



Encuentro Educativo

ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41

Vol. 11(3) septiembre-diciembre 2004: 472 - 490

## Educación superior: procesos de cambio y transformación

*Heriberta Castejón y Maigualida Zamora*

<sup>1</sup>Profesora Asociada de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Adscrita al Departamento de Psicología. Dra. en Ciencias Humanas. <sup>2</sup>Profesora Asociada de la Facultad de Humanidades y Educación de LUZ. Adscrita al Departamento de Psicología y al Centro de Orientación. Dra. en Ciencias Humanas.

---

### Resumen

El presente artículo tiene como finalidad divulgar algunos de los hallazgos sobre los procesos de cambio y transformación en Educación Superior alcanzados desde el Programa de Investigación Eficiencia Personal y Laboral (EPYL), Línea Sistemas Humanos del Doctorado en Ciencias Humanas. Como referencia teórica se adoptó el la orientación, el constructivismo y el Desarrollo Organizacional. Se aplicó la investigación fenomenológica cualitativa y el método etnográfico. Como resultado se logró construir cinco herramientas medulares para acceder e intervenir en los procesos de cambio y transformación; estas son: a) un modelo teórico para la acción; b) la tecnología social para el diseño de los cambios, c) la metodología para documentar los procesos; d) una perspectiva artística para la expresión y e) un modelo de comunicación para instaurar la cultura del cambio y/o la transformación.

**Palabras clave:** Educación superior, cambio y transformación, desarrollo de sistemas, orientación, comunicación.

## The Change and Transformational Process in University-Level

---

### Abstract

The following paper has the goal to divulge some findings related to the change and transformational process in university-level education; these findings were researched in the Research Program in Personal and Laboral efficiency (EPYL in Spanish), within the research line in human systems of the Doctoral Program in Human Sciences. The theoretical frame was based in the fields of counseling, constructivism, and organizational development (OD). The methodological foundations were those of the phenomenological qualitative and ethnographic approaches. As findings, it was possible to construct five core tools to access and to do intervention in the process of change and transformation; these tools are: a) a theoretical model to do action, b) a social technology to design changes, c) a methodology to document those process, d) an artistic perspective to express, e) a communication model to promote and insert a culture of change and transformation.

**Key words:** University-level education, change and transformation, systems development, counseling, communication.

### Introducción

En la Educación Superior los procesos de cambio y transformación son un requerimiento permanente, una demanda continua, que emerge de la dinámica inherente al contexto: relaciones entre personas, visiones de aprendizaje, tecnología, economía, política entre otros. En la Universidad del Zulia estas demandas son cotidianas y se les da respuesta desde dos perspectivas; desde la primera, esta institución va cambiando sin modificar o replanearse sus objetivos medulares y la

razón de ser de la misma; alcanzando en su recorrido más de lo mismo; se cambian las acciones, las tareas, las funciones y las operaciones, pero los objetivos permanecen inmutables y como resultado algunos procesos en esta organización se mantiene atascada. Desde la segunda perspectiva, la institución y sus personas identifican nuevos objetivos y se diseñan las conversaciones, las acciones y los valores alineados con los objetivos del contexto, cambiando juntos, universidad y comunidad; cuando se da esta dinámica se afirma que estamos dentro de un proceso de transformación

universitaria. Esta forma de responder a los requerimientos de cambio, permea las distintas áreas del hacer universitario, como el currículo, relaciones con el personal, procesos administrativos, ascensos, premios y reconocimientos por nombrar algunos. Desde el Programa de Eficiencia Personal y Laboral (EPYL, de ahora en adelante) adscrito a la Línea de Sistemas Humanos de Doctorado de Ciencias Humanas de LUZ coordinado por la Dra. Reina Valbuena PhD., se inició la investigación para abordar los procesos de cambio y transformación en esta universidad.

El presente artículo tiene como finalidad exponer la ruta seguida para desarrollar la investigación y divulgar algunas de los hallazgos sistematizados por el equipo de investigación como resultado de dos tesis doctorales culminadas, que versan sobre esta materia. En la investigación se develó la necesidad de manejar cinco configuraciones medulares para acceder e intervenir en los procesos de cambio y transformación; estas son: a) una perspectiva teórica para la acción; b) la perspectiva de la tecnología social para el diseño de los cambios, c) la perspectiva metodológica para documentar los procesos; d) una perspectiva artística para la expresión y e) un modelo de comunicación para instaurar la cultura del cambio y/o la transformación.

## El abordaje de la Investigación

La investigación se desarrolló desde el enfoque fenomenológico dentro de la categoría de descriptiva, según Martínez (1999:173), es descriptiva -cualitativa porque intenta descubrir las estructuras organizativas, sistemas dinámicos o red de relaciones de un determinado fenómeno complejo" la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica aquella que da razón plena de su comportamiento. El enfoque cualitativo de investigación, es por lo tanto, y por su naturaleza, dialéctico y sistémico".

La secuencia operativa del estudio se realizó a partir del método etnográfico. El objeto de estudio de la investigación etnográfica lo constituye la realidad que emerge de la interacción entre los elementos constituyentes de aquélla, y no los elementos en sí mismos; por lo tanto nos estamos refiriendo a una realidad compleja y compuesta de un sinnúmero de relaciones que es necesario describir y explicar, para entender en su justa medida, la realidad abordada. En síntesis, la metodología que se empleó para hacer este estudio comprendió dos grandes fases, en la primera fase se identificó la temática que guiaría la investigación; en la segunda, las operaciones se caracterizaron por ser integradas y simultáneas, fue así como se recorrieron las siguientes acciones para la investiga-

ción: a) se hizo uso de los datos primarios y de segundo orden; b) se hizo uso de las tres fuentes de información descritas: lo que la gente dijo, lo que la gente hizo y los objetos o artefactos que usó; c) se empleó las muestras de cuotas, en cadena y excepcionales; d) se usó las técnicas de recolección de datos de: la observación participante, la entrevista con informantes y la revisión documental, los instrumentos de trabajos fueron grabadoras, filmadoras y cámaras fotográficas; e) se utilizó el método propuesto por Martínez para analizar los datos y teorizar a partir de ellos f) se triangularon las categorías emergentes para garantizar la validez y la confiabilidad, tanto externa como interna y finalmente g) se concibieron las cinco configuraciones para explorar e acompañar y/o intervenir a las organizaciones que requieren trabajar con procesos de cambio y transformación; las mismas fueron estructuradas y socializadas en varias acciones. El presente artículo las presenta en forma sucinta.

### **Los fundamentos teóricos**

Los fundamentos de cualquier proceso de intervención desde la orientación –cómo es este caso-, hacen posible exponer los principios referenciales para producir el cambio y desarrollo de los involucrados. En esta oportunidad están constituidos por la concepción de la

Orientación asociada al desarrollo de potencial de los sistemas humanos el aprendizaje desde la perspectiva constructivista, los enfoques de intervención desde el desarrollo organizacional. La Orientación es concebida como una disciplina ubicada en el campo de las ciencias sociales cuyo eje lo constituye el desarrollo de las potencialidades del ser humano mediante la consulta y asesoría psicosocial en cualquier etapa del ciclo vital de manera individual y/o grupal; a la vez, como servicio ésta se asume como el conjunto de actividades que se emprenden para dar respuesta efectiva a los requerimientos del sistema humano, propiciando el desarrollo del mismo en el plano psicosocial. Para el desarrollo de la investigación se adoptó el modelo Castejón y Zamora (2001), sobre Diseño de Programas y Servicios en Orientación, a partir del cual se administraron planes estratégicos, operativos y de evaluación a través de los cuales se gestaron los procesos de cambio y transformación. La perspectiva constructivista del aprendizaje proporcionó los fundamentos que permitieron integrar los sentidos y los significados expresados por los participantes. El constructivismo, parte de la epistemología de la tradición interpretativa, basándose en la importancia del significado que construye la persona, en su intento de dar sentido al mundo. Por lo tanto “reconoce la construcción activa del sig-

nificado que tiene lugar constantemente mientras las personas interactúan con su medio ambiente" (Porlán, 1988:117). El constructivismo proporcionó algunos fundamentos epistemológicos específicos, tales como: a) el sentido que se le da a cualquier hecho es visto como algo dependiente tanto de la situación misma como de los propósitos y procesos de construcción activa del significado, por parte de la persona; b) las construcciones que se realizan son modelos provisionales que se ponen a prueba a medida que el individuo tiene otras experiencias, y por ende pueden ser modificados; c) la experiencia influye en la forma como se perciben e interpretan los fenómenos; d) la persona que aprende es la responsable de sus propios aprendizajes (Driver y Bell 1986, citados por Porlán); e) no hay nada conocido con lo que puedan corresponderse nuestras ideas. Pero, es obligación de las ciencias inventar teorías que

intenten representar al mundo" (Porlán 1988:121)(Bruner 1995).

El Desarrollo Organizacional, proporcionó los fundamentos para concebir el cambio planeado. Los fundamentos del DO constituyen las directrices teóricas y prácticas para la ejecución de los procesos básicos del DO, si se toma por separado cada fundamento es una herramienta poderosa para pensar y actuar ante los procesos de cambio y transformaciones. Si se le concibe con una visión

integrada se transforma en un todo coherente que proporciona alternativas con un alto potencial para gestionar el cambio y la acción. El DO como disciplina, permite recurrir a las bases teóricas de las ciencias de la conducta aplicada, la investigación, las ciencias administrativa y a todo conocimiento científico y tecnológico que permita al investigador aproximarse al contexto en estudio; en tal sentido, el espectro de los fundamentos es rico, sin embargo por consenso los estudiosos de DO han coincidido en la opinión de que existen unos fundamentos guías para la acción, por tal motivo se exponen los seleccionados: a) modelos y teorías del cambio (Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. 1976)), teorías de los sistemas (Bertalanffy, 1981), ciencia de la conducta aplicada, estrategias normativas reeducativas del cambio (Burke, W., Warner, 1998), estructuras paralelas de aprendizaje, participación y delegación de autoridad,

equipos de trabajo y trabajo en equipo e investigación participativa (De Faria M., Fernando A. 1997, Guizar, Rafael 1998).

### **Perspectiva teórica para la acción: modelo EPYL para el cambio y la transformación**

Los modelos son esquemas conceptuales que ayudan a entender la información, son explicaciones que surgen del estudio fenome-

nológico de una realidad; por esta razón se sustentan en los sentidos y en los significados aportados por las personas involucradas. Los modelos se evalúan en función de su utilidad como herramienta para entender lo que está pasando alrededor de quiénes y de dónde se produce el significado, de ese contexto particular. Los modelos no son la búsqueda de la 'verdad, sino la búsqueda de la eficacia, es decir, de la construcción de significados consensuales, de patrones presentes en una cultura.

Para lograr construir el modelo EPYL para el cambio y la transformación, los investigadores responsables desarrollaron un proceso de investigación fenomenológico, seleccionando la investigación cualitativa y la etnografía como método de teorización, entendido como un proceso que permitió reflexionar, construir, generar, proyectar e interpretar un fenómeno. El fin de la teorización fue estructurar una imagen representativa, un patrón coherente y lógico, del fenómeno estudiado, que le dio sentido a todas sus partes y componentes.

El modelo se gestó como un modelo sistémico de desarrollo de competencias en las organizaciones, para lograr que los esfuerzos sinérgicos de un grupo, equipo u organización promuevan el alcance de las metas personales y laborales con la participación de otros en diferentes escenarios o contextos; es

importante destacar cómo desde esta concepción lo que define la eficiencia es la relación con los otros y que el logro de metas es una caracterización de esa relación.

Desde este modelo los otros son todas las personas que integran grupos, equipos y organizaciones, con quienes se puede entablar una relación. Vale destacar que la relación con el otro me legitima como otro, por lo cual toda persona es capaz de establecer relación consigo misma. Desde esta perspectiva, las relaciones son concebidas como el reconocimiento mutuo de los vínculos tangibles e intangibles que se establecen entre y con los otros. Estos vínculos se gestan a través del intercambio de diversas formas de expresión como son las conversaciones, la corporalidad, las emociones y las estrategias de contacto, que utiliza cada uno de los miembros que participa de la relación para co-crear una experiencia mutuamente enriquecedora de intercambio a través de la cual los involucrados crean algo que no estaba antes, y se conciben así como gestores de cambios y transformaciones. En la relación, la vía de la co-creación emerge desde el conversar; las conversaciones son una forma de ser, y somos a través del lenguaje y las emociones. Somos a través de nuestras vivencias y de nuestras explicaciones; en tal sentido, el conversar se refiere al intercambio de las interpretaciones sobre las experiencias o vivencias

donde las emociones y el lenguaje definen el punto de contacto consigo mismo y con el otro.

Las emociones son clases de conductas relacionales, disposiciones corporales dinámicas que determinan en cualquier instante lo que se puede o no hacer; en este modelo, éstas definen en cuales relaciones se puede o no, entrar. Las conversaciones y las emociones se manifiestan a través de la corporalidad, ésta es, la expresión de la existencia, una forma de intercambio cuya característica principal es que no es verbal; traduce el cómo estamos parados como observadores del mundo, y se engloba y expresa a través de los sentidos, sensaciones, gestos, expresión facial, posturas, respiración, movimientos, emoción y cognición.

Cuando la corporalidad, las emociones y las conversaciones se hacen expresión coordinada para alcanzar un fin, estamos ante una estrategia de acción o vía para lograr la relación y las metas deseadas, las cuales pueden ser concebidas como cambios o transformaciones.

Los cambios son movilizaciones que se hacen para mejorar nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observadores que somos. En las transformaciones, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de observadores que somos, nuestra forma particular de ser. El

cambio concebido en relación con la eficiencia, se presenta con dos visiones. La primera se refiere a las acciones que se ejecutan, para conservar lo que se desea conservar, y en la segunda, se alude a las acciones repetitivas que conducen a resultados no deseados, a más de lo mismo, a un círculo vicioso que siempre llega al mismo fin.

Desde la perspectiva de la eficiencia, las transformaciones son modificaciones y desplazamientos del sistema hacia nuevos estados de funcionamiento no conocidos hasta el momento.

### **Estructura del modelo**

Como modelo sistémico de desarrollo de competencias, la eficiencia es concebida como una habilidad social contextualizada, es decir, una habilidad a través de la cual se puede responder a ciertas demandas socioculturales en un tiempo siempre presente. Esta habilidad se puede alcanzar por el contacto, reconocimiento, uso y transferencia de los recursos de los contextos a través de los cuales se logra establecer relaciones sinérgicas con los otros para alcanzar la concreción de los cambios y las transformaciones. Al hablar de recursos se hace referencia a cuatro dimensiones específicas de la existencia: a) ser de las personas, la naturaleza espiritual, los motivos, rasgos, imagen de sí mismos, su sentido de misión, vi-

sión o propósito, las actitudes, valores, principios y virtudes; b) saber de las personas, información, saberes, conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias; c) hacer de las personas, procesos de acciones operativas; d) relaciones y servicio, disposición emocional y corporal, consustanciadas con el uso del lenguaje que se activan para alcanzar metas comunes con los otros; prácticas de servicios que privilegian la acción sinérgica para lograr metas en equipo con un desempeño eficiente. De la integración de estas cuatro dimensiones básicas distintivas de la experiencia se obtiene la competencia de la eficiencia.

En consideración de lo antes expuesto, promover cambios y transformaciones desde la eficiencia compromete: a) la relación con los otros, las metas y las cuatro dimensiones de la experiencia humana: lo que se es, lo que se sabe, lo que se hace y con quien se hace; b) las explicaciones sobre los procesos vitales de la experiencia, cuyos niveles van desde la incompetencia consciente hasta la competencia consciente, y desde allí la persona percibe que no sabe que no sabe, que sabe que no sabe, que no sabe que sabe y que es competente; c) el contexto donde sucede lo que sucede d) los agentes de cambio (personas, equipos y organizaciones); e) las acciones en las cuales nos movemos cuya ruta puede estar entre intención, acción, secuencial transferen-

cia y competencia; f) las subcompetencias garantes de la competencia de eficiencia son: existenciales afectivas, cognitivas, comunicativas y operativas y por último los procesos de feedback.

Dinámica de Modelo. El modelo propuesto es un modelo sistémico y por esto su dinámica es contextual, procesal y relacional; es decir, el dinamismo está sujeto a la función de las partes dentro de la estructura. En la dinámica, el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los otros elementos que lo configuran. Es así como en la dinámica sistémica se utilizan las interacciones y las interrelaciones como elemento de trabajo y comunicación, y en consecuencia no se atiende el "¿por qué?" de los procesos, sino el "¿cómo?" se genera. De igual manera no importa quién hace qué, sino ¿cuándo? se realiza una determinada conducta.

En la dinámica del modelo, el sistema recibe entradas (inputs) en forma, por ejemplo, de información, o de recursos físicos, o de energía. Las entradas son sometidas a procesos de transformación como consecuencia de los cuales se obtienen unos resultados o salidas (outputs). Todos los elementos de la estructura del modelo recorren la entrada, el proceso y la salida.

En síntesis, la dinámica de un modelo sistémico expresa las interacciones que ocurren entre los elementos que conforman la estructu-



ra de un sistema y los procesos subyacentes a la misma, con la finalidad de cumplir con la función de la estructura; en tal sentido, la dinámica sistémica de esta propuesta teórica esta conformada tal como se refleja en la Fig. 1, por tres subprocesos: relación de enfoque y contacto, las relaciones múltiples y las relaciones de conexión.

### **El modelo como tecnología social**

La palabra tecnología se deriva del griego *techne* (arte, destreza), y *logos*, (conocimiento, orden del cosmos). Se trata del estudio sistemático de las técnicas para hacer cosas. Por lo tanto, la tecnología es un fenómeno social, y como tal, está determinada por la cultura en la que emerge. El sistema *técnico* no puede verse aisladamente, pues es responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para operar el sistema *técnico* se necesita un sistema social compuesto de personas que se relacionan o interactúan profundamente. El sistema socio técnico lo constituyen tres subsistemas principales: técnico de tarea, gerencial-administrativo y social humano. El Sistema Técnico o de Tarea, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología involucrada, los desempeños que la tarea exige. Sistema Gerencial o Administrativo, que implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas del

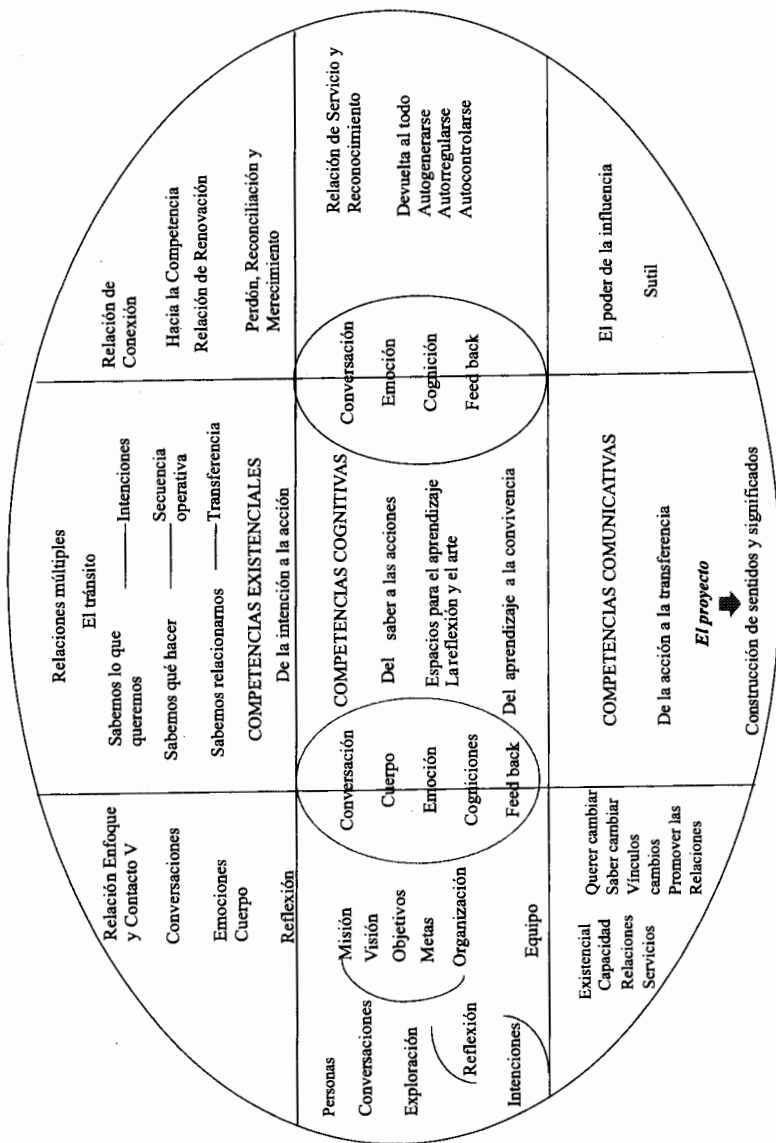
sistema de recompensas y sanción, y la toma de decisiones. Sistema Social humano, que se relacionan en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales y de equipo.

El modelo como tecnología permite construir procesos de formación de competencias en las personas involucradas. Se desarrolla en la secuencia sistémica, un ciclo de conocimiento, que implica: a) contacto y reconocimiento de los recursos de los contextos en las áreas de la experiencia: del ser, saber hacer y servir y declaración de las intenciones; b) reconocimiento de los procesos cognitivos requeridos y ejecución de los procesos de formación; c) desarrollo de los procesos de transferencia de las competencias y comunicación de los procesos asociados; d) conexión con la totalidad del sistema, a través del servicio, reconocimiento, renovación y expresión de la intención sutil del sistema. Como sistema, implica que los actores pueden sintonizarse en su estadio de evolución de jerarquía compleja y desde allí pueden gestar sus procesos de formación.

### **El modelo como metodología**

EL Modelo de Eficiencia es una intervención sistémica a los contextos humanos, y estos constituyen si-

Figura 1  
 Dinámica del Modelo-Castejón y Zamora 2003.



multáneamente realidades específicas y plurales impregnadas por el caos y la inestabilidad. Para funcionar en un contexto de esta naturaleza se requiere sintonizarse con la historia, cultura y dinámica de vida, creando conocimiento para lo cual se utilizan ciertos métodos o vías para hacer el conocimiento. Evidentemente, la elección que una organización hace de los métodos para generar y gerenciar el conocimiento están en relación con el enfoque científico utilizado -consciente o inconscientemente- por ésta para aproximarse al conocimiento, documentar los procesos de trabajo y procesar la información. El objetivo principal que subyace a la adopción de una metodología en una organización, es lograr que sus miembros alcancen interpretar los sentidos y los significados que las personas atribuyen a su experiencia de trabajo y la declaración de las mejoras de servicio que desde las áreas de contacto estos piensen que se puedan instrumentar. Sustentar los procesos de cambio con una metodología generada por los grupos, es una acción que los compromete en el estudio permanente de su realidad y de la mejora continua; recordemos lo que decía Goethe: "toda visión se cambia en reflexión, de suerte que se pueda decir que cada vez que dirigimos una mirada al mundo, teorizamos";... [ y cambiamos ]". Las organizaciones tienen su manera

particular de funcionar, su propia caótica, y es necesario que sus miembros reconozcan los patrones presentes en ella con el fin de participar en el proceso de eficiencia de la misma. Desde el modelo, se plantea que cada organización debe registrar su propia historia, estudiarla, construirla y proyectarla. El contacto con la historia de la organización permite el enfoque de quienes somos y cómo hemos venido desarrollándonos, al tiempo que inspira a revisar quién soy, dónde estoy y hacia dónde quiero dirigirme. Bajo estas premisas el modelo adquiere un matiz de metodología, no porque sea un procedimiento paso a paso para generalizar y predecir las acciones a través de las cuales se puede llegar a una meta, sino por la posibilidad de generar a partir del registro de la historia de la organización y de sus miembros, formas inéditas de construcción del conocimiento sobre la misma y generación de contacto con su realidad. El acto de documentación consiste en dar explicación al cómo se realizó un desempeño y las metas alcanzadas a partir del mismo. Los registros pueden tener forma de documentos, controles, notas, levantamiento de sucesos, reportes, informes y toda modalidad que muestre las conformidades de los procesos, los correctivos de un acto poco eficiente, o el impacto de un acto muy eficiente. Estos registros no son un reporte au-

tomático; se construyen a partir de las conversaciones y de la reflexión de las personas involucradas.

### **El modelo como arte**

Desde la producción, el arte puede constituirse como proceso creativo de la organización y en este sentido pasa a formar parte de la gestión del conocimiento. El modelo propuesto se plantea como arte por dos razones; es constitutivo desde nuestro cuerpo y b) es una forma de expresión universal.

Desde los avances de la neurociencia se ha comprobado que desde nuestra biología, desde nuestra anatomía, estamos preparados para ser creativos. Tenemos un cerebro diferenciado en su lado derecho y su lado izquierdo. Desde el izquierdo, accedemos a las abstracciones y las categorías que conforman el conocimiento humano; estas son ciertamente necesarias para la supervivencia práctica, pero nuestras categorías pueden dominarnos hasta el punto de pasar por alto lo maravilloso, lo imposible de incluir en una categoría, la naturaleza interior de las situaciones humanas. Tenemos un lado derecho del cerebro en funcionamiento permanente, que nos da la dimensión de lo creativo; en tal sentido, negar la perspectiva del arte, es negar una forma de existir en la experiencia, que no puede ser excluida ni con el intento de las explicaciones más fundamentadas. So-

mos en el arte, esta es nuestra naturaleza. La creatividad está a disposición de todo el mundo, afirma Watzlawick (1986), quien expone que el lenguaje presupone una concepción del mundo totalmente diferente: el del hemisferio izquierdo con un enfoque lógico, lineal y reflexivo. Es el lenguaje de la razón, la ciencia e interpretaciones. El del hemisferio derecho, es el lenguaje imaginativo, de metáforas, fantástico, emocional y simbólico.

El arte es una vía para aproximarnos desde nuestro hemisferio derecho a la información ausente. Los teóricos del caos han señalado rápidamente que, tanto en la teoría como en la práctica, siempre habrá información ausente, una limitación para nuestro conocimiento, una laguna en los datos. Nuestra habilidad para reunir datos puede que no baste para saber todo lo que hay que saber acerca de un sistema complejo como el tiempo, y mucho menos aún como el mundo. En consecuencia, del planteamiento anterior -al exponer el modelo como arte-, se abren dos posibilidades como recurso en los procesos de asesoría y como expresión en la convivencia.

### **Modelo de comunicación para la eficiencia una alternativa para instaurar la cultura del cambio y/o la transformación**

El modelo de comunicación propuesto se puede convertir en

una estrategia reeducativa del cambio con el propósito de iniciar procesos de transformación en la dirección de instaurar una cultura del cambio y la transformación hacia el logro de la eficiencia teniendo como catalizador el proceso de la comunicación.

Inscritos en la concepción de eficiencia antes expuesta, se concibe a la persona eficiente como aquella que en convivencia con los otros logra sus objetivos obteniendo óptimos resultados, utilizando su capacidad para poner en práctica los conocimientos que posee teniendo como referencia los valores, creencias y actitudes propios y de las personas que interactúan con ella, y las condiciones de su entorno.

La comunicación se asume como un proceso de relación interpersonal a través del cual se entra en contacto para intercambiar información y sentimientos a fin de lograr metas con el otro; por lo tanto, la comunicación eficiente es un pro-

ceso de relación interpersonal a través del cual se entra en contacto para intercambiar información y sentimientos a fin de lograr metas con el otro obteniendo óptimos resultados al utilizar de la mejor manera posible los recursos con los que se cuenta.

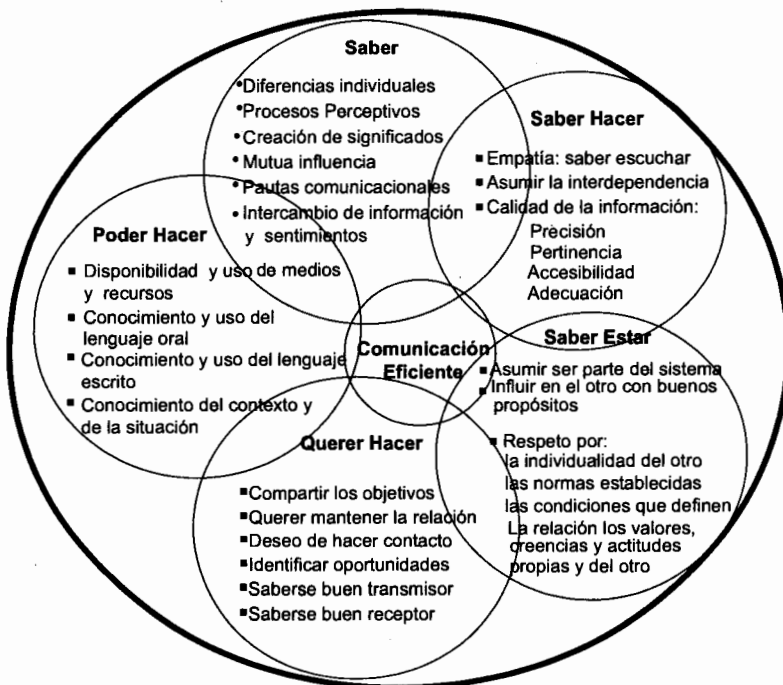
**Estructura del Modelo de Comunicación.** El modelo está integrado por cinco elementos o componentes: a) la competencia comunicativa, b) los comunicantes, c) la rela-

ción, d) las metas y e) el contexto. Estos cinco elementos en la propuesta adquieren una configuración que permite dar explicaciones acerca de cómo funciona este sistema para promover el desarrollo de competencias comunicacionales para convertirse en un comunicador más eficiente, y por lo tanto en una persona con mejores posibilidades de propiciar en sus conversaciones y contactos una cultura para el cambio y la transformación que conlleve a la organización a ser más eficiente en el logro de sus objetivos.

**La Competencia Comunicativa.** Ésta en el modelo ha sido descrita a través del tránsito de los conocimientos necesarios para comunicarse eficientemente hasta la demostración de la capacidad comunicativa en los contactos cotidianos, tal como se muestra en la Fig. 2. Se plantea en el modelo el desarrollo de esta competencia a través del abordaje de los conocimientos, desarrollo de subhabilidades, actitudes positivas, conocimiento de su sistema motivacional y la demostración de la capacidad para comunicarse en forma eficiente. Se parte del principio de respetar las diferencias individuales y de considerar este proceso de formación como una experiencia de aprendizaje en relación consigo mismo y con otros.

**Los Comunicantes.** Se definen como las personas que entran en contacto para entablar la relación e intercambiar ideas, hechos, opinio-

**Figura 2**  
 Competencia comunicativa



nes y sentimientos con el propósito de lograr las metas propuestas. Reciben el nombre de “comunicantes” para significar que la relación está en permanente construcción, que está sucediendo, que está siendo. No es un rol pasivo, es un rol activo el de ser comunicante. Significa reconocer la mutua influencia ejercida por los miembros en la relación. La comunicación es un proceso orgánico, vivo, mutante, cambiante, que transforma a los participantes y los hace responsables de lo que está aconteciendo, de la realidad que se está construyendo. En el modelo los

comunicantes utilizan su potencial para identificar sus recursos tanto inmateriales como materiales para lograr las metas.

**La Relación.** La relación se produce en la zona de contacto y es a la vez el conjunto de interacciones que se generan y el resultado de esas interacciones. Es el nicho en el cual los comunicantes se vuelcan y vitalizan el proceso de la comunicación. Es el espacio en el que se ubica el corazón del proceso de comunicación, es vibrante, cambia, se transforma y transforma a los comunicantes a partir de los continuos cambios en

su configuración como producto de las múltiples interacciones que se suscitan en su seno.

La relación se configura como la otra parte "viva" del proceso y adquiere las características de una estructura autónoma en relación con los comunicantes, así se pasa a ser: tú - la relación - yo. Ese espacio entre el tú y yo de los comunicantes adquiere una configuración tal que se comporta con autonomía de las personas que le dieron origen a partir de su "contacto"; por eso es importante definir los términos y condiciones bajo los cuales esos contactos posteriores seguirán ocurriendo.

**Las Metas.** El cuarto elemento del modelo son las metas. Se entiende por meta el fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona, lo que ésta pretende conseguir. Las metas -un fin determinado- son las que nos mueven a actuar, sin ellas no existiría conducta inteligente, sino conducta instintiva o refleja.

En el ámbito de este modelo las metas son concebidas en el dominio relacional, es decir, se conciben para ser logradas con la participación de los otros, no involucra únicamente a una persona sino a la persona en relación con los demás. Un aspecto importante cuando se fijan metas es que cuanto más claras y precisas se formulen más eficazmente se podrán utilizar los medios para conseguirlas. Unas metas claras y alcanzables generan una fuerza motivadora importante en los involucrados. La

clarificación de metas combate la apatía, la indecisión, dando lugar a una mejora de los resultados obtenidos. Lo importante es tener claro en la cabeza o en un documento lo que se quiere pues esa claridad aparecerá también en la conducta diaria que conducirá a la obtención de los resultados esperados.

**El Contexto.** Es el quinto elemento del modelo y, teniendo como referencia a Barroso (1998), se puede decir que es donde la experiencia tiene lugar y sentido, se hace concreta y específica. En este caso, es en donde se concreta la relación de comunicación, en donde se propician los encuentros entre los comunicantes. Este aspecto se ha tomado en cuenta por considerar que interviene e influye en la configuración de la relación de los comunicantes, y por ser el modelo un sistema, los cambios que ocurran en alguna parte, modificará al sistema total. El contexto puede convertirse en un rizo reforzador o compensador de la comunicación eficiente, dependiendo de si existe congruencia entre la relación definida y el lugar en el cual se producen los encuentros; por ejemplo, si la relación ha sido definida como laboral entre los comunicantes, y el contexto de acción cotidiana son los espacios organizacionales y no otros, y en algún momento ocurre un contacto no previsto entre estos comunicantes en un lugar de esparcimiento, por ejemplo, una playa, es probable

que la configuración de la relación cambie; y dependiendo de la actitud asumida por los involucrados y de los resultados percibidos y evaluados por éstos, dicho encuentro puede convertirse en un rizo reforzador que favorezca la relación o en rizo compensador de la comunicación que limite la calidad y cantidad de los futuros contactos e intercambios comunicacionales.

### **Dinámica del Modelo**

En la dinámica del modelo se hace énfasis en cuatro ideas básicas:

a) Se concibe la comunicación como un círculo que no tiene comienzo ni final b) cada elemento con sus características distintivas propias, hace aportaciones específicas al sistema, c) el conjunto de los elementos, en sus múltiples interacciones, conforman un proceso en el cual los límites entre los elementos se diluyen d) el modelo se representa abierto porque, como se concibe dinámico y cambiante, la configuración actual puede modificarse, adicionando otros elementos o transformando los presentes.

**Redes en el Modelo.** Una red importante es la que se establece entre los comunicantes y los otros elementos del modelo, originando un proceso sinérgico. Al hacer contacto con otro comunicante se genera una relación, la cual se dinamiza o fenece dependiendo de la secuencia de las pautas de comunicación

generadas entre los comunicantes; a la vez, la actuación de los comunicantes está influida por el nivel de desarrollo que posean con respecto a las competencias comunicativas, es decir, hasta dónde son capaces de conducirse como buenos comunicantes. Dependiendo de la sinergia entre estos elementos, los comunicantes redefinirán la relación y tomarán decisiones acerca de mantenerla o no. La configuración entre los comunicantes y su relación también se ve influenciada por las metas fijadas; a la vez, la relación y los comunicantes son un referente para establecer las estrategias para el logro de las metas. Por otra parte, el contexto actúa como un catalizador o como un freno de la relación entre los comunicantes dependiendo de las habilidades comunicativas que se pongan de manifiesto durante los encuentros comunicacionales. Una segunda red de relaciones se puede describir tomando como referente la relación. Si la relación ha sido definida teniendo claro los objetivos de la misma y las libertades y límites de los comunicantes, ésta se convertirá en un rizo reforzador del desarrollo de las potencialidades de los mismos, siempre y cuando exista un mínimo de desarrollo de las competencias comunicativas de éstos. A partir de una relación sana y auténtica en la cual se respete al otro como un legítimo otro, se potencia la posibilidad de plantearse unas metas para lograr en conjunto, que



a la vez fortifiquen la relación. Bajo estas condiciones, el contexto se convertirá en un ambiente que refuerce las relaciones positivas y productivas, conduciendo a los involucrados a ser más eficientes alcanzando los objetivos propuestos con óptimos resultados en compañía de los demás. Otra red que permite comprender cómo se dinamiza el modelo es la que se establece entre las competencias comunicativas y los otros elementos del mismo. Las competencias comunicativas están íntimamente ligadas a los comunicantes y se convierten para éstos en un recurso valioso que le posibilita el comunicarse mejor. Los comunicantes pueden poseer distintos niveles de desarrollo de estas competencias; a la vez, por ser la comunicación un proceso dinámico, éstos en forma simultánea mientras que se comunican pueden, en los encuentros comunicacionales, darse cuenta de cuán desarrolladas las tienen y tomar decisiones al respecto. Es decir, dado que en los encuentros comunicacionales los ítems en la secuencia de interacción son, a la vez, estímulo, respuesta y refuerzo, los comunicantes pueden emprender acciones correctivas o de desarrollo al tiempo que están en pleno encuentro comunicacional. En otras palabras, el intercambio entre los comunicantes posibilita el desarrollo de las competencias comunicacionales, lo que además favorece que las metas se fijen con mayor claridad y

se elijan las estrategias más adecuadas para su logro. Al poseer unas metas claras, la relación se consolida y el contexto actúa como un rizo reforzador para que los comunicantes deseen entablar relaciones y lograr metas en conjunto.

El modelo permite develar otra red de relaciones al tener las metas como referentes. Las metas son el fin que mueve a actuar a los comunicantes, por lo tanto son inherentes a la naturaleza de éstos. Si los involucrados en un proceso de comunicación definen con precisión las metas desde el plano relacional y, tomando en consideración que los otros siempre van a estar involucrados, sea porque los necesita como colaboradores o sea porque son los beneficiarios del producto de tales metas, se favorece el que los comunicantes deseen consolidar la relación y deseen emprender acciones con los demás. A la vez, la relación se puede convertir en un rizo reforzador para continuar desarrollando las destrezas comunicativas, y si se posee un desarrollo mínimo de las mismas, éstas se pondrán al servicio de la consecución de las metas con los otros. El contexto puede proveer los medios y recursos necesarios par la consecución de las metas, reforzando la actitud positiva hacia una visión relacional del logro de las mismas y convirtiéndose en un rizo compensador de la visión individualista de la consecución de metas.

Se puede tejer otra red de relaciones a partir del elemento contexto. Éste posee la particularidad de impregnar todos los elementos del modelo. Dado que es el dónde ocurren los encuentros comunicacionales, éste se convierte en un rizo compensador o reforzador de la relación de comunicación dependiendo de cómo los comunicantes lo perciban; o de si contraviene o no la definición de la relación; o de si favorece o no la disponibilidad de medios y recursos para lograr las metas; o de si los comunicantes lo perciben como un ambiente que favorece o no la exhibición de las competencias comunicativas.

### **Consideraciones Finales**

Luego de exponer la ruta seguida para construir las configuraciones expuestas como resultado de las investigaciones desarrolladas en el Programa de Investigación EPYL, es conveniente considerar al momento de investigar, promover, gestar e intervenir en materia de cambio y transformación, en Educación Superior los siguientes aspectos:

Los procesos de cambio y transformación están asociados a una historia de significados compartidos por el sistema humano involucrado; por lo tanto, para investigar, promover, gestar e intervenir, es necesario recurrir a la historia de los significados.

La investigación fenomenológica cualitativa etnográfica resultó una opción para acceder al mundo de sentidos y significados propio del sistema humano estudiado en el programa EPYL; y a través de éste construir las configuraciones, la estructura y la dinámica propia de los procesos de cambio y transformación en la Facultad de Humanidades y Educación de La Universidad del Zulia. Aunada a la investigación fenomenológica cualitativa etnográfica, el diseño para acompañar, explorar, e intervenir al sistema humano debe ser perfilado por los gestores del cambio, quienes en esta oportunidad seleccionaron para el diseño, los aportes de la Orientación, el Constructivismo y el Desarrollo Organizacional. Esta plataforma teórica instrumental sirvió de marco para la administración del programa EPYL; en ningún momento se constituyó en soporte de las configuraciones. Las configuraciones develadas emergieron de los sentidos y los significados que surgieron del sistema humano participante en el programa y estos fueron estructurados por los investigadores a través de los procesos de teorización y validados con métodos de triangulación, lo cual garantizó la confiabilidad. Las configuraciones develadas permitieron aportar que al momento de gestar procesos de cambio y transformación, es necesario reconocer: a) el modelo teórico para orientar los procesos, b) la

tecnología social garante de la formación y desarrollo del sistema; c) la metodología para documentar y construir la historia de los procesos; d) el arte como forma de recuperar la información ausente y c) y un modelo de comunicación que viabilice las acciones del cambio y permita divulgar los logros. El abordaje de los procesos de cambio bajo esta perspectiva puede conducir a la Facultad de Humanidades y Educación a tomar decisiones y acciones para gestar tres tipos de operaciones asociadas al cambio: a) Cambio para mantener lo que se desea mantener (valores institucionales, parte de su historia, sentido de pertenencia por nombrar algunos; b) Cambio para mantenerse exactamente donde se encuentra en estos momentos, aunque no obtengan los resultados deseados (cambia las formas de operar y mantiene los objetivos); c) Transformaciones, mantiene lo que desea mantener y moviliza los objetivos y operaciones hacia niveles de realización distintos a los antes establecidos, cambiando el funcionamiento; es decir, formas de concebirse, formas de relacionarse con el sistema humano y la creación del conocimiento y formas de ofrecer su producción; es decir experimentando una revisión de las di-

mensiones de Ser, Saber, Hacer y Servir de la institución.

### Referencias Bibliográficas

- BERTALANFFY, V. (1981). *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas Alianza*, Madrid.
- BRUNER, Jerome (1995). *Actos de Significado, Más allá de la Revolución Cognitiva*, Alianza Editorial. Madrid.
- BURKE, W., Warner (1998). *Desarrollo Organizacional Punto de vista Normativo*. Addison-Wesley Iberoamericana. E.U.A CAS.
- CASTEJÓN, H. y ZAMORA, M. (2001). *Diseño de Programas y Servicios en Orientación*. Ediciones Astro Data Maracaibo, Venezuela.
- DE FARÍA M., Fernando A. (1997). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Limusa Noriega. Editores. México.
- GUIZAR, Rafael (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. México.
- MARTÍNEZ M., Miguel (1999). *La Nueva Ciencia: Su Desafío, Lógica y Método*. Editorial Trillas. México.
- PORLÁN, Rafael y otros. (1988). *Constructivismo y Enseñanza de las Ciencias*. Sevilla- España. Díada Editores. Pág. 117,121.
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. y FISCH, R. (1976). *Cambio*. Editorial Herder. Barcelona.