lo que hay que darle la bienvenida al nuevo ecosistema digital, compuesto por nuevos individuos, nuevos comportamientos y nuevas organizaciones que reconocen las diferencias generacionales, tal y como se señala en el Cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Características Generacionales**

Generación	Características
<b>Baby Boomer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacidos aproximadamente entre 1941-1960</li> <li>▪ Lo cual los aleja bastante de los medios digitales siendo sus principales medios de comunicación, la prensa, la televisión y la radio.</li> <li>▪ Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión.</li> <li>▪ Viven bajo el paradigma y el esfuerzo para la consecución de los objetivos, abogan por la estabilidad, evitando todo el riesgo en la medida de lo posible.</li> <li>▪ Su máxima es el bienestar y suelen preocuparse por la salud y el bienestar de la familia.</li> </ul>
<b>Generación X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacidos aproximadamente entre 1961-1981</li> <li>▪ Impulsan de cierto modo las tecnologías ya que son aquellos que viven la aparición de Internet y la famosa burbuja de las .com de la década de los 90.</li> <li>▪ Aboga por tener una familia feliz rodeada de amigos.</li> <li>▪ Sin embargo, se manejan en altas tasa de divorcios.</li> <li>▪ Exceptivos, pragmáticos y altamente independientes.</li> <li>▪ Mucha afinidad con las tecnologías y usuarios asiduos de canales digitales.</li> </ul>
<b>Generación Y (Millenials)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacidos aproximadamente entre 1982-2000.</li> <li>▪ Están hiperconectados además tienen valores y ética.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Pensamiento social y activo.</li> <li>▪ Respeto por el otro.</li> <li>▪ Orientado al logro.</li> <li>▪ Estructurado.</li> <li>▪ Búsqueda de la mejor oferta.</li> <li>▪ Hemisferio derecho más</li> <li>▪ Desarrollado (creativo).</li> </ul>
<b>Generación Z (centennials)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Son aquellos nacidos a partir del 2000.</li> <li>▪ Fuerte dependencia a la tecnología.</li> <li>▪ Llamados nativos digitales.</li> <li>▪ Multidispositivos y multitareas.</li> </ul>

Tomado de: Moreno (2018)



Tal y como lo señala el autor las características generacionales permiten reconocer la personalidad y tendencias del talento humano, las cuales serán de gran utilidad a la hora de hacerse una idea al momento de diferenciar los desiguales tipos de conductas y actitudes de las generaciones frente a la actividad de trabajo que se le asigne.

Señala Moreno (2018) que en las organizaciones está claro que el hecho de un cambio generacional siempre trae resistencia, pero que se debe aceptar las diferencias extrayendo el mejor provecho a cada uno, y lo que pueda aportar a la organización, pues toda generación tiene un elemento que le diferencia y que le permite adaptarse y dar solución de manera diferente.

Cabe destacar que de las cuatro generaciones caracterizadas, los **Boomers** y los **X** son los que se encuentran en posiciones de poder directivo en las organizaciones en la actualidad, son la materia prima disponible actualmente en el mercado laboral con una visión muy direccionada acerca de lo que es liderazgo y el uso de las tecnologías, son personas a las que les agrada que otro lleve su agenda, son muy organizados y prefieren enviar un memo, y aun ven el correo electrónico como impersonal, aman las fotocopias y les gusta que le llamen de usted.

Al extremo de ellos se encuentran los **milenials**, los que aproximadamente en el 2025, serán los que ya estén ocupando puestos de trabajo en un nivel gerencial, con su avasallante control de las tecnologías, personas que no creen en las organizaciones verticales, los multidispositivos son su mejor aliado, se sienten realizados con un “like”, (me gusta) en sus redes, quieren todo rápido y no ven sino lo digitalizado, recibirán lluvias de ofertas de trabajo a través de twitter y de snapchat, el primer acercamiento laboral será a través de videos curriculum y videos entrevistas. Por lo que la gestión del talento humano de las organizaciones debe prepararse para formular prácticas disruptivas con mayor apoyo de la gestión de carrera, así como crear programas de formación para ellos en pro de educar y acompañar pues hay mucho que aprender de ellos.

Se ha hablado durante todo este artículo de las diferencias generacionales de los arquetipos definidos por los autores. Ahora bien, es interesante resaltar las marcadas diferencias en el ámbito laboral que presentan las dos últimas generaciones reseñadas, a saber, los *Boomers* y los *Millennials*, las cuales representan los extremos en los niveles temporales que han sido clasificados. Para ello se presenta una caracterización según lo planteado por Díaz, López y Roncallo (2017) en su estudio acerca de “Entendiendo a las Generaciones”, donde se aprecia las diferencias generacionales investigadas en el campo laboral; definidas en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3**

**Diferencias generacionales en el campo de trabajo de los Boomers y los Milenials**

	BABY BOOMER	MILLENNIALS
Trabajo	Acostumbrados a trabajar en entornos jerárquicos y competitivos. El trabajo a presión es su estilo de gestión. (Lasheras y Jiménez, 2012).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014)
	Dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers y Johnson, 2006).	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Dedicación al trabajo, búsqueda de estatus, mejora en el nivel de vida y orientación al trabajo como ancla de vida (Almeida, 2012).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida. (Lombardía, Stein y Pin, 2008)
	Disciplinados, con confianza en el sistema, manejan la formalidad y autoridad (Lasheras y Jiménez, 2012).	Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados cada hora Martin (como se citó en Irizarry-Hernández y de Arcibo, 2009)

Tomado de: Díaz, López y Roncallo (2017)

Las citadas autoras señalan que, en el plano laboral, administrar la diversidad que ofrecen las mencionadas generaciones es un verdadero desafío para las organizaciones bien sea por la propia dificultad de la gestión del talento humano así como los procesos que hay que incorporar para la promoción y fidelización de los mismos.

En este sentido, como resultado de la investigación de García (citado por Pico, 2018, p. 32) presenta la importancia de acotar que la incorporación de dichos cambios depende en gran medida del liderazgo, establecido a través de un proceso con una influencia al cambio. A través del estudio elaborado por la citada autora se puede establecer la correlación entre los factores de cambio y el líder transformacional, comprobándose lo siguiente:

- Proveedores de responsabilidades y prioridades claras, en un marco de comunicación constante y libertad para la improvisación. Los líderes crean estructuras que promueven la creatividad de sus seguidores.
- Exploradores del futuro mediante la experimentación, con una gran variedad de pruebas de bajo costo, lo cual permite el aprendizaje organizacional.
- Vinculadores del presente con el futuro, con la secuencia de los proyectos y procedimientos transicionales poco a poco se van haciendo familiares para todos los miembros de la organización.

En concordancia con lo expuesto las características que provee el enfoque del liderazgo transformacional permite la transición necesaria para afrontar la diversidad del cambio generacional que convive en una organización.

### **Papel del líder transformacional en la capacitación digital en la organización**

Numerosos artículos hablan acerca de la importancia del liderazgo para los procesos de aprendizaje en la organización. Por ejemplo, Senge (1990) cita que el liderazgo transformacional es necesario para facilitar el aprendizaje organizativo y

la innovación, lo que hace incuestionable el rol que desempeña el líder en la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje.

Asimismo, se ha vinculado el liderazgo transformacional con el bienestar laboral, partiendo de las definiciones que señalan la prestancia a las necesidades de sus colaboradores y el perfeccionamiento continuo para que estos alcancen sus mayores aspiraciones. Con base en este contexto, la capacitación en competencias digitales requerida en estos tiempos modernos para el óptimo desarrollo de la organización, sin duda alguna, debe estar bajo un liderazgo transformacional que asuma la tarea con una meta colectiva tratando la diversidad generacional.

El desafío competitivo de las organizaciones acerca de las demandas de los trabajadores en las competencias digitales, hace necesario que estos dominen además de su especialidad académica, las herramientas esenciales para el desarrollo óptimo de las tecnologías.

En este orden de ideas, el último informe de la Comisión Europea, *International Digital Economy and Society Index (I-DESI 2018)*, señala que el 80,5% de los australianos, el 80,2% de los islandeses y el 79,3% de los neozelandeses cuentan con competencias digitales, seguidos de Corea del Sur con un 75,6%. A la cola se sitúan China, con un 40,5%, y Brasil, con un 39,2%. En este *ranking*, Estados Unidos alcanza el 56% y la Unión Europea el 58% de ciudadanos con competencias digitales. Lo que conlleva a afirmar que existe una estrecha relación entre el desarrollo y competitividad en el mundo moderno y las competencias digitales. Por otro lado, también se aprecia que la digitalización conduce a una demanda creciente de trabajadores con altas capacidades, que deben ser atendidos por las organizaciones para su formación.

La tecnología debe ayudar a superar los desafíos y las adversidades descubriendo nuevas oportunidades; nunca debe ser motivo de exclusión laboral, sino más bien, una herramienta que abra un mundo de oportunidades para la formación y capacitación en competencias digitales.

Partiendo de ello, la organización debe actuar en la procura del desafío que no solo implica el uso eficiente de las tecnologías para el logro de los objetivos organizacionales sino el de liderizar dicha capacitación para el logro de las metas, pero en colectivo. Con base en ello, Avolio y Bass (2004, p.128) presentan un modelo de eficacia y su interrelación con el liderazgo transformacional, exponen que todo líder combina dosis de liderazgo *laissez-faire*, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero que los líderes más efectivos despliegan más conductas activas que pasivas.

En este sentido, el modelo de liderazgo transformacional de los mencionados autores es presentado en cuatro aspectos:

- El logro de la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores.
- Conocimiento de las necesidades del colaborador en los altos niveles administrativos.
- La contribución de los colaboradores al desempeño de la organización.
- El desempeño del líder como miembro de un equipo de trabajo.

Dichos aspectos son los que destacan la diferencia entre un liderazgo tradicional con el objetivo de la capacitación en la organización y un liderazgo transformacional que busca la satisfacción de necesidades de sus colaboradores. Bajo esta premisa los mencionados autores (ob.cit), destacan lo que el llamó combinaciones de las dimensiones del liderazgo, resultando las siguientes:

- **Sostenibilidad o viabilidad:** Siendo esta la capacidad que se tiene para adaptarse estructuralmente a los distintos cambios que puedan surgir del entorno, para lo cual actúa el liderazgo transformacional a través del efecto cascada contribuyendo al desarrollo de sus colaboradores.
- **Contribución al desempeño de la organización:** entendida como indicadores de gestión, de carácter cuantitativo que evalúan las medidas de desempeño económico y operacional entre los cuales se encuentran el rendimiento sobre la inversión y la productividad de los recursos utilizados e indicadores cualitativos

que miden el nivel de compromiso de los colaboradores con los objetivos de la organización.

- **Motivación y nivel de compromiso de los colaboradores:** Estos responden en parte a la Teoría de la Acción de Argyris y Shon, plantea la armonización entre lo que se dice y lo que se hace y es la manifestación o variable de resultado del ejercicio del liderazgo transformacional a través de las dimensiones de motivación e inspiración e influencia idealizada o carisma.
- **Percepción que tiene el equipo sobre el líder:** Plantea una suerte de mezcla de estilos de liderazgo aplicados y las áreas que se deben fortalecer, en una visión de 360 grados.



**Figura 2**

**Capacitación en competencias digitales en la organización conducidos por un liderazgo transformacional**

## COMENTARIOS FINALES

La investigación permitió conocer y comprender las expectativas de las organizaciones, de su desarrollo y competitividad a través del dominio de las tecnologías, evidenciándose que el desarrollo tecnológico ha acaparado el mercado laboral y haciendo la diferencia entre la evolución e involución en los procesos de productividad.

Igualmente contribuyó a verificar que el recurso humano activo hoy en día es de una gran diversidad, que el aspecto generacional permite contrastar el arquetipo de conductas y actitudes de las diversas generaciones que participan en el seno laboral dentro de las organizaciones, así como las maneras en que pueden ser motivadas para obtener un óptimo desempeño y como están preparadas para enfrentar los desafíos que generen las tecnologías atendiendo a las competencias digitales.

También permitió establecer que la influencia del líder sobre el equipo genera un ambiente de visión compartida, que hace más afable y coordinado el trabajo con decisiones compartidas, siendo el liderazgo transformacional una forma de dirigir grupos de trabajo con incidencia directa en el rendimiento de los equipos, motivándoles y creando un vínculo muy cercano con los colaboradores, basado en resultados con indicadores en responsabilidad mutua y objetivos en colectivo, pues el objetivo final de este tipo de liderazgo es transformar la organización.

Finalmente, la investigación realizada permite estructurar futuras líneas de investigación vinculadas con el tema, resaltando la conveniencia de la importancia de los enfoques de liderazgos más humanos como lo es el transformacional así como el aprovechamiento a la riqueza heterogénea que brindan las diferencias competitivas de las generaciones.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación Española (2012). Guía de Apoyo para la elaboración de las Memorias de Verificación de Títulos Oficiales Universitarios (Grado y Master). Disponible en: [http://www.aneca.es/content/download/12155/136031/file/verifica\\_guia\\_v04\\_1\\_20116.pdf](http://www.aneca.es/content/download/12155/136031/file/verifica_guia_v04_1_20116.pdf). [Consultado: 2020, agosto 19].
- Avolio, B. y Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition Manual and Sampler Set. California, Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- Balestrini, M. (2001) *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Venezuela: Consultores Asociados, Servicio Editorial.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral Observatorio Laboral. *Revista Venezolana*, p. 136, vol. 2. Venezuela: Universidad de Carabobo Valencia.
- Comisión Europea, International Digital Economy and Society Index (2018). [Documento en línea] Disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018> [Consultado: 2020, agosto 19]
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. doi: 10.21676/ 23 89 7848.2440
- European Parliament and the Council* (2006). *Recommendation of the European Parliament and the Council of 18 Decembe on key competencias for lifelong learning*. Brussels: *Official Journal of the European Union*, 30(12)
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. European Commission Joint Research España: Centre Institute for Prospective Technological Studies.
- Magro, C. (2014) *Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones Ocho competencias Digitales para el éxito profesional*. Barcelona – España: Ediciones Roca Salvatella.
- Mc Gregor, D. (1966) *El Lado Humano de las Organizaciones*. Colombia. McGraw/Interamericana Editores S.A.



- Moreno, J. (2018). *Transformación Digital*. España: Editorial Elearnig S.I.
- Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945- 1954; a European perspective. Disponible en <https://www.youngfoundation.org/publications/the-baby-boomer-generation-and-the-birth-cohort-of-1945-1954-a-european-perspective/> [Consultado: 2020, Agosto 19]
- Pico, L. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *Revista INNOVA Research Journal*, Volumen 3, número 12, pp. 28-37. ISSN-2477.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). <http://dle.rae.es/competencia> [Consultado: 2020, Agosto 19]
- Senge, P. (1990). *Leading Learning Organizations*. Training and Development: New York
- Uribe, A., y Molina, J. (2013). *Rosario*. Colombia: Repositorio Universidad del Rosario.
- Villacreses, A. (2013). *Efectos del liderazgo transformacional en las empresas*. Quito: Repositorio Digital Universidad San Francisco de Quito - Colegio de Administración para el Desarrollo.

## **Importancia de la comunicación organizacional y su complejidad en la negociación y la resolución de conflictos**

Importance of organizational communication and its complexity  
in the negotiation and resolution of conflicts

Importance de la communication organisationnelle  
et sa complexité dans la négociation et la résolution des conflits

**Carlos A. Mediomundo Nichols**  
[c.mediomundo@gmail.com](mailto:c.mediomundo@gmail.com)

Universidad Latinoamericana y del Caribe.  
Venezuela

Artículo recibido en junio y publicado en diciembre 2020

### **RESUMEN**

*El presente artículo busca ser un mecanismo de gran utilidad para el alcance de los objetivos de todos aquellos que hacen vida en las organizaciones y contribuir a vencer los escollos que se presentan en las negociaciones y conflictos a través de la comunicación y las estrategias adecuadas, con el propósito de generar conocimientos que permita a las empresas obtener una visión clara mediante el valor que crean sus compromisos en un marco contextual concreto. Dentro del argumento planteado, la metodología a utilizar en la investigación es de carácter documental, con apoyo bibliográfico enmarcado en los planteamientos de autores como Etkin, Morín, entre otros. En resumen, este aporte planea convertirse en uno de los aspectos principales que propone solventar las barreras comunicacionales y fortalecer su esquema conllevando hacia una sana cohesión lineal a los miembros de cualquier organización.*

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, complejidad, negociación, resolución de conflictos

## **ABSTRACT**

*This article seeks to be a very useful mechanism for the achievement of the objectives of all those who make life in organizations and contribute to overcome the obstacles that arise in negotiations and conflicts through communication and appropriate strategies, with the purpose of generating knowledge that allows companies to obtain a clear vision through the value that their commitments create in a specific contextual framework. Within the argument raised, the methodology to be used in the research is documentary in nature, with bibliographic support framed in the approaches of authors such as Etkin, Morín, among others. In summary, this contribution plans to become one of the main aspects that it proposes to solve communicational barriers and strengthen its scheme, leading the members of any organization towards a healthy linear cohesion.*

**Key words:** *Organizational communication, complexity, negotiation, conflict resolution*

## **RÉSUMÉ**

*Cet article se veut un mécanisme très utile pour la réalisation des objectifs de tous ceux qui font la vie dans les organisations et contribuent à surmonter les obstacles qui surgissent dans les négociations et les conflits par la communication et des stratégies appropriées, avec la finalité de générer des connaissances permettant aux entreprises d'obtenir une vision claire à travers la valeur que leurs engagements créent dans un cadre contextuel spécifique. Dans le cadre de l'argumentation soulevée, la méthodologie à utiliser dans la recherche est de nature documentaire, avec un soutien bibliographique encadré dans les approches d'auteurs tels qu'Etkin, Morín, entre autres. En résumé, cette contribution entend devenir l'un des principaux aspects qu'elle propose pour résoudre les barrières communicationnelles et renforcer son schéma, conduisant les membres de toute organisation vers une saine cohésion linéaire.*

**Mots clés:** *Communication organisationnelle, complexité, négociation, résolution de conflits*

## **INTRODUCCIÓN**

Mediante la revisión minuciosa de textos especializados y autores (Etkin, Morín), se pueden localizar orientaciones epistemológicas que contextualizan la

comunicación como una acción entre dos o más individuos, a través del uso de un canal en el que se intercambian mensajes un sujeto que emite y otro que recibe.

Es decir, la comunicación es el principal instrumento responsable en permitir conocer al talento humano dentro de una organización, ya que a través de ella evaluamos su desempeño y a su vez observamos su productividad, entre otros elementos que se manifiestan para el cumplimiento de los objetivos. Al Pasar por este medio se puede acceder al progreso de sus integrantes y a su vez, obtener las herramientas necesarias con el fin de afrontar los retos y necesidades que se presentan diariamente.

No obstante, dentro de ese escenario comunicativo sus actores coinciden con elementos perturbadores que se originan internamente en las empresas o en las organizaciones. Esto concuerda esencialmente con la falta del uso del canal de comunicación entre sus emisores y receptores (integrantes), que a pesar de la realidad que puedan vivir, mantienen la defensa de su posición en muchos de los casos, hasta el punto de sacrificar excelentes niveles de comprender de manera moderada y tolerable; traduciéndose en inevitables obstáculos en la forma de comunicar que conllevan hacia el alcance de los logros, como la satisfacción de los miembros que hacen vida en una organización.

Por ello la importancia de estrategias comunicacionales acertadas para conducir a escenarios deseables, porque si no, pueden afectar el clima de la organización, lo que exige a sus actores manifestarse cuando surgen dificultades de envergadura, promoviendo la necesidad de construir algún tipo de contacto que permita investigar lo que efectivamente se desea encontrar por los involucrados. En ese sentido, Altman y Hodgetts (1983, p.13) revelan que a partir del momento que el individuo inicia una discusión, comienza el primer movimiento donde se admite que se debe implantar la comunicación como sinónimo de resolución de conflictos. Si no, se llegara a ese previo paso la información entre dos o más personas será compleja.

Por esta razón, el gerente (director, jefe, coordinador...) de una organización, es responsable de mantener el equilibrio entre el manejo de los recursos, el tiempo, la coordinación, la planificación, la administración de tareas, los cargos y desempeños, además de articular como agente transmisor las ideas y proyectos de la empresa, obteniendo así, una comunicación formal para establecer lo que debe hacerse, cómo se tiene que ejecutar, cumpliendo con el objetivo de alcanzar las metas formuladas en un corto, mediano y largo plazo.

De esta manera, la comunicación en las organizaciones tiene que ser visualizada y ejercitada como un recurso indispensable del management, pues frente a la incertidumbre que afrontan los escenarios futuros debe apropiarse del papel fundamental, con el objeto de impulsar un sentido de pertenencia. Habermas (2010), destaca en su teoría que la acción de comunicar, estudia y analiza sus distintas dimensiones, planteando un conjunto valioso de principios que reafirman su transcendencia y valor con una óptica de gran significado para asumir la herramienta comunicativa dentro de un clima de profundidad y complejidad respecto al ser.

Los principios y postulados en las teorías de Habermas, son relevantes como recursos para afrontar las comunicaciones donde ningún ente organizado esta ajena a estos, lo que constituye oportunidades valiosas que impulsan favorablemente a los grupos de trabajo. En ese sentido, es preciso señalar que la comunicación es la base primordial de todo proceso sistemático de que se origine dentro de cualquier organización, a través de ella, se puede establecer equipos creadores de métodos que conformen su éxito.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Se caracteriza por tener la habilidad y la competencia de grandes grupos de personas que a través de la herramienta comunicacional se motivan a generar resultados para obtener el éxito. Se puede decir que detrás de los empleados y

trabajadores se encuentran los gerentes o directivos, quienes tienen el propósito de orientar y guiar a todo el equipo de trabajo en la elaboración y cumplimiento de objetivos específicos y comunes.

Sotelo (2004) argumenta que...

la comunicación es una herramienta que contribuye al consenso del personal, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, a su vez dan oportunidad al personal para que formen los procesos que están orientados a crear los valores de la organización (p. 11).

Cuando se habla de las formas de comunicarse dentro de una organización debe mencionarse las teorías planteadas por Chiavenato (1996) y Robbins (2004) quienes visualizan de manera sintetizada los tipos de comunicación, como son:

1. **Descendente:** es la línea empresarial u organizacional por la cual se rige la estructura e instaura desde la parte gerencial mediante lineamientos que van orientados a los empleados y/o trabajadores. Normalmente la forma de comunicar tiene en su haber suministrar instrucciones definidas para el desarrollo de las responsabilidades. Las características de este tipo de comunicación están basadas en las directrices laborales, elaboración de memorándum, cláusulas establecidas hacia las políticas de la organización, ordenamientos, publicaciones y manuales establecidos. De esta manera, la falta de información correspondida con el cumplimiento de las labores, puede estimular de modo asintomático tensiones innecesarias que motivan conflictos entre sus integrantes.
2. **Ascendente:** surge desde los empleados y/o trabajadores hacia sus jefes y/o superiores, mediante la retroalimentación como instrumento que contribuye al mantenimiento de un favorable clima organizacional en pro de beneficiar el buen ánimo de las partes. igualmente, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1998, pp. 419), establecen que la eficacia de la comunicación de manera ascendente se convierte en un privilegio ineludible en la toma de decisiones de la

organización. Asimismo, se puede decir que las fuentes más frecuentes que se utilizan para reforzar este tipo de comunicación son las reuniones de equipos de trabajos, buzones de sugerencias entre otros; a modo que los procesos que se realizan puedan confrontar los conflictos laborales.

3. Horizontal: se origina entre individuos de un mismo rango jerárquico, que en general busca obtener una combinación de las funciones que se realizan y las coordinaciones que componen. Mediante esta comunicación se hace necesario que la organización integre las diversas situaciones que se establecen. Para concretar estos oficios es preciso lograr un trabajo mancomunado y dispuesto a proporcionar la satisfacción de las necesidades del colectivo.
4. Diagonal: este es, uno de los canales menos utilizado en la organización, sin embargo, es sustancial para las situaciones en las cuales sus integrantes no se pueden comunicar de modo eficiente a través de los otros medios. (Gibson et al, 1998. p 419). En ese orden de ideas, se puede agregar que si el propósito de la información es vaga e incompleta el proceso comunicativo estará en la obligación de que el receptor rellene los significados expresados basándose en la observación de los escenarios hasta el punto de expresar sus propias conclusiones, de otra manera si los argumentos que se plantean son equivocados esto conllevará a la disolución de la comunicación efectiva.

Finalmente, se determina que una organización no se destina a sí misma, si no existe una comunicación gerencial, debido a que esta práctica desempeña un rol fundamental a la hora de formalizarla, facilitando las comunicaciones e interacciones del personal. El gerente (director, jefe, coordinador...) representa la figura de autoridad, llámese líder o guía quien es el encargado de impulsar y difundir la información que permite el sostenimiento similar y el cumplimiento de las metas propuestas de las empresas y organizaciones basadas en la misión-visión.

## **COMPLEJIDAD**

Con respecto al enunciado Etkin (2006) manifiesta que es un enfoque que considera a la organización un espacio donde coexisten el orden y el desorden, la razón y la ausencia de ella, armonías y disonancias. Al mismo tiempo, la complejidad radica en los intercambios en un ambiente inseguro de manera constante, con una competencia ofensiva, en que la innovación tecnológica es el que mueve los acortamientos de los ciclos de renovación en los métodos y equipos de producción, bienes y servicios finales. Por su parte, Morín (1983) describía el punto referente como

El conocimiento simplificado que es útil sólo como recurso de contraste, porque se funda sobre una ignorancia epistemológica. Esto quiere decir, que para poder conocer la complejidad de forma simple se necesitará separar al sujeto del objeto y no alterar lo que se ha observado. Al tener el resultado de la misma alteramos lo conocido e introducimos un nuevo curso de interacción en lo destacado (p. 29).

Dado que la complicación en que se convierte el proceso de investigación de la realidad entre la comunicación y la negociación dentro del sistema organizativo, las fórmulas evaluadas basada en el análisis necesario del conocimiento se van implementando a partir del acto de la interpretación. Esto no significa que las definiciones de una situación tienen que ser correctas o incorrectas, pues de su entorno depende una posición axiológica, que vaya por encima de la adecuación a los propósitos deseados.

## **NEGOCIACIÓN**

Según Budjac (2011) indica que es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener un acuerdo o resultado que se aspire. Se puede decir que este compromiso o acción, pasa por la habilidad que posea el individuo, un instrumento que no se encuentra en el entorno de ninguna profesión en específico. Sin embargo, es



sustancial para la interacción de las personas lograr de manera efectiva el éxito de la administración y de los negocios, apoyada en el liderazgo.

La negociación es un arte que puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan de manera sistemática mediante la capacitación y la experiencia. Diversas personas plantean que este método es dificultoso y que es más sencillo obviarlo que comprometerse en sus deseos. Una vez que se logre articular la aplicación de dichos compendios, las negociaciones se vuelven menos complejas e intimidantes.

## **RESOLUCIÓN DE CONFLICTO**

El autor Fuentes (2001) señala la causa de partida en que una de las partes descubre que la otra lo ha afectado de forma negativa en algo cuya contraparte aprecia o estima. No obstante, a lo interno de las organizaciones actuales cualquiera de los problemas son sencillamente disgustos menores aceptados como un elemento nativo de su existencia; otros impiden que sus entornos se realicen en toda su viabilidad y algunos llegan a ser tan rígidos, que causan daños irreparables entre los individuos, familias, compañeros de laborales incluso en comunidades enteras.

El precitado autor considera que toda organización en conflicto manifiesta sus incidencias en el clima organizacional, y su resolución dependerá del modo como los gerentes (directores, jefes, coordinadores...) aplican las estrategias a través de soluciones acertadas. Dependiendo de ello se pueden conducir a la eficiencia de los resultados esperados. Por otra parte, cuando se constituye un equipo de trabajo de forma inusual surgen conflictos entre los integrantes y su líder. Según los autores Rosen y Berger (1993), McFarland, (1996) y Drucker (1997); coinciden sobre este punto y concuerdan que lastimosamente, esas desigualdades no son beneficiosas para el guía del grupo, ya que genera inquietudes en empleados y los espectadores foráneos. La dificultad no convive con supervisores y subalternos y más aún si hay

diferencias en ellos que no se afrontan lo que hace evidente la complejidad que surge.

Una de las consecuencias más comunes de estas desigualdades es la condición de conformidad excedida, Herzberg (1968); Bittel y Newstrom (1999). De esta manera, los empleados sienten que la única forma de llevarse de modo adecuado con el superior inmediato, es mediante lo que él les indica. Ahora bien, este método se considera en la acción menos angustiante y evita estar en conflicto todo el tiempo (Freíd, 2000 y Pizzolante, 1997).

Por otro lado, asumir el conflicto como malo o bueno sencillamente debería verse de manera diferenciada entre opiniones e intereses que debe ser esclarecida. Por su parte, Ayala (2002) y Esqueda (1999) manifiestan que la complejidad reside en cómo enfrentarse a esos aprietos y transformarlos a favor de los objetivos que busca alcanzar la organización. En ese sentido, se deben considerar varios elementos importantes:

- 1.- La situación o problema que acarrea el conflicto y las causas que se derivan de lo interno a lo externo
- 2.- Las situaciones que empujan el conflicto
- 3.-La actuación de los actores al afrontar el conflicto

En este orden de ideas, Esqueda (1999) va más allá del conflicto y agrega que cuando un individuo típico está frustrado en una organización formal, esto le impide desarrollarse y siente que se limita en el uso de sus habilidades. Esta necesidad de cambios puede corregirse al reconocer que es necesaria una mayor contribución hacia el capital humano que lo involucre en la toma de decisiones para lograr dignificar el trabajo realizado por los subordinados entre otras cosas.

## **METODOLOGÍA**

A partir de la revisión exhaustiva de documentos académicos, libros electrónicos y artículos científicos se llevó a cabo una investigación documental,

que nos orientó hacia la comprensión y familiarización detallada de cada una de las características que rodean el objeto de estudio. Al respecto, Bautista (2016), explica que para llevar adelante este tipo de exploración es fundamental “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de conocimientos diversos y/ o informaciones compiladas sobriamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de tal modo que puedan ser útiles en la disertación planteada” (p. 27).

Es indiscutible que con la realización de una investigación documental se procura concebir un nuevo aporte, partiendo de constructos conceptuales previos, para lo cual, el investigador se vale del análisis, interpretación, reflexión y demás técnicas de lectura a los fines de crear conocimiento.

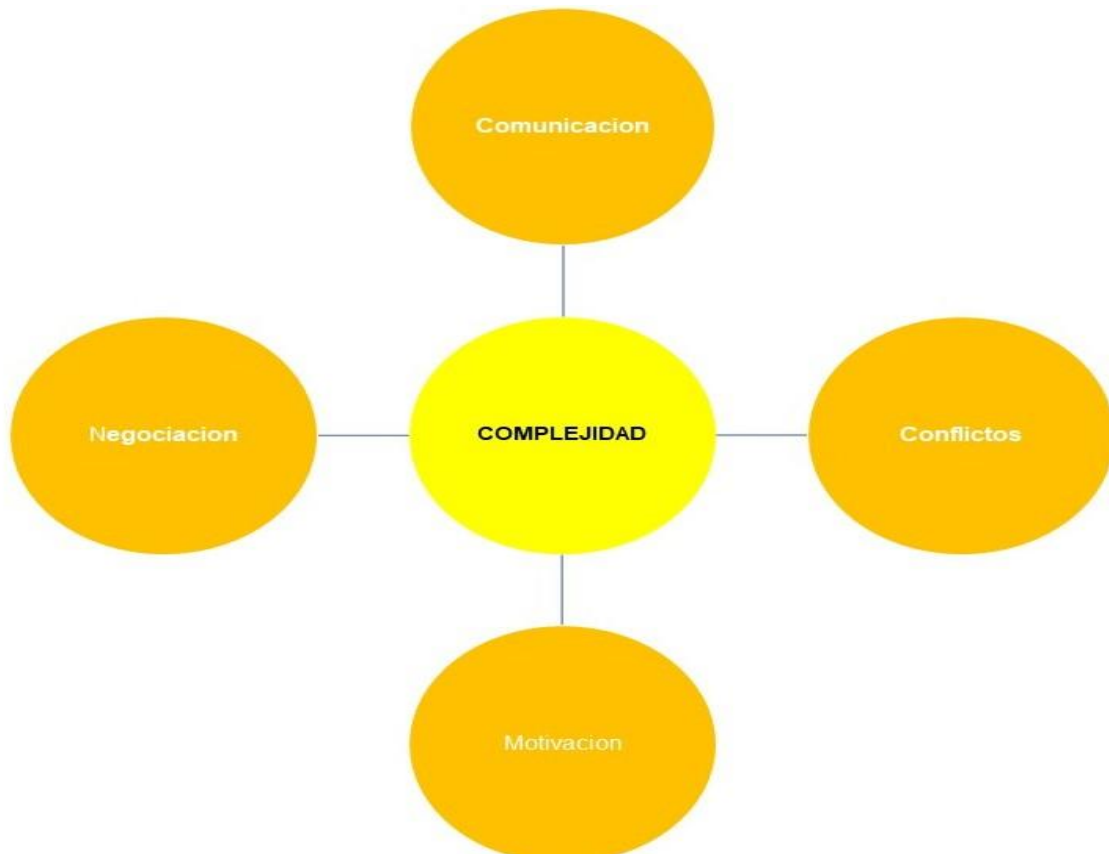
Dentro de todo procedimiento de escudriñamiento investigativo, se hace fundamental la presencia de un diseño documental basados en teorías y documentos de estudio, que le da el significado al proceso. En este caso, la investigación estuvo acompañada esencialmente, de artículos de revistas especializadas, trabajos de grado, tesis doctorales y textos, que sirvieron para obtener reflexiones que se constituyen en la importancia que tiene la comunicación organizacional y la complejidad que surge en la negociación y resolución de conflictos. De esta manera, se puede indicar que el discernimiento que se busca con la realización de dicho artículo, va orientado a elaborar un mecanismo que se articule a partir de los procesos que surgen del análisis, la reflexión e interpretación de dichos escritos.

En función a lo planteado en el proceso de estudio aplicado, se procedió a certificar la información adquirida de los referidos autores y expertos citados. En relación con la muestra realizada es de carácter no probabilístico, puesto que se establecieron que los especialistas fueron elegidos según las características y la importancia que tiene como resultado relevante un gran beneficio para el investigador. Al mismo tiempo, se utilizó el discernimiento y veredicto personal al identificar elementos que correspondían ser incluidos en las exploraciones,

establecidas en investigaciones de postgrados realizados en Latinoamérica y asociadas con artículos de revistas científicas.

## RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente se realizó el trabajo de forma cuantitativa al observar y analizar las dinámicas correspondientes a los procesos formales e informales dentro de las organizaciones basado en un gráfico de constructos conceptuales (ver cuadro n°1), así como también el manejo de los canales de comunicación y las relaciones interpersonales.



**Gráfico N°1**  
**Constructos conceptuales**

Consecutivamente se hizo la revisión y análisis de artículos científicos y tesis con la finalidad de soportar el contenido de este conjunto de acción. Asimismo, se empleó el mecanismo de la matriz FODA (ver cuadro n°1), el cual diseña el plan estratégico que se implementó como elemento de organización y estructura de la información para la toma de decisiones.

### Cuadro N° 1

#### Matriz FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD	DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento personal y organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de ascenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta Oportunidades de crecimiento</li> <li>• Falta de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abandono de puestos o cargos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios ajustados a la realidad del momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos salarios</li> <li>• Sobrecarga de labores a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos</li> <li>• Poder adquisitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incentivos tanto físicos como monetarios</li> <li>• Falta de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trifulcas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal calificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de herramientas para elaborar las asignaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncias</li> </ul>

Por consiguiente, una vez realizada la Matriz FODA se adaptó la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), a Matriz Cuantitativa Básica de la Planeación Estratégica (MCBPE), para ser utilizada de una forma básica y sencilla. Esto quiere decir a través de esta herramienta se podrá considerar los posibles escenarios tanto internos como externos que se presentan en la organización.

En consecuencia, se presenta el cuadro n° 2, la cual se observa la ejemplificación del procedimiento donde constan los esquemas planteados mediante una suma de sus valores y se logran visualizar los factores internos posibles de una organización y los datos numéricos de su posible solución que pueden influir en el desempeño de una estructura, las cuales se toman en cuenta para elaborar las estrategias que conlleven a las correcciones necesarias que deben plantearse en las tomas de decisiones.

## Cuadro n° 2

### Matriz Cuantitativa Básica Planeación Estratégica

	Comunicación Organizacional	Complejidad	Negociación	Conflicto	Solución
Oportunidades	1	2	3	1	4
Fortalezas	4	3	3	3	3
Amenazas	4	3	3	4	5
Debilidad	5	3	2	4	3
Total	10	11	11	12	15

## RESULTADOS

El hecho de tomar decisiones de envergadura coincide con la posibilidad de que las estrategias implementadas en obtener resultados al final alcanzan la forma más provechosa en la que se puede reflejar un gerente. De esta manera, la comunicación se convierte en el pilar fundamental con el que toda organización debe contar para asegurar el éxito que lleve a la multiplicación de sus intereses y dividendos.

Por tal motivo, el núcleo gerencial debe conocer el valor y buen funcionamiento de las áreas de compromiso, apropiándose de métodos y estrategias hacia el

alcance de las metas de la compañía, reforzar el equilibrio estructural que nace de la comunicación. Por esa razón, es necesario tener el interés por consolidar la cultura organizacional, ofreciendo los medios necesarios para que el personal pueda realizar su trabajo de manera satisfactoria y lo haga con responsabilidad, motivación y ánimo.

Como se ha afirmado los conflictos en mucho de los casos, comienza cuando sus integrantes de manera individual manifiestan complicaciones que los aíslan del resto de sus compañeros generando distracción en el cumplimiento de sus labores. Sin embargo, es impredecible saber con certeza lo que ocurre en la psique del ser humano al interferir sus señales orales y de comportamiento no verbales, lo que infiere en lo que piensan y sienten, es decir, la interferencia de los datos sensoriales, permite a los sujetos pensantes, realizar conjeturas, acerca de los posibles pensamientos traducidos en actos, de los individuos objeto de estudio (Clifton, 1991).

Villegas (2000) expone que la comunicación es un proceso complejo, que está identificado en varios hechos que acontecen dentro de la estructura organizacional, llamase la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo, el conflicto, entre otros. Esto quiere decir, que la firmeza de la comunicar es determinante en la realización de estos procesos. En efecto, a pesar del carácter favorable establecido por el clima interno de una organización, los individuos que allí cohabitan difieren de su habilidad para comunicarse. Estas realidades son en parte el resultado de diferentes habilidades como lo es escribir, proponer, consultar, debatir y su expresión oral en público.

No obstante, el poseer esos saberes y destrezas a veces resulta menos significativo que ciertas características que posee el individuo en cuanto a su personalidad, tales como la empatía, palabrería, carácter y furia. Escenarios similares han sido capaces de conducir a los sujetos involucrados en verdaderos laberintos comunicacionales, donde cada uno debe aflorar lo mejor de sus

habilidades, en función de salir airoso del conflicto en el cual pueden verse envueltos, debido a sus faltas originales (Clifton, 1991 y Costa, 2000).

Por un lado, Belle (citado por Pizzolante (1997; p. 69) señala que, en el transcurso de la comunicación, constantemente surgen problemas o conflictos, puesto que no todos los integrantes están al mismo nivel en cuanto a conocimientos y manejo apropiado de los temas a consignar, razón por la cual emergen situaciones diversas tales como interés por asumir liderazgo merecido o no del proceso y diferencias en la apreciación de las posibles soluciones. De esas razones en su mayoría nace el conflicto, pero la habilidad de los jugadores involucrados determinará si los resultados obtenidos serán positivos o negativos para el bien común de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2006) argumenta sobre el comportamiento organizacional, al que se conoce como “una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones de la mentalidad que existe en cada organización y que adapte su estructura a manera de facilitar las decisiones y operaciones” (p. 7). Asimismo, el autor aclara que el capital humano debe trabajar en función a una adecuada distribución organizativa y cultural para que pueda desempeñarse en términos excepcionales.

El referido autor, defiende que las empresas deben dirigirse al personal de modo social y no individual. Debe tratarlos como integrantes de la organización sin estar sujetos a las influencias de grupos. Los trabajadores no reaccionan a tutelaje, decisiones, normas, recompensas y sanciones puesto que sus actitudes están influenciadas por códigos de conducta grupales.

Finalmente, los directivos o los gerentes deben entender que dentro de la empresa o de la organización debe existir una dinámica entre la comunicación y el personal, de manera que los trabajadores estén conscientes de los propósitos que se tiene y que, al mismo tiempo tengan una motivación y un ambiente con recursos para que desarrollen la capacidad de cumplir con dichos fines.



## CONCLUSIÓN

En definitiva, no se puede olvidar que todos los aspectos comunicacionales revisados en este estudio describen las características hacia la política que se busca mejorar, es decir, la vinculación de la Comunicación como factor de cambio ante una Negociación o Resolución de Conflictos que surjan dentro del ámbito organizacional. Negociar y Solventar compromisos forma parte de la vida cotidiana, unos más complejos que otros, lo fundamental es saber manejarlos con la suficiente agudeza cognitiva para anticipar los posibles escenarios donde los antagonistas pueden actuar.

Las personas son cada vez más heterogéneas, en cuanto a género, religión, raza; esto hace que una empresa o una organización estén expuestas a tener situaciones de conflicto que lleven a la negociación. En consecuencia, el desafío de las organizaciones es darse a sí mismas espacio mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y maneras de trabajo.

En conclusión, la ruta expedita de una organización reside en la comunicación efectiva. Cualquier empresa está condenada a su fracaso si ese elemento no figura entre sus roles, ya que esa es la más idónea para la solución de conflictos, negociaciones, incluso la concreción de planes y proyectos. El manejo oportuno y eficiente de los elementos descritos ayuda a contribuir al despeje de dudas, aclarar ideas y fijar posiciones, donde sus actores deben respetar las diferencias respectivas.

## REFERENCIAS

- Altman S. y Hodgetts. R. M. (1983). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw Hill
- Ayala Ruiz, L. (2002). *Teoría de Juegos*. [Documento en Línea] Disponible en: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc044.htm> [Consultado: 2018, enero 05]

- Bautista, M. (2016). *Manual de metodología de la investigación*. Venezuela: Miguel Ángel García e hijo, s.r.l.
- Bittel, L. y Newstrom, J. (1999). *Lo que todo supervisor debe saber*. México: Mc Graw Hill Interamericana. S.A.
- Budjac, B. (2011) *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*: México Pearson Educación. Área Administración.
- Chiavenato, I. (1996). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración Proceso Administrativo*. Bogotá: McGraw Hill.
- Clifton, W. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Costa, J. (2000). *Identidad Corporativa*. 2da. México D.F: Reimpresión Editorial Trillas, Sigma.
- Drucker, P. (1997). *La Gerencia de empresas*. México: Editorial Hermes.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica S.A
- Esqueda, P. (1999) ¿Conflicto o negociación? *IESA Debates*. Vol. V N° 2 octubre-diciembre. Venezuela
- Fuentes, M. (2001). *Mediación en la solución de conflictos*. Colombia: Editorial Planeta.
- Freid, S. D. (2000). *Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos*. Argentina: Editorial Granica.
- Gibson, J; Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1998). *Las Organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Habermas, J. (2010). *Teoría de la acción Comunicativa*. España: Editorial Trotta. S. A.
- Herzberg, F. (1968) Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados? *Harvar Business Review*. Enero- Febrero pp.54-55.
- McFarland, L. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia: Mc Graw Hill.

- Morín, E. (1983). *Inteligencia de la Complejidad Epistemológica y Pragmática*. Francia: Ediciones del i'aube.
- Pizzolante, I. (1997). *Reingeniería del Pensamiento. Identidad e Imagen Corporativa, una estrategia para crecer*. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Rosen, R. y Berger, L. (1993). *Cómo lograr una empresa sana*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Sotelo, E. (2004). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*, en: LOSADA DÍAZ, J.C. (Coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona. España: Ariel.
- Villegas, F. (2000). *Liderazgo*. México: Ediciones del Instituto de Capacitación Política de México.

## Cambios estructurales y procesos humanos en las organizaciones educativas

Structural changes and human processes  
in educational organizations

Changements structurels et processus humains  
dans les organisations éducatives

**Morela Osorio Acosta**  
[morellaosorio@gmail.com](mailto:morellaosorio@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador.  
Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela

**Roraima Mora Graterol**  
[rimg2010@gmail.com](mailto:rimg2010@gmail.com)

Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela

Artículo recibido en octubre y publicado en diciembre 2020

### **RESUMEN**

*El siguiente trabajo se realizó en una institución educativa familiar que atiende los niveles de preescolar, primaria y bachillerato del Sistema Educativo Venezolano. El diagnóstico realizado arrojó el impacto en los procesos humanos, de los integrantes de la organización, producto de los cambios estructurales. Se inició la intervención con los integrantes del Consejo Directivo, con el propósito de facilitar su adaptación a los cambios estructurales de la organización, atendiendo a los procesos humanos implícitos en la dinámica organizacional. Se abordó a través de la metodología de la Investigación acción, bajo la perspectiva de procesos organizacionales. Para la interpretación de los resultados se utilizaron teorías organizacionales de eficacia y desempeño. Se plantea a manera de conclusión que la adaptación fue muy baja, esto podría deberse a la no aceptación del cambio estructural que impuso el Consejo Superior, a las bajas competencias emocionales y conversacionales, así como también a las creencias que prevalecen en los integrantes del Consejo Directivo.*

**Palabras clave:** organización educativa, estructura organizativa, procesos humanos, competencias emocionales, competencias conversacionales, creencias.

### ABSTRACT

*The following work was carried out in a family educational institution that serves the preschool, primary and high school levels of the Venezuelan Educational System. The diagnosis carried out showed the impact on human processes, of the members of the organization, as a result of structural changes. The intervention began with the members of the Board of Directors, with the purpose of facilitating their adaptation to the structural changes of the organization, attending to the human processes implicit in the organizational dynamics. It was approached through the Action Research methodology, from the perspective of organizational processes. Organizational theories of efficacy and performance were used to interpret the results. It is proposed as a conclusion that the adaptation was very low; this could be due to the non-acceptance of the structural change imposed by the Superior Council, to the low emotional and conversational competencies, as well as to the beliefs that prevail in the members of the Council Executive.*

**Key words:** educational organization, organizational structure, human processes, emotional competencies, conversational competences, beliefs

### RÉSUMÉ

*Les travaux suivants ont été menés dans un établissement d'enseignement familial qui dessert les niveaux préscolaire, primaire et secondaire du système éducatif vénézuélien. Le diagnostic réalisé a montré l'impact sur les processus humains, des membres de l'organisation, à la suite des changements structurels. L'intervention auprès des membres du Conseil d'Administration a commencé, dans le but de faciliter leur adaptation aux changements structurels de l'organisation, en prenant en compte les processus humains implicites dans la dynamique organisationnelle. Il a été abordé à travers la méthodologie Action Research, du point de vue des processus organisationnels. Les théories organisationnelles d'efficacité et de performance ont été utilisées pour interpréter les résultats. Il est proposé comme conclusion que l'adaptation était très faible, cela pourrait être dû à la non-acceptation du changement structurel imposé par le Conseil supérieur, aux faibles compétences émotionnelles et conversationnelles, ainsi qu'aux croyances qui prévalent chez les membres du Conseil. Exécutif.*

**Mots-clés:** *organisation éducative, structure organisationnelle, processus humains, compétences émotionnelles, compétences conversationnelles, croyances*

## INTRODUCCIÓN

El trabajo se desarrolló en una institución educativa familiar laica, que atiende los primeros niveles del Sistema Educativo venezolano (preescolar, primaria y bachillerato) con 75 años de fundada, dirigida por un Comité Superior (CS), cuyos integrantes lo constituyen el dueño del colegio y un representante de cada rama familiar. Se desplegó durante tres (3) años escolares (2013 – 2016).

La consultoría se inició a solicitud del Director encargado, quien expuso como **punto de quiebre** *la disminución de la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje*, la cual según información del personal directivo, docente, psicopedagogos, padres y representantes, se veía reflejada en: Bajo logro de competencias por parte de los estudiantes, uso de estrategias metodológicas tradicionales, evaluación con poca validez, baja motivación de los estudiantes y docentes, presencia de acoso escolar y acoso laboral (moobing); verbalización de los docentes de no poseer herramientas para manejar situaciones adversas, que se presentaban en la institución de manera frecuente, con niños con condiciones. Los padres y representantes expresaron a su vez, el miedo e incomodidad de la presencia de los niños con discapacidad, en el aula.

Sobre la base de la información suministrado por el Director y las expectativas del CS, se inició la consultoría con el diagnóstico organizacional

## RECOPIACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO INICIAL

Tomando como premisa lo señalado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) en cuanto a que el diagnóstico «es un proceso analítico que permite conocer

la situación real de la organización en un momento dado, para descubrir problemas y áreas de oportunidades, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas» (p.65) y lo establecido por French y Bell (1996) que expresan que el diagnóstico organizacional «representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de la cultura del sistema» (p.65) se realizó este proceso a través entrevistas, observaciones directas y actividades vivenciales, que involucraron a todo el personal de la institución. Para ello se utilizó el modelo de Gestión Escolar Exitosa (Osorio y Mora, 2013) constituido por cinco (5) componentes: el estratégico-gerencial, el académico-pedagógico, la relación con la comunidad, las finanzas y el emocional.

El componente estratégico-gerencial, está relacionado con la planificación que favorece el logro de los objetivos institucionales, así como la visión y misión establecidos en el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC). Se estudia el proceso de conducción institucional relacionado con las prácticas del director y su equipo directivo, quienes aseguran la coordinación de todos los actores de la comunidad educativa, con miras al logro de los objetivos institucionales y a la garantía de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Se incluye la evaluación de la eficiencia docente e institucional

El componente académico-pedagógico, está relacionado con las prácticas de la institución que certifican la articulación entre los proyectos de aprendizajes (PA) con el PEIC. Estudia igualmente las prácticas de mediación, evaluación y análisis del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como también, el monitoreo que permite hacer ajuste durante este proceso y el impacto de la implementación de los PA y PEIC.

El componente relación con la comunidad, contempla las prácticas de la institución educativa para asegurar la articulación entre todos sus actores (internos y externos) así como también, con instituciones educativas y organizaciones, que contribuyan a lograr los objetivos y metas establecidas en el PEIC.

En el componente financiero se abordan las prácticas que aseguran el uso eficiente de los recursos financieros, materiales, infraestructura, tecnológicos y de equipamiento

Y, por último, el componente emocional que se relaciona con las competencias que deben tener las personas para entender y manejar las emociones de sí mismos y las de las personas que los rodean. Implica la auto regulación, mirarse y evaluarse, auto conocerse, autocriticarse y auto ayudarse, dentro de un ambiente altamente positivo.

Sobre la base del modelo precitado, se realizaron durante tres meses, observaciones directas del quehacer diario escolar, entrevistas personales y la aplicación de la dinámica de grupo *Dilo rapidito*, donde participaron personal directivo, docente, de apoyo (Psicólogo, Psicopedagogas), administrativo, padres y representantes, con el objetivo de conocer sus percepciones en cuanto a la dinámica organizacional, que apoya a los procesos estructurales y humanos de la institución. Cabe destacar que, por solicitud del CS, no se estudió el componente financiero.

Una vez obtenida la información, los resultados del diagnóstico arrojaron lo siguiente:

*Componente estratégico-gerencial:* a.- Integrantes del Consejo Superior con visiones diferentes en cuanto al fin último de la Institución: Unos la concebían como una organización, otros como una escuela (para ellos escuela era algo diferente a organización) y otros como el medio para generar altos ingresos económicos. b.- Bajo conocimiento de los subdirectores: Preescolar (SPE), Primaria (SP), Bachillerato (SB), Educación Bilingüe (SEB) y Educación Física y Deporte (SEFD) del PEIC. c.- Poca apertura a los cambios y adelantos que existen en el ámbito gerencial. d.- Consejo directivo con concepciones diferentes sobre la educación y gerencia escolar. e.- Baja comunicación asertiva, efectiva y afectiva entre los integrantes del consejo directivo y entre éstos con el comité superior. f.- Deficiente interconexión entre las coordinaciones por nivel (preescolar, primaria, bachillerato,



educación bilingüe). g.- Discrepancia en el manejo del proceso de coordinación de primaria con la sub directora de este nivel. h.- Toma de decisiones, en todos los niveles, bajo presión y con poco análisis de la situación. i.- manejo de la información de forma oficiosa y no oficial. j.- Bajo desarrollo de competencias gerenciales. k.- Ausencia de un trabajo en equipo. l.- Malestar por el cambio de la estructura organizativa de piramidal a forma de red, dado que lo veían como pérdida de cuotas de poder.

Se observó igualmente disposición del consejo directivo a: a.- Aprender y mejorar la práctica gerencial. b.- Implementar de manera definitiva la educación inclusiva. c.- Apoyar en lo económico al personal en situaciones particulares apremiantes. d.- Procurar una infraestructura adecuada para un buen desarrollo de actividades pedagógicas y recreativas y de continuar impulsando con más ahínco la semana de los Juegos Atléticos, actividad de gran importancia y envergadura institucional y eje de integración de las diversas Áreas Académicas.

*Componente académico – pedagógico:* a.- Baja articulación y coherencia entre el PEIC y los PA, estos últimos con todos los elementos claramente definidos. b.- Utilización de la exposición como estrategia central de la enseñanza. c.- Uso del libro de texto de manera adecuada en el aula. d.- Desconocimiento de los docentes de una nueva estructura organizacional, lo que llevo a no saber cuáles eran los canales regulares de comunicación. e.- Monitoreo del trabajo del aula por parte de los coordinadores de manera periódica y con sesgo punitivo. f.- Deficientes habilidades para abordar a los niños con condiciones especiales. g.- Incomodidad por la presencia de tutores escolares en el aula. h.- Apertura de las recomendaciones dadas por los psicopedagogos para el manejo de situaciones que se presentaban en las aulas y para realizar las adecuaciones curriculares, dirigidas a los estudiantes con condiciones. i.- Voluntad para mantener un buen clima dentro del aula. j.- Esfuerzo para mantener una buena comunicación con los padres y representantes. k.- Satisfacción por la existencia del Programa de actualización docente.

*Componente relación con la comunidad:* a.- Buena percepción de los padres y representantes sobre el nivel educativo. b.- Sociedad de padres y representantes involucrados en el proceso educativo. c.- Acoso escolar y laboral (Moobing). d.- Baja satisfacción laboral de los docentes, administrativos y personal de apoyo, en general. e.- Buena relación con la comunidad externa del colegio. f.- Presencia de alianzas estratégicas con otras instituciones educativas, empresas privadas e instituciones gubernamentales

*Componente emocional:* a.- Presencia permanente de padres y representantes en las instalaciones, verificando la interacción de sus hijos con sus maestros, compañeros y con especial énfasis con niños con condiciones especiales. b.- Relaciones entre los miembros de la comunidad poca respetuosa. c.- Conductas explosivas de representantes. d.- Reactividad del personal directivo, docente y administrativo ante las conductas explosivas de los representantes. e.- Estallido emocional tanto del personal directivo como de coordinación. f.- Agotamiento físico y emocional en los integrantes de la comunidad: evidenciados en: violencia verbal entre docentes, docentes con representantes, docentes con personal directivo, directivos entre sí.

Los resultados anteriormente señalados fueron presentado al director encargado, quien posterior al análisis conjuntamente con el CS, solicitó la intervención en *los procesos humanos luego del impacto que produjo en la comunidad, los cambios estructurales de la organización, iniciándose este proceso con los integrantes del Consejo Directivo*. Adicional a ello exigió que la metodología a utilizarse fuese la de consultoría de procesos, debido a que, como toda organización, requiere adaptarse a los cambios que exigen la orientación estratégica y sus planes de acción, así como también los avances tecnológicos.

Realizado el paso anterior se procedió a la planeación inicial (objetivos y medios para lograrlos), la acción conjunta (aplicación de intervenciones) y las actividades. Este informe solo abarca el primer año de intervención, año escolar 2013-2014.

## **Propósito**

Propiciar la adaptación de los integrantes del consejo directivo, a los cambios estructurales de la organización, atendiendo a los procesos humanos implícitos en dicha dinámica.

## **METODOLOGIA**

La intervención se realizó bajo la metodología de investigación acción desde la perspectiva de procesos, que según French y Bell (1996, p.141) se define como

el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar los nuevos datos del sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos de manera permanente

Se inició el trabajo con los integrantes de CD (SB, SEB, SPE, SP, SEFD), específicamente y por solicitud del CS, lo referido a la comunicación, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones y manejo de emociones. Este tipo de consultoría obliga al consultor a lograr que el cliente, se percate de lo que sucede a su alrededor, dentro de él y en su interacción con otros. No resuelve los problemas de la organización, sino que sugiere, orienta y recomienda acciones para que el cliente resuelva sus problemas. La importancia del consultor reside en saber diagnosticar y establecer una relación de ayuda.

El tiempo de la intervención total fue de tres (3) períodos escolares consecutivos (2013-2016) sin embargo, este informe solo abarca el primer año de la misma (2013-2014). Cabe destacar que la intervención, desde el enfoque de Investigación acción, requirió de manera progresiva tomar acciones cada vez más complejas, dadas las exigencias que estos cambios conllevaban.

Para la presentación de este informe, se decidió hacerlo por fases con la finalidad de facilitar su mejor comprensión.

## **PARTICIPANTES**

Los participantes estuvieron conformados por un grupo de personas relacionadas con la "enculturación completa", es decir, que conocen muy bien su organización (Spradley citado por Taylor, 1986); razón por la cual se tomó como sugerencia lo establecido por Morse (1991) y Bernard (2006) citado en Alejo y Osorio (2016), al seleccionar el tipo de muestreo referido al total de la población, debido a que los participantes poseen características de interés para la investigación como son los Subdirectores: Preescolar (SPE), Primaria(SP), Bachillerato(SB), Educación Bilingüe (SEB) y Educación Física y Deporte (SEFD).

## **INTERVENCION**

### **Fase 1**

1. Indagar acerca de las expectativas relacionadas con los cambios estructurales
2. Analizar e internalizar los cambios estructurales de la organización. Ver cuadro N° 1...

Cuadro N° 1

Cambio de la estructura Organizativa

Acciones	Actividades	Resultados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de la nueva estructura organizativa y el organigrama. De piramidal a estructura organizativa en red</li> <li>2. Análisis de la nueva estructura en cuanto a: dependencia, comunicación, toma de decisiones.</li> <li>3. Compromisos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se hizo referencia al cambio de la estructura organizativa, de piramidal a la estructura organizativa en red.</li> <li>2. Durante el análisis se plantearon inquietudes en cuanto a las relaciones en la organización: Formales, no formales, funciones, obligaciones o deberes, responsabilidad, autoridad, división de trabajo vertical y horizontal.</li> <li>3. El compromiso asumido es abordar las actividades alineados, con un manejo de información coordinado con miras al logro de los objetivos y misión institucional. Indagar más sobre la estructura organizativa, apropiarse del nuevo organigrama y mantener una comunicación fluida.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resistencia al cambio, evidenciado en conductas disruptivas, manejo oficioso de la información, negativa del SB., quien en la anterior estructura organizativa era el Subdirector general, de aceptar la nueva estructura expresado en el verbatim <i>“me bajaron de nivel, ahora soy un Subdirector más. Antes era el Subdirector” “No es lo mismo, antes tenía autoridad y poder, ahora no” “Yo como Subdirector General que fui, no estoy de acuerdo con esto”</i></li> <li>2. El SEFD exhortaba a sus colegas a trabajar en equipo y proponer como tal, las acciones a seguir para solucionar los problemas y conflictos presentados en la institución. Afirmaba <i>“es necesario trabajar en equipo, la organización está cambiando para mejor y nosotros también debemos hacerlo”</i></li> <li>3. La SP no le intereso la situación expresando <i>“aquí han querido hacer muchos cambios y al final quedamos igualitos” “No creo en esos cambios, esos son cosas de los muchachos de esta generación, que creen en ellos” “Yo estoy bien con lo que hago”</i></li> <li>4. La SEB se focalizó en indagar que era una estructura organizativa y su diferencia con el organigrama y la de PE continuó su trabajo sin ningún cambio, expresó <i>“yo estoy conforme con las cosas y cambios que estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”</i></li> </ol>

En el cuadro N° 1 se muestran las actividades acciones y resultados de la primera fase de la intervención. Iniciamos el análisis acogiéndonos a lo planteado por (Bárceñas, 2016) señalando que la estructura organizativa en red, surge de las limitaciones de las estructuras piramidales, ante los grandes retos que tienen las organizaciones. Estas estructuras están basadas en matrices, las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad. La autoridad se reparte de forma horizontal incrementando los niveles de opinión y aporte, lo cual supone un cambio de mentalidad y de hacer. Se logra a través de:

- a.- La reconstrucción de trabajo para aprovechar el talento.
- b.- Dejando de lado las líneas rectas y fomentando el trabajo en red, en el que la comunicación fluya con facilidad y se practique de forma activa la escucha, en todas las capas de la organización.
- c.- Practicando la transparencia informando a todos los integrantes de la organización oportunamente.
- d.- Definiendo al personal no por jerarquía y títulos sino por roles, entre otros (*ibidem.*, párr. 5)

Por otra parte, en esta estructura organizativa el trabajo es más estructurado que el piramidal debido a que según el autor precitado (*op. cit.*, párr. 6) a.- Es más flexible, b.- El nuevo formato de reuniones está orientado hacia la acción y la eliminación del exceso de análisis. c.- Existe más autonomía para los equipos y las personas al ofrecer herramientas para que los individuos resuelvan los problemas ellos mismos y acabar así con la burocracia y d.- Existe un único proceso de toma decisiones que permite evolucionar continuamente la estructura de la organización

Tomando en consideración lo anteriormente señalado y prestando atención al comportamiento de los Subdirectores, observamos actitudes como por ejemplo las del SB, donde manifiesta su malestar por la pérdida del poder y la autoridad, dado que la nueva forma de trabajar está asentada en que la responsabilidad y la toma de decisiones, es repartida entre todos los integrantes del CD. Es importante destacar que el trabajo dentro de la nueva estructura organizacional debe ser realizado en forma de red donde la comunicación debe fluir y donde cualquiera de los Subdirectores puede representar al CD ante los integrantes del Consejo Superior

En relación con el resto de los Subdirectores se observa una buena disposición del de SEFD, manifestado al insistir *que “estamos delante de un gran cambio; debemos aprender y a trabajar en equipo dado que cada uno tenemos capacidades que se complementaban, para lograr los objetivos propuestos”* postura corroborado por Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) cuando señalan que los equipos «permiten optimizar el resultado individual o el de grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos» (p. 272).

En cuanto a la SP y SPE se pudo observar que exteriorizan apatía y decretan algunas creencias como *“que en la institución no iba a pasar nada, que el cambio era verbal más no de acción”*. Es importante destacar que la creencia es «una generalización sobre cierta relación existente entre experiencias» (Dilts, 2000, p. 40). Se expresa mediante un enunciado lingüístico con afirmación tales como *“aquí han querido hacer muchos cambios y al final quedamos igualitos” “no creo en esos cambios, esos son cosas de los muchachos de esta generación, que creen en ellos”*

Según O`Connor y Lages (2006), «construimos las creencias basándonos en nuestras experiencias. Luego actuamos como si fuesen ciertas. En cierto sentido son profecías que se auto realizan (...) «se suelen pensar que las creencias están formadas por nuestras experiencias, pero lo contrario (las experiencias forman las creencias) también es cierto» (p.133).

En este mismo orden de ideas y reforzando lo relacionado con las creencias, Ruiz (1990) expresa que «suponemos que las personas ven el mundo como nosotros. Suponemos que los demás piensan, sienten, juzgan y maltratan como nosotros» (p.8). En muchos casos, se hacen suposiciones con gran rapidez y de manera inconsciente, basadas en sus creencias.

Adicional a lo anterior se observan conductas que llevan a señalar la negativa de las SP y de PE, de salir de su zona de confort, cuando expresan: SP *“Yo estoy bien con lo que hago”* y la SPE *“Yo estoy conforme con las cosas y cambios que*

*estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”*

Al referirnos a la zona de confort, es importante resaltar lo planteado por Casas (2016) en su artículo Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectivo, cuando expresa que en...

El proceso de cambio en una organización es siempre complejo, pues implica salirse de la zona de confort, generar inconformidades y puede dañar el clima de la organización, sin si quiera hacerse efectivo por los componentes reto, diferencia e incertidumbre (párr.1)

Salirse de ese espacio involucra, entre otras cosas, tomar decisiones difíciles, hacer algo con lo que no se está de acuerdo o no tener competencias para realizarlo, dejar una rutina e iniciar otra distinta que exige mayor esfuerzo, así como también vencer los miedos, ansiedad, dudas y temores.

El comportamiento de las Subdirectoras de los niveles de SPE y SP, es un ejemplo de lo señalado por Casas (2016), sus verbatim lo certifican *“yo estoy conforme con las cosas y con los cambios que estoy haciendo desde antes de lo que se está implementando. Seguiré haciendo lo que hago y como lo hago”, “Yo estoy bien con lo que hago”*

Ahora bien, a lo largo del mes de la intervención, se acompañó de manera individual a cada uno los integrantes del CD, dado a que lo expresado por ellos indicaba que su comportamiento se debía a razones diversas. Para el SB las actividades se centraron en el poder y la autoridad, su significado e impacto en las organizaciones. Para las SPE y SP el aspecto manejado fue Zona de Confort y creencias, las ventajas y desventajas personales y organizacionales. Se trabajó igualmente la motivación como elemento que dirige la acción hacia un fin.

Con el SEFD el trabajo se centró en el manejo de contenido sobre la estructura organizativa no lineal, sus ventajas y desventajas, la importancia de ver a la organización como un sistema y la necesidad de trabajar en equipo. Se ratificó la



importancia de esto último, ya que permite optimizar el resultado individual o el de grupos organizacionales, sobre todo cuando se requieren diferentes habilidades, destrezas y conocimientos. Se trabajó igualmente diferenciando equipo y grupo de trabajo. Como se puede observar, la dinámica realizada con este subdirector, se basó en la técnica del re encuadre de Contenido, cuya finalidad es «comprender una experiencia de forma distinta dándole otro significado» (O`Connor y Lages, op. cit, p. 258).

En relación con la SEB no se realizó acompañamiento, dado que evadió los encuentros programados. Es significativo destacar que esta actitud no se considera como inconveniente, debido a que, en consultoría de proceso, este comportamiento es muy usual cuando se genera un cambio en la organización. «La resistencia es la reacción instintiva producida por el miedo. Miedo a perder el puesto de trabajo, miedo a ser desplazado o miedo a no ser capaz de adaptarse y perder privilegios» (Robbins y Judge, 2009, p. 631)

## **Fase 2**

Sobre la base de lo observado en la fase 1, se plantearon algunas acciones cuyo propósito fue:

1. Alinear al Consejo Directivo a los objetivos retadores que exige la nueva estructura organizativa. Ver cuadro N° 2

## Cuadro N° 2

### Transición y comportamiento organizacional

Acciones	Actividades	Resultados
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento del PEIC: visión, misión, objetivos y estrategias.</li> <li>2. Perfil del cargo Subdirector en cuanto a las competencias generales y específicas.</li> <li>3. Viabilidad de la nueva estructura organizativa.</li> <li>4. Compromisos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y análisis del PEIC.</li> <li>2. Revisión y validación análisis del Perfil del cargo del subdirector.</li> <li>3. Taller Remando hacia un mismo puerto y Educación emocional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reclamo en voz alta de la SEB al no verse reflejada en el PEIC <i>“como es posible que siendo la Educación Bilingüe el gancho en este momento para aumentar la inscripción, no se vea reflejada en el PEIC. “Esto es un insulto, atropello, un irrespeto”</i></li> <li>2. Expresión de la SP <i>“yo se los dije, aquí nada va a cambiar”</i> Los SB, SEFD y SPE con disposición de actualizar y enriquecer el PEIC. <i>“Ok, ya sabemos cómo está el PEIC, nuestro próximo paso es actualizarlo tomando en cuenta la nueva estructura y los nuevos adelantos”</i> expresión de la SPE la cual fue secundada por el de SEFD.</li> <li>3. El SB expresó en voz alta no estar de acuerdo con el perfil del Subdirector. <i>“Yo tengo más responsabilidades que ustedes a pesar de estar en el mismo nivel pues soy responsable ante el MPPE. Eso lo lleva el Director o el Subdirector genera”</i> Se salió intempestivamente de la reunión dirigiéndose a Presidente del CS</li> <li>4. Hubo compromiso de 4 de los Subdirectores, en cuanto a mejorar la comunicación, de respetarse, gestionar sus emociones, trabajar en equipo en la reconstrucción del PEIC, de hacer su propuesta de Perfil del cargo y de buscar información para actualizarse. En referencia a esto último la SP expresó <i>“yo estoy muy vieja para todo ésto”</i></li> </ol>

El cuadro anterior expresa las acciones, actividades y resultados de la intervención relacionada con la transición organizacional y el comportamiento de los integrantes del consejo directivo. Como se puede observar, las manifestaciones conductuales y verbales ejemplifican, lo que en el enfoque de la Programación Neurolingüística (PNL) se denomina según O'Connor y Lages (2006) confirmación de las creencias. Cuando se tienen unas creencias, de las cuales usualmente no somos conscientes, la tendencia es actuar en función de ellas y así las ratificamos. Las verbalizaciones observadas en los cuadros 1 y 2 son ejemplo de ellas, de allí el reto de cambiarlas.

En las sesiones de trabajos desarrolladas, se observaron diferentes aspectos que sirvieron de guía para realizar las asesorías a los Subdirectores, uno de ellos fue la alineación. Este término significa unificar a los integrantes de la organización en torno a un propósito motivante y retador para todos; exige que se entienda que cada colaborador es parte de los cimientos de la organización y del cambio que exige mantener el liderazgo. Esta estrategia es tan importante porque promueve que los individuos integrantes de una organización alcancen su verdadero potencial, puesto que la razón de existir de un equipo es lograr un propósito común. En este sentido la misión de los Subdirectores de la institución, como líderes que son, es conjugar sus competencias y talentos en pro de lograr los objetivos y favorecer la cohesión entre los intereses individuales y de la organización.

Si tomamos en consideración lo señalado anteriormente, observamos diferentes posturas entre los Subdirectores; algunos de ellos (SB, SEFD y SEP) con una buena disposición de enriquecer el PEIC sobre la base de los nuevos requerimientos, no solo de los integrantes de CS sino de la dinámica educativa nacional e internacional *“Ok, ya sabemos cómo está el PEIC, nuestro próximo paso es actualizarlo tomando en cuenta la nueva estructura y los nuevos adelantos”,* expreso el SEFD”. *“Recordemos lo que nos dijeron las asesoras, el PEIC es el documento que le da orden y estructura a la institución educativa, por lo cual es importante que todos los integrantes de la misma, se apropien de él y accionen*

*coordinadamente, para el logro de los objetivos*". Este Subdirector, emergió como líder al asumir la responsabilidad de llevar a feliz término el mejoramiento del PEIC y el enriquecimiento de los Perfiles de Cargos, involucrando a los integrantes de la comunidad y su posterior divulgación.

Se considera al SEFD un líder emergente porque aprovecho las circunstancias coyunturales que lo llevaron al poder y así establecer un proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo. Whetten y Cameron (2005), expresan que el líder emergente tiene la capacidad de: a.- Establecer un clima positivo y lleno de confianza. b.- Crear redes de energía positiva. c.- Asegurar un clima de compasión, perdón y gratitud. d.- Prestar atención a las fortalezas y al Yo interno más fuerte. e.- Crear la disposición para el cambio, hechos que se evidenciaron cuando incluyó, en este nuevo PEIC, no solamente a todos los Subdirectores sino también a un representante del CS, al director, docentes, psicopedagogos, psicólogos, representante estudiantil y la Sociedad de Padres y Representantes. Al finalizar el trabajo, el Director convocó a un Consejo General Ampliado con presencia de una autoridad del MPPE, con la finalidad de dar a conocer el nuevo PEIC. El SEFD inició la presentación informando que *"el objetivo de esta presentación además de dar a conocer los cambios estructurales que están sucediendo en la institución, es que todos rememos hacia un mismo puerto y para ello la alineación, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la gestión de las emociones, son importantes. Cada uno de nosotros es importante para lograr los objetivos y para que nuestra institución tenga mayor impacto social"*

Paralelo a lo anterior se continuaron las asesorías a todos los subdirectores, haciendo énfasis en sus manifestaciones emocionales. En este sentido, en lo que respecta a las expresiones de los SB y SEB en las reuniones, así como también durante parte del proceso de asesoramiento manifestaron entre otras: SEB: *"Esto es un insulto, atropello, un irrespeto. Cómo es posible que siendo la Educación Bilingüe el gancho en este momento para aumentar la inscripción, no se vea reflejada en el PEIC"* SB *"Yo tengo más responsabilidades que ustedes a pesar de*

*estar en el mismo nivel pues soy responsable ante el MPPE. Eso lo lleva el Director o el Subdirector general". La SEB manifestó una vez más el disgusto por el hecho de sentir la poca valoración que se le da a la Educación Bilingüe, "me siento inferior a Uds. aun cuando estoy en el mismo nivel en la organización... es como si no existiera"*

Ver y Fridja (en Robbins y Judge, 2009) señalan que las emociones «son sentimientos intensos que se dirigen a alguien o a algo, su duración es breve, son de naturaleza específica, variadas y orientadas a la acción» (p. 251). Como se puede observar en las acciones anteriormente descritas el comportamiento de los integrantes del CD ha sido producto de esos sentimientos intensos experimentados en un momento preciso. La confusión, frustración, desencanto, inferioridad expresadas por la Subdirectora; la arrogancia, frustración, ira y desesperación manifestadas por el SB y la confianza, fortaleza, paciencia, decisión, seguridad y valor en el caso del SEFD son evidencias de ello. Sin embargo, es importante destacar que estas emociones fueron convirtiéndose en estados de ánimo, dado que la frecuencia y permanencia en las personas fueron *in crescendo* (Robbins y Judge, op.cit, p. 255) interfiriendo, en algunos casos, en los procesos organizacionales, cuyas manifestaciones fueron: omisiones en la comunicación que se otorgaba, en la toma de decisiones y en entrega de información y recaudos de manera tardía.

En el caso del SEFD estas emociones positivas contribuyeron al establecimiento de la base para la conformación del equipo de trabajo, a desarrollar mayor sentido de pertenencia, y ser más acucioso en el análisis de situaciones para tomar decisiones, entre otras.

### **Fase 3**

#### **Propósitos**

1. Alinear al Consejo Directivo a los propósitos retadores que exige la nueva estructura organizativa.

2. Brindar herramientas para la gestión efectiva de las emociones.

En esta fase se continuó con la apropiación de la nueva estructura organizativa, aceptación del perfil de cargo como subdirector, la autoevaluación sobre la base del perfil, la identificación de las fortalezas y oportunidades de aprendizaje, la alineación y la gestión de emociones.

**Cuadro 3**

**Establecimiento y apropiación de la estructura organizativa**

Acciones	Actividades	Resultados
1. Apropiación de la nueva estructura organizativa 2. Evaluación de competencias con base al perfil de cargo. 3. Desarrollo de competencias para la toma de decisiones, comunicación efectiva y emocionales 4. Valores	1. Reuniones semanales con el CD. 2. Asesoramiento individual y grupal 3. Observaciones in situ 5. Manejo de la comunicación difícil	1. Con el surgimiento de una situación de acoso escolar en primaria, cuya primera atención la realizó el SB por ausencia de la de ese nivel, el caso en proceso fue llevado al CD para evaluar las acciones tomadas y la adecuación o pertinencia de las mismas para la solución del caso. Los comportamientos fueron: SP expresó: <i>a. "eso siempre ocurre, si no se impone la disciplina eso va a continuar"</i> <i>b. "Aquí lo que hay que poner es mano dura. Yo en lugar de ser subdirectora debería ser la coordinadora de disciplina, para imponerla como antes"</i> <i>c. "Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido y por ello conduje mal la situación"</i> <i>d. "Tú no eres Subdirector general estamos en el mismo nivel"</i>  SB. Con volumen de voz alto expresó <i>a." Primero exijo respeto"</i> <i>"Para que te iba a dar el caso si tú no sabes y no ibas saber qué hacer. ¿Manejas las leyes? ¿Te comunicas bien con los padres y niños?"</i> <i>b. Por eso insisto en que fue mala idea este cambio en la institución.</i>

		<p>2. Salida intempestiva de la SEB:  <i>“ya no aguanto más esto, uno porque se cree mejor que los demás y nos está socavando a nivel del CS. La otra porque no quiere estar en ese cargo, ni tiene disposición para aprender y mejorar”, estoy segura que” todo lo que pasando aquí lo sabrá Raimundo y todo el mundo”</i>          Los SPE y SEFD, hicieron un alto y llamado de atención <i>“que nos está pasando, por qué tanta agresividad e inconformidad entre nosotros”</i>  <i>“Nos estamos irrespetando y a la institución también”</i>          Solicitaron apoyo en el manejo de situaciones difíciles y en cómo manejar las emociones.</p>
--	--	---

Como se puede observar en el cuadro 3, durante esta fase, se exacerbaron las emociones, los momentos difíciles y la comunicación se tornó poca efectiva. Esta situación se abordó haciendo énfasis en el significado de la comunicación y las funciones principales que cumple dentro de un equipo u organización (Robbins y Judge, op.cit, p. 351)

Si se parte del hecho que la comunicación brinda un espacio para: a.- Expresar sentimientos y satisfacciones. b.- Compartir información para la toma de decisiones, por medio de la transmisión de datos y c.- Identificar y evaluar alternativas de solución, se tiene que este proceso dentro del CD es muy deficiente e irrespetuoso. Hechos como *“Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido y por ello conduje mal la situación”* *“Tú no eres subdirector general estamos en el mismo nivel”* ... *“¿Para qué te iba a dar el caso si tú no sabes y no ibas a saber qué hacer? ¿Manejas las leyes? ¿Te comunicas bien con los padres y niños?”*. *“Ya no aguanto más esto, uno porque se cree mejor que los demás y nos está socavando a nivel del CS. La otra, porque no quiere estar en ese cargo, ni tiene disposición para aprender y mejorar”,* así lo evidencian.

Sobre la base de la información anterior y en reunión con el director para evaluar el proceso, se acordó a partir de ese momento y con miras a evitar mayor impacto en la organización, focalizar el trabajo en las conversaciones, no solo en el lenguaje sino también en el dominio de la emocionalidad y de la corporalidad. Por ello resulto muy importante tener apertura a estos dos últimos dominios para determinar el rol que jugaron en las conversaciones, es decir se focalizo la acción en las llamadas por Echeverria (2017) las competencias conversacionales.

Las competencias conversacionales según el autor precitado, se caracterizan por ser: a.- genérica, b.- resistentes a la obsolescencia, c.- transversales, d.- adaptativas y e.- transformativas. Estas se manifiestan a lo largo de una conversación y son necesarias para abordar conversaciones difíciles.

Por su parte, Anzorena (2017) señala que las competencias conversacionales son

- Hablar con poder, lo que significa que la palabra implica actos lingüísticos, tales como: Afirmaciones (“Tú no eres el subdirector general”), Juicios (¿Para qué te iba a dar el caso, si tú no sabes y no ibas a saber qué hacer?), Declaraciones (“Tengo mucha rabia porque no me dieron toda la información de lo ocurrido...”) En la dinámica surgida no se observaron estos actos lingüísticos: Pedidos, Ofrecimientos y Compromisos.
- Escuchar en profundidad: Esta competencia implica escuchar hasta el final, sin pre juicios, atendiendo las palabras y a las emociones implícitas en dicha comunicación
- Indagar con maestría: la indagación es el medio que se utiliza para poder “escuchar mejor”, para profundizar mejor en el sentido del discurso, obtener mayor información del interlocutor.
- Entrar en sintonía: la sintonía es el vínculo que se establece en la comunicación, de tal manera que se crea un clima de cordialidad, confianza y entendimiento.



- Conversar en forma constructiva, implica tomar consciencia de la actitud que asumimos en una conversación. Que las conversaciones se desarrollen de manera constructiva depende mucho, de las creencias y los sistemas de valores que sustentan la forma en que nos vinculamos con el otro.

Sobre lo anterior, las asesorías se realizaron de manera individual y se focalizaron en el manejo de las conversaciones difíciles o complejas, basada en los 7 pasos para gestionar conversaciones difíciles: a.- preparación previa, b.- contexto oportuno, c.- lo que se va a decir y como se va a decir, d.- la escucha activa, e.- convencer en lugar de vencer, f.- honestidad y claridad g.- acuerdos logrados y establecimiento de compromisos (Observatorio de RRHH, 2018, párr. 3-7).

A los fines de promover el desarrollo de estas competencias conversacionales en los subdirectores, las consultoras modelaron estos pasos en las conversaciones o asesorías individuales, escogiendo las situaciones complejas a abordar luego de los eventos relatados previamente. Posterior a ello, se reunió el CD, a solicitud del director, con el objetivo de aplicar lo modelado con respecto a las conversaciones difíciles, cuyo eje fue la forma como se abordó el caso de acoso escolar, en el cual todos tenían una participación de acuerdo a su rol y como institución.

Cada uno de los SD tuvo la oportunidad de tener una comunicación compleja, por lo menos con uno de sus pares. Este proceso se vio interrumpido por el inicio de las vacaciones escolares correspondientes a la finalización del año escolar.

El trabajo realizado tuvo una duración de 10 meses. Antes del inicio de las vacaciones de ese año escolar, se presentó el informe parcial de lo realizado y se concretaron acciones para el año escolar siguiente.

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Sobre la base del estudio presentado, se concluye que:

1. Aun cuando se inició la intervención con las categorías preliminares estructura organizativa y procesos humanos donde se trabajaría con comunicación, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones y manejo de emociones, durante el proceso emergieron otras: competencias emocionales, competencias conversacionales, creencias que impusieron una reestructuración permanente de acciones y actividades, que permitieran la aceptación de los integrantes del CD a los cambios establecidos por el Consejo Superior.
2. Las instituciones educativas, usualmente no son atendidas como organizaciones. Sin embargo, cuando se decide hacer cambios estructurales a los fines de mejorar sus procesos, los procesos humanos no son atendidos como la situación lo exige en especial. De allí que cuando se instauran o se establecen los cambios, se evidencian comportamientos disímiles y las verdaderas intenciones personales emergen.
3. El cambio de la estructura organizativa de la institución objeto de estudio, fue trascendental, ya que significó un antes y un después en la cultura organizacional. Estos cambios se generaron no solo por causas internas (actuación por iniciativa propia) sino también por condiciones externas (decretos, exigencias educativas).
4. La resistencia al cambio se manifestó al comienzo de la consultoría, cuando se socializó, con el CD, la nueva estructura organizativa en forma de red, implementada en la institución. Este cambio supuso a la dirección un gran reto, debido a que colocó a prueba la capacidad de adaptación y flexibilidad. Los resultados fueron contrarios, la percepción fue de pérdida de poder, invisibilidad de áreas y de salirse de la zona de confort, entre otras.
5. El manejo de la transición organizacional no fue implantado correctamente por el Consejo Superior. Las acciones que debieron ejecutar para evitar o minimizar la resistencia al cambio, como a.- claridad en qué consistía el cambio, b.- involucrar a todos los integrantes de la comunidad, c.- identificación de los líderes para acompañar el cambio, d.- motivación del

personal durante la puesta en marcha y e.- información a la comunidad sobre los logros alcanzados, no se llevaron a cabo. Esto ocasiono un revés, en principio, en los integrantes del CD

6. Las emociones con mayor manifestación por parte de la mayoría de los integrantes del consejo directivo fueron miedo, rabia, confusión, frustración, arrogancia, apatía, etc. Solo el SEFD erigido como líder emergente, manifestó durante toda la intervención confianza, fortaleza, paciencia, decisión, seguridad y valor.

Durante la intervención solo el SEFD manifestó poseer competencia emocional la cual fue adquirida según su expresión por medio de las experiencias y la formación... “las aprendí, las entrené y las desarrollé”

7. El bajo desarrollo de las competencias comunicativas y el manejo de las conversaciones difíciles, ocasionaron retardos en los procesos e impacto negativo en la institución.
8. Finalmente se plantea que aun cuando se realizó el asesoramiento y modelaje durante la intervención, el acompañamiento o ajuste de una cosa a otra, fue muy bajo. Lo anterior podría deberse a la no aceptación del cambio estructural que impuso cambios en los procesos humanos y a la baja competencia emocional y conversacional, de los integrantes del Consejo Directivo.

## REFERENCIAS

Alejo, M y Osorio, B. (2016). El informante como persona clave en la investigación cualitativa. *Gaceta de Pedagogía* N° 35. UPEL-IPC. Venezuela.

Anzorena, O. (2017) *El arte de comunicarnos. Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Segunda edición Argentina: Ediciones LEA

Bárceñas, J. (2016) *Adiós organización piramidal, hola organización en red*. <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/adios-organizacion-piramidal->

[hola-organizacion-en-red-por-jaime-barceñas/](https://hola-organizacion-en-red-por-jaime-barceñas/). Bogotá [Consultado: 19 de marzo 2020]

Casas, D (2016) *Los 4 pasos para una gestión del cambio organizacional efectiva*. <https://blog.acsendo.com/los-4-pasos-una-gestion-del-cambio-organizacional-efectiva/> España. [Consultado: 27 de septiembre 2019]

Dilts, R. (2000) *Como cambiar creencias con la PNL*. Segunda Edición España: Editorial Sirio, s.a.

Echeverría, M (2017) *La distinción de las competencias conversacionales*. 14<sup>o</sup> entrega [Documento en línea] <https://www.ficop.org/bibliotecaficop/130-la-distincion-de-competencias-conversacionales>. USA. [Consultado: 17 de julio 2019]

French, W., y Bell, C., (1996) *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Quinta edición. México. Prentice Hall.

Hernández, J, Gallarzo, M, Espinoza, J (2011) *Desarrollo organizacional*. México: Editorial Pearson.

O'Connor, J. y Lages, A (2006) *Coaching con PNL*. Argentina: Editorial Urano.

Observatorio de RRHH (2018) *Cómo gestionar conversaciones difíciles en siete pasos* <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/como-gestionar-conversaciones-dificiles-siete-pasos.html>. Chile. [Consultado: 4 de septiembre 2020]

Osorio, M. y Mora, R. (2013) *Modelo de gestión escolar exitosa*. Caracas: Autor

Whetten, D. y Cameron, K (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta Edición México: Editorial Pearson.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. México: Editorial Pearson

Ruiz, M (1998) *Los cuatro acuerdos*. Séptima Edición Argentina: Urano.

Taylor, S. (1986). *Introducción. Ir hacia la gente*. EN: Taylor, S. J., Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. Buenos Aires: Paidós.

## **Gestión de la investigación universitaria: Visiones paradigmáticas, sentires y haceres en las voces de los protagonistas**

Management of university research: Paradigmatic visions, senses and practices in the voice of the protagonists

Gestion de la recherche universitaire: Visions paradigmatiques, sentiments et actes dans la voix des protagonistes

Damelys Cedeño  
[damycedeno@gmail.com](mailto:damycedeno@gmail.com)

Universidad de Oriente.  
Venezuela

Artículo recibido en agosto y aceptado en octubre 2020

### **RESUMEN**

*El abordaje fenomenológico-interpretativo, como vía metodológica para la aprehensión de significados y acciones que caracterizan el ser de la existencia humana, desde el sentido heideggeriano, permitió “hacer ver desde sí mismo aquello que se muestra, y hacerlo ver tal como se muestra desde sí mismo”, a través de la comprensión e interpretación del “Dasein” propio de la experiencia vivida, en tanto realidad social, lingüística e histórica. En este sentido, se presenta una experiencia fenomenológica, que se orientó a descubrir el significado implícito en la práctica investigativa que se desarrolla en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, atendiendo a las vivencias de sus docentes e investigadores. La experiencia investigativa permitió interpretar los aspectos que caracterizan la referida práctica investigativa, al tiempo que avizorar, una mirada emergente de la gestión de procesos investigativos, en consonancia con el imaginario propositivo de quienes la experimentan, sienten y padecen según Heidegger.*

**Palabras clave:** *Gestión de la investigación, fenomenología, comprensión hermenéutica.*

## **ABSTRACT**

*The phenomenological-interpretative approach, as a methodological way for the apprehension of meanings and actions that characterize the being of human existence, from the Heideggerian sense, allowed “to see from oneself what is shown, and to make it see as it is shown from himself”, through the understanding and interpretation of the “Dasein” proper to lived experience, as a social, linguistic and historical reality. In this sense, a phenomenological experience is presented, which was oriented to discover the implicit meaning in the investigative practice that takes place in the Sucre Nucleus of the Universidad de Oriente, attending to the experiences of its teachers and researchers. The investigative experience allowed us to interpret the aspects that characterize the aforementioned investigative practice, while envisioning an emerging perspective on the management of investigative processes, in keeping with the propositional imagery of those who experience, feel and suffer it according Heidegger.*

**Key words:** *Research management, phenomenology, hermeneutic understanding.*

## **RÉSUMÉ**

*L'approche phénoménologique-interprétative, en tant que moyen méthodologique d'appréhension des significations et des actions qui caractérisent l'être de l'existence humaine, à partir du sens heideggérien, permettait «de voir de soi ce qui est montré, et de le faire voir tel qu'il est montré à partir de lui-même», à travers la compréhension et l'interprétation du «Dasein» propre à l'expérience vécue, comme réalité sociale, linguistique et historique. En ce sens, une expérience phénoménologique est présentée, qui visait à découvrir le sens implicite de la pratique d'investigation qui se déroule dans le Sucre Nucleus de l'Universidad de Oriente, en tenant compte des expériences de ses enseignants et chercheurs. L'expérience d'investigation nous a permis d'interpréter les aspects qui caractérisent la pratique d'investigation susmentionnée, tout en envisageant une perspective émergente sur la gestion des processus d'enquête, en accord avec l'imagerie propositionnelle de ceux qui la vivent, la ressentent et la subissent selon Heidegger.*

**Mots clés:** *Gestion de la recherche, phénoménologie, compréhension herméneutique.*

## **INTRODUCCIÓN**

La naturaleza cualitativo-fenomenológica del abordaje metodológico realizado;

---

como parte de la tesis doctoral titulada “*La investigación universitaria: gestión y pertinencia social en la dinámica de la transcomplejidad. Experiencias y significados en el contexto del núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente*”, supuso “la comprensión del lado subjetivo de la vida social y la manera como las personas se ven así mismas (parte humana de la vida social) y al significado (interacción simbólica) que le dan al entorno o realidad percibida”.

En dicho estudio se aplicó la entrevista como técnica de recolección de la información necesaria, para la comprensión de “lo que la gente realmente hace, dice y piensa” (Villegas, Rodríguez, Schavino, Moreno, Extraño y Reyes, 2010; p. 54), se constituyó en el dispositivo adecuado para propiciar un encuentro vivencial y dialógico entre los informantes y la investigadora.

De esta manera, el abordaje, caracterización y comprensión del contexto experiencial de los docentes e investigadores que recrean la práctica investigativa del Núcleo de sucre de la Universidad de Oriente, se produjo a la luz de una conversación abierta, flexible y amena, que permitió hacer un recorrido crítico sobre las voces y experiencias obtenidas, las cuales finalmente esbozan la polifonía de voces, experiencias y visiones paradigmáticas que se derivan del imaginario epistémico de los sujetos de la investigación. Las cuales en definitiva recrean las realidades que se tejen y entretajan en la dinámica de la investigación universitaria con sus respectivos matices, expresiones y sentires; que se constituyen, en definitiva, en realidades humanas en constante interacción dialógica e interrelacional; como expresión de su naturaleza lingüística y hermenéutica.

Cabe resaltar que el análisis de las expresiones discursivas, se realizó siguiendo las orientaciones de la técnica de análisis del discurso, la cual supone la “categorización de los contenidos”, que permitió codificar, clasificar, organizar, relacionar, contrastar e integrar la información obtenida; mediante un ejercicio hermenéutico de análisis e integración de subcategorías, en la dinámica de sus nexos, relaciones y contrastes (Martínez, 1998 y Van Manen, 2003).

Este proceso de análisis, interpretación y reflexión se constituyó en una fase fundamental para la conformación de categorías emergentes, las cuales permitieron la construcción de redes semánticas, que facilitaron la representación y comprensión de las expresiones discursivas de los informantes, en torno a los aspectos que definen y caracterizan la dinámica de la práctica investigativa. De este modo, en el sentido fenomenológico de la investigación, como lo sostienen Barbera e Inciarte (2012, p. 202), permitió...

descubrir el significado del ser o existencia de los seres humanos (fenómenos), por medio de la descripción y comprensión de sus vivencias o cotidianidad, ya que esta cotidianidad [*Alltaglichkeit*] constituye la forma, o modo corriente y ordinario como el “*Dasein*” se vive a sí mismo.

## **DE LA EXPERIENCIA: TEJIDO DE VISIONES, VOCES Y SENTIRES**

Desde esta perspectiva, se pudo evidenciar que la dinámica de la práctica investigativa que se desarrolla en el contexto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, en atención a los testimonios vivenciales de sus protagonistas; expresa claramente la prevalencia de una **concepción tecnicista de la investigación**, de lógica disciplinaria, reduccionista y disyuntiva, que privilegia la hegemonía de la razón técnica o instrumental de la ciencia (Habermas, 1989), y reproduce una suerte de ceguera paradigmática, materializada en la edificación de parcelas disciplinarias, que tradicionalmente han generado un divorcio entre la cultura científica y la cultura de las humanidades.

Tales consideraciones se sustentan con lo expresado por los informantes, al puntualizar que “**a nivel de la universidad... el funcionamiento de la investigación está muy entrampado en elementos tradicionales...**” puesto que “**se ha visto todo de una manera fragmentaria, dicotómica**” (Informante 1). Y, “**por esa misma dicotomía**”, como lo sostiene uno de los investigadores...

**hay mayor predilección hacia las investigaciones de corte científico y las relacionadas con las ciencias naturales, y las ciencias sociales tienen un papel subalterno por no decir inexistente. Y esa es una cuestión que debería**



***superarse porque hoy se habla con mayor insistencia de la cooperación entre ambos modelos*** (Informante 2).

Se percibe entonces, en el entorno universitario y muy particularmente en el contexto de las ciencias básicas, la tendencia a la generación de compartimientos estancos, que más allá de reproducir la construcción de parcelas disciplinarias, contribuyen con la fragmentación de las funciones universitarias, restringiéndolas a meros procesos instrumentales, aislados y totalmente desvinculados entre sí. Tales consideraciones, además de generar departamentalización de los saberes, y la asunción de posturas epistemológicas impenetrables, obstaculizan el desarrollo de encuentros dialógicos de saberes, que promuevan la integración y la acción comunicativa de las distintas áreas del saber, como alternativa para una comprensión transdisciplinaria de las ciencias y la construcción de conocimientos socialmente pertinentes.

En consecuencia, tal como se desprende de lo expresado...

***estamos separados tanto físicamente como en relaciones. Entonces los de las ciencias duras no saben lo que hacemos los de las ciencias sociales, y las ciencias sociales lo que hacen las ciencias administrativas, y eso se ve no solamente ahí*** (Informante n° 5)

En efecto, al contrastar las visiones de los docentes pertenecientes al ámbito de las ciencias sociales y humanísticas, con los dedicados al área de ciencias básicas, encontramos que los elementos que subyacen en el discurso de estos últimos (Informantes 3 y 4), existen posiciones paradigmáticas caracterizadas por un hermetismo epistemológico, que evidentemente denota una tendencia a construir parcelas alrededor de las distintas disciplinas, produciendo en consecuencia, la consideración de la docencia y la investigación como actividades aisladas y totalmente desvinculadas. En este sentido, la informante n° 4, expresa lo siguiente:

***Uno como científico se dedica a lo que le interesa, el que es de sociales se dedica a lo social y... De tal manera que yo no conozco mucho de la parte social, pero si algo... Pero la verdad, desconozco o conozco muy poco de las***

***investigaciones que hacen en el área social. Pero creo que es posible que sean como nosotros, que se dediquen más a su área que a meterse con las demás. Porque nosotros hacemos esto como complemento, por eso de que la investigación, la extensión, la docencia.***

Por consiguiente, se ha desvirtuado la esencia de la investigación como proceso de producción y transformación de los saberes; circunscribiendo la producción de conocimientos a una actividad esporádica, de carácter utilitarista limitada a la obtención de titulaciones y reconocimientos académicos, sin trascendencia cultural y social. En consecuencia, en palabras de la informante n° 3, ***“tenemos mucha gente que trabaja con la tesis y hace cosas maravillosas y hasta allí llegó”***, descuidando el valor social de los saberes y su impacto en el abordaje de las realidades contextuales.

Situación está que toca evidentemente **la pertinencia social de la investigación universitaria**, por cuanto se interpela su sentido ético-social, y se plantea la reconfiguración de la esencia de la investigación hacia el logro de producciones intelectuales que logren una comprensión socio-histórica de los saberes, para reinventar la esencia de la universidad como institución comprometida con las complejas realidades humanas, sociales, científicas y tecnológicas. Sería en definitiva, asumir el reto de la pertinencia social, entendida como la necesaria relación entre “universidad-estado-mundo”, para lograr la debida conciliación entre el ser y el hacer universitario con las demandas socioeconómicas y políticas concretas (Fergusson y Lanz, 2011).

De estas consideraciones, resalta la necesidad de ***“revisar críticamente lo que se ha venido haciendo hasta hoy en materia investigativa”*** en el contexto universitario puesto que ***“hay no sé cuántos miles de investigaciones, pero el problema no es cuántas investigaciones hay sino ¿qué?, ¿Qué se le aporta al patrimonio cultural investigativo de la universidad de Oriente?”*** (Informante n° 2). Por ello, ***“somos desconocedores de lo que tiene que ver con el concepto de universidad, desconocedores de la realidad de los estudiantes,***

***de las vivencias de la gente, de las necesidades de los barrios, de lo que necesita la gente...*** (Informante n° 1).

Sobre el particular, se debe entender entonces, que ***“nada de lo que nosotros hacemos escapa de lo que necesita la sociedad” “Porque de qué me interesa a mi investigar lo que a nadie le hace bien, o lo que a nadie le interesa”*** (informante n° 3). Y en esta medida, interpelar el contenido social de la investigación, reflexionando en torno a lo que señala uno de los informantes al preguntarse:

***¿Para qué hacer investigación? Ser investigadores para un trabajo de ascenso, de maestría o de doctorado. Esa no debería ser la investigación que la universidad deba promover, hay otro tipo de investigación que podemos hacer y que la sociedad está esperando que hagamos...***

De esta manera, abrir los espacios para la construcción de una “ciencia con conciencia” que suponga la toma de conciencia crítico-reflexiva ante el hacer de la ciencia, como actividad inevitablemente social y humana, logrando así “una concepción enriquecida y transformada de la ciencia (la cual evoluciona como todas las cosas vivientes y humanas), en la que se establezca la comunicación entre objeto y sujeto, entre antro-po-sociología y ciencias naturales” (Morín, 1982; p. 93). Y en este sentido, responder acertadamente al reto de otorgarle sentido y pertinencia social al conocimiento, a partir de la debida articulación universidad-ciencia-sociedad. Pues, ***“la ciencia que tenemos nosotros en la universidad tiene muy poca conciencia”*** ... (Informante n° 1).

Ante estos planteamientos, se precisa entonces la imperiosa necesidad de asumir una concepción socio-crítica de la investigación, que posibilite “la construcción de una nueva narrativa científica fundada en un pensamiento trascendente”, que permita comprender e interpretar el devenir de la existencia humana en su dinámica compleja y multireferencial (Balza, 2009).

En la dinámica de estas afirmaciones, se insertan los cuestionamientos que se le hacen a la naturaleza de la gestión de los procesos investigativos que se

desarrollan en el contexto de la universidad de Oriente, en tanto que la misma, es concebida desde una **visión técnico-burocrática y elitista**, de orientación estrictamente gerencial, “incrementalista y productivista” con énfasis en la obtención de acreditaciones y reconocimientos académicos, que “pierde de vista los objetivos estratégicos de la investigación universitaria” y reproduce aún más el carácter disciplinario-fragmentario de la investigación, a través de la creación de una falsa cultura competitiva, que favorece “la lucha hegemónica por el poder del conocimiento” en detrimento de sus implicaciones históricas y sociales (Muro, 2007; p. 7).

La experiencia de los sujetos entrevistados, tal como puede inferirse de sus expresiones discursivas, permite corroborar estas aseveraciones, al señalar que en el contexto específico del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, **“el concepto de gestión está muy mal orientado, es más una visión muy gerencial, muy técnica de fondo muy excluyente, muy elitista...”,** que contribuye muy poco con la construcción de conocimientos socialmente pertinentes, puesto que **“permite en primera instancia ese racismo en el contexto de la investigación”,** y trae como consecuencia que **“el tipo de investigación que se está desarrollando, digamos que no está teniendo un impacto social considerable** (Informante 1).

Aunado a ello, se percibe que la visión pragmática y utilitarista que se le asigna a la producción de conocimientos, limita la gestión de los procesos investigativos, al cumplimiento de tareas y actividades netamente administrativas y burocráticas, que más que favorecer la dinámica de los procesos investigativos, diluye sus funciones a un conjunto de **“tramites, autorizaciones”** y asignación de recursos, que conducen a considerar el trabajo de los consejos de investigación **“como un elefante blanco dentro de la universidad”** (Informante n° 3), que obstaculiza el desarrollo de políticas de estímulo a la investigación, y la organización de equipos inter y transdisciplinarios que contribuyan con “la gestión de saberes de forma crítica, diversa y plural, consustanciados con los intereses y necesidades de la sociedad en su conjunto...” (Muro, 2007; p. 158).

En concordancia con lo expresado, la informante n° 5 sostiene que, en el contexto universitario,

***...a pesar de que hay un consejo de investigación, y que hay una comisión de investigación... no se están impulsando políticas de investigación, no existen políticas que estimulen a los docentes, ni siquiera a integrarse como equipos de investigación, ni tampoco al financiamiento de proyectos coherentes con las realidades de las comunidades...***

***Entonces, se les da más prioridad a los artículos de las ciencias puras que a los de las ciencias sociales. Realmente no hay una visión de igualdad en cuanto a los paradigmas. Tu presentas un artículo con un paradigma cualitativo y bueno... es como que... yo creo que no lo leen. Pero si presentas uno con el método hipotético-deductivo con hipótesis con todo lo demás, tiene más credibilidad. Entonces también es un llamado a la apertura.***

Situación está, que le resta sentido a la investigación que se realiza e incita a cuestionar el rol de los distintos centros e institutos de investigación que funcionan al interior de la universidad, puesto que es innegable el hecho de que producen un gran número de investigaciones en las distintas áreas del saber, sin embargo, no son consideradas en términos sus implicaciones académicas y sociales. Así lo expresa el testimonio de la informante n° 3, cuando señala...

***De que hay producto, hay producto. Hay una producción intelectual considerable. El problema es el destino de eso. De repente muchas investigaciones se van al desván... hay unas líneas de investigación que deben desarrollar los institutos, las universidades. Ahora, ¿cuáles son las prioridades de esas líneas de investigación?...***

Se cuestiona de esta manera, las implicaciones sociales de las líneas de investigación que se administran desde los diversos centros e institutos de investigación, en el entendido de que éstas pudiesen estar favoreciendo la cuantificación de la investigación, más que el impacto de las mismas en la atención de las demandas y necesidades de las comunidades y los distintos grupos sociales del entorno universitario. Se precisa entonces, una total reconstrucción de las matrices epistémicas que gobiernan los procesos investigativos universitarios, que permita la reconceptualización de la gestión de los saberes, hacia el logro de una

cultura investigativa realmente comprometida con el desarrollo de los pueblos, en su dinámica compleja y multidimensional.

Este posicionamiento, se relaciona con el discurso de los informantes, cuando hacen referencia a las transformaciones que se deben generar en el ámbito de las universidades, para trastocar las lógicas simplificadoras del conocimiento, y emprender el camino hacia una comprensión integradora de la ciencia, hacia el rescate del rol protagónico de la investigación en la producción de saberes coherentes con las complejas realidades sociales.

### **HACIA UNA VISIÓN TRANSFORMADORA DE LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA. ALGUNAS PREMISAS DESDE DEL IMAGINARIO DE LOS INVESTIGADORES**

La dinámica de la investigación universitaria, en atención a los cuestionamientos que se derivan de las experiencias de quienes hacen vida en los escenarios académico-formativos del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, requiere de la introducción de cambios puntuales que posibiliten la aprehensión de una visión transformadora de los procesos de gestión investigativa, para trascender las visiones reduccionistas y fragmentarias que obstaculizan los procesos de transformación onto-epistemológicos que demandan los actuales escenarios complejos y cambiantes.

En este contexto, se insertan los planteamientos de Morín (2002), Fergusson y Lanz (2011), al plantear la reforma del pensamiento como alternativa para viabilizar “la reforma de la educación universitaria”, la cual hace referencia a la necesaria “transfiguración del mapa cognitivo heredado de la modernidad”, como condición indispensable para transformar “nuestra actitud para pensar” y desarrollar los procesos educativos, sociales y culturales. En esta línea discursiva, los elementos que subyacen en las narrativas vivenciales de los docentes entrevistados, plantean la imperiosa necesidad de trastocar los cimientos onto-

epistemológicos que le dan sentido a una dinámica investigativa hegemónica, tecnicista y reproducioncista, que coarta las posibilidades de generar las transformaciones que se plantean.

En este sentido, la necesidad de una radical **reforma del pensamiento como base de la transformación universitaria**, en atención a lo expresado por los referidos testimonios vivenciales, se constituye en el eje discursivo que articula la narrativa experiencial de los docentes e investigadores, cuando insisten en la necesidad de emprender un giro paradigmático trascendental, que transforme el pensamiento de los universitarios, como condición indispensable para lograr la transfiguración definitiva de los cimientos de la universidad, y afrontar el reto de asumir la racionalidad de lo complejo, lo diverso, lo multidimensional como alternativa para replantear sus funciones, como entorno formativo y forjador de saberes y cultura. Este orden discursivo, Morín (2002; p. 21), muy acertadamente plantea que: “La reforma de la enseñanza debe conducir a la reforma del pensamiento y la reforma del pensamiento debe conducir a la reforma de la enseñanza”.

Por ello, **“si usted quiere hacer una transformación debe hacer un cambio estructural profundo de la universidad”**, (Informante n° 2), que erija *evidentemente*, **“una nueva forma de pensamiento distinto”** (Informante n° 1), y permita la creación de espacios propicios para empezar a **“hablar desde otras miradas”** (Informante n° 5), puesto que **“el gran problema para que la universidad no se transforme, es en primera instancia, el pensamiento”, pues “estamos pensando con unos niveles de rezago tremendos”** (Informante n° 1).

***Entonces, la universidad que tenemos que crear, tiene que ser la universidad de la rebeldía. La rebeldía quiere decir, la filosofía del Martillo, como dice Nietzsche, que siempre está desmoronando, o sea tumbando cosas para recrear, reconstituir, para que emerja la verdadera universidad venezolana, no la universidad que dejamos atrás, la del siglo 11*** (Informante n° 1).

Planteamientos éstos que se refuerzan con lo expresado por Fergusson y Lanz (2011; p. 2), cuando advierten que: “sin reforma del pensamiento no hay reforma

universitaria”, por tanto, no se trata “de operaciones administrativas o de ingeniería cosmética”, sino de una verdadera transfiguración del pensamiento; que implique como lo señalan los sujetos entrevistados, **“una revisión muy profunda”** (informante n°3), **“ahí está la clave”**. Puesto que, **“puede haber la mejor propuesta curricular, pero si la gente no cambia su manera de pensar, su manera de vivir, su sentir, su cotidianidad...”** (Informante n° 1), los cambios no serán posibles.

La transfiguración del entorno epistemológico de los espacios universitarios; como proceso de cambio paradigmático, se constituye entonces en el epicentro de las grandes transformaciones socioeducativas y culturales que se requieren, para alcanzar la transformación de las “estructuras” universitarias, y reinventar sus funciones como espacio creativo y transformador. En esta línea de pensamiento, se insertan las reflexiones derivadas de la experiencia de los sujetos entrevistados, cuando plantean la necesidad de una reconfiguración de los procesos organizacionales que orientan la gestión de la investigación universitaria, como espacio propicio para lograr cambios trascendentales en la dinámica universitaria.

La necesidad de una **visión transformadora de gestión de la investigación universitaria**, se erige en este sentido; tal como se deriva de las ideas de quienes hacen vida en la dinámica universitaria, en la pieza clave para alcanzar las transformaciones, que en materia investigativa se requieren, para enlazar la producción de conocimientos con las realidades contextuales, y en consecuencia construir una verdadera relación dialógica entre ciencia-cultura y sociedad, como alternativa para lograr “el necesario acoplamiento entre lo que la institución hace-produce y las necesidades-requerimientos del colectivo social” (Muro, 2007; p. 155).

En este contexto, se insertan las aspiraciones de los investigadores entrevistados, cuando plantean la necesidad de lograr una visión transformadora de la gestión investigativa, que trascienda las visiones tecnicistas, de corte administrativo-gerencial-estructural, para asumir una concepción **“emancipatoria”**, que reivindique la **“condición humana”** por encima de los intereses individuales.



Así lo expresan los argumentos de los informantes, cuando refieren que se hace necesario el desarrollo de “...**una gestión emancipatoria. Una gestión de transformación. Una gestión más humana. Independientemente de que la ciencia sea la matemática, por ejemplo. Porque quien investiga son los seres humanos, entonces tiene que ir hasta el fondo esa condición humana**” (informante n°1).

Se propone, en atención a estas consideraciones, una visión emergente de la cultura organizacional que soporta los procesos de gestión investigativa, que supere la lógica disciplinaria, de visión estructural-gerencial; para emprender la aprehensión de una nueva racionalidad crítico-emancipadora, que privilegie el carácter sustantivo de la investigación en la problematización y transformación de las realidades. En consecuencia, la gestión de la investigación universitaria, lejos de centrar sus intereses en actividades técnico-burocráticas, deberá cuestionar su labor en términos de sus implicaciones en el abordaje de los intereses y necesidades sociales. Por ello, el informante n° 2, sostiene que:

***...los problemas de la investigación no son problemas administrativos, los problemas de investigación son de otro orden... son de orden organizacional. Para qué se organiza, con qué finalidades se organiza, que problemas se tiende a resolver, quiénes se favorecen con la investigación. Hay un conjunto de interrogantes que debe resolver la investigación, pero siempre situado en otro punto de mira, en otra perspectiva.***

De ello se desprende que, la preocupación por la esencia de la investigación universitaria, sus procesos organizacionales, y su sentido teleológico, en consonancia con las realidades contextuales, se debe constituir en el eje conductor de la gestión investigativa, más allá de la preocupación por los índices de rendimiento (número de investigadores, publicaciones, proyectos, entre otros) y el cumplimiento de normas o estándares de acreditación. En consonancia con esta perspectiva, resaltan las aseveraciones de Caraballo (2013, p. 4), al reflexionar en torno a los nuevos enfoques y procesos organizacionales, para destacar...

la necesidad de colocar el epicentro del debate en cuanto a la producción de conocimientos y la investigación fuera del culto al capital y la adjetivación administrativa e instrumental que antepone la productividad, la rentabilidad y la eficiencia como ejes o motores de la dinámica productiva e intelectual.

Se trata pues de pensar la organización de los procesos investigativos, fuera de los linderos de la lógica disciplinaria; que mecaniza, fragmenta e instrumentaliza la producción de conocimientos, para “transitar el camino de otro modo de pensar que postula expresamente una perspectiva transdisciplinaria” (Lanz, 2001; p. 168), que plantea evidentemente la construcción dialógica del conocimiento, a partir del encuentro transdisciplinario de los saberes, como espacio para la construcción de otra “lógica de sentido... para interconectar, entrelazar, intercomunicar, transversalizar lo socio-simbólico, lo cotidiano y lo particular vivencial, más allá de las disciplinas”, y propiciar definitivamente la ruptura con la construcción de conocimientos fragmentarios (Alfonzo, Pérez Luna y Curcu, 2016; p. 65).

Planteamientos estos que se sustentan con lo expresado por Balza (2011, p. 69), cuando sostiene que el pensamiento postmoderno en el contexto de la dinámica organizacional debe “propender a la creación de nuevos espacios de aprendizaje y de convivencia para construir en colectivo una nueva ética compleja y emergente del género humano que se traduzca en mayores niveles de comprensión de la condición humana”. Y en esta dirección, como lo subrayan las aspiraciones de los informantes,

***...comenzar a formar esa otra visión que nos hace más sensibles a lo que es la cotidianidad, la vida. Una ciencia para la vida, para el servicio. Donde la comunidad empiece a ver la universidad de una manera diferente. Porque resulta que la comunidad, se siente utilizada.*** (Informante n° 5).

La gestión investigativa deberá; desde esta perspectiva, reivindicar el rol protagónico de las comunidades en la construcción social del conocimiento, a partir del **diálogo transdisciplinario de saberes** entre ciencia-cultura y sociedad, propiciando en esta medida la conciliación entre las ciencias y las humanidades,

hacia el encuentro con el conocimiento sociocontextuante, con el ejercicio crítico del pensamiento y la comprensión inter y transdisciplinaria de la ciencia. La reflexión gira, entonces, en torno a la necesidad de lograr la organización de grupos transdisciplinarios de investigación que promuevan la acción comunicativa de los sujetos, como condición indispensable para la construcción colectiva de los saberes, a partir de la relación dialéctica de los múltiples actores de la realidad.

Esta afirmación cobra sentido en el discurso de los informantes, cuando proponen el **diálogo transdisciplinario de saberes** como espacio para la consolidación equipos multidisciplinares, como expresión del encuentro dialéctico entre las disciplinas y la naturaleza dialógica de la investigación como proceso-histórico y cultural. En este sentido, los aportes de los informantes puntualizan lo siguiente:

*...tiene que haber la posibilidad de un diálogo. Y un diálogo implica apertura, ventanas de comunicación... porque la idea no es ahondar en la disciplina como tal, pero si comenzar a aperturar un diálogo, una comunicación. Nosotros defendemos la necesidad del estudio a nivel de cada uno de los campos del saber, pero tiene que ver con algo más allá de eso, una posibilidad de comunicación... Porque hoy, la misma UNESCO está planteando la necesidad de un conocimiento inter, transdisciplinario, lo que debe prevalecer en la esencia, digamos del concepto de conocimiento, del saber, no debe ser la disciplina como tal sino el estudio de los procesos... Lo que tiene que haber es el diálogo. El diálogo de saberes aquí debería entrar en juego también (Informante n° 1).*

**El diálogo transdisciplinario de saberes**, tal como se deriva de este planteamiento, “como práctica hermenéutica, sólo se reconoce en el acercamiento de los otros, en el colectivo y en el cruce de ideas que pueden llevar a una visión transdisciplinaria del conocer” (Alfonzo, Pérez Luna y Curcu, 2016; p. 113). La investigación como proceso de construcción dialógico-crítico de saberes, se constituye en este orden de ideas, el camino hacia la construcción de un pensamiento complejo y transdisciplinario.

Se trata pues, como lo advierte Nicolescu (1996), de situar la construcción de conocimientos en una “perspectiva que se situó más allá y a través de las

disciplinas”; promoviendo así, la comprensión del mundo en su dinámica incierta, multireferencial y compleja; más allá del trabajo aislado de los investigadores como consecuencia de la marcada fragmentación con la que se asume la tarea de investigar, y la extremada verticalidad que establece las relaciones “entre línea, núcleo, centro e instituto” de investigación (Muro, 2007; p. 153).

Esto pone de manifiesto, **la resignificación del vínculo universidad-conocimiento-sociedad**, como alternativa para reivindicar el compromiso ético-social de la investigación, potenciar el encuentro con la razón sensible (Maffesoli, 1997), en y desde el encuentro con la pluralidad de los saberes, con el saber cotidiano, con el otro y con los otros como expresión de la complejidad de lo humano y lo social. Y, en este sentido, evaluar las implicaciones ético-sociales del conocimiento que se produce, en conexión dialéctica con las necesidades y demandas del contexto.

Así lo señalan las voces de los investigadores entrevistados, al cuestionar el impacto social de las líneas de investigación que se desarrollan en el contexto del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, puesto que, al parecer, como lo sostiene el Informante n° 1

***Las líneas de investigación no han tocado la pluralidad de voces que tienen que ver con el contexto de investigación. Se siguen privilegiando mucho determinadas concepciones técnicas de entender lo educativo, pero hay realidades que están completamente olvidadas. Eso pudiera dar la posibilidad de que la universidad comience a construir líneas de investigación que estén leyendo lo que tiene que ver con la realidad social...***

Se requiere entonces, en el entendido de estas afirmaciones, una reconceptualización definitiva de la investigación universitaria, entendida como proceso de socio-construcción del conocimiento, vía “integración dialéctica y recursiva de los múltiples saberes provenientes de distintos campos no necesariamente académicos..., de los colectivos sociales, culturales, productivos y/o comunitarios...”, en relación dialéctica con “la riqueza de lo real complejo del mundo de la vida” (Balza, 2011; p. 87); posibilitando de este modo, la disolución de

las fronteras epistémicas en el encuentro con la realidad. Así lo precisa el discurso de los informantes, cuando advierten la necesidad de desarrollar,

***...una investigación que rompa esos parámetros tradicionales y se involucre con las comunidades. Donde la comunidad también se empodere de esas herramientas, porque ahorita hay otras formas de hacer investigación, que no es nada más esa investigación hipotético-deductiva; sino más bien hay otros enfoques que nos hacen más cercanos a las comunidades. Y donde rompemos esas barreras.*** (Informante n°5).

A partir de estas consideraciones, se vislumbra entonces, la demanda de una transfiguración de los arquetipos curriculares propios de la concepción disciplinar de la ciencia, para favorecer una formación universitaria, que privilegie procesos de acción-reflexión que conduzcan a la problematización constante de las realidades, la creación de espacios para el desarrollo del pensar creativo y transformador del sujeto. En concordancia con estas aseveraciones, resaltan las consideraciones de los entrevistados, cuando visualizan **la investigación como eje articulador de la formación universitaria**, y como escenario oportuno para la construcción de nuevas perspectivas epistemológicas en la construcción del conocimiento.

En efecto, la investigación como base de la formación del sujeto cognoscente, debe constituirse en el eje transversal de las experiencias formativas, para el despliegue de las capacidades creativas de los sujetos, y la creación de escenarios para la socio-construcción de los saberes en y desde la mediación “dialógico-didáctica de los contextos pedagógicos” (Sánchez, 2010; p. 25). En consecuencia, la formación de investigadores, no debería restringirse a los espacios universitarios, por el contrario, debe constituirse en un proceso medular de los procesos pedagógicos, en todos sus niveles y modalidades. Estas consideraciones, se derivan de los argumentos del informante n° 2, al considerar que:

***La investigación no puede comenzar en la universidad. La investigación debe ser algo cultivado, desde los primeros años, de la infancia de los niños e ir promoviendo la curiosidad, la inquietud de si, la inconformidad frente a las cosas sabidas. Bueno, un estado de cosas que llevan a la gente a plantearse metas, a plantearse salidas, a la búsqueda, a la reflexión, a un conjunto de cosas importantísimas para investigar.***

Tal reflexión, induce a desafiar la lógica disyuntivo-fragmentaria de los currícula tradicionales, que impiden las posibilidades de promover el ejercicio del pensamiento crítico-reflexivo, como elemento esencial para el desarrollo de una cultura investigativa comprometida con la transformación de las realidades sociales y culturales. En este orden discursivo, conviene citar las reflexiones del informante n° 5, cuando sostiene que...

***tenemos que empezar a revisar nuestra cultura de investigación. ¿Qué es lo que está pasando con nuestra cultura investigativa? ¿Realmente nos estamos formando y conformando como investigadores desde el inicio?... Entonces, es necesario revisar nuestra cultura investigativa. ¿Cómo lo estamos asumiendo?, ¿Cómo estamos viendo la investigación (Informante n°5)?***

En el orden de estas apreciaciones, es perentoria la necesidad de trastocar los cimientos de las organizaciones universitarias, a los fines de que modifiquen los roles tradicionales, convirtiéndose en verdaderos centros de formación de investigadores críticos, como factor determinante para el ejercicio crítico del pensar, la creación y la construcción de saberes pertinentes con los intereses humanos fundamentales, en consonancia con la dinámica compleja, multireferencial e incierta de las realidades sociales.

En esta dirección, el reto de la gestión de la investigación universitaria, girará en torno a propiciar la concreción de acciones acertadas para coordinar e impulsar los esfuerzos en materia investigativa, de tal manera que se promuevan procesos investigativos realmente orientados a la comprensión de la naturaleza humana, como condición indispensable para la producción de saberes socialmente pertinentes, en atención a las necesidades académico-formativas y contextuales, en concordancia con la misión y visión de las universidades, y las políticas nacionales de formación.

## **A MANERA DE CIERRE**

Conviene finalizar entonces, resaltando la necesidad de que las universidades

como forjadoras de cultura, ciencia y tecnología, modifiquen y dinamicen sus roles tradicionales, convirtiéndose en verdaderos centros de producción de saberes para adecuarse a los nuevos tiempos y responder acertadamente a las demandas de la ciudadanía social; otorgando sentido a sus necesidades y problemáticas reales. En este sentido, la investigación universitaria deberá convertirse en el escenario propicio para articular los saberes académicos con los vivenciales, para construir y reconstruir el conocimiento a partir del encuentro dialógico ciencia-vida, develando nuevas formas de aprehender y transformar la realidad en su dinámica humana y compleja.

De este modo, la gestión de los procesos investigativos en el seno de las instituciones universitarias, exige la construcción de una cosmovisión organizacional transcompleja, en el marco de una lógica dialéctica y multidimensional del conocimiento, que posibilite la comprensión transdisciplinaria del saber, y permita la construcción sociohistórica del conocimiento, más allá de la pretendida formulación de nuevas leyes.

Planteamiento éste, que cobra sentido cuando se analiza el contexto de la llamada crisis de las universidades, desde la cual se discute y cuestiona la relación dialéctica que debe existir entre universidad y sociedad, como elemento fundamental para garantizar su compromiso y responsabilidad social, en términos de su contribución en la solución de los problemas sociales, humanos y culturales.

Tales consideraciones, en el contexto de la universidad venezolana, hacen eco de la urgente necesidad de ajustarse a los nuevos escenarios sociales y culturales, los cuales demandan la aprehensión de nuevos horizontes epistemológicos, que permitan avanzar en el rescate de una universidad más humana, flexible y abierta que enfrente los desafíos actuales y futuros. Enriqueciendo así, el debate de la actual agenda educativa, en relación con la misión de las universidades como generadoras de saber y productoras de cambios sociales; desplegando espacios discursivos que permitan repensar y resignificar la clásica noción de la investigación universitaria, para trastocar y destronar las matrices epistémicas que

tradicionalmente han gobernado los procesos de gestión y organización de los saberes; contribuyendo en este sentido, con la reconfiguración del sentido de la investigación como proceso histórico, social y humano.

En consecuencia, generar los cimientos para emprender procesos de reflexión y acción que definitivamente produzcan la requerida transformación de los espacios universitarios, y permitan la incorporación de formas organizativas flexibles, horizontales y transdisciplinarias, que produzcan las sinergias para el encuentro dialógico entre las ciencias y las humanidades, como expresión de la complejidad de lo humano y lo social.

## REFERENCIAS

- Alfonzo, N, Pérez L, L y Curcu A. (2016). *Transmetodología, Diálogo de saberes y Transdisciplina*. Venezuela: Universidad de Oriente.
- Balza L, A. (2009). Pensar la Investigación Postdoctoral desde una Perspectiva transcompleja. En *Revista Investigación y Postgrado*, Vol. 24 N° 3. 2009 (pp. 45-66).
- Balza L, A. (2011). *Complejidad, transdisciplinariedad y transcomplejidad: Los caminos de la nueva ciencia*. Venezuela: Fondo Editorial Gremial (APUNERS). Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Barbera, N e Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, vol. 12, núm. 2, abril-junio, pp. 199-205 Venezuela: Universidad del Zulia.
- Caraballo, N. (2013). *Organización y reforma del conocimiento en educación: los retos de la investigación por-venir*. Ponencia presentada En el marco del I Congreso de Investigación del Doctorado ULAC, Cumaná. Venezuela.
- Fergusson, A y Lanz, R. (2011). *La transformación universitaria y la relación universidad-Estado-Mundo*. Venezuela: Observatorio internacional de reformas universitarias Orus-ve.
- Habermas, J (1989). *Conocimiento e interés*. España: Taurus
- Heidegger, M. (1926). *Ser y Tiempo*. España: Fondo Cultural Económico.



- Lanz, R. (2001). *Diez tesis sobre cultura Organizacional Transcompleja*. En Lanz R (comp.). *Organizaciones Transcomplejas*. (pp. 171 – 176). Venezuela: Imposmo- Conicit.
- Maffesoli, M. (1997). *Elogio de la razón sensible: una visión intuitiva del mundo contemporáneo*. Barcelona: Paidós
- Martínez M, M. (1998). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación: Manual Teórico-Práctico*. 3era edición. Trillas. México.
- Morín, E. (1982). *Ciencia con conciencia*. Barcelona: Anthropos
- Morín, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Muro L, X (2007). La noción clásica de investigación: notas para repensarla desde una perspectiva crítica. *Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales*. Mérida-Venezuela. ISSN 1316-9505, enero-diciembre. N° 12 (2007):145-173.
- Nicolescu, B. (1996). *La Transdisciplinariedad. Manifiesto*. México: Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, A.C.
- Sánchez C, J. (2010). *Escuela, Curriculum y Transversalidad*. En *Antología de un pensamiento pedagógico emergente*. (pp. 19 – 45). Venezuela: Universidad de Oriente, EVALPOST.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación Educativa y Experiencia Viva*. España: Idea Books.
- Villegas, C.; Rodríguez, J; Schavino, N.; Moreno, S; Extraño, A. y Reyes, N. (2010). *La Investigación: Un enfoque integrador transcomplejo*. UBA: Investigación, Extensión y Postgrado. Maracay. Venezuela.

---

## Educación a Distancia e Inteligencia Emocional

María Eugenia Bautista  
[mariubautista@gmail.com](mailto:mariubautista@gmail.com)

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.

Ensayo recibido en octubre y publicado en diciembre 2020

Este ensayo es producto de reflexiones emergentes a partir de mi tesis doctoral titulada “Corpus Teórico para la Formación del Docente Investigador en la UPEL, desde la Dimensión Emocional”.

Cada día se hacen más notables los vínculos entre el desarrollo del ser humano y de la sociedad con la capacidad de crear, innovar, manejar información y aplicar productos de la investigación científica, tecnológica y humanística en el desarrollo y transformación de las sociedades, permitiéndole a las personas mejorar su calidad de vida. Cabe destacar entonces, lo esencial de la formación de investigadores en todas las áreas del saber humano, pero en particular en Educación, pues, dadas las demandas de la sociedad del siglo XXI, el docente ya no puede seguir siendo un dador de clases estacionado en la mera transmisión de los conocimientos (Bautista, 2016).

Sino por el contrario, este debe ser un facilitador, orientador, animador, catalizador que permanentemente estimule la búsqueda de nuevos aprendizajes y a su vez sea él debe ser un observador, investigador de cada situación de su aula o en su quehacer docente, para así poder dar respuestas a esas demandas sociales vinculadas con los aspectos científicos, tecnológicos, culturales, humanísticos y en general con todas las áreas del saber (Morles, 1996).

Por ello, la organización de las Naciones Unidas para la Ciencia, La

Educación y la Cultura (UNESCO, 1998) considera que la calidad de la educación lleva consigo el mejoramiento en todas las actividades académicas desde los procesos de enseñanza, aprendizaje, pasando por la dotación y tecnologías, hasta la formación y desarrollo del docente en todas sus dimensiones.

La llamada nueva era del conocimiento se caracteriza por la globalización de los mismos, el desarrollo tecnológico y el creciente flujo de información que acompaña a este movimiento, impactando en el valor y la importancia de promover en las organizaciones un conocimiento activo y crítico para competir en los nuevos escenarios que el uso de la tecnología está propiciando. Las universidades con la aplicación de esta modalidad de educación constituyen un potencial importante para la virtualización del aprendizaje, a pesar de estar cargadas de métodos tradicionales de comunicación (Universidad Virtual de Monterrey, 1997).

La virtualización de la Educación Superior implica realizar esfuerzos que van desde innovaciones financieras, fuertes cambios de hábitos de trabajo y actitudes de todos los actores que participan en el proceso de aprendizaje (directivos, alumnos, docentes y administradores), hasta el entrenamiento en el uso de medios informáticos y telemática de enseñanza: la informática y la tecnología de la comunicación, televisión, radio, CD-ROM, teleconferencias, redes sociales, videoconferencias, etc.

En el campo de la Educación Superior, la virtualización representa las actividades de enseñanza y aprendizaje, investigación, extensión y gestión, permite a los usuarios a través de las diferentes conexiones con Internet, aprender mediante la interacción con cursos electrónicos, inscribirse en cursos dictados en las diferentes universidades e institutos de Educación Superior a nivel mundial, consultar bibliotecas virtuales, así como la comunicación entre alumnos y profesores y otros entes involucrados en el proceso.

La utilización en los diferentes centros de estudios de Educación Superior debe servir para lograr una mejor cobertura, calidad, pertinencia, equidad de

acceso, de manera que pueda contribuir a la formación de una nueva identidad de las universidades y de sus participantes, apoyados en la práctica profesional de sus docentes y ocupar un lugar proactivo en una nueva sociedad del conocimiento. Al respecto, se puede recalcar lo planteado por Goleman (1999), con relación a la constancia que deben poner las personas cuando tratan de alcanzar mejores desempeños en sus funciones, indicando que es preciso amar lo que se hace y hallar placer en las tareas que se realizan, para mejorar cada vez más.

En este sentido, el docente, que siempre se ha destacado por ser un profesional con mucha vocación, ha asumido la educación a distancia con interés por aprender a utilizar diferentes herramientas, actitud proactiva para manejar equipos y dispositivos a favor de su labor de enseñar y no ha escatimado esfuerzos por brindar la mejor atención a sus estudiantes, ya que estas prácticas a distancia han ido ganando progresivamente espacio y tiempo a las formas más convencionales de enseñar y aprender, dado que las metodologías a distancia favorecen el trabajo autónomo de los estudiantes, así como las actividades cooperativas y colaborativas donde los mismos participantes aprenden con otros, de otros y para otros, a través de las redes sociales, plataformas virtuales o entornos virtuales de aprendizaje diseñados por docentes, para brindar una enseñanza innovadora y renovada (García Aretio, 2017)

Para muchos autores la inteligencia emocional (IE) y la cognitiva no son conceptos opuestos, todos somos una mezcla de intelecto y agudeza emocional. En este sentido, Cooper, y Sawaf, (1998) señalan que las personas con inteligencia emocional elevada son socialmente equilibradas, sociables, alegres. No son temerosas, ni tienden a pensar las cosas una y otra vez. Poseen una notable capacidad de compromiso con las personas o las causas, de asumir responsabilidades y de alcanzar una perspectiva ética, son solidarias y cuidadosas de las relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada, se sienten cómodos con ellos mismos y con el universo social donde viven (Goleman,

1999).

Respecto al ahínco que deben poner las personas cuando tratan de alcanzar un mejor desempeño en sus funciones, según Goleman, (ob cit) estas deben centrar la atención en tres aptitudes motivacionales:

1. **Afán de triunfo:** Es una norma para buscar la excelencia, fijándose metas difíciles que le permitan alcanzar sus objetivos y hallar una manera de desempeñarse mejor.
2. **Compromiso:** Es adoptar la visión y los objetivos de la empresa como propios, sacrificándose para lograrlos y sintiéndose útil para poder tomar decisiones oportunas.
3. **Iniciativa y Optimismo:** Son aptitudes gemelas que permiten aprovechar las oportunidades y aceptar los contratiempos y obstáculos, con ánimo y como circunstancias que le permitan poner de manifiesto su proactividad y persistencia.

En tal sentido, para el logro de sus conocimientos, el ser humano debe aplicar la inteligencia emocional, manifestando las sensaciones de sus pensamientos para poder establecer las preferencias por ellos. No puede existir un pensamiento puro desprovisto de sentimientos, debido a que las sensaciones aportan informaciones que permiten al ser humano transitar por la vida, cuando se puede verificar que nuestras conductas se ajustan a los valores que nos guían hacia el logro de las mismas. La intuición y la corazonada revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, cuya facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo. Este conocimiento de uno mismo es según Goleman (1999), la base vital de tres aptitudes emocionales:

1. **Conciencia Emocional:** capacidad de utilizar nuestros valores para orientar la toma de decisiones, reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas con conciencia emocional saben la causa de las emociones que experimentan, vinculan sus sentimientos con lo que

piensan, hacen y dicen, además de identificar los efectos de sus sensaciones sobre su desempeño laboral y conocer los valores y metas que guían su actuación.

**2. Autoevaluación precisa:** Se identifican con un sentido sincero de nuestros límites y puntos fuertes, visión clara de lo que necesitamos para mejorar y manifestar la capacidad de aprender de la experiencia, se pueden conocer los propios recursos interiores, habilidades y límites. Las personas que la practican conocerían sus puntos débiles y los fuertes, se tornan más reflexivas y aprenden de su experiencia, están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí misma, además de poner en práctica sus capacidades para mostrar sentido del humor.

**3. Confianza en uno mismo:** Las personas al conocer sus conocimientos son una valiosa herramienta de cambio, siempre y cuando esa necesidad de cambio se ajuste a los objetivos, valores básicos y la convicción que cada uno tiene, en lo que vale y en nuestras capacidades. Esto le proporciona a cada cual seguridad, presencia, le permite expresar sus opiniones, poder de decisión a pesar de encontrarse en situaciones de incertidumbre y presiones.

Para desarrollar estas aptitudes emocionales se debe pensar y lograr una educación de calidad, más pertinente con las necesidades de la sociedad, más equitativa, con mayor flexibilidad en el acceso a la educación, independiente del tiempo y del espacio, y por sobre todas las cosas, enmarcadas en los principios de una educación permanente, de por vida y sin fronteras. Alcanzar esto sería responder al gran desafío que plantea el mundo globalizado de hoy. Sobre todo, si se consideran los cambios tecnológicos que se están produciendo en forma tan acelerada, que como en otros tiempos, también ha determinado cambios de paradigmas en lo que se refiere a la vida en sociedad (Urribarri, 1998).

En este sentido, la Inteligencia Emocional (IE) juega un papel fundamental

en cualquier actividad que se haga en la vida, no solo para formación docente, la investigación, la Educación a Distancia (EaD) o para el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). Ella tiene que ver con cómo se actúa a lo largo de la vida, con la actitud que el estudiante ha consolidado. La empatía y los demás aspectos de la inteligencia emocional van a estar presentes en la interacción del docente en formación con su profesor tutor, con sus compañeros de proyecto, con las personas que viven la situación o fenómeno que estudia, por lo que no se puede separar la emocionalidad del proceso de formación, ni de la investigación, ya que las emociones están relacionadas con el trabajo y los logros que uno tiene dentro del campo de formación profesional.

Las emociones se manifiestan permanentemente, en la investigación desarrollada para generar un corpus teórico para la formación del docente investigador, desde la dimensión emocional, inclusive afloraron hasta cuando se estaba hablando del apoyo de la universidad, pues los estudiantes y docentes participantes expresaban su sentir al contar o no con apoyo o condiciones para la investigación o para su formación docente. Según lo manifestado por los estudiantes y docentes que participaron como informantes de dicha investigación, las emociones son decisivas para la convivencia y el desarrollo humano.

A manera de recomendaciones, no hay que dejar de reconocer que con la EaD ha mejorado muchísimo el tiempo y la manera de aprender, comunicarse e investigar, en tal sentido, las autoridades rectorales y decanales tienen, entre otras funciones, que velar por la plataforma tecnológica de la universidad y promover su utilización para la atención de cursos de pregrado, postgrado y extensión, para producir avances a través de las investigaciones, para ello deben crear y poner en práctica políticas dirigidas a su desarrollo, estas a su vez deben ir acompañadas de estrategias que reduzcan la sustancial brecha entre los «que tienen» y «no tienen» acceso a la información y el conocimiento.

En la actualidad, las TIC contribuyen con la comunicación interpersonal (chat, correo electrónico, conferencia electrónica, videoconferencia, etc.), en ese

sentido favorecen la EaD. A criterio de la autora de este ensayo, los educadores vinculados con la formación docente deben promover y orientar el contacto con sus estudiantes y entre estos y los investigadores que trabajan en líneas de investigación o en el mismo campo problemático en diferentes partes del mundo, utilizando video conferencias o webinar, lo cual potenciaría la labor investigativa y la formación integral de nuestros estudiantes. En ese mismo orden de ideas, a través de la EaD y el uso de las TIC los investigadores de la universidad (docentes formadores y docentes en formación) pueden participar en grupos de discusión de comunidades virtuales caracterizadas por la cooperación, el estímulo y el diálogo en relación con un tema de interés o razón de ser de ese grupo, así como también publicar en Internet o crear páginas Web o Blogs para ese fin. Las posibilidades que ofrece Internet para difundir el conocimiento generado en las investigaciones son extraordinarias, sin necesidad de editores comerciales o canales de distribución, favoreciendo la socialización del conocimiento.

De la misma manera, se puede concluir que un mejor uso del conocimiento permite al profesional y a los que están en formación, actuar con mayor oportunidad para tomar decisiones, con mejor dirección y una visión de gran impacto en la capacidad de disposición y el logro de una mejor información, lógicamente todo esto se puede lograr haciendo uso adecuado de los espacios virtuales, los cuales proporcionan la oportunidad de tener un contacto e intercambio y valoración de conocimientos con un mayor número de personas y de manera ilimitada en cuanto al espacio y el tiempo que se pueda utilizar para investigar.

Jean Paul Sartre, famoso filósofo, escribió que las emociones son el origen de las “transformaciones mágicas del mundo”. Nuestra actitud emocional es fuente de entusiasmo, flexibilidad y dureza altamente constructiva. Esta cualidad es característica especial en las personas que se destacan como docentes asesores del desarrollo profesional, técnico científico y personal de sus



estudiantes. Estos mentores desarrollan gran creatividad para construir fortalezas en las personas, para manejar problemas y conflictos. Este pilar del coeficiente emocional (CE), además tiene que ver con la aptitud que tenemos para dar más de lo mejor de nosotros mismos, con nuestra apertura al diálogo el saber escuchar y comprender.

Esta fortaleza emocional sirve para crear confianza para el cambio creativo en la era de la Universidad Virtual, donde el conocimiento dependerá, primordialmente, del diálogo entre desconocidos y el mundo será la “Aldea Terráquea”, manejada inteligentemente y a distancia. Ese diálogo será el más fuerte y auténtico lazo de unión para el desarrollo y crecimiento profesional y personal entre redes espaciales. Es por lo que Cooper y Sawaf (1998) dicen que “...la vida se caracteriza por interacciones abiertas, recíprocas, el diálogo es lo más cerca para que el ser humano pueda llegar a la fuente vital” (p. 74).

Ante esta reflexión de Cooper y Sawaf, (Ob cit) debemos preguntarnos, ¿será que se puede tener diálogo significativo con un profesor virtual visto a través de un artefacto, o de documentos computarizados, sin percibir la energía empática que la presencia auténtica proporciona al aprendiz de cualquier edad y nivel? Ciertamente la actitud emocional es fundamental para establecer relaciones de confianza y compromiso, quizás debemos responder diciendo que sí es posible, si asumimos con amor nuestra nueva cultura de avanzada en un mundo donde cada día irrumpe un nuevo conocimiento y la calidad de los saberes que tenemos va quedando a la saga de viejos modelos, paradigmas y respuestas hoy fuera de contexto para quienes sólo comprenden los léxicos tradicionales.

Podemos decir que, en virtud de nuestra concientización y aplicación intuitiva de la inteligencia emocional, podemos aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales que sentimos y las que sienten de los demás, en lugar de rechazarlas, como es generalmente la tendencia; rechazar aquellas acciones que no copian nuestra forma de pensar y actuar. De manera que, vamos a utilizar

nuestras corazonadas, energías y emociones como catalizadoras del cambio, crecimiento y desarrollo personal. Apliquemos estas cualidades emocionales como investigadores, docentes, tutores, asesores, en fin, como personas con habilidades y sensibilidad, para comprender la alegría o el sufrimiento humano ante los impactos sociales que nos depara la vida; o simplemente, para ingresar a la Universidad Virtual, con el CI y CE, que nos sirva para vivir la vida y no para caminar por la vida.

## REFERENCIAS

- Bautista, M. (2016). *Corpus Teórico para la Formación del Docente Investigador en la UPEL, desde la Dimensión Emocional*. Tesis doctoral no publicada. UPEL-IPC. Venezuela.
- Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Grupo de Editores Norma para la América Latina.
- García Aretio, L. (2017). Educación a distancia y virtual: calidad, disrupción, aprendizajes adaptativo y móvil RIED. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, vol. 20, núm. 2, pp. 9-25 Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia. Madrid
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Morles, A. (1996). El Docente Investigador. *Revista de Investigación y Postgrado*, vol. 6: 2.
- UNESCO (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción* [Versión electrónica]. art. 9, apartado d, p. 5.
- Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey. (1997), *Educación Virtual*. Editorial Trillas. México, D.F.
- Urribarri, R. (1998). *La Formación de Educadores en el Uso y Conocimiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Venezuela: Universidad de Los Andes.

---

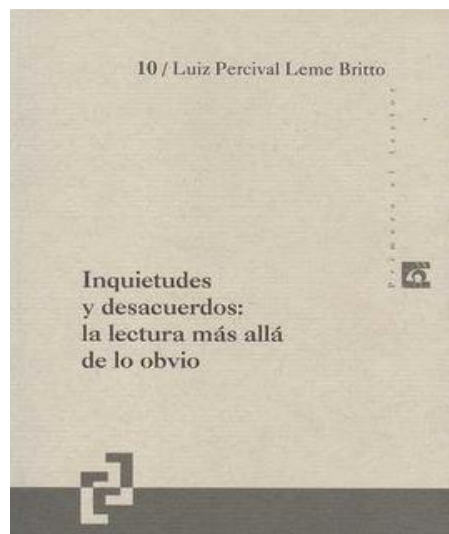
**RESEÑA DEL LIBRO**

## **Inquietudes y desacuerdos: La lectura más allá de lo obvio**

**Luis Percival Leme Britto (2010)**

ISBN: 978-958-99400-2-0

Bogotá: Asolectura. pp. 68



Presentado por:

**María Salcedo**

[mdelc710@hotmail.com](mailto:mdelc710@hotmail.com)

[mdelc440@gmail.com](mailto:mdelc440@gmail.com)

**EBN "Elías Toro". Caracas. Venezuela**

*Reseña recibida en diciembre de 2019 y aceptado en junio 2020*

Luis Percival Leme Britto (LPLB) es un autor brasileño que tiene en su haber una vasta obra escrita sobre temas en el ámbito educativo, literatura y lingüística;

nada más ver la lista de su producción escrita para darnos cuenta de lo prolífera de su obra. *Inquietudes y desacuerdos: más allá de lo obvio* es una de ellas, de la cual hablaremos en las siguientes líneas.

Este pequeño libro, impresas sus páginas en un interesante color sepia y con unas letras fáciles de leer, es una compilación de dos conferencias dictadas en Bogotá, en el marco de la quinta jornada de Reflexión sobre la lectura en la escuela, evento que se realizó en octubre de 2008. Junto con las dos conferencias se encuentran acompañándolas unas Máximas impertinentes, que relatan el cuestionamiento de algunas creencias sobre la formación del lector en una sociedad ideológicamente capitalista. Las dos conferencias fueron traducidas por Beatriz Peña y revisadas por Silvia Castrillón, mientras que las Máximas impertinentes fueron traducidas y revisadas por Silvia Castrillón. Cabe destacar que al final de cada conferencia le fue agregada una lista de referencias, como invitación para que el lector profundice sobre los temas expuestos.

En la primera conferencia, *Literatura, conocimiento y compromiso con la libertad*, LPLB plasma sus inquietudes y desacuerdos en la formación del lector en una sociedad dominada por el capitalismo. Comienza su texto refiriéndose al transcurrir de la vida humana “en movimientos financieros gigantescos. Las ciudades tienen millones de individuos anónimos y producen y consumen energías extraordinarias” (p. 7). En este texto se puede observar una marcada crítica a la vida que se desarrolla en estas sociedades capitalistas, donde los individuos pierden su identidad como persona para convertirse en masa. El capital, máquina voraz, no reconoce ni toma en consideración el dolor o el gozo de la gente que él administra para su exclusivo beneficio. ¿Qué sentido puede tener en este ambiente la individualidad, la identidad, los deseos? (p. 8).

A lo largo del capítulo podemos encontrar frases que nos invitan a reflexionar sobre `la máquina` que domina sobre al ser humano quitándole su individualidad, y por qué no, su humanidad, convirtiéndolo en una masa informe consumista y conformista que se mueve al ritmo de los intereses capitalistas. A pesar de existir

en ese mundo sombrío en el que está inmerso, “se perciben indicios de libertad (...) podemos asumir unos pocos y fundamentales principios de acción político-pedagógica de formación de un lector que rehúsa y se resiste tanto al consumismo como al conformismo (...) y se obstina en hacer arte” (p. 28).

Entre estos principios está: la visión del arte como contemplación de la vida y se opone al entretenimiento; el rigor y el comportamiento como condiciones de libertad del lector; el placer estético como satisfacción y realización en el ejercicio intelectual y en la acción disciplinada; la formación del gusto se relaciona con las experiencias culturales e intelectuales; la función literaria en todos los ámbitos es la de fomentar el sentido crítico y los conocimientos que rebasan la vida cotidiana, así como la indagación de la condición de la existencia; abandonar visones ingenuas del arte y del lector, fuertemente ideológicas, para poder exaltar la literatura como un valor y una posibilidad de realización de la libertad y del autoconocimiento (p. 29).

Estos principios presentan una dialéctica entre la práctica y el deber ser de las funciones del arte y la literatura en una sociedad ideológicamente capitalista. En el desarrollo de estos principios explica lo que sucede en la práctica del arte y la literatura en estos sistemas ideológicos, para luego aportar lo que se debe hacer, es decir, el deber ser del arte y la literatura. En realidad, todo el discurso en esta obra se mueve entre lo que se hace y lo que se debería hacer en estos ámbitos. Desde la posición del autor el arte y la literatura en la sociedad capitalista, que también aplica a la literatura...

...es a un mismo tiempo, expresión de cultura y objeto de consumo en una sociedad dominada por esta ideología. La transformación de un objeto de arte en mercancía hace que las condiciones de mercadeo impongan ciertas marcas y usos a ese objeto (p. 30).

La experiencia del lector “es, muchas veces, penosa y se distingue de actividades meramente lúdicas (aunque pueda serlo) y del procesamiento automático del entretenimiento (lo que no puede ser).” (p. 30). A la vez señala que

“el rigor y el comprometimiento son las condiciones de libertad de lector” (p. 30), y por ello,

queremos exaltar la literatura como un valor y una posibilidad de realización de la libertad y del autoconocimiento, tenemos que abandonar visiones ingenuas del arte y del lector, fuertemente ideológicas, e invertir en el conocimiento intenso del objeto literario, así como en el derecho a la literatura (p. 31)

La posición del autor en cuanto a las funciones del arte y la lectura en la sociedad capitalista, hace referencia a una fuerte carga ideológica y alienante, pues, desde su punto de vista, el objeto de éstas es el de meramente entretener, evadir una realidad estresante y hacer olvidar el trabajo diario, por demás duro y competitivo, perdiendo de esta manera el placer estético del arte (diferente al mero entretenimiento) y el fomento del sentido crítico “y los conocimientos que rebasan la vida cotidiana, así como indagaciones de la condición de la existencia” (p. 30). A estas sociedades capitalistas no les interesa formar un ciudadano crítico y reflexivo, por el contrario, les interesa formar a un individuo conformista, sin personalidad (solo masa), perdiendo “la individualidad, la identidad y los deseos” (p. 8), alienado e inmerso en un sistema que lo forma para el consumo y la competencia despiadada.

Esta interesante posición de Leme Britto invita a una discusión posterior sobre los puntos de vista del autor señalados en esta obra y la posición que otros autores tienen sobre este tema, por demás interesante y necesario en la actualidad educativa de muchos países de la región.

En cuanto a la segunda conferencia realizada por el autor, Mitificación de la lectura por la experiencia de leer, ésta hace referencia a ciertas verdades a medias difundidas “por ahí” sobre la promoción de la lectura, donde se presenta “la idea de que la práctica de la lectura es una forma muy importante de desarrollo intelectual, que contribuye al establecimiento de una sociedad equilibrada en la que haya justicia y creatividad” (p. 33). Esta afirmación `genérica` sobre la lectura “encubre muchas y diferentes formas y finalidades de leer” (p. 33). Al respecto señala que

“cabe preguntarse: ¿por qué leer? ¿Y por qué promover la lectura? ¿Y en qué lectura se piensa cuando se quiere promoverla?” (ibíd.). Considera estas preguntas importantes, y buscar su respuesta una necesidad indispensable. Tampoco se debe olvidar el carácter político del acto de leer, puesto que la lectura es una práctica que está inmersa en un ambiente social e histórico determinado. En este orden de ideas, señala que

La ignorancia del carácter político del acto de leer no anula su componente político, porque este es constitutivo del proceso, pero conduce a la mitificación de la lectura y de los textos impresos y al no reconocimiento de los intereses y compromisos de los agentes productores de los textos (p. 35).

A este respecto, Leme Britto enumera una serie de premisas que señalan el mito del sujeto lector. En cada una de ellas: 1) Cada lector hace su interpretación; 2) El sujeto que lee es creativo y puede descubrir nuevos caminos y oportunidades; 3) Una sociedad lectora es una sociedad solidaria; 4) La lectura es fuente inagotable de placer; 5) Quien lee viaja por mundos maravillosos, el autor despliega unas afirmaciones que, aunque no son falsas en su esencia, no son del todo verdaderas, pues no toman en cuenta una serie de factores que inciden en su absoluta certeza. Estos factores se relacionan con su acción pedagógica, su contextualización y la función inicial/objeto de la lectura, creando a su alrededor una serie de verdades a medias, mitificando el acto de leer y escondiendo, por lo tanto, su verdadera razón de ser. En este sentido, señala dos “razones de ser del mito y de su perpetuación”. Estos “dos factores son determinantes para que sobreviva con tanta intensidad la concepción ingenua de la lectura” (p. 45). El primero tiene que ver con “la no consideración (o incluso la negación) de la dimensión política de la lectura, que autoriza a suponer que cualquier lectura puede ser valorada como buena” (p. 46).

El segundo, directamente articulado con el primero, es la no consideración del objeto sobre el cual incide la lectura: al no tomarse el acto como cosa en sí misma, no se reconoce que se leen textos y que los textos son discursos que encierran representaciones del mundo y de la sociedad. (ibíd.).

Por lo antes expuesto, el autor señala que se debe “asumir una pedagogía de la lectura que supone una distinción extrema entre vivir la experiencia estética y el entretenimiento. Y al mismo tiempo, una pedagogía que asume la literatura como derecho humano” (p. 57). De esta manera, la promoción de la lectura puede ser vista como un `espacio de acción colectiva` donde se incentiva la acción de leer, más allá del mero goce de leer.

Por último, el tercer texto que forma parte de este pequeño libro sepia, está conformado por siete `máximas impertinentes`, así llamadas por Leme Britto en este escrito. Son una serie de premisas que relatan la posición del autor con respecto a la formación del lector, cuestionando de esta manera algunas ideas generalizadas y expuestas en textos anteriores sobre el tema en cuestión. Son siete máximas que ubican al autor en una posición contra la corriente o mejor dicho `negando el consenso` general sobre la lectura y sus creencias, creencias que el autor acepta como ideas generales, pero que a la vez cuestiona, pues traducen una ideología capitalista, con la cual no comulga.

Estas máximas son: La lectura no es buena ni mala, es lectura; Leer es verbo transitivo; El lector de X es el lector de X; Leer no es un placer, a pesar de que puede serlo; La lectura de entretenimiento es un entretenimiento; Lo que el lector promueve es un estilo de vida; Poder leer es un derecho de ciudadanía.

Para Leme Britto,

Promover la lectura solo tiene sentido en cuanto movimiento político de contrapoder, en cuanto parte de un programa de democratización social. En este sentido la cuestión que se impone es la del **derecho a leer** y no la de la promoción de este o aquel comportamiento o la valorización de tal o cual gusto. Lo que interesa no es que un sujeto lea, (...) sino **si puede leer**, y **cuánto leer** y **leer lo que quiera** (p. 67).

Cierra este capítulo con una frase que encierra un pensamiento que invita a reflexionar sobre la profundidad del acto de leer. “La lectura que forma no es la



lectura que conforma y aun la que reforma, sino la que deforma y transforma” (p. 68).

LPLB nos ha llevado con sus líneas a través de espacios transitados por muchos escritores. Con una visión sumergida en el cuestionamiento, por decir algo, se posiciona entre el ser y el deber ser del arte y la lectura. Nos presenta de una manera sencilla el acto de leer –tanto el arte como los textos- y su dimensión política, sus implicaciones en el ámbito personal como social y político de los seres que conforman una sociedad regida por un sistema capitalista. Nos invita en esta obra a reflexionar sobre nuestra posición frente al arte y la literatura, que no debe ser de sumisión ni de consumo, sino todo lo contrario, debe ser problematizadora, pues para él, esto nos llevará a convertirnos en lectores críticos y reflexivos, fin último del acto de leer. Nos recuerda “que los textos son discursos que encierran representaciones del mundo y de la sociedad”.

Es de destacar, que a pesar de que Leme Britto escribió esta obra en el marco de una sociedad ideológicamente capitalista, caben las mismas proposiciones/señalamientos y premisas para describir otras sociedades, puesto que, si tomamos como cierta la condición del carácter político de la lectura, entonces esta no escapa a la conformación cultural, social y política de ninguna sociedad, llámese capitalista, socialista, comunista, etc. No olvidemos que los sistemas educativos son la punta de lanza de las políticas de un estado determinado y su ideología, para formar al hombre que la describe o representa ante el mundo.

**RESEÑA DE BLOG DIGITAL EDUCATIVO**

***Justifica tu respuesta***  
*Aprende-Enseña-Emociona*

*Santiago Moll (2013)*

*“Todo se puede aprender. Todo se debe enseñar”.*  
 (Moll, 2020, sec.1)



Presentado por:  
**Ríchard José Sosa Villegas**  
[sosacademicus@gmail.com](mailto:sosacademicus@gmail.com)

Instituto Santo Tomás de Aquino (INSTA), Colombia

Reseña recibida en marzo y aceptada en septiembre 2020

El blog, la bitácora o el diario digital que a continuación reseñamos se titula *Justifica tu respuesta*. Este inició el 22 de abril del año 2013 y es creación del escritor

español Santiago Moll, quien nace el 17 de octubre de 1973 en Ciutatella de Menorca. El autor es licenciado en Filología Hispánica y en la actualidad, ejerce como profesor en un instituto de Secundaria en Badalona, en el IES Badalona VII, específicamente. Es además de profesor en secundaria, formador presencial y online conjugándolo con su faceta como blogger. Santiago Moll se define a sí mismo como un “firme defensor de la educación inclusiva, apasionado de las nuevas tecnologías y un enamorado de la educación emocional” (Moll, 2019, sec.5).

Las palabras de entrada en su bitácora, dirigidas a los docentes, son: “te enseñaré a mejorar tu práctica en el aula, a aplicar nuevas metodologías y a conquistar el corazón de tus alumnos” (Moll, 2020, sec.5). Y en este sentido, su discurso cobra vida cuando uno se acerca al contenido del referido espacio porque en el mismo se privilegia la imaginación y la originalidad al momento de enseñar. Al ingresar al vínculo <http://www.justificaturespuesta.com> nos encontramos con una bitácora de sobrios colores en la que se visualizan seis secciones: *Suscríbete*, *Blog*, *Cursos online*, *Dinámicas de grupo*; *¿Quién soy?* y *Contacto*. Al hacer click en la primera sección, *suscríbete*, recibimos un regalo digital por parte de Moll con 25 citas motivadoras de distintos autores a full color y en formato PDF. En la sección *blog*, se despliegan las ventanas: educación emocional, consejo para docentes, artículos de opinión, técnicas de estudio, nuevas tecnologías, resolución de conflictos y aprendizaje cooperativo.

Seguidamente, en *cursos online* se ofrecen tres opciones: *flipped classroom*, *aprendizaje cooperativo* y *educación emocional* en el aula. En *Dinámicas de grupo* se facilitan un repertorio de estrategias para ser aplicadas en la interacción educativa, en la sección *¿Quién soy?* se encuentra información autobiográfica referida al autor, y finalmente, en el apartado *contacto* nos podemos comunicar directamente con Santiago Moll a través de un correo electrónico.

Como en la mayoría de estos diarios digitales existentes en la red, este cuenta además con una serie de categorías o etiquetas que remiten a distintos temas, entre los que podemos mencionar: artículos de opinión, consejos para docentes,

evaluación, entre otros. También cabe destacar que este espacio posee una biblioteca virtual como soporte y consulta para los docentes interesados en los tópicos abordados dentro de las distintas entradas digitales. Entre algunos libros de la biblioteca se cuentan: *superpacks para docentes*, *30 dinámicas*, *24 afirmaciones*, *la escuela Kairós donde el tiempo pasa volando*, *ejemplo de texto argumentativo de una tesis*, entre otros. Todos los textos son descargables como muestras gratuitas con contenido parcial pero también se puede disponer de ellos, en su totalidad a partir de un pago online.

Uno de los elementos más llamativos de esta herramienta educativa que nos resulta importante señalar como lectores, es la relación que establece su autor con otras disciplinas del conocimiento humano sin que exista un vínculo aparente con el tema de la educación. Para ilustrar lo antes dicho, puede pensarse por ejemplo en una obra sobre administración y aunque el enfoque del libro sea solamente el ámbito de la especialidad señalada, Santiago Moll logra vincular su contenido con la aplicación práctica de los principios que rigen la administración, recogidos en sus escritos para mostrarnos cómo aplicarlos con una función didáctica o pedagógica, según convenga.

Entre los principales aportes que justifican la referencia de este interesante blog se encuentran las siguientes: (i) retroalimentación de la praxis docente cotidiana y su mejora a partir de prácticas innovadoras, (ii) aprendizaje de nuevas estrategias didácticas y pedagógicas, (iii) propicia un amplia red de aprendizaje a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para aquellos docentes preocupados por su quehacer pedagógico, (iv) permite suficiente interacción y amplitud para comunicarse con su autor en tiempo real, (v) resulta en una buena forma de ayudar a otros docentes para refrescar su visión educativa, y (vi) es una ventana e invitación a mejorar la creatividad al aprender, cultivar y desarrollar nuevas herramientas pero también a proponerlas.

En definitiva, por las razones antes planteadas que dan fe del aporte significativo de Santiago Moll en el entorno académico contemporáneo, la reseña

acá presentada sobre su trabajo implica desde nuestra concepción, una manifestación humanística, pedagógica y cultural en el campo de las ciencias sociales ligada al uso de las TIC que redundará en beneficio, tanto para los docentes que se preocupan por mejorar su praxis docente, como en los estudiantes en los cuales se aplican las estrategias, métodos y dinámicas educativas sugeridas por este autor.

## REFERENCIA

Moll, S. (2013-2020). *Justifica tu respuesta*. España: Justifica tu respuesta. [Blog].  
Disponible en: <http://www.justificaturespuesta.com> [Consulta: 2020, enero 22]

## Reseña Histórica de Gaceta de Pedagogía

# Educación y Progreso<sup>1</sup>

**Augusto Germán Orihuela**

Presentado por:

**Ríchard José Sosa Villegas**

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

**Instituto Santo Tomás de Aquino  
(Atlántico-Colombia)**

Reseña recibida en noviembre y aceptada en Diciembre 2020

## Presentación<sup>2</sup>

Sin importar la época y el lugar en el cual nos encontremos, hablar de la educación y cualquiera de sus variantes, siempre resulta en un tema apasionante para aquellos que por vocación, elegimos el derrotero educativo. De hecho, nuestro país ha dado a grandes maestros, que han teorizado y filosofado sobre el deber ser de la educación. Entre algunos de esos insignes autores se pueden mencionar a Andrés Bello, Simón Rodríguez, Arturo Uslar Pietri, Luis Beltrán Prieto Figueroa, Argelia Laya, Augusto Germán Orihuela, entre otros.

En cuanto al profesor Orihuela, debe referirse en las siguientes líneas su labor docente e investigativa bajo un enfoque humanístico centrado en la dimensión ética del hombre como ser social. El apego de este insigne docente por la sociedad a la

---

<sup>1</sup> Artículo publicado por primera vez en octubre de 1966 en el N° 14 de la Gaceta de Pedagogía.

<sup>2</sup> Elaborada para el N° 39 de la Gaceta de Pedagogía.



cual perteneció puede observarse a partir de algunas de sus ideas y reflexiones enmarcadas en uno de los textos de su autoría y que al final de este trabajo se reproduce. A saber, el artículo denominado *Educación y progreso*, cuyas ideas se abordarán un poco más adelante.

A modo de semblanza del autor en cuestión, es menester señalar que nació en septiembre del año 1920. Al decidirse por el campo de la docencia en Venezuela, tras egresar del hoy Instituto Pedagógico de Caracas, logra desarrollarse en los niveles de Escuela Primaria, Educación Media, Educación Especial y Universitaria durante más de cinco décadas. Entre algunos de los cargos que ocupó se encuentran profesor en el Liceo Andrés Bello (1945-1949), subdirector en el Liceo de Aplicación (1949-1957), y en el Liceo Caracas (1957-1958), respectivamente. En el espacio universitario, fue profesor Interino en el Instituto Pedagógico Nacional (1947), y luego profesor Tiempo Completo (1951-1970). Asimismo, formó parte del profesorado de la Universidad Metropolitana, como fundador y Jefe de Departamento (1970-1972).

También fue Miembro del Consejo Técnico y Encargado de la Dirección Técnica del Ministerio de Educación (1958-1970) y Secretario General del Ministerio de Educación (1977-1979). Además de estas responsabilidades a nivel educativo y administrativo dedicó parte de su vida a la investigación, a la reflexión y reformulación de problemáticas culturales de su época, dejando un importante legado del cual hoy puede asirse cualquiera interesado en conocer el pensamiento de este destacado maestro. De hecho, en el ámbito de las letras puede referirse su incorporación como Miembro de la Academia Venezolana de la Lengua, siendo este uno de los más altos reconocimientos para un letrado, por parte de la Real Academia Española. Igualmente, obtiene otras condecoraciones de mucha importancia, otorgadas gracias a su trayectoria literaria.

Entonces, habiendo esbozado de manera muy sucinta el perfil del profesor Orihuela, es tiempo de hacer referencia a su texto *Educación y progreso* publicado en 1966. En principio, a modo de acercamiento desde la dimensión axiológica,



desde el inicio puede percibirse como un individuo "...consecuente, disciplinado, persistente, optimista" (Rodríguez, Villalba y Pinto, 2000, p.23), cualidades que permiten comprender su preocupación y compromiso por un tema importante de su vida como lo era la educación. En principio porque señala que se trata de un hecho social dentro de un mundo cambiante, con atisbos de evolución cada vez más claros. De hecho, era consciente, como lo explicita en su obra, que hay factores externos y propios de la cotidianidad que permean el proceso educativo. Sin embargo, para que haya una mejor comprensión de cómo inciden esos factores, "de la calle", como él los llama, hay que mirar con atención el cómo inciden estos en la labor educativa en sus diferentes niveles. Entre estos, es imperativo nombrar el barrio, la ciudad, la nación y el mundo para entender que, como hecho social y político, la educación va más allá de esta idea inicial, que pareciera ser un lugar común. No se circunscribe como un elemento aislado, pues se forma y educa en sociedad y para el beneficio de sus ciudadanos y de esta misma.

A través de su visión humanista formula una serie de interrogantes sobre el hombre contemporáneo. Entre estas resaltan la idea de la indiferencia y la ignorancia del individuo que hoy se educa para la vida. En palabras del autor, se cuestiona:

¿Puede acaso el hombre contemporáneo permanecer indiferente a cuánto sucede a su alrededor? ¿Puede entonces el educando-ciudadano en formación de una nación, de un mundo cada día más estremecido y progresivo- quedar ignorante de cuánto va teniendo efecto y proyección a todo lo largo y ancho de nuestro planeta y algunas veces más allá?

Estas preguntas retóricas tienen mucha significancia hasta el día de hoy. A estas alturas podría pensarse si no siguen siendo estas interrogantes motivo de debate tanto en Venezuela como en el resto del mundo. De modo que se puedan plantear otras ideas a partir de las señaladas, entre las que se destaquen: ¿Cómo podrá formarse el nuevo individuo que hará vida social al terminar su educación académica si no comprende lo que ocurre a su alrededor, pues aunque suene a





paradoja, muchos viven aislados en un mundo cada vez más globalizado? Es a partir de debates como estos que la educación debe establecer su relación con las distintas demandas que constantemente están surgiendo. Demandas como la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) relacionándolas con el hecho educativo, a la par de nuevos enfoques que faciliten la optimización de la educación como proceso. A fin de cuentas, parafraseando al profesor Orihuela, es imposible desvincular el hecho educativo de las realidades que le son cada vez más cercanas, debido a que hacerlo, implicaría la pérdida de la concepción del cambiante mundo que nos ha tocado vivir. A este respecto, cabe acotar que la educación, como proceso dinámico marchante y capaz de marcar su propio ritmo, necesita y requiere de individuos comprometidos con el mismo, dispuestos a cumplir esta tarea.

Toda persona involucrada con la educación debe tener claro que no puede encontrarse de manera pasiva dentro de este proceso. Por el contrario, a fin de que cualquier país progrese, esta debe ser renovada bajo una mirada crítica, siempre con la intención de avanzar y desarrollar nuevos y mejores ciudadanos. De eso dependerá el futuro de cualquier país del mundo. Sin embargo, Orihuela sentencia, como ideas finales de su trabajo que si bien Venezuela es un país con muchas fortalezas para progresar, este se encuentra, y en eso coincidimos con el autor, en un estado bastante precario, no solo por ser un país subdesarrollado sino que además, su educación requiere de personas comprometidas con distintas actividades como el incremento científico del país. Solo a partir del elemento humano cualificado podría darse como resultado, no solo la formación de un sujeto mejorado sino uno capacitado que coadyuve en el desarrollo del país. De esta manera, la educación se convertirá en un baluarte que permita el progreso en Venezuela.

Finalmente, consideramos oportuno y actual este texto del maestro Orihuela, cuyo carácter reflexivo sigue en vigencia hoy más que nunca. Por último, nos queda agradecer al Comité Editorial de la revista por la oportunidad de este breve, pero



sustancial acercamiento, para conocer a uno de los autores más importantes y representativos de nuestro país, cuyas ideas de seguro serán fuente de inspiración para todos los que tenemos como eje central la educación.

## REFERENCIAS

Rodríguez Bello, L.I; Villalba de Ledezma, M; y Pinto de Escalona, N. (2000). Semblanzas de los profesores Pedro Díaz Seijas, Manuel González-Sponga, Augusto Germán Orihuela, Luis Quiroga Torrealba, Oscar Sambrano Urdaneta, Mario Torrealba Lossi, Virgilio Tosta y Ramón Adolfo Tovar, en oportunidad de haberles sido conferido el Premio a La Labor Investigativa-UPEL, año-2000. En *Premio de Investigación Educativa UPEL. Premio a la Labor Investigativa (Edición especial)* (pp. 11-49). Caracas: Autor.

## Educación y Progreso

**Augusto Germán Orihuela**

Educación es un fenómeno social, hoy más que nunca, y a medida que el mundo avanza en su evolución, la educación adquiere un perfil más nítido, más definido en ese sentido. La educación como fenómeno social qué es, cumple una especie de función osmótica. Pero osmótica plena, es decir, que está en la obligación ineludible de permitir el paso, a su través, en una y otra dirección, de la escuela hacia la calle y lo contrario. Al decirle escuela hay que comprender todos los niveles de la misma.

De igual manera que al indicar la calle debe extenderse todo cuánto ocurre en la periferia escolar. Que es como decir el mundo todo, pues la escuela no puede ni debe mantenerse sorda al rumor o al gran ruido exterior. Por lo contrario, debe ofrecer una gran resonancia a todo cuanto ocurra en el barrio, en la ciudad, en la nación, en el mundo. Lo bueno y lo no bueno. Lo positivo y lo negativo. ¿Puede acaso el hombre contemporáneo permanecer indiferente a cuánto sucede a su

alrededor? ¿Puede entonces el educando- ciudadano en formación de una nación, de un mundo cada día más estremecido y progresivo- quedar ignorante de cuánto va teniendo efecto y proyección a todo lo largo y ancho de nuestro planeta y algunas veces más allá?

Como fenómeno social, íntimamente ligado a la vida, la educación, el sistema educativo, tiene que responder a todas cuantas son demandas, a todos cuántos son realizaciones, a todos cuántos son proyectos de la vida nacional. Que cada día que pasa está menos circunscrita al propio ámbito, a la simple demarcación geográfica, para extenderse y entenderse con otras regiones y otros intereses que hasta hace muy poco tiempo parecían extrañísimos y remotos. A esta vasta e insospechadas cuestiones ha de atender la educación con un criterio sereno y visión certera. Mientras más efectiva intente ser la educación de un país, más atenta tiene que estar al ritmo de los acontecimientos mundiales. Sean ellos sociales, político, económicos o estrictamente científico. Porque la realidad es que hoy existe, en forma mucho más evidente que antes, tal conexión, tal enlace y relación entre asuntos aparentemente ajenos entre sí, que no posible desligarlos.

No solo no es posible, sino que no es permisible, a quien aspire tener una concepción clara del mundo que nos ha tocado vivir. Ese mundo en que sobran diez años para qué novedades de todo género se transforme en antiguallas; ese mundo en el que ya no es posible asombrarse de nada porque todo es factible; en el que lo considero ayer ilusión o fantasía tornase hoy en realidad tangible a punto de ser superada. Y la educación tiene el compromiso ineludible, insoslayable de marchar y hasta de marcar el ritmo. La educación ha de ir tan estrechamente unida al progreso mundial en todos sus aspectos que es desde todo punto de vista una actividad dinámica, en constante desarrollo y con tan definidas proyecciones que ha de resultar siempre y en todo momento la abanderada del proceso histórico del país.

Muy grave cosa sería que la educación quedará rezagada. Si tal aconteciera, perdería su esencialidad puesto que no podría alcanzar sus objetivos. Dejaría de

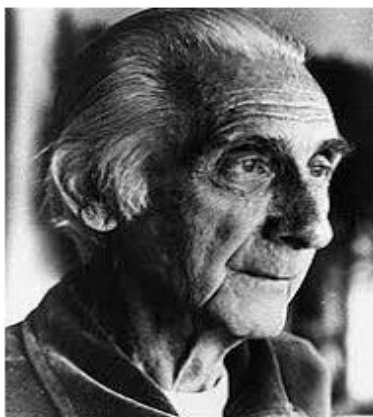


ser ella misma y pasaría al plano de las desechables por inservibles. La educación de un país tiene que ser pionera del pensamiento y del progreso humano para seguir llenando la alta función que le corresponde. Por ello la educación tiene que estar en constante progreso de renovación. Tiene que ser la más progresiva de todas las actividades que se cumplan en una nación. Como que ha de servir de fundamento a todas las demás, es natural que marche adelante. Si corresponde a la educación, al sistema educativo de un país, echar las bases de las otras actividades que en él se cumplan, necesariamente ha de ir primero. Señalando el camino, como si dijéramos. No puede un país progresar en ningún sentido si su educación, su sistema educativo, no está señalando la pauta del progreso. Resulta imposible que un país adelante terreno si su sistema educativo no responde a todas las que son sus necesidades presentes y futuras.

Venezuela, es un país en estado de retraso y con un potencial de riqueza incalculable, tiene entre sus manos el problema de que su sistema educativo responda a las necesidades presentes y futuras. Si realmente aspiramos a salir de la condición de país subdesarrollado habremos de echar las bases del progreso. O lo que es lo mismo, debemos empeñarnos en que nuestra educación, nuestro sistema educativo- del preescolar a la superior- sirva de verdadero fundamento el desarrollo progresivo de la nación. De nada serviría intentar la realización cabal de la Reforma Agraria, la industrialización del medio, la implantación de nuevos sistemas de vida, el incremento científico del país, si no contamos con el elemento humano capaz de llevar a cabo tan vastas empresas. Y ese elemento solamente se dará entre nosotros a través de un sistema educativo que lo produzca, que forme ese nuevo tipo de venezolano, necesario y mejorado que el actual. Luego, toda modificación, aunque se procure introducir al país, con miras al progreso futuro, tiene que comenzar necesariamente por el sistema educativo. Del incremento cualitativo que proporcionemos a nuestra educación, dependerá el desarrollo progresivo nacional.

## Reseña Histórica del Departamento de Pedagogía y de sus grandes pedagogos

### Juan David García Bacca



*Imagen:*

*Banco Central de Venezuela.  
J.D. García Bacca "Vivir dos veces despierto"  
Ediciones Especiales (2005)*

*"No estudio por saber más, sino por ignorar menos."  
(Sor Juana Inés de la Cruz)*

*"La claridad es la cortesía del filósofo."  
(José Ortega y Gasset, ¿Qué es filosofía?, 1957)*

**Pedro Manuel Corros Bacca**

[pedrocorros@hotmail.com](mailto:pedrocorros@hotmail.com)

**Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela**

*Reseña recibida en julio 2020 y aceptado en septiembre 2020*

El filósofo nació en Pamplona (España) el 26 de junio de 1901. Estudió con los claretianos, orden a la que perteneció hasta principios de los años treinta, y en la que llegó a ser profesor en el Seminario de Solsona. A partir de 1928 realizó

estudios científicos -especialmente de Matemáticas, Filosofía y Biología en diversas universidades europeas. Posteriormente viajó a Barcelona, donde se doctoró con un *Ensayo sobre la estructura lógico-genética de las ciencias físicas*. Ese mismo año inició su tarea docente en la Universidad de Barcelona, donde introdujo por primera vez en España los estudios de lógica matemática y las materias y actividades relacionadas con los intereses del Círculo de Viena.

En junio de 1936, García Bacca opositó a la cátedra universitaria de Santiago de Compostela, que no llegó a ocupar al estallar la guerra civil, que le llevó al exilio. En el periodo de la diáspora republicana fue profesor en las universidades de México, Quito y Caracas. La preocupación por la Lógica y la Filosofía de la Ciencia es el tema dominante en la extensa obra del filósofo navarro-venezolano. Entre sus obras merecen destacarse *La Metafísica*, *La Filosofía de la Música* y *Elogio de la Técnica*.

Juan David García Bacca, exiliado (*transterrado*, como solía decir) a raíz de la guerra civil permaneció toda su vida en Latinoamérica. Es una de las figuras más interesantes del pensamiento español del exilio y el único gran filósofo, junto con Zubiri, superviviente de la preguerra.

Filósofo, teólogo, físico, matemático y helenista García Bacca es una de las grandes figuras del pensamiento español contemporáneo. Daríamos una imagen parcial de García Bacca si analizásemos solamente al filósofo, científico, sabio; porque es además un literato que «une la formalidad literaria a la formalidad filosófica» (José Bergamín), el único filósofo español que llevó a cabo esta proeza. «Uno de los más grandes pensadores de la lengua española, que figura a la par entre los más grandes escritores de la misma» (José Gaos) En *Introducción literaria a la filosofía* (1964) demuestra que la Filosofía se expresa por imágenes y símbolos literarios. Pero la literatura le interesa *por mor de filosofar*, para que el verso y la novela le revelen un pensamiento encarnado, vivo. En este sentido, Alfonso Reyes le acusaba de «vampiro filosófico». *Invitación al filosofar, según el espíritu y letra de Antonio Machado* (1967) es una invitación a cambiar realmente,

abandonando el yo posesivo para llegar al amor real, viviéndolo desde esa *otredad esencial del ser* de que hablaba Machado. Amor, poesía y filosofía se unen para crear el nosotros, unificador común de la soledad amorosa, poética y filosófica.

García Bacca se nacionalizó venezolano tempranamente, tras su incorporación a la UCV en 1947, y no volvió a España hasta la muerte de Franco por razones de conciencia democrática. Su obra apenas llegó tampoco antes, aunque sí su repercusión y alguna exótica publicación como la que auspició Manuel Sacristán en la edición de Laye de *Las ideas de ser y estar; de posibilidad y realidad en la idea de hombre, según la filosofía actual* (1955) u otros jóvenes del entorno de *Theoría*. Ordenado sacerdote en 1925, la Guerra Civil y sus estudios mismos en los años treinta lo fueron alejando del pensamiento eclesiástico y la Teología hasta doctorarse por la Universidad de Barcelona en 1935, y la publicación al año siguiente de su *Introducción a la lógica moderna*.

Desde entonces, en el exilio primero en París y después en Ecuador y México hasta llegar a Venezuela, desplegó una actividad propiamente filosófica y ensayística de gran envergadura y complejidad, además de la docencia universitaria y las notables traducciones de Platón, los presocráticos, Tucídides, Parménides, Plotino, Cicerón, Marco Aurelio, Jenofonte, Aristóteles, Boecio, Lucrecio, Kant, Newton y Heidegger. O la regular colaboración en las mejores revistas del exilio, como *Cuadernos Americanos* o la *Revista Nacional de Cultura* de Caracas. José Gaos escribió de él en 1945 y en *Cuadernos Americanos* que «es una personalidad tan original y poderosa, que resulta una especie de rey Midas que orifica, quiero decir, garcíabacquiza, permítaseme el término, cuanto trata», y lo hacía para defender el valor de obra propia también de su amplísima labor de editor y traductor de pensadores clásicos y modernos.

En 1946 la UCV le extiende una invitación al Maestro hispano-venezolano para enseñar Filosofía en dicha Alma Mater. Desde entonces hasta su jubilación residió entre nosotros. Este es, sin duda, el período más importante de su

producción filosófica. En la UCV García Bacca ocupó el Decanato de la Facultad de Humanidades y Educación, fundó y dirigió el Instituto de Filosofía de la misma Facultad en 1970, el cual hoy con digno orgullo ostenta su nombre. Mantuvo siempre contacto con los estudiantes a través de sus recordados cursos y seminarios en la Escuela de Filosofía y en el Instituto Pedagógico de Caracas. En éste, figura en la nómina de profesores del Departamento de Pedagogía a partir de 1958, en el cual imparte clases de Introducción a la Filosofía en la desaparecida Especialidad de Filosofía y Ciencias de la Educación. García Bacca se residió en “El Paraíso” en una casa no muy distante del Pedagógico, al cual llegaba caminando. Para este momento, García Bacca era ya considerado el *pater familias* de la Filosofía en Venezuela; había publicado más de cincuenta libros y estaba afanado tanto en la traducción de **Los Diálogos de Platón** (posteriormente publicados por la UCV en 12 Tomos) como en la redacción de **la Historia de la Filosofía**.

Sobre los elementos centrales de su Filosofía de la Ciencia, recordemos el curso impartido por García Bacca en el **Instituto Pedagógico de Caracas en el año académico 1953-1954** sobre *Filosofía de la Ciencia*, completado por otro dictado en 1956-1957, en donde el filósofo expone las ideas centrales de lo que más tarde se compilaría en los dos volúmenes sobre **Teoría y Metateoría de la Ciencia** (*Teoría y metateoría de la ciencia. Curso sistemático. Vol. I: Teoría de la ciencia. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1977. Teoría y metateoría de la ciencia. Vol. II. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1984*) En estas obras remarca el laborioso análisis sobre el concepto de **Ciencia** que García Bacca desarrolla en este aspecto de su Filosofía, y destaca la construcción del nuevo concepto que él mismo elabora. Deudor de muchos filósofos, la novedad de su reflexión se manifiesta, precisamente, en la capacidad sintetizadora con la que abordó su aproximación a la Ciencia.

García Bacca adaptó muchos lineamientos de la filosofía “clásica” para explicar el complejo fenómeno de la ciencia contemporánea. Confirmó la



rigurosidad tradicional de la filosofía y su actual vigencia. Reconstruyó y cohesionó magistralmente las aportaciones de los grandes Filósofos de la Ciencia en un nuevo sistema pleno de aportaciones propias. Asimismo, dejó su sistema abierto para futuros cambios, y delimitó la tarea futura del filósofo que igual de abierta y dinámica ha de ser capaz de integrar las dos grandes áreas de la producción racional humana: la filosófica y la científica. Los elementos críticos con respecto a las ideas recogidas por García Bacca en su Filosofía de la Ciencia podrían quedar resumidos todos en el afán audaz, omniabarcador, con el cual García Bacca se enfrentó a este tema.

De García Bacca expresará el Prof. José Hernán Albornoz, quien fu su alumno: “Venezuela tuvo el privilegio de contarle entre los suyos durante más de tres décadas. Aquí echó raíces profundas. No sólo fijó su residencia, sino que también optó por nuestra nacionalidad. Además de su saber filosófico, científico y literario, resaltaba en él su condición humana. Ésta entre otras muchas virtudes caracterizaron la fecunda vida de este insigne maestro.”

A los 76 años de edad (1978) recibió el Premio Nacional de Literatura y el Doctorado *Honoris Causa*, título conferido por la Universidad Complutense de Madrid (1985) amén de una innumerable lista de galardones que recibió en vida como reconocimiento a su ingente obra científica y humanística. La prolija praxis docente llevada a cabo por Juan David García Bacca y su ingente obra escrita, aunada a las aquilatadas virtudes personales que lo engalanaban constituyen un inestimable legado que hacen de él un ejemplo no a imitar, sino a seguir en nuestra particular coyuntura histórico-política. Juan David García Bacca falleció en Quito (Ecuador) el día 5 de agosto de 1992.

Nos encontramos ante uno de los más significativos y valiosos filósofos en lengua castellana, por desgracia y desidia no suficientemente valorado, ni suficientemente recuperado del alejamiento que sufrió con el exilio, ni todavía adecuadamente reganado para nuestro exiguo panorama filosófico. Sabido es que la presentación esquemática del pensamiento de un autor es de suyo incompleta y

parcial. La obra y el pensamiento de García Bacca tienen tal pluralidad de facetas, que resulta imposible dar cuenta de todas ellas en un escrito tan breve como este.

Hay que leerlo directamente para experimentar la riqueza de sugerencias, su acertado esfuerzo por moldear el castellano para la Filosofía y la calidad literaria de su prosa, difícil de encontrar en autores dedicados al género filosófico.

Si mediante esta semblanza logramos el cometido de incentivar su conocimiento y estudio nos daremos por bien pagados.

## REFERENCIAS

Albornoz, J. H. (2006). *Filosofar en el Pedagógico*, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, Caracas.

Albornoz, J. H. (2006). *El Pedagógico. Eventos y Protagonistas*, Fondo Editorial IPASME.

García Bacca, J.D. (1991). *Curso sistemático de filosofía actual*, Alfadil, Caracas.

García Bacca, J.D. (2005). *Vivir dos veces despierto*. Banco Central de Venezuela-Publicaciones, Ediciones Especiales. [Iconografía en línea] Disponible en: <http://200.74.197.135/c1/Publicaciones.asp?Codigo=4775&Operacion=2&Sec=False>. [Consulta: 2020, Julio 11]

Izuzquiza, I. (1984). *El proyecto filosófico de Juan David García Bacca*, Anthropos, Barcelona.

## EVENTO

**Webinar “José Gregorio Hernández un modelo para el Pacto Educativo hoy”**  
**22 al 26 de junio 2020**  
**Caracas, Venezuela**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Instituto Pedagógico de Caracas

Reseñado por:  
**Josefina Palacios Salazar**

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

**WEBINAR:**  
**José Gregorio Hernández,**  
**un modelo para el Pacto Educativo hoy**

Duración: 24 Horas académica  
 Fecha: del 22 al 26 de junio de 2020  
 Lugar: Grupo de Whatsapp

Año 2020: Reconstrucción del Pacto Educativo en Venezuela

El Pacto Educativo Global es un movimiento impulsado por el Papa Francisco en su llamado en septiembre del 2019 a “renovar y pensar con coraje la educación” con una visión más inclusiva, solidaria, dialógica, comprensiva y ecológica. La celebración del evento fue pautada para el mes de mayo de 2020 y luego postergada por la situación de pandemia mundial. Es una invitación abierta a todos

los actores posibles a involucrarse y a aliarse en este gran compromiso en lo que el Papa llama “aldea educativa global”.

En ese marco, el Departamento de Educación del Secretariado Permanente del Episcopado Venezolano con el apoyo de la Pastoral Educativa y Universitaria y tres obispos de las distintas diócesis impulsan el proyecto **“Reconstrucción del Pacto Educativo en Venezuela”** con la realización de una serie de eventos para convocar la participación activa de la iglesia, de quienes tienen responsabilidad en el campo educativo y otros sectores de la sociedad venezolana.

Ante escenarios adversos y la situación de pandemia, cobra pertinencia este tipo de emplazamientos porque urge tender puentes, revisar e iluminar los senderos educativos, de allí, el desarrollo de encuentros virtuales o webinars, entre ellos, el denominado **José Gregorio Hernández un modelo para el pacto educativo hoy**, a propósito del anuncio de su Beatificación.

El mencionado webinar se llevó a cabo del 22 al 26 de junio de 2020. El objetivo del mismo se basó en brindar un espacio de reflexión personal y comunitaria inspirado en la vida de José Gregorio Hernández como modelo para la Reconstrucción del Pacto Educativo en Venezuela. Los ponentes invitados fueron:

-Prof. Carmen Amelia Reyes, Licenciada en Educación (UCAB) y Directora del Departamento de Educación del Secretariado Permanente de la Conferencia Episcopal Venezolana,

-Dr Thomas Chacón, docente de la Universidad de Carabobo y Monte Ávila, y Coordinador del Programa para el Liderazgo Universitario de la Pastoral Universitaria de Venezuela,

-Prof. Osmarilys Sulbarán, docente del Depto de Enfermería de la Universidad de Oriente, Núcleo Sucre y Coordinadora de la Pastoral Universitaria Cumaná, Estado Sucre.

-Psicólogo David Miguel González, Laico de la comunidad Totus Tuus, Miembro del equipo animador de la Pastoral Universitaria de Venezuela.

Asimismo, se contó con la participación especial de las siguientes personalidades eclesíásticas:

-Mons. Fernando Castro, Obispo de Margarita y ex vicepostulador de la causa de Beatificación de José Gregorio Hernández

-Mons. Juan de Dios Peña, Obispo de El Vigía-San Carlos del Zulia y Presidente de la Comisión Episcopal de Educación.

-Mons. Tulio Ramírez, Obispo auxiliar de Caracas y Vicepostulador de la causa de Beatificación de José Gregorio Hernández.

Para cumplir con las actividades pautadas y valiéndose de las Tecnologías de Información y Comunicación, se utilizó de forma amena y creativa la plataforma de whatsapp. La dinámica de las jornadas se desarrolló en tres momentos:

**I. Escucha Paciente:** 8:30 a 9:30 am. Oración y envío de lecturas y material didáctico para su discusión y reflexión en el foro chat. **II. Diálogo Constructivo:** 4:00 pm Foro chat: Ponencias e interacción. **III. Convergencia Global:** 6 pm. Presentación de tareas productivas, reflexiones y oración de cierre. Acudieron a la cita 180 participantes. La agenda fue la siguiente:

**Lunes 22 de junio:** Registro de participantes, objetivos del webinar, presentación de agenda y envío de recursos didácticos a los participantes sobre la vida del Dr José Gregorio Hernández Cisneros.

**Martes 23 de junio:** Tema: La Reconstrucción del Pacto Educativo en Venezuela. Un camino por recorrer. Facilitadoras: Carmen Amelia Reyes y Osmarilys Sulbarán

**Miércoles 24 de junio:** Tema: ¡Saber estar! José Gregorio Hernández y su ejercicio valiente de poner a la persona en el centro. Facilitadores: Thomas Chacón y Carmen Amelia Reyes



**Jueves 25 de junio:** Tema: ¡Saber acompañar! José Gregorio Hernández y su ejercicio valiente de invertir sus recursos con responsabilidad y creatividad. Facilitador: David Miguel González

**Viernes 26 de junio:** Tema: ¡Ser solidario! José Gregorio Hernández y su ejercicio valiente de ponerse al servicio de los demás Facilitador: Thomas Chacón

Cada facilitador en ese “viaje” a la vida del Dr José Gregorio Hernández reforzó el compromiso y función apostólica que debe ejercer el docente en su vida personal y profesional. Es fundamental conocer la trayectoria de un hombre que conjugó desde el amor y el servicio el lenguaje de la cabeza, del corazón y de las manos, un gran "visionario", integrador de los saberes que condujo sus dones y talentos para armonizar y dar sentido social a sus actividades académico-científicas con la docencia y el ejercicio de la medicina al servicio de todos rodeándose de profesionales calificados. Su capacidad de contemplación y de inducción a la belleza, su alta sensibilidad hacia las artes son signos de una mirada estética que le inyectan a su vida y acciones un matiz elevado. Impresionan la firmeza, la convicción cristiana, la valentía y el esfuerzo por servir a su país sin solicitar nada a cambio.

De manera excepcional, la vida de José Gregorio Hernández es un ejemplo sobre el fortalecimiento del ser y el hacer desde el amor, la responsabilidad y la fe cristiana. Es un llamado como docentes a mantener el espíritu inquieto, abierto al conocimiento profundo a favor de la humanidad, del bien común, a comprometernos con una sociedad que necesita revitalizarse, humanizarse y reeducarse.

En conclusión, la figura de José Gregorio Hernández hoy, desde el proyecto **“Reconstrucción del Pacto Educativo en Venezuela”** y acertadamente planteado en la organización y ejecución de este evento, nos invita a templar el alma y a avanzar para servir.

Tomado de: <https://conferenciaepiscopalvenezolana.com/>



## PRESENTACIÓN

*“Avivar la llama es hacer de la práctica educativa una práctica espiritual,  
es ver la educación como un proceso de evolución de la  
consciencia donde logramos nuestra plena realización”  
Dr. Ramón Gallegos*

La UPEL como la Universidad Pedagógica de los maestros, ocupada por la formación integral del docente ha abierto sus puertas para que investigaciones enfocadas en la Dimensión Espiritual, como las desarrolladas en la línea de investigación “Valoración de Programas y Proyectos en Educación para el Desarrollo Pleno del Ser y las Comunidades” del CIDEPD, puedan brindar orientación y formación en este aspecto poco valorado hasta el momento, ya que como Pérez Peri (2018) lo expresa:

... el crecimiento espiritual lo definimos como el proceso de expansión de nuestro estado de conciencia personal y se desarrolla en dos planos: en el plano horizontal, al transformar nos internamente como seres humanos y transformar nuestra vida diaria y en el plano vertical, cuando comenzamos a experimentar estados trascendentes y descubrir nuestro verdadero Ser y quien también se va redimensionando en la medida en que lo vayamos conociendo por ende el crecimiento espiritual es eterno.

Se considera entonces, que un profesional que posee las herramientas para el autoconocimiento, se le hace cada vez más fácil vivir desde el estado de la autovaloración de sí mismo y del entorno desde una perspectiva honesta, íntegra, humanista, compasiva y amorosa, para sí mismo y los que educa.

### PROGRAMA



**I CONGRESO VIRTUAL** 25 HORA **TRANSMISIÓN** **INTERACCIÓN**  
ESPIRITUALIDAD Y EDUCACIÓN DEL SER EN TIEMPO DE REFLEXIÓN JUNIO

**CONFERENCIAS**

- LOS VÍNCULOS FAMILIARES EN LA TEMPORALIDAD PANDEMIA DEL COVID 19 - Dr. Ambar Pérez - 11:00 AM
- EPISTEMOLOGÍA DE LA ESPIRITUALIDAD - Dra. Franca Peri - 11:30 AM
- METODOLÓGICAS PEDAGÓGICAS PARA DEBER ESPERAR DE CONVIVENCIA SALUDABLES EN NIÑOS, NIÑAS Y ADOLESCENTES - Lic. Alexey Pablo Fierano - 1:30 PM
- LA ESPIRITUALIDAD, EJE INTEGRADOR DE LA FORMACIÓN DEL SER TOTAL - Dra. Beatriz Sotolongo - 11:00 AM
- UNIRAMIENTOS TEÓRICOS BASADOS EN LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL DESDE LA PRÁXIS DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN INICIAL - Dra. Yvianey Poma - 2:00 PM
- ESPIRITUALIDAD Y LA CONCEPCIÓN DE UN NUEVO PAIS UNIVERSO - Mac. Mariabel Rodríguez - 3:00 PM

**PONENCIAS**

- REENCUENTRO CON SU LUZ, EXPERIMENTANDO EL CIELO EN LA TIERRA - Licda. María Linaecho - 4:30 PM
- DESCUBRIENDO TU PROPOSITO DE VIDA - Licda. Darymar Menéndez - 4:00 PM
- LA ESPIRITUALIDAD Y EL BIENESTAR: EL AMOR NUNCA TERMINA ENDELMANZAS A PALABRES ENTRE EL CIELO Y LA TIERRA - Licda. Johana Portales - 4:30 PM
- LIBERTAD, LÍMITES Y DE CONSUMO POR SU CONEXIÓN CON NUESTRA ESPIRITUALIDAD - Esp. Ana Zambrano - 5:00 PM

**I CONGRESO VIRTUAL** 26 HORA **TRANSMISIÓN** **INTERACCIÓN**  
ESPIRITUALIDAD Y EDUCACIÓN DEL SER EN TIEMPO DE REFLEXIÓN JUNIO

**CONFERENCIAS**

- EL CEREBRO DEL CEREBRO O EL CEREBRO DE DIOS - Dr. Wolfgang Hoffman - 8:00 AM
- NEUROCIENCIA Y ESPIRITUALIDAD - Dra. María Ortega - 10:00 AM
- UNA NEOCORTEZA EVOLUCIONADA PARA EXPERIMENTAR LA ESPIRITUALIDAD - Esp. Angel Tovar - 11:30 AM
- DEL CORAZÓN AL CEREBRO HACIA UNA CONSCIENCIA ILUMINADA DE LA UNIDAD A LA UNICIDAD - Mac. Nancy Vargas - 9:30 AM
- ESPIRITUALIDAD EN LOS NEGOCIOS: ESPIRITUALIDAD COMO PODER PARA LA INNOVACIÓN - Dr. Leo Frjters - 1:30 PM

**PONENCIAS**

- EL SER ÍNTEGRO CONECTADO CON LA DIVERSIDAD: EXPRESIÓN DE UNA TEXTURA DISCORDIVA - Dra. Norama Delvar - 2:30 PM
- ARMONÍA DE LA MUJER PARA EL EMPERORAMIENTO FEMENINO - Licda. Yvanneth Casacchi - 2:00 PM
- EN MI - Dra. Nancy Ojeda - 3:00 PM
- ESCRIBIR PARA SANAR: UN CAMINO HACIA EL DESPERTAR DE LA CONSCIENCIA - Dra. Elizabeth Pastich - 2:30 PM
- VOLVER A LO FEMENINO PARA SANAR LA ANDROMETRISIS - Licda. Rita Vargas - 3:30 PM

**I CONGRESO VIRTUAL** 27 HORA **TRANSMISIÓN** **INTERACCIÓN**  
ESPIRITUALIDAD Y EDUCACIÓN DEL SER EN TIEMPO DE REFLEXIÓN JUNIO

**CONFERENCIAS**

- EXPERIENCIAS VIVAS DEL DESPERTAR - Dra. Lourdes Torres - 10:00 AM
- NEUROEMOCIONALIDAD - Dra. Irene Puigvert - 9:00 AM
- EL DESARROLLO ESPIRITUAL UNA NUEVA SIJUAL DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN LATINOAMÉRICA - Dra. Zaira Pérez - 11:00 AM

**PONENCIAS**

- REINGENIERÍA FAMILIAR PARA LA CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES SOSTENIBLES - Dra. Beatriz Cedeno - 1:30 PM
- PROMOCIÓN DE LOS VALORES AMBITUALES EN LAS COMUNIDADES: CONOCIENDO LOS RECURSOS SIGIOS - Dra. Yvonne Contreras - 2:00 PM
- LA DELECCIÓN ESPIRITUAL DEL PUEBLO MARAÑO CON DAN JODAI - Dr. Henry Vallejo - 3:00 PM
- CULTURA, ARTE Y ESPIRITUALIDAD: UNA RELACIÓN ARMÓNICA - Dra. Noemí Friza - 3:30 PM
- LAS TIENECIAS ALTERNATIVAS Y LA ESPIRITUALIDAD - Licda. Yvangelia Prado - 2:30 PM
- ASÍ HABLO ZARATUSTRA, ASÍ HABLA UN ASPECTO DE ESPIRITUALIDAD CORPORALIZADA EN TIEMPOS DE COVID 19 - Mac. Nathaly Camacaro - 4:00 PM





La Subdirección de Investigación y Postgrado del Instituto Pedagógico de Caracas invitó al IV Encuentro Entre Líneas... "Entre saberes y la EAD"; que fue celebrado los días 24 al 27 de noviembre de 2020 a través de las RRSS y la plataforma Youtube.

La finalidad del Encuentro "Entre Líneas" fue generar un espacio para el conocimiento, discusión y reflexión de las tendencias investigativas de las diversas Líneas de Investigación adscritas a las Instancias de Investigación del Instituto, en este año, entorno a la Educación a Distancia (EaD), como reto a la nueva realidad que el sector educativo confronta ante la crisis sanitaria mundial, a partir de una mirada interdisciplinar.

## PROGRAMACIÓN

### 84º ENTRE SABERES Y LA EaD 24 NOV

**CONFERENCIA** 09:00 AM  
LAS MISIONES DE EDUCADORES CHILENOS EN VENEZUELA (1959-2019-2020): SU INFLUENCIA EN LA FUNDACIÓN DEL INSTITUTO PEDAGÓGICO NACIONAL Y EN EL DESPERTAR DE NUESTRO SISTEMA EDUCATIVO  
**Dr. Efraim Moreno**

**CONFERENCIA** 10:15 AM  
EL IPC Y EL APRENDIZAJE DIGITAL: UNA VISIÓN PROSPECTIVA  
**Dr. Pablo Oswaldo Ojeda P.**

**Política curricular de formación docente en Venezuela: desafíos desde la agenda educativa 2030**  
**Dr. Luz Salazar** 11:20

**Filmografía de Eddard Anzola. Un estudio histórico del cine venezolano**  
**Prof. Carlos Delgado Díaz** 15:00

**Un anhelo presente, activo y dinámico. Gestión de aprendizajes 2030. Un relato auto-biográfico**  
**Dr. Jose Viloria** 11:55

**Virtualización del patrimonio histórico-artístico del Instituto Pedagógico de Caracas**  
**Prof. Kar Hernández** 15:30

**Formación interdisciplinaria de la I-Historia. Una experiencia desde la educación mixta**  
**Dr. Naomi Frías Durán** 13:40

**El LMS TIC en el aula virtual: una experiencia de formación a través de la práctica**  
**Dr. Yuleima Rodríguez** 15:55

**Virtualizando y difundiendo nuestros saberes y saberes ancestrales**  
**Dr. Sergio Cadenas** 14:05

**El modelo de aula virtual en Moodle para un curso de integración multilingüe**  
**Dr. Rovimar Serrano** 16:25

**La dedicación a la Virgen del Carmen en América Latina y el Caribe y sus construcciones identitarias**  
**Dr. Silvia Gómez** 14:30

### 4º ENCUENTRO DE EXPERIENCIAS INVESTIGATIVAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DEL IPC

### 84º ENTRE SABERES Y LA EaD 25 NOV

**CONFERENCIA** 09:00 AM  
EDUCACIÓN A DISTANCIA EN TIEMPOS DE COVID-19  
**Dr. Mirelly Engelhart Mochado**

**CONFERENCIA** 09:45 AM  
RESPIRA Y CONECTA CON TU MIO INTERIO: UNA EXPERIENCIA RESPE EL SEVA PARA EL SER  
**Sandra Landeta de Rodríguez** 13:40

**Formación de docentes universitarios en contingencias: retos, aprendizajes y perspectivas**  
**Prof. Jorge Alluve** 10:20

**El profesorado para sanar, desde la construcción onto-genética del aprendizaje ubicual en el posdoctorado en crecimiento espiritual**  
**Dr. Elizabeth Patiño** 14:20

**Una reflexión desde la prospectiva de la investigación acción acerca de la praxis de la educación online bajo las circunstancias de la pandemia en Venezuela**  
**Dr. Geitzza Rebolledo** 10:50

**Trabajos de campo en educación ambiental: una reinterpretación en el marco del desarrollo sostenible**  
**Dr. Tomasa Lara** 14:50

**Aprendizaje en red con estudiantes de sereto grado en contexto de pandemia COVID-19**  
**Dr. Rogelie Casarillo** 11:10

**Trabajos de campo en educación ambiental: una reinterpretación en el marco del desarrollo sostenible**  
**Dr. Tomasa Lara** 14:50

**Crear un espacio digital para la educación del patrimonio cultural de una nación en tiempos de la pandemia del COVID-19**  
**Dr. Víctor González** 11:35

**Universidad y sustentabilidad: declaraciones de sustentabilidad en educación superior**  
**Prof. Kar Hernández** 15:15

**Creaciones socioculturales desde el confinamiento en tiempos de pandemia**  
**Dr. Jenny González M.** 12:00

**Las primeras elecciones libres de Venezuela**  
**Dr. Gloria Rebeca Mota** 15:40

### 4º ENCUENTRO DE EXPERIENCIAS INVESTIGATIVAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DEL IPC

### 84º ENTRE SABERES Y LA EaD 26 NOV

**CONFERENCIA** 09:00 AM  
PODCAST: CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA Y COLECTIVA PARA LA EDUCACIÓN PROPIA EN LAS COMUNIDADES ESTUDIANTILES  
**Dr. Henry Vallejo Infante**

**CONFERENCIA** 09:45 AM  
DE CÓMO ENSEÑAR Y DIVERTIRSE SIN MORIR EN EL INTENTO  
**Político Jesus Lara**

**Uso de Twitter en la enseñanza y divulgación de la I-Historia. Una propuesta del Proyecto "Anhelos del Instituto Pedagógico de Caracas a la Educación, la Ciencia y la Cultura"**  
**Dr. Angela Angulo** 10:45

**Enseñanza de la física integrada al desarrollo de una conciencia ambiental**  
**Dr. Simon Bong Anderson** 14:20

**Tacarigua de la Laguna en el recuerdo: una aldea, un pueblo, un libro**  
**Dr. Sergio Foghlin-Pain** 11:35

**Hacia la alfabetización matemática en la multimodalidad**  
**Prof. Johani Castro Hernández** 14:50

**"Las del Arbol Solo": Promoción de lectura de poesía a distancia**  
**Prof. Vanessa Hidalgo R.** 11:40

**Inclusión en la insectocultura como un modelo económico promotor y de impacto, utilizando los coleópteros zapodados morio y timbreo molitor**  
**Prof. Fene Mandragón (MSc.)** 15:25

**La biblioterapia como estrategia clínicopedagógica para disminuir el perfeccionismo infantil**  
**Prof. Isaac Depabulo** 12:05

**El diálogo transdisciplinario "El Esquero es nuestro": estigmatización de una experiencia**  
**Dr. Naomi Frías Durán** 15:50

**El ensayo como herramienta pedagógica en Arturo Escobar (Pte)**  
**Prof. Kar Hernández** 13:40

### 4º ENCUENTRO DE EXPERIENCIAS INVESTIGATIVAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DEL IPC

### 84º ENTRE SABERES Y LA EaD 27 NOV

**CONFERENCIA** 09:00 AM  
LAS OPORTUNIDADES EN TIEMPO DE PANDEMIA, VISTO DESDE LA EXPERIENCIA DEL INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA TIERRA, DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
**Dr. Natyja Realtegui**

**CONFERENCIA** 09:45 AM  
EXPERIENCIAS DE ACTUALIZACIÓN DESDE LA DINÁMICA LÓGICA DE DOCENTES DE QUÍMICA Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO DE LA RESILIENCIA ANTE EL COVID-19  
**Lic. Amalia Torrealba**

**5 ELEMENTOS CLAVE PARA CONSIDERAR UNA CLASE DE CIENCIAS EXITOSA**  
**Prof. Keiber Marcano (MSc.)**

**AUDIO-POÉTER 11:30 A.M.**  
**1**  
DES INSTITUTO PEDAGÓGICO DE CARACAS. DESDE LA PERSECIÓN DE ALUMNOS DE SUS GRANDES MAESTROS CONSTRUCTORES  
**Dr. Cristian Sánchez**

**AUDIO-POÉTER 12:30 P.M.**  
**2**  
VISTAMOS MUSEOS Y SITIOS DE MEMORIA EN MODOALDAD VIRTUAL: EXPERIENCIA EDUCATIVA CON ESTUDIANTES DEL 6º CICLO BÁSICO EN CONTEXTO DE PANDEMIA  
**Prof. Romina Oñate Berrios**

**Formación tecnológica: una experiencia desde el currículum de estrategias cónicas para la promoción de los saberes geográficos**  
**Prof. Anthony Ramirez Patiño**

**Desarrollo instruccional para orientar la gestión efectiva del talento humano de una empresa en expansión**  
**Prof. Dagana Acosta de Rodríguez (MSc.)**

**Competencias en el uso de los recursos tecnológicos educativos de los docentes de educación comunitaria**  
**Prof. Zoranyi Tovar Gadey**

**INNOVA PROFE**  
**Lic. Mariana Pérez Key**

**EXPERIENCIAS PROFUTURO**  
**Andrés Zapata**

**PREMIOS DE INVESTIGACIÓN 2020** 15:20  
**Palabras de clausura** 15:30

### 4º ENCUENTRO DE EXPERIENCIAS INVESTIGATIVAS DE LAS UNIDADES DE INVESTIGACIÓN DEL IPC



Encuentro Virtual Internacional Experiencial HACIA EL HUMANO INFINITO celebrado los días **26, 27 y 28 de noviembre de 2020.**

Este Encuentro tuvo como finalidad abrir un espacio para la presentación de experiencias de reflexión y conexión con “Las Tres Caras de la Mente”, a fin de contribuir con las necesidades de este tiempo, proporcionando conocimientos y herramientas del currículo del Instituto MEAD, que guíen la expansión de las capacidades del ser humano, orientadas hacia el cuidado personal y el logro de una sana convivencia en la familia, las organizaciones y la comunidad en general.

## AGENDA

**HACIA EL HUMANO INFINITO**  
MÚLTIPLES INTELIGENCIAS PARA AUTOCONOCER NOS SURFEAR EMOCIONES Y CONVIVIR  
ENCUENTRO VIRTUAL INTERNACIONAL EXPERIENCIAL

**PROGRAMACIÓN 26 NOVIEMBRE TRANSMISIÓN**  
Instituto Mead  
Horario Venezuela

**PONENCIAS**

- 9:05 **PALABRAS DE BIENVENIDA** - Gunilla Álvarez Muñoz
- 9:40 **CONFERENCIA MAGISTRAL: Del Ser Humano hacia el Ser Infinito** - Dra. Aura Sofía Díaz
- 10:05 **SEMBLANZA: Dra. Elaine de Beauport** - Sylviane Sans
- 10:30 **Elaine de Beauport Cátedra UCV** - Dra. Nora Ovelar
- 11:05 **PONENCIA: Dividendo Voluntario para la Comunidad** - Abog. Carlos Dini Uzcátegui
- 11:40 **PONENCIA: Educación transformadora Empatía para convivir** - Norma Pérez
- 12:15 **PONENCIA: Mente y Paz. Vigencias en estos tiempos** - Ing. María Salcedo Suárez
- 12:55 **OFERTA DEL INSTITUTO MEAD 2021**
- 14:00 **PONENCIA: Un paso adelante** - Lic. Diana Fernández de Calvez de Lange
- 14:30 **PONENCIA: La esperanza de Elaine se manifiesta en nuestras vidas** - Jorge Luis Reyes
- 15:05 **PONENCIA: Cuando me enfoco en el amor. Mi experiencia con las inteligencias emocionales** - Cecilia Vicentini
- 15:45 **PONENCIA: Habitando el Ser Infinito que somos en tiempos de complejidad** - Dra. María M. Verde Mezi
- 16:00 **PONENCIA: Todos somos tres** - Dra. Beatriz Manrique
- 16:35 **PONENCIA: Talleres de Visión Personal** - Lic. Muga La Corte, Psic. Denise Lansberg
- 17:30 **CIERRE DE LA JORNADA**

**HACIA EL HUMANO INFINITO**  
MÚLTIPLES INTELIGENCIAS PARA AUTOCONOCER NOS  
SURFEAR EMOCIONES Y CONVIVIR

ENCUENTRO VIRTUAL INTERNACIONAL EXPERIENCIAL

**PROGRAMACIÓN** 27 **NOVIEMBRE**

**TRANSMISIÓN**

Instituto Mead  
Horario Venezuela

**PONENCIAS**

08:55

MICROS-TESTIMONIALES

9:05

**Zhineng Qi gong: Un camino de Energía y Conciencia**

Yrmgard Cosson

9:40

**La exploración de la energía en el arte**

Toña Vegas

10:05

**Las emociones y nuestra salud en el contexto de la energía Reiki**

Gisela Díaz

10:30

**El arte de bailar al son que te toquen. Múltiples inteligencias en el manejo de un equipo creativo**

Alma Ariza

11:05

**Inteligencias múltiples para el cuidado de la salud. Aportes de EdB y ASD**

Omar Barrios

11:40

**Prevención de Violencia: expansión de la conciencia sobre causas y soluciones**

María Auxiliadora Torrealba

12:15

**Diálogo, Negociación y Acuerdos: una propuesta para la resolución de conflictos**

Zoraida Pacheco Alvarez

12:45

**MICROS-TESTIMONIALES**

12:55

**OFERTA DEL INSTITUTO MEAD 2021**

14:00

**Construyendo puentes gente con gente en la comunidad**

William Requero Orobio

14:30

**Empatía para convivir: un programa del Instituto MEAD para la construcción de espacios de convivencia con más empatía.**

Marisol De Macedo Vieira

15:05

**Docentes y familias: ¡permitanse sentir!**

María Virginia Santana

15:45

**El cerebro del adolescente y las destrezas para lograr flexibilidad y paz**

Alessandra Mucci-Ramos

16:00

**El niño y las tres caras de la mente**

Trina Itriago de Schwarz

16:35

**Epifanías de nuestro tiempo: Amor, Energía y cambio de conciencia**

Enoé Texier

17:30

**CIERRE DE LA JORNADA**



## CURRÍCULOS DE LOS AUTORES

**Carlos Alberto Mediomundo Nichols.** Licenciado en Comunicación Social de la Universidad católica Santa Rosa. Especialista en Gerencia empresarial de la Universidad Santa María Caracas. MSc en Negociaciones Económicas Internacionales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. Caracas. Doctorante en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

**Damelys Cedeño.** Profesor Asociado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Escuela de Humanidades y Educación. Departamento de Currículo y Administración Educativa. Licenciada en Educación mención Inglés (UDO). Magíster Scientiarum en Educación Mención Enseñanza del Inglés como Idioma Extranjero (UDO). Doctor en Ciencias de la Educación (ULAC). Docente-Investigador. Ponente y organizador de eventos académicos, asesor de tesis de pre y postgrado. Publicaciones: Una nueva semiosis de la gestión investigativa en los espacios universitarios: una mirada transcompleja del vínculo saber-vida. En RIIFEDUC, Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa. Año 4, número 12 julio - septiembre de 2018. Universidad, Investigación y Pertinencia social: de la razón insensible a la práctica de sentido en clave transcompleja. En SABER, Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente. Volumen 31: enero-diciembre, 2019.

**Gerardo R Lara Morel.** Prof. en Matemática. UPEL. IPC. Post- Grado de Ampliación en Estadística UCV. Magíster en Educación. Mención Enseñanza de la Física. UPEL-IPC. Diplomado en Competencias universitarias (UCAB). Trabajo como profesor en Estadística en la Universidad Católica Andrés Bello y en la UPEL-IPC. Jubilado de la U.E. N Luis Eduardo Egui Archa. Asesor en Trabajos de Grado en el área de estadística en Santiago de Chile. Publicaciones en revistas en el ámbito nacional.

**Jesús Rodríguez Millán:** Abogado egresado de la Universidad Santa María (USM), Venezuela. Especialista en Derecho Penal (USM). Capacitación Pedagógica para Profesionales no Docentes, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) Venezuela. Especialista en Criminalística, Instituto Universitario de Policía Científica (IUPOLC) Venezuela. Magister en Criminalística, Instituto Universitario de Policía Científica (IUPOLC) Venezuela. Experiencia laboral de veintinueve años como Consultor Jurídico de la Policía del Estado Vargas, Juez de Primera Instancia Penal en el Estado Miranda. Doctorando en Ciencias Gerenciales en la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

**María del Carmen Salcedo.** Cursó estudios de Educación Primaria en la E.M “J.A. Román Valecillos”; Educación Secundaria en el Liceo Diego de Losada.

Estudios universitarios: Licenciada en Educación en la Universidad Central de Venezuela; Especialista en Planificación y Evaluación, en la Universidad Santa María; actualmente finalizando la Maestría en Lectura y Escritura en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Cursos de Ampliación: Orientación Educativa: El poder individual en el trabajo en equipo. UCV; Seminario: Tendencias Pedagógicas del Siglo XX. UCV; Memoria educativa venezolana. UCV. Actualmente labora en la EBN "Elías Toro".

**María Eugenia Bautista.** Profesora de Biología y Ciencias Generales egresada del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas. Magister en Educación Mención Educación Superior en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) - Instituto Pedagógico de Caracas (IPC). Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Santa María. Diplomado en Investigación, UPEL. Con un título de Master in Management in Educational Research en la Caribbean International University, Curacao. Doctorando en Educación, UPEL- IPC. Profesora Ordinaria en categoría de Agregado, Dedicación Exclusiva. Investigadora (miembro de la línea de Evaluación y Estudio de la Creatividad desde el año 2004 y certificada desde PEII- 2013). Autora de artículos de revistas nacionales e internacionales.

**María Teresa Mendoza.** Doctora en Innovación Educativa (UNEFA) Magister en Administración Pública (USC), Especialista en Aduanas e Impuestos (USC), Abogado (USM), Docente Universitario tanto en Pregrado como en Postgrado. Categoría de Asociado. Autora de artículos en revistas nacionales. Árbitro en la Revista Científicas.

**Morela C. Osorio Acosta.** Coach, Consultora y Facilitadora organizacional, con dilatada experiencia en la formación del Talento Humano en organizaciones públicas y privadas, profesora de Biología y Cs. Generales, con Especialización y Maestría en Cs. de la Educación. Estudios Doctorales en la misma área. Diplomados en Coaching Supervisorio, Coaching Gerencial, Psicología Positiva, Desarrollo de Competencias Didácticas, Docencia Universitaria. Sólida experiencia en el diseño de eventos de formación, estrategias de enseñanza aprendizaje colaborativo, establecimiento de alianzas entre organizaciones públicas y privadas y ONG, acompañamiento en el proceso de desarrollo de nuevos proyectos en la Editorial Cadena Capriles. Especialista en incorporación del área emocional en los procesos organizacionales. Creadora del Modelo Gestión Organizacional Exitosa con énfasis en las Emociones. Investigadora en el ámbito educativo y organizacional. Conferencista en temas de Inteligencia Emocional y de Liderazgo Organizacional. Evaluadora de impacto de Programas y de Desempeño, evaluadora en el CCNPG Profesora Titular jubilada de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas. Profesora de Metodología de la Investigación I de la Maestría de Desarrollo Organizacional (UCAB)



**Pedro Manuel Corros Bacca:** Imparte clases en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador-Instituto Pedagógico de Caracas. Docente adscrito a la Cátedra de Filosofía. Licenciado en Letras (Universidad Católica Andrés Bello, UCAB) Especialista en Teología (UCAB) Postgrado en Filosofía, Mención: Filosofía y Ciencias Humanas (UCV) En la Cátedra de Filosofía ha dictado las asignaturas: Introducción a la Filosofía, Filosofía de la Educación, Ética y Docencia y Educación en Valores. Ha colaborado con UDBE-IPC y en el Programa de Profesionalización, en el que ha administrado las Cátedras de Ética y Supervisión Educativa y Ética e Investigación. En la Unidad de Bienestar Estudiantil ha impartido el Taller Ortografía, Redacción y Estilo para IPECISTAS y el Curso de Lógica Clásica. Profesor asociado al Núcleo de Investigaciones Filosóficas del IPC "Ignacio Burk" (NIFIPC) Perteneció al Comité Editorial de la Revista Gaceta de Pedagogía.

**Rafael Perales Leirós.** PhD en Gestión del Conocimiento (UPEL), Doctor en Ciencias de la Educación (UNESR), Magíster en Currículo (UBA), Profesor de Química y Ciencias Generales (UPEL), Vicerrector Fundacional UNES, Investigador, Coach Ontológico y Profesional Certificado, Biodescodificador, Consultor estratégico organizacional. Profesor Titular (J).

**Richard José Sosa Villegas.** Profesor egresado del Instituto Pedagógico de Caracas, en la especialidad de Castellano, Literatura y latín. Se desempeña como profesor en el área de idiomas en el Instituto Santo Tomás de Aquino, Colombia. En la actualidad, cursa la Maestría en Lectura y Escritura en su Alma Máter desarrollando un trabajo de grado sobre la enseñanza del ensayo argumentativo en Educación Media General. Ha publicado artículos en revistas nacionales. Fue director en Instituto Náutico "Almirante Lino de Clemente.

**Roraima Mora Graterol.** Psicóloga, Especialista Psicología Cognitiva, MsC. Educación (UCAB). Diplomados: Mercadeo y Negocios (UNIMET) Practitioner PNL, Psicología Positiva (UNIMET) Coaching Supervisorio (AZULADO - UCAB), Programa MBA POLE (online/ España) Diplomado Docencia Universitaria, Potenciando mi aula (UCAB) Experiencia en consultoría, y facilitación de procesos de aprendizaje con metodología vivencial (Inested Internacional). Experiencia en el diseño de eventos de formación, estrategias de enseñanza y aprendizaje para el trabajo, acompañamiento en el proceso de desarrollo de nuevos proyectos. Manejo de la formación online. Especialista en el manejo de grupos, conferencista: Inteligencia Emocional, Creencias, Gestión de las emociones- neurociencias y Desarrollo Personal. Socia de la Consultora Educacea, CA. Consultora en: Inested Internacional, Factor Humano, Codado, CA, Edepsa, CENDECO, DO Consultores, en el desarrollo de programas de formación atendiendo a clientes: Alimentos Polar, Digital, Coca Cola, La Sante, Farmatodo, Colegios Instituto Escuela, Cristo Rey, entre otras. Profesora pre y postgrado en UPEL-IPC y UCAB.

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	18
<b>ARTICULOS</b>	
<b>Gerardo M. Lara M.</b> Una herramienta para reportar la investigación en el aula desde el análisis multivariable. <i>A tool to report classroom research from multivariate analyzes. Un outil pour rendre compte de la recherche en classe à partir d'analyses multivariées</i> .....	20
<b>María Teresa Mendoza y Rafael Perales.</b> Educación y contingencia. El desplazamiento del mundo universitario. <i>Education and contingency. The displacement of the university world. Education et éventualité. Le déplacement du monde universitaire</i> .....	49
<b>Jesús Eduardo Rodríguez Millán.</b> Las competencias digitales en el ámbito organizacional: Desde la visión del liderazgo transformacional. <i>Digital competences in the organizational field. From the vision of transformational leadership. Compétences numériques dans le domaine organisationnelle: de la vision du leadership transformationnel</i> .....	60
<b>Carlos A. Mediomundo Nichols.</b> Importancia de la comunicación organizacional y su complejidad en la negociación y la resolución de conflictos. <i>Importance of organizational communication and its complexity in the negotiation and resolution of conflicts. Importance de la communication organisationnelle et sa complexité dans la négociation et la résolution des conflits</i> .....	81
<b>INVESTIGACIONES</b>	
<b>Morela Osorio Acosta y Roraima Mora Graterol.</b> Cambios estructurales y procesos humanos en las organizaciones educativas. <i>Structural changes and human processes in educational organizations. Changements structurels et processus humains dans les organisations éducatives</i> .....	99
<b>Damelys Cedeño.</b> Gestión de la investigación universitaria: Visiones paradigmáticas, sentidos y haceres en las voces de los protagonistas. <i>Management of university research: Paradigmatic visions, senses and practices in the voice of the protagonists. Gestion de la recherche universitaire: Visions paradigmatiques, sentiments et actes dans la voix des protagonistes</i> .....	124
<b>ENSAYO</b>	
<b>María Eugenia Bautista.</b> Educación a Distancia e Inteligencia Emocional.....	145
<b>RESEÑA DE LIBRO</b>	
Inquietudes y desacuerdos: La lectura más allá de lo obvio. Autor: Luis Percival Leme Britto (2010). Presentado por: <b>María Salcedo</b> .....	154
<b>RESEÑA DE BLOG</b>	
Justifica tu respuesta. Aprende-Enseña-Emociona. Autor: Santiago Moll (2013). Presentado por: <b>Richard J Sosa Villegas</b> .....	161
<b>RESEÑA HISTÓRICA GACETA DE PEDAGOGÍA</b>	
Educación y Progreso. Autor: Augusto Germán Orihuela. Presentado por <b>Richard Sosa V</b> .....	165
<b>RESEÑA HISTÓRICA DEL DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA Y SUS GRANDES PEDAGOGOS</b>	
Juan David Garcé Bacca. Presentado por <b>Pedro Manuel Corros Bacca</b> .....	172
<b>EVENTOS</b>	
<b>Webinar “José Gregorio Hernández un modelo para el Pacto Educativo hoy”.</b> 22 al 26 de junio 2020. Caracas, Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas. Reseñado por: <b>Josefina Palacios Salazar</b> .....	178
<b>Congreso Virtual Internacional. Espiritualidad y Educación y del Ser en Tiempo de Reflexión.</b> 25 al 27 de junio de 2020. UPEL-IPC	182
<b>4º Encuentro de experiencias investigativas de las unidades de investigación del IPC. Entre saberes y la EAD.</b> 24 al 27 de noviembre 2020. UPEL-IPC.....	184
Encuentro Virtual Internacional Experiencial. HACIA EL HUMANO INFINITO. Múltiples inteligencias para autoconocernos, Surfear emociones y convivir. 26 al 28 de noviembre 2020. Asociación Civil Instituto Mead de Venezuela. UCV. UPEL-IPC. ....	186
<b>CURRICULOS DE LOS AUTORES</b> .....	190