



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ**

**VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE
ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA
TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ - Apure.
Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en
Gerencia Pública**

**Autor: Abg. José A Zerpa Gelves.
C.I. V- 13.255.148
Tutora: Msc. Grushenka Acosta**

San Fernando de Apure, Abril de 2017.

APROBACION DEL TUTOR

Yo GRUSHENKA YUMAIR ACOSTA, Titular de la Cedula de Identidad N- 9.873.934 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ - Apure Presentado por el ciudadano: Zerpa José titular de la C.I: para optar al título de Magíster Scientiarum Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de San Fernando, a los 6 días del mes de mayo del año 2017

Firma de Aprobación del Tutor

DEDICATORIA

A mi madre Miriam Josefina Gelves Méndez por su invaluable apoyo y su inmenso amor.

A mis hermanos Nairim y Alfonso por su amor y confianza.

A mi esposa Maryory León por su apoyo incondicional.

A mi abuela Lola por su fortaleza y alegría.

A mi cuñado Alex Puglissi por su espíritu de optimismo

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi tutora profesora Grushenka Acosta por su asesoramiento, y dedicación en la conducción académica del desarrollo de la investigación, el Profesor Marco Flores Casanova por su disposición en la orientación metodológica y la profesora Miriam Gelves Méndez, mi madre por su paciencia, constancia en la revisión y recomendaciones, a todos mis maestros que han sembrado en mí el valor al estudio, infinitamente gracias a todos.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de Aceptación del Tutor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Cuadros	vii
Lista de Gráficos	viii
Resumen.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la Investigación.....	11
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	13
Antecedentes de la Investigación.....	13
Bases Teóricas.....	26
Bases Legales.....	38
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo y Diseño de Investigación.....	44
Población y Muestra.....	45
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	46
Validez y confiabilidad.....	47
Procedimiento de la Investigación.....	48
Análisis de Datos.....	49
 CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
 CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
 CAPITULO VI	
LA PROPUESTA.....	70

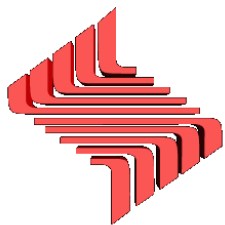
Presentación.....	70
Fundamentación.....	71
Objetivos.....	72
Justificación.....	72
Factibilidad.....	73
Estrategias.....	74
 BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	 80
 ANEXOS.....	 84

LISTA DE CUADROS**PP.**

1	Operacionalizacion de las variables.....	43
2	Situación Actual de la UNELLEZ Apure... 51	
3	Organizaciones Inteligentes.....	54
4	Necesidad gerencial para la Organización.....	59

LISTA DE GRAFICOS

		PP.
1	Situación Gerencial de la Unellez Apure.....	52
2	Organizaciones Inteligentes.....	55
3	Necesidad Gerencial de la Organización.....	60



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ APURE

Autor: José A. Zerpa Gelves
Tutora: Msc. Grushenka Acosta

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure Se fundamentó en el enfoque teórico de estrategias gerenciales, organizaciones inteligentes, cambio organizacional, procedimientos administrativos, partiendo de la necesidad que tienen algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la gente bajo una gerencia adecuada, en dicho estudio se efectuaron fases de investigación que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tema seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por (treinta y cinco) 35 unidades de análisis conformado por todo el personal gerencial la UNELLEZ Apure. Dada las características de la población se tomó el 100% de la población, quedando la muestra representada por la totalidad de la población. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 28 ítems para ser contestados mediante respuestas abiertas y cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; que Algunas veces se realiza la planificación en función de la visión y misión organizacional, lo que demuestra el poco nivel de conocimiento organizativo para desarrollar su trabajo, se recomienda; poner en práctica las estrategias gerenciales propuestas que fomenten la capacitación y actualización del nivel gerencial para que se visualice las interrelaciones existentes en un contexto cambiante y globalizador.

Palabra Claves: Estrategias gerenciales – Transformación universitaria - Organizaciones inteligentes – Cambio Organizacional.

INTRODUCCION

En las organizaciones del siglo XXI la sociedad de la información y del conocimiento estará caracterizada por la incertidumbre y la complejidad en la que devendrán los distintos sucesos, donde igualmente se originarán vertiginosos avances en el campo de la comunicación y la información, lo cual obligará cada vez más a la formación permanente de un personal con competencias adecuadas para afrontar los continuos cambios indistintamente del ámbito laboral. Esto obligará cada vez más a considerar la necesidad de estimular a través de la educación de la personas el mayor desarrollo de las potencialidades humanas en sus diferentes manifestaciones. Ante esta realidad la gestión organizacional emergente permitirá enfrentar los profundos desafíos los cuales ya no estarán basados exclusivamente en la tecnología y la disposición de los recursos materiales y financieros, sino en la persona humana que motorice la gestión.

Es por ello, que la modernidad de las organizaciones, en el este siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

En este sentido dentro de las instituciones públicas se hará cada vez más indispensable la disposición de un capital humano orientado a dar respuestas a las múltiples y complejas realidades que afectan el problema de la administración pública. Para afrontar este reto las organizaciones deben

no solo distinguir el capital intelectual, las habilidades y destrezas del personal, sino también el dominio de las emociones, la conciencia emocional, la confianza en sí mismo, la capacidad de relacionarse con los demás, el compromiso, el manejo de conflictos, el liderazgo, las habilidades para el trabajo en equipo, entre otras.

Es así, como para las organizaciones modernas venezolanas, al igual que para las personas, la supervivencia está en aprender; en realidad el aprendizaje es el motor definitivo del progreso, donde es necesario convertirlo en una tarea y formación cotidiana, generando e impulsando una cultura de adaptación y anticipación permanente a cualquier cambio, logrando de esta manera transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, convirtiendo a la institución más eficiente y con mayores posibilidades de ser exitosa.

Es por todo lo aquí expresado, que se planteó como objeto de estudio Proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure, para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las universidades venezolanas, quienes muestran cómo el conocimiento, el aprendizaje constante, las habilidades profesionales y las actitudes de la fuerza laboral separan a las empresas exitosas de las fracasadas, por lo que el capital humano e intelectual son el talento de una institución.

En las dos últimas décadas, encontramos una atmósfera universitaria donde se habla mucho de “cambio”, “reformas”, “transformación”, modernización, pero no queda clara la trascendencia de estos anuncios, cómo se configuran estas experiencias, si son compartidas por el colectivo que cohabita en la universidad o no, qué beneficios brinda al colectivo universitario y social. La aspiración de sus actores (profesores, estudiantes, obreros, administrativos, otros) es que se produzca un bienestar común y se ajuste la universidad a la realidad social.

En atención a lo expuesto el trabajo se desarrolló en seis capítulos estructurados en las siguientes partes:

Capítulo I: El problema, referido al campo problemático, objetivo general y específico, la justificación e importancia de la investigación.

Capítulo II: Contempla las investigaciones afines, la reseña histórica de la institución, las teorías que sustentan la investigación, las bases teóricas, las bases legales y la operacionalización de las variables.

Capítulo III: Referido al Marco Metodológico y se analizan en forma detallada el diseño y tipo de investigación, descripción de la metodología, población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, las fases de la investigación y las técnicas de análisis de datos.

El Capítulo IV: Se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento y técnicas de recolección de datos, explicando la relación de los datos cuantitativos con las bases teóricas, asimismo contiene las gráficas que expresan de manera representativa los datos reflejados en las tablas de frecuencia.

El Capítulo V, incluye las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los resultados obtenidos del estudio y los objetivos del mismo.

El Capítulo VI, presenta el desarrollo de la propuesta, siguiendo un orden metodológico, con lo cual se cumple el objetivo general de la investigación.

Por último se presentan las referencias bibliográficas y sus respectivos anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En los últimos años el ámbito de la llamada economía del conocimiento y gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en uno de los principales temas de investigación y, en el paradigma de planificación, gestión y administración por excelencia, en el campo de las empresas tanto públicas como privadas. De allí que todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento, a medida que las organizaciones interactúan con su entorno, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas; es decir sienten y responden.

Por lo tanto, sin conocimiento y un modelo de gestión una organización no se podría organizar a sí misma. En la actualidad, las organizaciones experimentan cambios llevados desde la organización basada en la autoridad y el control, a la organización dividida en departamentos y divisiones. Por otro lado la organización está basada en la información, conocimiento e inteligencia; es decir la capacidad de una compañía y/o organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entres sus componentes y materializarlos en productos, bienes y servicios, con procesos de reingeniería de manera constante y efectiva.

La creación de conocimiento organizacional es la clave para la innovación y la competitividad, la aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión

se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido al conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico, político, ecológico y social. El cambio de época, la globalización, la política y la nueva economía han transformado y están cambiando rápidamente las actividades cotidianas de las organizaciones, no obstante el reto es gigante y la ventaja competitiva radica en los conocimientos e inteligencia que se pueda implementar de manera eficiente.

Por otro lado, con surgimiento de nuevas temáticas como la cuántica, teoría del caos, teoría de la complejidad, pensamiento sistémico, entre otros ha permitido emerger una nueva forma de aprender y comprender la realidad en la que estemos involucrados, esto se fundamenta en una visión sistémica de la vida, de la naturaleza y del universo, partimos de que un “todo” es más que la suma de las “partes” y que el análisis de sus interacciones es lo que nos permite tener una idea de la realidad.

En este cosmos, un factor que se ha vuelto clave dentro de las organizaciones es el talento humano, vehiculado por un ser humano comprometido con la sociedad, dotado de principios, valores y perspectivas; capaz de interrelacionar el sentido tecnológico con un fuerte compromiso humano, dispuesto a alcanzar resultados de orden superior en medio de una diversidad creciente de culturas, visiones, misiones, valores, creencias y expectativas socioproductivas.

Dentro de este marco, las organizaciones son consideradas como producto de su momento y circunstancia histórico-social, de un devenir signado por distintos senderos recorridos por éstas; lo que ha inspirado a pensadores y estudiosos del mundo organizacional, a describir el efecto ambivalente de una creciente diferenciación social, económica, cultural,

política que para Herrera (2005) ha sido “el tránsito de las representaciones modernas de la sociedad a las llamadas postmodernas” (p.163).

Es aquí, donde se plantea un gran reto para las organizaciones modernas, entendidas como aquellas que se caracterizan por tener una disponibilidad de conocimiento amplio e inmediato, por el desarrollo de la telemática, la economía digital, por la tecnología de alta complejidad, innovadoras, las cuales se encuentran enmarcadas dentro de la creatividad, en la ingeniería de ideas, siendo por demás, instituciones netamente globales, con nuevos sistemas de organización del trabajo, y con un principio como lo es la simplicidad cual respuesta a la complejidad; de allí, el seudónimo de empresas modernas, pues en pocas palabras, están orientadas culturalmente y apoyadas por un nuevo conjunto de valores y creencias. En fin, buscan lograr la eficiencia y enfrentarse a la complejidad del impacto de la crisis económica, política y social.

En tal sentido, se observa cómo los profesionales están siendo menos capaces para entender estos inconvenientes, por eso, en los últimos años las empresas han estado en la búsqueda de aprender, analizar, evaluar y solventar todas las consecuencias que acarrea el clima de insatisfacción en las organizaciones, tal y como lo expresa Senge (2005), al enfatizar que esta actitud es definitivamente para desarrollar en el interior de la organización, los procesos de control de gestión, como también, el aseguramiento de la calidad del producto y servicio.

De esta manera, para lograr generar un cambio organizacional, hay que tener confianza, compromiso, conocer de los procesos productivos existentes, definir el parámetro o meta a alcanzar, mantener la participación de todos los empleados, y ganas de crecer en el conocimiento; vale agregar, que lo señalado no tendrá ningún efecto si no se establecen grupos de trabajo que desarrollen sus labores de forma coordinada y en combinación con otros grupos.

Por consiguiente, expresa Argyris (2007), este estilo de trabajo grupal los hará crecer en la verdad y en el conocimiento; igualmente, salir de la ignorancia que los puede llevar a la subordinación, sacándolos del encierro de sus funciones mecanicistas; les abrirá además, nuevos mundos de participación y realización profesional; finalmente, los hará más libres en sus deseos de aportar algo significativo a la organización.

Consecuentemente se hace necesario señalar, que la gerencia de las empresas, tiene como principal fundamento el conocimiento útil, lo que otorga al hombre la capacidad para impulsar a las personas, aunque posean un potencial distinto y en diferentes grados de conocimiento; en referencia, Argyris (ob. cit) dice, que las organizaciones aprenden por medio de los individuos, que actúan como agentes para ellos.

Es aquí precisamente, donde surge la concepción de las organizaciones inteligentes, concebidas por Senge (Obcit), como empresas capaces de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter, por otro lado, tienen valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Donde se crea y re-crea continuamente su futuro, transformándose continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen.

Al revisar diferentes teorías, se desprende que las organizaciones que han decidido utilizar modelos de gerencia similares al antes señalado, los resultados y reconocimientos exitosos, las hacen estar en la cima de organizaciones altamente productivas, es importante resaltar que este tipo de organizaciones son llamadas por autores como Senge, Goleman y Drucker, entre otros “organizaciones inteligentes”. Hablar de este tipo de organizaciones en educación no es nada fácil, sin embargo en los actuales momentos se está innovando en la construcción de escuelas exitosas.

Para ampliar lo antes señalado, Hernández (2006), refiere que una organización inteligente es una empresa o entidad la cual utiliza el conocimiento de todos sus miembros de forma proactiva en la toma de

decisiones con el propósito de aumentar su nivel de competitividad. Es obvio que se está ante un cambio de mentalidad para extraer viejos esquemas gerenciales y proponer nuevos modelos, donde se disponga de escuelas con una visión ideológica abierta al colectivo, la cual es una realidad social para que las escuelas sean espacios dirigidos por directores que suelen caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos, pacientes, voluntariosos, organizativos, activos, persistentes y educados, seguros de sí mismo, capaces de delegar y estar atentos a los cambios.

En tal sentido, todas las organizaciones tienen desarrollada en mayor o menor grado cierta capacidad para aprender; gracias a la misma, muchas de las empresas son capaces de mejorar sus procesos, de desarrollar nuevos productos y de entrar a nuevos mercados. Este proceso de aprendizaje se da en las personas, en los grupos y en las organizaciones en general, tanto si se adapta conscientemente un enfoque hacia el aprendizaje organizacional como si no se adapta; por tanto, puede decirse que no existen organizaciones que no aprenden frente a otras que sí aprenden, ya que la diferencia se logra establecer, más bien en términos de la discrepancia de niveles de capacidad que tengan las empresas; en definitiva, señalan Davenport y Prusak (2008), que lo que se busca, es elevar el grado de aprendizaje, potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender.

Por tanto, las organizaciones inteligentes están hoy en día en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo, donde el reto al que se trata de hacer frente, es la adaptación y el desarrollo continuo de las organizaciones para el logro de un éxito sostenido en un entorno en donde el conocimiento se configura como variable central de la evolución y el desarrollo de todas las empresas modernas.

Desde esta óptica, Torres (2007), explica que las organizaciones inteligentes, le están dando al empleado la sustancial importancia que antes

no tenía, acotando, que las organizaciones más exitosas en un futuro inmediato, serán aquellas que entiendan seriamente y que sostengan mediante la acción, que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento personal; además agrega, que para sobrevivir en este siglo XXI, básicamente se requieren de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros, justificando con ello la relevancia de aplicar un modelo de organización inteligente en las empresas modernas.

La concepción de las Organizaciones Inteligentes se le debe a Senge (Obcit), quien en “La Quinta Disciplina” las define. “Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”. (p.82) Él mismo sustenta que “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”. (p.83)

Visto de esta forma, la complejidad del entorno empresarial actual, ha traído como consecuencia que en muchas ocasiones se presenten al gerente situaciones en la que una visión funcional de la operación de la organización, ya no es suficiente. Este nuevo ambiente organizacional propicia el reflexionar en las empresas, sobre todo en sus gerentes, hacia la forma de afrontar nuevas y más complejas situaciones, en donde se entrelazan problemas técnicos, coyunturales y humanos. Pareciera que esto se lograría si la organización fuese inteligente, es decir, en cuanto desaprende, aprende y progresa en su forma de crear, capturar, transferir y movilizar activamente el conocimiento; en el cultivo de nuevos patrones de pensamiento para que la aspiración colectiva quede en libertad y los integrantes de la organización continuamente aprenden a aprender en conjunto.

Ante tal escenario, el gerente postmoderno se ve inmerso en una gerencia cada vez más exigente de procesos novedosos de planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales, sin dejar

de reconocer a su vez, la temporalidad de los conceptos prácticos aplicados en el momento, situación que conlleva a establecer una constante búsqueda de estrategias prácticas-gerenciales orientadas y armonizadas a las características únicas vividas y exigidas por la sociedad actual.

Tales planteamientos coinciden con los pensamientos expuestos por Azuaje (2008), cuando establece:

El conocimiento está en perenne cambio [...] sigilosamente una nueva forma de devaluación asecha: la devaluación por obsolescencia. De aquí que el nuevo gerente tendrá que decidir entre acumular conocimientos como una enciclopedia tradicional o adquirir un buen balance de información para desarrollar criterios gerenciales consistentes con la cambiante situación de los negocios que ocurren en nuestra aldea global (p.59).

En este contexto, lo anterior evidencia como la gerencia y su praxis (escenario empresarial) son parte de un sistema dinámico en donde cada uno de los elementos interactúan sobre, con, desde y a la vez, es influido por los demás elementos del conjunto gerencial; la interacción de las partes modela la integridad del todo. Hoy en día se está en plena efervescencia de la gerencia del cambio [...] cambiar es un proceso integral, expansivo y dinámico (Barroso, 2007).

De esta forma, el gerente es el responsable de definir los ejes estratégicos de la institución, marcar las pautas para la obtención del uso de los recursos, coordinar, controlar el desarrollo de las operaciones y constantemente revisar las estrategias y estructuras en función a los imprevistos tanto externos (macro ambiente) como internos (micro ambiente).

En consecuencia, haciendo eco de lo planteado por Senge y Col (2009), para la edificación de las Organizaciones Inteligentes deben ser capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica

capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico.

Considerando lo anterior, en las Universidades venezolanas y el caso propio de la UNELLEZ Apure desde hace más de un década se está llevando a cabo un proceso complejo de cambio de orden organizativo y funcional denominado transformación universitaria; el cuál dentro de la burocracia con que funcionan las organizaciones tradicionales estas deben ser pensadas considerando un desarrollo organizacional, que persigue lograr así una adecuación de las universidades a las nuevas realidades. Donde las estructuras de poder existentes en el sistema universitario han sido uno de los factores principales de resistencia a esos cambios.

Al respecto, pensar la transformación universitaria requiere que previamente se emancipe el pensamiento de paradigmas y enfoques que son reproductores de la actual situación universitaria. Si no se liberan de las representaciones ideológicas (ideas, valoraciones) que son soporte de las prácticas y acciones reaccionarias dominantes respecto de la educación universitaria, se recaerá en concepciones y actuaciones. Sin emancipación del pensamiento no es posible pensar la emancipación.

Desde esta perspectiva las dinámicas que articulan a las instituciones universitarias son tres y se componen así: 1) dinámica estructural: sistema y organización; 2) dinámica de gestión: políticas, planes y programas, y 3) dinámica funcional: ámbitos de acción (formación, investigación/creación intelectual, extensión/interacción comunitaria y gestión funcional), normas, tecnologías y procedimientos.

En la dinámica estructural entran en juego las condiciones autonómica y democrática de las universidades como condiciones reinstituyentes. Ni la autonomía, ni la democracia universitarias son fines en sí mismos, son medios o condiciones originalmente liberales y recontextualizadas revolucionariamente para favorecer la legitimación social e histórica de la

universidad mediante su autorenovación y autotransformación a fin de justificarla y darle pertinencia ante la nación.

Partiendo por entender que transformar es “hacer que algo cambie su forma o sus características, o hacer que alguien cambie su manera de ser, sus hábitos o costumbres”, entonces hablar de transformación universitaria significa provocar cambios en las organizaciones universitarias (públicas y privadas) que existen en Venezuela, los cuales se deben reflejar en sus instalaciones, sus equipamientos, sus procedimientos, sus políticas y su gente. La política hasta ahora desarrollada ha permitido avanzar y profundizar en aspectos como: el acceso, crecimiento, atención, calidad, justicia, pertinencia social, participación política, contraloría social, transformación del currículo -entre otras políticas que han puesto la Educación Universitaria al servicio del pueblo.

Sin embargo en cuanto al nivel organizativo gerencial el personal docente, administrativo, obrero y estudiantes consideran que se ha avanzado muy poco en el proceso de transformación en la UNELLEZ Apure; y por ende afecta la mejor calidad de la educación como fin, teniendo como consecuencia, ausentismo laboral, retardo en los procesos administrativos, fallas en los procesos de planificación de la gestión técnica de los programas, toma de decisiones extemporáneas y baja productividad.

En tal sentido, de acuerdo a lo antes señalado, se estima la responsabilidad gerencial como ícono impulsador del éxito, innovación y desarrollo organizacional; por lo cual, esencialmente el papel de los gerentes es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de las metas (Certo, 2008).

De allí surge la inquietud de proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure. Por lo que es necesario elaborar las siguientes interrogantes para poder concretar el propósito de la investigación, siendo las siguientes:

¿Cuál es la situación gerencial de la UNELLEZ Apure con relación al proceso de transformación universitaria?

¿Cuáles son los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes?

¿Cuál es la necesidad gerencial para el fortalecimiento Organizacional de la Unellez - Apure?

¿Cómo serían las estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure.

Objetivos Específicos:

- Describir la situación actual del proceso de transformación Universitaria de la Unellez Apure
- Identificar los fundamentos teóricos del enfoque de las organizaciones inteligentes
- Determinar la necesidad gerencial para la transformación Universitaria de la Unellez Apure
- Diseñar estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure.

Justificación de la Investigación

La orientación propuesta por las organizaciones inteligentes a la necesidad de ser más competitivas en el entorno donde se desarrollan, consiste en elevar la capacidad de aprender de todos los empleados, donde toda empresa u organización debe cambiar para permitir que el aprendizaje y la innovación sean las formas de vida constantes para las empresas; en definitiva, lo que se busca es orientar, adiestrar y enfocar el aprendizaje organizacional con el fin de operar con efectividad.

En tal sentido, la investigación, está referida a proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure, busca resaltar como la aplicación de un proceso organizacional innovador, cambiante, dinámico y armónico a las necesidades de las sociedades actuales, puede resultar en organizaciones menos resistentes, reactivas y mucho más activas y proactivas. La innovación debe ser vista como una oportunidad de cambio, de crecimiento institucional; oportunidad que debe trastocar todos los niveles organizacionales, y la gerencia no escapa a tal escenario. Para Berghe, (2005) Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos.

Así mismo, el carácter práctico de este estudio es su contribución a la solución del problema planteado, que acontece en la organización, al no fortalecer el capital intelectual de los trabajadores y sus procesos, afectando consecuentemente, la capacidad de respuestas, lo que significaría en consecuencia, darle mediante el presente estudio, una herramienta que sirva para el aprovechamiento óptimo y eficaz al recurso humano, aumentando la contribución para el logro de los objetivos trazados por la institución, buscando de esta forma la canalización y rendimiento de las actividades que se desarrollan en la organización y por consiguiente concretar la transformación universitaria.

Por otra parte, el carácter social, responde a una solución que las organizaciones inteligentes ofrecen a las Universidades como patrimonio intelectual y cultural de los venezolanos, en cuanto a que invitan a la adquisición y aplicación de un proceso continuo de información y conocimientos individuales, lo que ayuda a que los trabajadores conquisten y logren habilidades, objetivos y ventajas competitivas, que están fuera del alcance de las personas corrientes; por otro lado, fomentan la necesidad de mantenerse en constante aprendizaje y desarrollo intelectual, permitiendo la superación personal, colectiva y organizacional a la hora de tomar decisiones, manteniendo el rendimiento laboral.

Respecto al aporte metodológico, se ofrecen procedimientos y herramientas para la construcción de estrategias gerenciales y el análisis de problema, basado en las organizaciones inteligentes de manera que el cambio no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo organizacional enmarcados en un proceso de transformación universitaria.

Asimismo, fortalece las líneas de investigación de la UNELLEZ, en el área de la Gerencia Pública, además la investigación es útil, ya que le suministrará a investigadores y demás interesados en el tema, información actualizada, material de apoyo del contenido temático.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Sobre este aspecto, Arias (2010) señala que los antecedentes “se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente y que guarda alguna vinculación con el problema en estudio”. (p.38) Los antecedentes de investigación, están constituidos por trabajos de investigación previos que hayan sido defendidos en universidades reconocidas, Por lo tanto se mencionan las siguientes:

García (2015), realizó una investigación titulada La transformación universitaria venezolana: trascender hacia la universidad productiva, como trabajo de ascenso para optar a la categoría de Profesor Titular en la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. El propósito de la investigación es transitar, indagar y teorizar sobre la universidad y su concepción, colocando en evidencia elementos técnicos instrumentales que han configurado la cultura universitaria existente en Venezuela. En el camino metodológico recorrido en esta investigación se toma como referentes a la Hermenéutica Gadameriana (1976) y la investigación Documental. En el trabajo se coloca para el debate aristas que dan cuenta de la necesidad de transformación que requiere la universidad y su vinculación con el contexto político, cultural, ideológico, socio productivo, educativo y social contemporáneo.

También se reflexiona sobre la idea de crisis de la universidad, la educación universitaria en Venezuela, la organización de saberes: área socio

productiva y formación humana, además de asumir la transformación para trascender hacia la Universidad Productiva.

Se concluye: a) El agotamiento del paradigma que ha venido orientando y configurando la universidad como escenario de reproducción del conocimiento, b) La crisis del modelo instalado en las Universidades permite avanzar en el análisis, la reflexión y discusión sobre la idea de la Universidad Necesaria, c) En los IUT en proceso de transformación a UPT, predomina una lógica racionalizadora y fragmentaria, d) Los espacios de transformación en la universidad brindan múltiples escenarios, que permiten contrastar y reflexionar ideas, planteamientos, visiones, miradas sobre la universidad productiva. Este escrito permite colocar en la escena académica la necesidad de trascender en la transformación de la universidad desde una nueva mira. Y por ello dar prioridad a la unidad temática en torno a las Nuevas políticas Educativas en América Latina a desarrollarse en La Universidad Bolivariana de Venezuela, los 28, 29 y 30 de noviembre de 2012 en la República Bolivariana de Venezuela.

Acuña (2014); realizó una investigación titulada “Acciones gerenciales para el fortalecimiento Organizacional de la Fundación para Atención Integral al Adulto Mayor (FUNDACIAN) del Estado Apure”. La investigación tuvo como propósito fundamental, Proponer acciones gerenciales para el fortalecimiento Organizacional de la Fundación para Atención Integral al Adulto Mayor (FUNDACIAN) del Estado Apure. Se fundamentó en las teorías de la Gerencia Social de Kliksberg (2001) Teoría Participativa de William P. Anthony (1984), Enfoque de la Readministración de Bjur (2004), a través de dicho estudio, se efectuaron fases de investigación que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. El tópico seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible, diseño de campo con un nivel de profundidad de

carácter descriptivo. La población estuvo representada por 32 unidades de análisis.

Dada las características de la población se tomaron como unidades de estudio la totalidad de la población, siendo la muestra de los ocho (8)

Gerentes y 24 personal administrativo. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta y el instrumento de recolección de información lo constituyeron 2 cuestionarios (uno para los gerentes y otro para el personal administrativo) para ser contestados mediante respuestas abiertas, cerradas y dicotómicas, dicho instrumento se le dio su validez de contenido a través del juicio de expertos. En cuanto al procesamiento, presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, así mismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; el gerente posee la visión de la organización como un todo, con un objetivo definido, y con el establecimiento de normas y reglas que le permitan cumplirlos. De allí que, se recomienda; Diseñar acciones gerenciales que fomenten la capacitación y actualización del nivel gerencial para que en su desempeño visualicen las interrelaciones existentes en un contexto cambiante y globalizador.

Al respecto, Luna (2012), realizó una investigación titulada “La acción gerencial a partir del clima organizacional en la red hospitalaria del Estado Yaracuy” trabajo de grado de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" El objetivo del presente trabajo radicó en analizar la acción gerencial a partir del clima organizacional en la red hospitalaria del Estado Yaracuy. Consistió en una investigación de campo, de carácter descriptivo transversal, con selección de una muestra de 200 profesionales: médicos, enfermeras, odontólogos, bionalistas, nutricionistas y farmacéuticos, de los cinco hospitales del Estado; se utilizó la técnica de muestreo estratificado por afijación proporcional.

Se aplicó un instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas, con escala de frecuencia, para medir la percepción que tiene el personal sobre la Imagen Gerencial (IG) y la Integración Organizacional (IO) en el ambiente de trabajo. El instrumento fue sometido al estudio técnico para determinar la validez y confiabilidad, ésta última fue medida aplicando el Coeficiente Alpha de Crombach, como índice de consistencia interna. La información fue

analizada y procesada a través del paquete estadístico SPSS. Entre los resultados resalta que la percepción del personal acerca de la Acción Gerencial en los hospitales del Estado Yaracuy, se ubicó entre favorable y muy favorable, a excepción de lo encontrado en el Hospital de Aroa, que fue medianamente favorable; de igual manera se demostró la existencia de una relación estadísticamente significativa ($p < 0,05$) entre la Imagen Gerencial y la Integración Organizacional, con respecto a la acción del Gerente en los establecimientos hospitalarios. Se espera que los resultados aportados en este estudio sirvan para proponer acciones que ayuden a mantener y mejorar la gestión del gerente en salud y, por ende, el clima organizacional de la red hospitalaria, lo que permitirá a la larga, avances en la calidad de la atención y satisfacción para el usuario.

En tal sentido, es relevante acotar, que las investigaciones antes mencionadas brindan una gama de importantes aportes, que consisten en el apoyo a las bases teóricas, metodológicas y orientan a la investigadora para el cumplimiento del objetivo primordial referido a la propuesta de estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure.

Teorías que sustentan la investigación

Teoría de la Organización

La extensa variedad de concepciones existentes sobre las organizaciones, nos indica, por una parte la dificultad de acuerdo que se deriva del carácter polifacético y complejo de las organizaciones, situación que como indican Ramió y Ballart (1999), nos ha llevado a un estado de confusión y fragmentación teórica. Sin embargo de todas las visiones y perspectivas con que se trata a las organizaciones, (si se revisa la bibliografía utilizada queda patente la enorme cantidad de definiciones y tipologías) es posible extraer ciertos principios y paradigmas aplicables y validos, ya que la organización como entidad compleja, admite variedad de tratamientos, por lo que más que existir corrientes validas o erradas, lo que existe es ausencia de estudios de las organizaciones desde una perspectiva global.

Las organizaciones constituyen realidades conformadas por múltiples dimensiones. De esta afirmación pueden extraerse algunas conclusiones: por una parte su estudio ha generado diversas corrientes o visiones. En segundo lugar, las organizaciones constituyen el objeto de estudio de diversas disciplinas, de allí que la teoría de la organización sea considerada como una ciencia social de segunda generación y su campo como señala Zan (2001) no sólo se limite a empresas y organizaciones económicas, sino que abarque partidos, asociaciones, iglesias y la administración pública. Por último, que nos encontramos ante un campo de estudios bastante joven.

En otro sentido se observa que desde el surgimiento de las posiciones de Taylor, Fayol y Weber hasta nuestros días, el cuerpo teórico de las organizaciones ha ido adquiriendo sentido práctico, aunque las distintas corrientes han incurrido en el error de basar sus posturas en enfoques parciales, como únicos, sin considerar otras dimensiones importantes de las organizaciones, aspecto que si fue interpretado por la Teoría General de los

Sistemas, que comprendió que las organizaciones como fenómenos multidimensionales deben analizarse integralmente.

A juicio de autores como Pfeffer (1982) y Roberts, Hulin y Rousseau (1978), citado por Ramio y Ballart, (obcit) esto es consecuencia de los distintos niveles de análisis que emplean las disciplinas que estudia a las organizaciones, así la sociología, la ciencia política y la economía tienden a estudiar a las organizaciones como unidad, desde una visión macro, mientras que la psicología ha tomado generalmente al individuo miembro de una organización como unidad de análisis.

Otro factor a considerar, es la importancia que han adquirido las organizaciones en el mundo actual. En la medida en que fueron adquiriendo peso específico en la sociedad y la economía, dejaron de ser objeto de estudio exclusivo en sí mismas, y se comenzó a indagar sobre los efectos que sus actuaciones podían tener en los individuos, la sociedad y la economía del espacio geográfico donde tuvieran su influencia.

La Teoría de la Organización, busca “reconstruir, mediante un análisis empírico las regularidades en el comportamiento que caracterizan a las relaciones entre una pluralidad de variables organizativas. Todo esto partiendo de la convicción...de que independientemente de los fines que cada organización persiga y de los sectores específicos en los que opere, esta tendrá en todo caso comportamientos típicos y recurrentes, precisamente por ser una organización.” (Zan, Ob. Cit.).

En cuanto a la definición de organización, es notable la dificultad de un acuerdo entre los teóricos. Sin embargo, de la revisión de algunas nociones encontramos como elementos caracterizadores: las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones, entre otros. Todos estos y otros elementos pueden tener aplicación general en el ámbito de la administración pública. Para finalizar este punto puede ser útil resaltar los elementos que delimitan a las organizaciones:

1. Un grupo de personas asociadas.
2. para el logro de un fin común;
3. que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas:
4. con pretensión de continuidad en el tiempo;
5. legitimadas por el sistema social externo, y
6. con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización. (Ramio, obcit)

Teoría de la Gerencia Social de Kliksberg (2001)

Las simulaciones que se presentan en la ejecución de programas sociales masivos, plantean un cuadro de dilemas gerenciales de carácter muy específicos su abordaje necesita de un “Enfoque de Gerencia Social”, que parte de dichos dilemas, este enfoque tiene una característica particular que es de carácter heurística. Se basa en explotar toda el área social-administrativa, desde las referencias de nuevas fronteras tecnológicas en gerencias de organizaciones.

De acuerdo con Bertranov (2002), al referirse al enfoque de la gerencia social, “los cambios en los grandes contextos se presentan como un conjunto de restricciones y oportunidades que impactan sobre las decisiones locales, nacionales, regionales y municipales” (p.1). En este sentido, la gerencia social tiene como objetivo, que los esfuerzos se encaminen directamente a fortalecer los recursos propios que presentan las organizaciones. Por lo tanto, se requiere modernizar el funcionamiento y capacitar a los que toman decisiones para lograr los resultados que impliquen mejorar tanto en la efectividad como la calidad y eficiencia de los programas sociales.

Considerando estos fundamentos, se hace necesario puntualizar que el mejorar la gerencia social, en todo lo que ella implica (redefiniciones de la estructura y funciones; reingeniería de procedimientos, formación de recursos humanos, mejoramiento de la programación social, y la evaluación

de la gerencia del recurso humano) tiene un fuerte impacto en la calidad de servicios sociales prestados y en la eficiencia de la inversión, todo esto en periodos de restricciones presupuestarias.

Teoría de la Gerencia Participativa William P. Anthony (1984),

El ambicioso sube por escaleras altas y peligrosas y nunca se preocupa de cómo bajar; el deseo de subir ha anulado en el miedo a la caída, Thomas Adams. Las empresas exitosas, que han logrado crecer, identificarse con las necesidades demandadas por los consumidores, y que además han demostrado ser altamente competitiva, que cuentan con un excelente comportamiento organizacional, se caracterizan por contar con una gerencia participativa, aspecto desafortunadamente no desarrollado en muchas empresas y o instituciones venezolanas.

¿Cuál es la causa de ello? ¿Qué ha impedido dar paso a que se manifieste una buena gerencia participativa? ¿Por qué la gerencia no se ha identificado con el rol, alcance que generar la gerencia participativas?, son algunas preguntas que deben ser contestadas a fin de que los gerentes del tiempo presente se identifiquen con los beneficios que lega este tipo de ejercicio profesional.

Desde hace mucho tiempo atrás, se ha venido comentando la relevancia de este tipo de gerencia, así nos encontramos con la obra de William Anthony sobre este tema (Gerencia participativa), que se ha transformado en un clásico que conviene releer y encontrar la intensa unidad que existe con los autores más modernos que han re-levantado la administración participativa.

William P. Anthony (1984), nos escribe sobre ello, que la gerencia participativa es el proceso por el cual se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones que correspondían exclusivamente a los jefes. Con ello se pretende que la experiencia y la creatividad de los trabajadores encuentren cauces para manifestarse y mejorar la gestión. Este

involucramiento no es sólo de las "manos", sino que de la mente, siempre que se cumpla con la condición de que la participación debe ser en la toma de decisiones importantes. La autoridad no se pierde: se comparte y trae consigo responsabilidad de los que ahora tienen una parte de la autoridad.

La gerencia participativa no es un descubrimiento de nuestra época, pero no siempre existió algo de ella. A partir de la revolución industrial se puso énfasis en la dirección de los empleados, como si estos no tuvieran conocimiento alguno. Sólo interesaba usar y dirigir las manos del trabajador. El famoso experimento de Hawthorne, donde se pretendió aumentar la productividad en función del mejoramiento de la luz y la ventilación de los locales de trabajo, arrojó resultados imprevisibles. Los grupos en los que no se introdujeron estas mejoras aumentaron su productividad simultáneamente. Finalmente se llegó a la conclusión de que factores tales como la moral, el equipo, la satisfacción y el reconocimiento eran otros factores de la productividad.

La Escuela de las Relaciones Humanas, que nace de esta experiencia, pretende entonces, conquistar, no sólo las manos de los trabajadores, sino también el corazón. Posteriormente la Escuela de Sistemas amplió el enfoque y sostuvo que debían considerarse todos los factores, no sólo los materiales y psicológicos, sino que también los sistemas de recompensas, información, tecnología, estructura y autoridad. Se debe contratar las manos y el corazón de los trabajadores, pero también la mente, lo que es la tarea de la Administración de Recursos Humanos.

Una posición extrema, válida entre iguales es lo que se llama "administración de rienda suelta", en la cual los jefes pueden ser elegidos y considerados los primeros entre los iguales. Este sistema puede ser útil en departamentos universitarios, en equipos médicos y similares.

Las variantes respecto de los niveles de participación son: Autócrata (total autoridad en el jefe) Autócrata benevolente (autoridad en el jefe con alguna consideración por los subordinados) Administración consultiva

(autoridad en el jefe con alguna ayuda de los subordinados) Gerencia Participativa (Autoridad y poder compartidos, el jefe es líder) Administración de Rienda Suelta (Poder delegado al grupo. Jefe es el primero entre iguales)

Las características de los escenarios económicos del presente muestran empresas que han sabido dar paso al nuevo liderazgo carismático, participativo, en donde, la figura del coaching ha colaborado significativamente en que la gerencia sepa usar adecuadamente la participación de todos los miembros del equipo de trabajo, involucrarse en la toma de decisiones, escuchar sus posturas, propuestas, sugerencias, dar paso a la creatividad, que conlleve a logros de resultados de las metas establecidas, además, de garantizar fidelidad y de pertenencia, de los trabajadores a la organización.

Bases Conceptuales de la Investigación

Las bases teóricas son importantes dentro de esta investigación, porque permiten sustentarla a través de las distintas teorías generales que ayudan a la comprensión del tema a investigar. En relación con las bases teóricas, Arias (2007) señala que “comprenden un conjunto de conceptos y propósitos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”. (p.39) Según lo planteado anteriormente se explicarán algunos elementos teóricos importantes relacionados con la presente investigación.

Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales deben entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. Al respecto Donnelly, Gibson e Invancevich (2004) comentan que: “Los cursos de acción planificados se llaman estrategias tácticas, que se diferencian usualmente por el alcance y la magnitud de la acción; cualquiera que sea el

nombre, una acción planificada está dirigida hacia el cambio de condiciones futuras; es decir, el logro del objetivo” (p.153).

Los cursos de acción y los objetivos están relacionados de una manera causal: el objetivo es causado por los cursos de acción. El esfuerzo intelectual requerido en la planificación incluye el conocimiento no sólo de qué alternativas serán necesarias para lograr un objetivo, sino también cuales son los más eficientes. Desde el punto de vista operativo, son las estrategias los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar, la visión, misión y objetivos institucionales.

Según David (2004) a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades; se establecen prioridades, se diseñan planes, se orientan y utilizan los recursos de manera eficiente, se coordinan, ejecutan y controlan actividades, se delimitan tareas, se formulan y evalúan los proyectos. La planificación es un proceso gerencial, de naturaleza deductiva, diseñado para producir resultados esperados. La estrategia tiende a ser prescriptiva, normativa, a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y controlable, por ende muy importante dentro de la empresa o institución.

Es por ello que la empresa o institución está llamada a realizar cambios en su filosofía de gestión, donde no sólo se plantee un nuevo paradigma gerencial, sino En este orden de ideas Méndez (2000, p.125), define “la gerencia como un subsistema dentro de la organización la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de esta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control” utilizando estrategias gerenciales acordes para el logro de una mayor efectividad...

Gerencia y Competitividad

Al respecto, Drucker (2007) señala que la gerencia es el órgano de la sociedad encargada específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado y refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

En tal sentido, Robbins (2004) señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como planificación, organización, dirección y control. En este sentido, la competitividad que presenta el sistema organizacional, unida a las características del nuevo entorno con el que tiene que interactuar demanda y cambios importantes en los modelos gerenciales de las organizaciones.

En consecuencia, los conocimientos, habilidades y actitudes de los gerentes contribuyen al desarrollo en las áreas operativas de la empresa, considerando adecuadamente el impacto importante que ejercen los procesos en adquisiciones de nuevas tecnologías dentro de la vida organizacional y los seres humanos que conviven dentro de ella.

La dinámica e inmediatez de las interrelaciones alcanza un grado tal que se puede afirmar que, en la actualidad, virtualmente todas las organizaciones compiten unas con otras independientemente del sector de procedencia. Además de la llamada rivalidad interna entre los competidores de un determinado ramo, aparecen nuevos conceptos competitivos como poder negociador de suministradores y clientes.

Por ello, se debe destacar lo planteado por Drucker (obcit), cuando afirma que el reto principal de la gerencia está en desarrollar el capital humano, estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la misma empresa, por cuanto el mundo que surja del presente reordenamiento

de valores, creencias, estructuras sociales y económicas, sistemas e ideas políticas será diferente cada día en un mundo tan dinámico y competitivo. Esto conlleva al desarrollo de los valores en un mundo globalizado donde las organizaciones deben transformarse con capacidad de aprender asumiendo el rol del conocimiento en la búsqueda de una organización dinámica.

Concepto de organización

La palabra Organización tiene tres acepciones: la primera, etimológicamente, proviene del latín *organon*, que significa instrumento; otra que se refiere a la misma como una entidad o grupo social; y otra que la identifica como un proceso. Como entidad es un sistema creado por el hombre y en él se mantiene una interacción dinámica con su ambiente; está integrado por diversas partes relacionadas entre sí que deben trabajar en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos de la entidad y de sus participantes. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Organizaciones inteligentes

La acepción del término organización inteligente fue acuñada en la Universidad de Harvard durante la década de los sesenta, significando con ello un modelo de respuesta de algunas organizaciones que tenían la necesidad de introducir rápidamente el cambio en ella. Las mismas utilizaban un sistema de aprendizaje de doble bucle, muy bueno para organizaciones con capacidad de aprender; pues permite obtener una visión profunda,

superior a la situación planteada convencionalmente y una capacidad para cuestionar las normas operativas, Argyris (2007).

La idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa dando inicio a una de las escuela del pensamiento de la Administración ante la necesidad que tienen algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal que allí labora, generando un valor agregado producto del conocimiento que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la gente, bajo una gerencia adecuada, y utilizando la información como insumo, resulta exitoso. Valdés (2006)

En este mismo sentido, Davalo (2002), señala que toda organización o institución que pueda ofrecer productos y servicios bajo el conocimiento de quienes la integran, se convierte en una organización inteligente.

Todos estos planteamientos destacan las organizaciones inteligentes como aquellas dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente pues el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, manejan la información como materia prima y el conocimiento como recurso mental para el exitoso cumplimiento de su labor.

Por su parte Bernal (2003), manifiesta que una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. Planteamiento que destaca la energía que muestran los individuos de la organización en querer aprender para contribuir al desarrollo y crecimiento.

Lo importante de las organizaciones inteligentes es que el contacto y la relación con el medio ambiente le proporciona la capacidad de autocorregirse y renovarse, alcanzar metas y objetivos, estar en permanente evaluación y

autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

Las organizaciones inteligentes o de conocimiento son las que están más aptas para asumir los cambios en los cuales están envueltas las organizaciones de hoy día. Estas son las que están dispuestas a aprender continuamente en función de sus capacidades para crear su futuro a través de un nuevo estilo de gerencia, el cual las capacite para ver las totalidades en vez de las partes por separado. Específicamente están caracterizadas, según Senge (2005), por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son: 1) el dominio personal de la gente en la organización, 2) el desarrollo de modelos mentales, 3) la implementación de visiones compartidas y, 4) por el aprendizaje en función de la formación de equipos y por 5) un pensamiento sistémico que las unifique.

Berrios (2001) en cuanto al desarrollo e impacto de estas disciplinas centrales o básicas como las denomina Senge, comenta lo siguiente: 1) El pensamiento sistémico permite descubrir las estructuras que subyacen en situaciones complejas de cambio, debido al enfoque general que con él se obtiene. Este constituye el punto central del modo en que una organización inteligente interpreta el mundo. 2) El dominio o excelencia personal, constituye el cimiento espiritual de la organización inteligente, aclara y ahonda continuamente la visión personal. 3) Los modelos mentales, son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, las organizaciones bajo esta nueva concepción deben estar dispuestas a cuestionar sus viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente. 4) Las visiones compartidas, parten de que todo en la organización tiene un destino, un propósito que expresa la razón de ser de la empresa, viene dado por la visión, misión y valores compartidos en la organización, y por último, 5) el

aprendizaje en función de la formación de equipos, es un elemento vital porque la unidad fundamental de aprendizaje no es realmente el individuo sino los equipos que estos conforman.

El cambio que deben iniciar las organizaciones las induce a un nuevo estilo de aprendizaje, es decir, aprender no para reaccionar ante el presente sino para crear un futuro, esto supone, un decisivo desplazamiento o tránsito mental que las lleve de una perspectiva en desuso a otra acorde con la realidad existente, a esto se le llama en la cultura occidental "metanoía" Senge, (ob.cit) y requiere revisar y modificar la conducta colectiva con base en la investigación de la mejor actuación para hacerse y mantenerse competente. Senge, (ob. Cit). De esta manera, el aprendizaje se orientará hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender, ha desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

La transformación de las empresas a organizaciones inteligentes es una necesidad de primer orden, ya que su conformación le permitiría, según lo expuesto por el Centro de Información Álvaro Castro J. N. (2004): 1) Enfrentar los retos por medio del conocimiento. 2) Lograr la satisfacción plena de los clientes, los cuales son la base de la riqueza corporativa. 3) Lograr que la organización viva intensamente un espíritu de servicio, cortesía y armonía. 4) Mantener una creatividad y un movimiento innovador constante. 5) Permite desechar la cultura del desperdicio modernizando permanentemente sus sistemas productivos. 6) Lograr alcanzar siempre el resultado final en todas las operaciones. 7) Asegurar la calidad de los procesos y por ende, de sus productos y servicios. 8) El factor humano es la mayor riqueza de la organización, es necesario atender a los colaboradores, a los clientes y proveedores. 9) Faculte, capacite y califique a su personal, ésta es la fuente que da poder a la organización. 10) Ser paciente y motivador siempre con los colaboradores, la energía diaria que se requiere

viene dada por estos elementos. 11) La clave son los líderes, son la mejor inversión, deben convertirse en líderes de excelencia.

Para Boyett y Boyett (2006), “organizaciones inteligentes” o en constante aprendizaje son contextos en que los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes y consisten en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intraorganizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Partin (1993:17) define la organización inteligente como: “un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional, innovación y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigue y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión”.

Cambio organizacional.

El cambio significa pasar de una condición a otra, y afectará a individuos, grupos y organizaciones completas.

En los cambios más relevantes que ocurren actualmente en las organizaciones se reflejan aspectos como; cambios en la estructura organizacional ocasionados por funciones, adquisiciones y rápido

crecimiento, cambios en la tecnología y en la forma en que trabaja la gente, cambios en los recursos humanos, siendo una fuerza de trabajo diversa que comprende muchos grupos.

De igual forma, Mondey (2007) establece:

En la sociedad actual, el cambio es una constante. Todo el mundo se ve afectado por él. Como agente de cambio, los individuos que participan en el desarrollo gerencial deben entender la secuencia del cambio, las dificultades que lo acompañan y las formas para reducir la resistencia al mismo (p.226)

En efecto, se destaca la importancia del pensamiento estratégico y habilidades para discernir rápidamente los cambios del entorno, de igual manera las amenazas competitivas, así como las fortalezas y debilidades dentro de la organización. El gerente – líder debe estar atento a los cambios, creando medios que generen motivación y un compromiso genuino con el trabajo duro en situaciones cambiantes. En este sentido, la directiva de una organización, debe establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes habilidades, para aprovechar claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo de trabajo, en función de lograr un valor añadido superior para el organismo.

Cambio hacia una organización inteligente

El camino hacia una organización inteligente se representa en el modelo hacia la nueva gerencia y liderazgo basados en una estrategia bien definida. Como lo indica Valecillos (2003), en su trabajo diseño y adaptación de instrumentos, donde en un segmento de su publicación habla sobre el objetivo del cambio, considerando los resultados del estudio de la empresa u organización como referente de la descripción del modelo de cambio planificado, los objetivos de cambio producto del diagnóstico fueron: Establecer una nueva misión, derivada de la transición de “empresa familiar a empresa profesional”.

Fortalecer al equipo directivo, para la adecuada administración de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros, con el objeto de cumplir con la misión. Si se piensa en la palabra misión, como en la última razón de ser de una organización, entonces la empresa tendría que responder a esta pregunta: ¿cuál es la última razón de ser? Y ello llevaría a decidir la cantidad de recursos: Tiempo, Capital, Energía y Dedicación, que el equipo directivo debería estar dispuesto a aportar, al visualizar con claridad lo que esperarían de su organización en el futuro.

Ahora bien, para crear y mantener la dirección hacia la visión de lo deseado, el equipo directivo requería un sentido claro de identidad y de total compromiso con la organización y con la necesidad de cambio de las condiciones que existían.

Por lo tanto, la intervención en primer lugar para el cambio se tenía que dar en el equipo directivo en cuanto a actitudes y comportamiento y era necesario diseñar un plan de actividades que definiera el funcionamiento organizacional para la administración y control de la transición de empresa familiar a profesional.

Al analizar el ejemplo anterior se devela la conexión con el cambio de una institución financiera y su acostumbrada forma de trabajar hacia una transición hacia una organización inteligente, la cual establezca una planificación estratégica, con una misión y visión de hacia dónde apuntar, lo que aguas abajo arroja una nueva conformación en lo que respecta a la productividad y efectividad en la atención al cliente y la competitividad con el mercado nacional e internacional.

El Proceso Administrativo:

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar,

Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo, Chiavenato (2007)

Planeación

Chiavenato (ob.cit) “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (p. 321). La planeación figura como la primera función administrativa, precisamente por ser la que sirve como base para las demás funciones. La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para lograrlos. Se trata, entonces, de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear es definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, como y en qué secuencia.

Organización

Para Chiavenato, (ob.cit) “la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado” (p.245).

La palabra organización puede adoptar varios significados:

1.- Organización como unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano moldeado intencionalmente para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen ejemplos de organización social. Desde el punto de vista, la organización puede verse dos aspectos diferentes.

Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración puede ser formal e informal:

a) Organización Formal: establece que “la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución”. (p.116). Es la organización basada en una división de trabajo racional, que especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama instituida por la dirección y comunidad a todos por medio de los manuales de organización.

b) Organización Informal: Al respecto Chiavenato (obcit) “una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.” (p.235). Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos.

Dirección

La dirección constituye la tercera función administrativa que sigue a la planeación y a la organización, falta hace que las cosas marchen y acontezcan. Para Stoner (2006), el papel de la dirección es accionar y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre el talento humano de la empresa.

Las personas necesitan aplicarse en sus cargos, funciones, entrenarse, guiarse y motivarse para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera por la cual el objetivo o los objetivos debe alcanzarse, por medio de la actividad de las

personas que componen la organización. Como no existen empresas sin personas, la dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas por el hecho de implicar orientación, asistencia para la ejecución, comunicación, motivación, en fin, todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influenciar a sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan, así, alcanzar los objetivos de la organización.

Control

Para los autores Chiavenato, (ob.cit), la palabra control puede asumir varios significados en administración; los tres principales son:

1.- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizados con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamientos no aceptados. En este sentido el control representa un carácter negativo y limitante, interpretándose muchas veces como coerción, delimitación, inhibición y manipulación.

2.- Control como sistema de regulación: utilizado con el fin de mantener automáticamente un grado de constante flujo de funcionamiento de un sistema. Es el caso del proceso de control automático de la refinería del petróleo de industrias químicas de procesamiento continuo.

3.- Control como función administrativa: es el control como parte del proceso administrativo como la planeación, la organización y la dirección. La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajustan, tanto como sea posible, a los objetivos previamente establecidos. La esencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos, como los resultados deseados. El control consiste, fundamentalmente, en el proceso que guía toda la actividad hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta fases que ameritan una explicación.

La Universidad, su Concepción y Pensamiento Moderno

La modernización se entiende desde un punto de vista conceptual como la consumación de la modernidad. Barcellona (1996) sostiene que “la modernización disuelve la estructura contradictoria de lo moderno, su ambivalencia entre la asunción fuerte del individuo libre y la racionalidad objetivada de la vida en la forma del cálculo de la relación entre medios y fines.

Desde un punto de vista sociológico, podemos considerar que la “modernización” representa un proceso por medio del cual las sociedades (los grupos humanos) adoptan patrones de organización (instituciones económicas, políticas y culturales) fundamentadas en las innovaciones tecnológicas más actualizadas. Según Lanz (1996), “sencillamente, la modernización representa un progresivo distanciamiento de las sociedades tradicionales donde reinaba la cultura popular por otra donde prevalece la teoría del progreso que justifica que las desgracias de la sociedad se deben a su tradicionalismo” (p.40). Se puede precisar que el fundamento de la “modernidad” es la idea de la vanguardia. Igualmente se extrae que la Revolución Francesa se tiene como el paradigma socio-político de la modernidad. La ubicación de este fenómeno social tiene su génesis en el escenario socio-cultural del siglo XVIII.

El paradigma moderno surge con gran fuerza que rebaza a la cultura medieval. El sistema escolar se convierte para esta civilización (moderna) en el escenario ideal para la profundización ideológica de sus integrantes. La universidad es la última escena donde actúan los dispositivos que identifican al pensamiento moderno y se estima que culmina su recorrido histórico. Es de señalar que hasta el siglo XVIII el progreso se presentaba como resultado del esfuerzo personal o colectivo para lograr determinada meta. Esto obedecía a los resultados obtenidos por la ciencia, hecho que despertará la confianza del hombre en su capacidad de logro.

La universidad “moderna” se bebe a estrategias puntuales para garantizar su desarrollo en la época, la universidad generó una gran movilización social. En principio surge según (Moreno, 2004, p.4-5) La Universidad de París (1174), Universidad Estatal de Nápoles (1224), Universidad de Oxford en (1167), Universidad de Cambridge (1209), Universidad de Bolonia (1119), Universidad de Telosa (Francia) (1229), Universidad de Salamanca (1243), Universidad de Ginebra (1559), entre otras. Ofreciendo facultades como arte, derecho, medicina y teología. Eran comunidades autónomas, gozaban de privilegios y sus rectores eran elegidos por sus propios profesores y estudiantes. Estas características, entre otras, dan paso a decir que el desarrollo de la universidad viene desde sus inicios marcado por una carga ideológica, política cultural del tiempo y el espacio en que se mueve, donde la presencia de dispositivos disciplinarios garantizan el control, la predeterminación y la seguridad de mantener sometido al individuo a producir conocimiento de acuerdo a lo requerido por el mercado, sometiendo a hombres y mujeres a situaciones deplorables que atentan contra su propios valores éticos, culturales e ideológicos que violentan su condición de humanos, de vida.

La universidad pensada en el proceso teórico- reflexivo planteado por Tünnermann (2002) cuando muestra los distintos momentos de transformación que se han vivido en la universidad Alemana, Americana, Inglesa y Francesa, donde en ningún momento en la esencia de lo que es la universidad y para qué fines fue creada se desprende del pensamiento moderno. Esta realidad marca las universidades pensadas de la modernidad. Siempre tenderán a responder a las necesidades del mercado; por lo tanto, es necesario repensar la universidad y sus postulados y así promover una universidad en sintonía con las necesidades de la sociedad, del colectivo social.

En referencia a los cambios que ha ido sufriendo constantemente la Universidad, es de precisar los modelos o paradigmas que sustentan la idea

de universidad. En este sentido, Morales (1999) señala lo siguiente: “una revisión del proceso evolutivo de la universidad permite identificar cinco modelos de universidad que hasta el presente han existido expresados en: la docencia, la científica, la pragmática, productiva o socialista y la crítica” (p.6).

El primer modelo, denominado la Universidad Docente o clasista, El segundo modelo encuadra a la Universidad Científica, El tercero de los modelos presenta la Universidad Pragmática, El cuarto modelo, la Universidad Productiva o Socialista (representada en la experiencia Cubana), El quinto modelo, la Universidad Crítica (Latinoamérica, originada en el Movimiento de Córdoba de 1918). Actualmente, ningunos, de ellos, en la práctica, conserva su planteamiento originario. El que se encuentra instalado entre nosotros sería el modelo de la Universidad Pragmática o Norteamericana. En todo caso, contar con una panorámica de los diferentes modelos de universidad que han surgido en su evolución histórica, permite pensar la posibilidad de re-pensar, re-definir la idea de universidad de acuerdo con las necesidades y condiciones de emergencia que se generan en el contexto social, y así deliberar en su transformación.

Sobre la Idea de Crisis en la Universidad

Consideremos las palabras de Foucault quien plantea: ¿Quiénes somos en este momento preciso de la historia? ¿Contra qué es preciso luchar para liberarnos de nosotros mismos? A partir de estas interrogantes nos permitimos aproximarnos en la reflexión e interpelar la idea de la universidad en el entendido de develar los elementos que configuran la idea de formación, organización, estructuración y desarrollo histórico. La reflexión que se hace colocar para el debate la idea de crisis, de manera de entender que la crisis actual es cultural-civilizacional. Apoyado en Telléz (1995) se expresa:

Comparto la conceptualización de la crisis actual como proceso complejo en y por cuyo despliegue irrumpen en todos los espacios de la vida social tendencias desintegrativas que revelan incertidumbres, impredecibilidad, desequilibrio, irracionalidad, allí donde sólo se percibían y aceptaban certidumbres, control, predictividad, respuestas concluyentes y pura racionalidad (p.112).

Podemos indicar que la crisis arrastra la idea, principios y valores que configuran o configuraron un paradigma (Moderno) donde se pone en duda las nociones de progreso, historia, razón, racionalidad, ciencia... Se trata de entender que estamos involucrados en una crisis cultural- civilizatoria donde es indetenible el surgimiento de acontecimientos y eventos que den paso a la construcción de nuevas aproximaciones teóricas que profundizan el quiebre de ideas- fuerza planteadas desde inicios del siglo XVIII.

El reconocimiento de la certeza y convicciones instaladas desde la modernidad que han dado como producto cultural una sociedad apuntalada en dispositivos tales como: científicidad, objetividad, disciplinariedad, racionalidad, la verdad como lo único y determinismo determinaron un modo de ver el mundo, de significarse a sí mismo y de significar y relacionarse con los otros. Expresa Morín citado por Telléz (1995):

El lugar donde se pretendía integrar armónicamente, simbióticamente, las nociones de crecimiento, expansión, felicidad, equilibrio, etc., se vuelve problemático, y esas nociones entran en agotamiento; donde se afirmaba certeza, eso se vuelve incierto. Las nociones de ciencia, técnica, racionalidad que parecían ser las nociones guías, controladoras, aparecen por el contrario como nociones ciegas, incontrolados, fabricantes de irracionalidad, irracionalidad cuya forma más extrema (por ser la mejor camuflada) ha sido siempre la racionalización: racionalización ideológica (en la que se escotomiza todo lo que no puede ser integrado por el sistema doctrinario abstracto), racionalización tecnoburocrática (en la que se escotomiza, y hasta se liquida físicamente, todo lo que no entra en el esquema operacional mutilante (p.112).

Estas precisiones teóricas- históricas son los referentes que circulan en la atmósfera social, cultural, política, educativa y que permiten entender la magnitud de la crisis, de la crisis que viene padeciendo el pensamiento moderno como sistema de dominación ideológica que ha estructurado un modo de pensar, hablar y actuar de los ciudadanos y ciudadanas de la sociedad actual.

La universidad es referencia clara donde desde el siglo XVIII se ha puesto en escena un conjunto de acciones técnicas- científicas e instrumentales para capacitar profesionales de acuerdo a las necesidades o demandas del mercado, fundamentalmente se centra la producción de conocimiento en el área de la ciencia, la tecnología y la innovación. Lo expuesto hoy se debilita, se pone en duda, debido a que no responde a las necesidades de las comunidades y poco pertinente lo que se produce.

La idea de universidad en el tiempo se ha deslegitimado. Como instancia institucional, sus presupuestos teóricos, epistemológicos, metodológicos, políticos pierden fuerza frente una realidad social que ha rebasado la orientación y vigencia de los pensum de estudios, el currículo, las carreras predeterminadas. Ya la producción de conocimiento no garantiza el progreso, ni la ilusión de un futuro próspero, de igualdad y formación de un individuo con gran sensibilidad social.

Educación Universitaria en Venezuela

En los últimos tiempos, el desarrollo del conocimiento, la Educación Superior y la sociedad en América Latina soplan vientos de cambios y transformaciones que nos invitan a acelerar la transformación de la Educación Universitaria en Venezuela. A propósito de esto, cabe citar a García (1998), quien expresa lo siguiente:

El nuevo discurso modernizador de transformación de la Educación Superior en la Región ha hecho énfasis más en cambios para la competitividad que para la equidad. Se requiere por tanto de un enfoque integrado para que todas las necesidades

de la población reciban una atención equilibrada. Es tan importante una educación de calidad para responder a la competitividad económica, como una educación que produzca conocimiento y forme profesionales que sean capaces (desde una visión integral y abierta) de contribuir a la significación de las condiciones de la vida de todos los sectores de la sociedad (p.16).

Lo dicho por esta autora coloca en evidencia que los países de la Región en el desarrollo de su política educativa a nivel superior obedecen a una línea demarcada por intereses hegemónicos, transnacionales, unidireccionales, pensados desde el capitalismo; y su preocupación es la obtención de profesionales serviles al mercado actual.

Se puede señalar que en las décadas de los años 80 y 90 es donde se presencian en muchas Universidades de América Latina y el mundo, procesos de reformas, adecuaciones o ajustes en la arquitectura Universitaria. Enunciamos algunos datos referenciales: el número de estudiantes matriculados en todo el mundo se multiplicó por más de seis, pasó de 13 millones en 1960 a 82 millones en 1995. El aumento de esta matrícula se adjudicó en los países desarrollados. En la actualidad, más de 20 tienen lo que se denomina “megasistemas”, esto es, sistemas con más de un millón de estudiantes. Estados Unidos se reflejaba con 14 millones de matriculados. La unión Europea cuenta con casi 12 millones. Siendo Alemania y Francia los países con mayor matrícula (más de 2 millones c/u). China y la India también con megasistemas (más de 5 millones c/u). Otros países son: La Federación Rusa 4,5 millones, España y Reinos Unidos cerca de 2 millones c/u, Canadá 2 millones, Japón cerca de 4 millones, Filipinas, Indonesia, República de Corea algo más de 2 millones, y Egipto, Irán, Tailandia y Turquía poco más de un millón c/u (UNESCO 1998c, citado por García Guadilla, p.10).

Así mismo se puede indicar que en América Latina, Brasil, Argentina y México se muestran como megasistemas. Sin embargo, la diversidad es notable. Se encuentran nueve naciones con menos de 150 mil estudiantes

matriculados de tercer y cuarto nivel, esto es, con sistemas nacionales de Educación Superior más pequeños que algunas megainstituciones como la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Autónoma de México.

Entre los sistemas grandes, se pueden señalar con una matrícula entre 1 millón y 500 mil estudiantes: Bolivia, Perú y Venezuela; sistemas pequeños menos de 150 mil estudiantes: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay. Es importante expresar que Cuba es el país Latinoamericano que más ha desarrollado el sector de las Instituciones de Educación Superior, alcanzando un promedio de Matriculados del 79%.

En la Región, lo correspondiente al crecimiento del número de Instituciones Universitarias (actualmente cerca de 6000) tiene una importante diferenciación: se creó un porcentaje alto de instituciones (pequeñas) 85%, para cubrir el porcentaje de matrícula en Educación Superior de 31%. Es de indicar que la Educación Privada en la Región ha tenido mayor crecimiento en el mundo durante las últimas décadas, cubriendo el 38% de la matrícula total.

De allí que las instituciones de Educación Superior en América Latina y el resto del mundo se han movido en búsqueda de fortalecer una política universitaria y dar respuesta a los nuevos tiempos desde una visión en su mayoría moderna.

Cabe destacar que la República Bolivariana de Venezuela, en los últimos años (1998- 2010), viene dando pasos gigantados en materia de Educación, en este caso, la Educación Universitaria. La política desarrollada ha permitido avanzar y profundizar en aspectos como: el acceso, crecimiento, atención, calidad, justicia, pertinencia social, participación política, contraloría social, transformación del currículo -entre otras políticas que han puesto la Educación Universitaria al servicio del pueblo.

La UNESCO, en su informe 2010, publicó cifras de la tasa de matriculación Universitaria en el mundo. Los resultados presentados por esta

organización internacional coloca a Venezuela en el quinto lugar en el mundo, con 83%, en este mismo sentido, la República Bolivariana de Venezuela figura como el segundo país con mayor matrícula de Educación Universitaria, entre todas las naciones de America Latina.

En esta medición, Cuba ocupa el primer lugar, con 109% de matrícula, segundo lugar Venezuela con el 83%, Argentina con 67%, Uruguay con 64% y Chile con 52%. Posteriormente, se encuentra Panamá, con 45%, Perú 35%, Colombia 32%, Brasil 30%, México 27%, El Salvador 22% y Guatemala 18%. Estas cifras indican que en Venezuela la tasa bruta de matriculados en la Educación Universitaria es de 2,5 veces el promedio de America Latina y el Caribe, que se ubica con una tasa de 34%.

En el avance correspondiente en Educación Universitaria en Venezuela, encontramos los principios que la orientan. Revisemos los siguientes ejes reflexivos: 1) La Educación y el conocimiento como bien público al servicio de todas y todos. 2) Inclusión y justicia social. 3) Diversidad e interculturalidad. 4) Cooperación solidaria. 5) Democracia participativa y protagónica. 6) Calidad. 7) Pertinencia. 8) Formación Integral. 9) Ejercicio del pensamiento crítico y reflexivo. 10) Educación a lo largo de toda la vida. 11) Autonomía responsable. 12) Equidad territorial.

Se puede indicar algunas líneas que el MPPED ha venido desarrollando en los últimos tiempos:

1) Se aborda la idea de Universalidad de la Educación Universitaria; donde se considera la expresión, el carácter público de la Educación Universitaria, el beneficio de becas y servicios estudiantiles, la creación de un innovador sistema de ingreso, se considera la orientación en educación universitaria como base para su desarrollo, inclusión y pueblos indígenas, discapacitados y privados de libertad.

2) Uno de los proyectos bandera es la Misión Sucre y la Municipalización de la Educación Universitaria hoy presente en 335 municipios en el territorio nacional, aquí se coloca en la escena la

municipalización, expresión territorial de la Educación Universitaria, espacios educativos por entidades federales, Aldeas Universitarias construidas, estudiantes en programas de formación (2004- 2008),

3) Misión Alma Mater: creación y transformación Institucional; en éste encontramos: las instituciones de Educación Universitaria Oficiales creadas (1999-2009), objetivo de la Misión Alma Mater, Instituciones en proceso de creación, Instituciones en proceso de transformación, desarrollo de infraestructura, entre otras líneas temáticas que se desarrollan actualmente y que dan fuerza al proceso de transformación de la Educación Universitaria en Venezuela. (Léase Informe MPPEU: “Logros de la Revolución Universitaria”. Caracas 2010).

La creación de nuevas instituciones universitarias ha sido de gran ayuda en la garantía del ingreso a las universidades en la última década, es de señalar que para el año 1998 existían aproximadamente 700 mil estudiantes matriculados en la llamada Educación Superior; hoy, se cuenta con más de dos millones quinientos mil estudiantes matriculados en la Educación Universitaria, gracias a la acertada política en Educación Universitaria del gobierno de turno.

Vista la Misión Alma Mater como el escenario desde donde se impulsa actualmente la creación y transformación de Instituciones Universitarias, crea el escenario para la puesta en marcha de la Universidad Politécnica Territorial, se aspira contribuir con el desarrollo integral del territorio; en consecuencia, se deben desprender aristas donde la producción del conocimiento y los saberes que se produzcan sean puestos a la disposición de lo individual y del colectivo académico- del poder popular, de manera que se pueda contribuir con la activación y mejora del área socio-productiva, disminuyendo la dependencia tecnológica, ideológica, política, entre otros aspectos que no han permitido el desarrollo de este sector. La UPT debe convertirse en el brazo articulador y ejecutor entre el saber académico, el saber popular, el saber productivo y la formación.

Bases Legales

Dentro de las leyes que enmarcan esta investigación están las siguientes: La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) La Ley de Estatuto de la Función Pública,(2002) Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

La Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000), sección segunda: De la Administración Pública en sus artículos:

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

“Artículo 144. La ley establecerá el Estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la Administración Pública, y proveerá su incorporación a la seguridad social. La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos o funcionarias públicas para ejercer sus cargos.”

“Artículo 145. Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento y remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatales, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley.”

“Artículo 146. Los cargos de los órganos de la Administración Pública son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los contratados y contratadas,

los obreros y obreras al servicio de la Administración Pública y los demás que determine la ley.

El ingreso de los funcionarios públicos y las funcionarias públicas a los cargos de carrera será por concurso público, fundamentado en principio de honestidad, idoneidad y eficiencia. El ascenso estará sometido a métodos científicos basados en el sistema de méritos, y el traslado, suspensión y retiro será de acuerdo con su desempeño.”

**La Ley del Estatuto de la Función Pública en su capítulo II
Clasificación de Cargos, artículo 46 dice:**

A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa la división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo.

El Manual descriptivo de clases de cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la Administración Pública

Artículo 47. Los cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio a nivel de complejidad, dificultad, deberes y responsabilidades, y cuyo ejercicio exija los mismos requisitos mínimos generales, se agruparán en clases bajo una misma denominación y grado común en la escala general de sueldos.

Artículo 48. Las clases de cargos sustancialmente similares en cuanto al objeto de la prestación de servicio, pero diferentes en niveles de complejidad de los deberes y responsabilidades, se agruparán en series en orden ascendente.

Artículo 49. El sistema de clasificación de cargos comprenderá el agrupamiento de éstos en clases definidas. Cada clase deberá ser descrita mediante una especificación oficial que incluirá lo siguiente:

1. Denominación, código y grado en la escala general de sueldos.
2. Descripción a título enunciativo de las atribuciones y deberes generales inherentes a la clase de cargo, la cual no eximirá del

cumplimiento de las tareas específicas que a cada cargo atribuya la ley o la autoridad competente.

3. Indicación de los requisitos mínimos generales para el desempeño de la clase de cargo, la cual no eximirá del cumplimiento de otros señalados por la ley o autoridad competente.

4. Cualesquiera otros que determinen los reglamentos respectivos.

Artículo 50. Las denominaciones de clases de cargos, así como su ordenación y la indicación de aquellos que sean de carrera, serán aprobadas por el Presidente de la República mediante Decreto. Las denominaciones aprobadas serán de uso obligatorio en la Ley de Presupuesto y en los demás actos y documentos oficiales, sin perjuicio del uso de la terminología empleada para designar, en la respectiva jerarquía, los cargos de jefatura o de carácter supervisorio.

Artículo 51. Los órganos o entes de la Administración Pública Nacional podrán proponer al Ministerio de Planificación y Desarrollo los cambios o modificaciones que estimen conveniente introducir en el sistema de clasificación de cargos. Dicho Ministerio deberá comunicar su decisión en el plazo que se fije en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 52. La especificación oficial de las clases de cargos en la Administración Pública Nacional se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, con la denominación de manual descriptivo de clases de cargos. Igualmente se registrarán y publicarán sus modificaciones.

Artículo 53. Los cargos de alto nivel y de confianza quedarán expresamente indicados en los respectivos reglamentos orgánicos de los órganos o entes de la Administración Pública Nacional. Los perfiles que se requieran para ocupar los cargos de alto nivel se establecerán en el Reglamento de la presente Ley.

La Ley Orgánica de la Administración Pública (2001):

“Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión ; crear mecanismo para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registro público.”

“Artículo 95. Los Institutos Autónomos son personas jurídicas de derecho público de naturaleza fundacional, creadas por ley nacional, estatal u ordenanzas conforme a las disposiciones de esta Ley, dotadas de patrimonio propio e independiente de la República de los estados, de los distritos metropolitanos y de los municipios, según sea el caso, o con las competencias o actividades determinadas en la ley que los cree.”

De los artículos antes mencionados podemos deducir en un análisis simple que toda organización pública o privada debe estar enmarcada en una base legal sólida con el fin de llevar a cabo sus funciones. actuación del trabajador. Toda institución pública y privada está en la obligación de regirse por estas leyes e implementar el manual descriptivo de cargos y evaluar e incentivar a sus funcionarios (a), ya que esto ayudara a su crecimiento organizacional y personal de todos los trabajadores y demás entorno de su día a día. Es por ello que esta investigación no escapa a esta realidad, y por consiguiente su piso legal está fundamentado en la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela y demás leyes mencionada anteriormente, la cuales garantiza el bienestar y seguridad del talento humano y bienes materiales de las instituciones.

Ley de Educación Universitaria (2010)

La Ley plantea una educación universitaria que elimine ciertos mecanismos elitistas respecto a las modalidades de ingreso y formación. Establece la creación del Consejo Nacional de Transformación Universitaria, orientado a articular las instituciones de educación superior con el órgano rector (ministerio con competencia en la materia) y las organizaciones del poder popular, a fin de desarrollar los propósitos del subsistema de educación universitaria a nivel nacional.

La presente legislación reconoce la capacidad de la universidad para autointerpelarse y responder a las demandas sociales para constituirse en un

instrumento de lucha que impulse una profunda transformación en la educación universitaria. El Estado Docente se rige por los principios de integralidad, cooperación y solidaridad. También señaló que se profundiza la autonomía universitaria, al darle la oportunidad a la comunidad universitaria que se autointerpele.

La Ley de Educación Universitaria propone un modelo de educación universitaria que elimine ciertos mecanismos respecto a las modalidades de ingreso y formación. Plantea la creación del Consejo Nacional de Transformación Universitaria, orientada a articular las instituciones educativas con el órgano rector (ministerio con competencia en la materia) y las organizaciones del Poder Popular, a fin de desarrollar los propósitos del subsistema de educación universitaria en el ámbito nacional.

Entre las atribuciones de esta nueva instancia, se destaca que podrá establecer mecanismos de participación protagónica por parte de las comunidades universitarias para la transformación de las instituciones del sector, de sus estructuras y de sus programas

Sistemas de Variables

Variables

Para Hernández y Sampieri (2010) “Es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p. 75). Las variables son los elementos que se van a medir, controlar y estudiar dentro del problema formulado, de allí que se requiera la posibilidad real y cierta de que se puedan cuantificar. Las variables pueden ser definidas conceptual y operacionalmente.

Definición Conceptual

Según Cerda (2005), la definición conceptual de una variable significa desarrollar una definición de la misma en otros términos. Igualmente indica que la definición nominal (sinónimo de conceptual), permite darle un solo significado dentro del estudio y evitar la polisemia o múltiples interpretaciones.

Definición Operacional

Para Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit), “constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado u operaciones que deben realizarse para medir una variable”. (p.101).

Cuadro 1.- Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Definición Operativa	Dimensión	Indicadores	Items	Instrumento
Describir la situación actual del proceso de transformación universitaria en la UNELLEZ Apure.	Situación actual	Se define como la caracterización la situación actual de la institución a nivel gerencial en el aspecto de transformación universitaria	Funcionamiento	-Aspecto organizativo. -Aspecto de funcionamiento. -Aspecto legal. -Línea de mando	1 - 10	Cuestionario
Identificar los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes	organizaciones inteligentes	Son aquellas en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean	Cambio	Conocimiento Cambio Liderazgo Aprendizaje Motivación Productividad	11-18	Cuestionario
Determinar la necesidad gerencial para para la transformación Universitaria de la Unellez Apure	Necesidad gerencial para la Organización.	Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas	Procesos administrativos	-Planificación Organización -Dirección -Seguimiento -Control -Evaluación	19-28	Cuestionario

Fuente: Zerpa. (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Enfoque Epistemológico

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure; se fundamentó en el paradigma positivista dentro del enfoque cuantitativo, el cual es definido por Hernández y otros (2010) como: “El que usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 5). Considerando que la forma de recolectar los datos en la misma es a través de la encuesta, cuyos resultados fueron tabulados y analizados de manera cuantitativa.

Tipo de investigación

El tipo de investigación es un proyecto factible, que de acuerdo al Manual de la UPEL (2016) se define como:

La elaboración de una propuesta de un modelo operativo variable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de tipo documental y puede referirse a la formulación de prácticas programadas, tecnológica o procesos. (p. 7).

En atención a esta modalidad de investigación, a fin de cumplir con los requisitos, involucrados en un proyecto factible. En la primera de ella, se desarrollo un diagnostico existente en la realidad objeto de estudio, para determinar las necesidades de la institución. En la segunda fase del proyecto y atendiendo a los resultados del diagnóstico, se proponen estrategias.

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación relacionada con proponer estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure. Al respecto, Tamayo (2008), señala que el diseño “...es la estructura en una investigación ejerciendo el control de la misma, a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis problema...” (p. 210).

Atendiendo a los objetivos específicos previamente planteados, la investigación se orientó en un diseño de campo con un nivel descriptivo, con el cual se obtuvieron datos confiables directos del objeto de estudio, asimismo, permitió la descripción y posterior análisis de los datos obtenidos.

Población y Muestra

La Población, de acuerdo con Arias (2007), es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). En atención a lo señalado, la población para el presente estudio estuvo constituida por treinta y cinco (35) trabajadores de la UNELLEZ Apure que desempeñan roles gerenciales.

Muestra.

El autor Tamayo (2008), sostiene que la muestra, es la selección de algunos elementos, con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual está formada. (pág.115). En esta investigación la población se

considera finita y accesible y estuvo conformada por un total de 35 personas que prestan sus servicios en la UNELLEZ Apure a nivel gerencial.

En definitiva, la muestra del personal es de carácter censal, ya que estuvo conformada por el total de la población, tal como lo refiere Arias (ob.cit) “los trabajos que incluyen todos los componentes de una población, son una muestra de ellos, se llaman censal” (Pág.166). En tal sentido, la muestra fue de los treinta y cinco (35) trabajadores, los mismos estuvieron incluidos en la problemática estudiada.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

Según Ramírez (2004) “Una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado utilizado para la recolección de información con bastante éxito en el ámbito de las ciencias sociales.” (P. 137). La técnica que se asumió en esta investigación fue la encuesta, la cual es definida por Sabino (2004), como:

El diseño encuesta es exclusivo de las Ciencias Sociales, y parte de la premisa de que, si se quiere conocer algo, lo mejor, lo más directo y simple es preguntárselo a ellos. Se trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos (p. 69).

Instrumento

Para lograr la información requerida se usó un instrumento denominado cuestionario; el cual, Sabino (2004) lo explica como “requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en

estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos (p. 68). Por lo tanto, considerando la información que se quiere obtener, se incorporo en este instrumento una serie de preguntas abiertas, organizado según las variables establecidas previamente, El cuestionario estuvo conformado por 28 ítems para los trabajadores de la UNELLEZ Apure. Con sus respectivas instrucciones y una carta de presentación.

Validez

Según, Chávez (2004), la validez es "la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende" (p. 193). Para determinar la validez del contenido, se entregaron los instrumentos a tres expertos en la materia, tales como en: Administración, Gerencia y Metodología, las observaciones realizadas se expresaron en el cuadro.

Confiabilidad

Para Chávez (ob.cit), la confiabilidad es "el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable" (p.195). Para determinar la confiabilidad del instrumento, una vez validado el mismo, se aplico a cinco (5) sujetos escogidos fuera de la población de estudio, pero similares a la población-muestra seleccionada, estos conformaron la prueba piloto, tabulados los resultados se aplicara la fórmula Coeficiente Alfa de Crombach.

El mismo establece la siguiente fórmula:

$$\rho = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

S_i^2 = Varianza de cada uno de los ítems

S_t^2 = Varianza total del instrumento

n = número de ítems utilizados en el instrumento

El valor del instrumento de Alfa de Crombach quedo estipulado según el análisis estadístico, siendo los valores de Alfa:

De – 1 a 0 No hay confiabilidad

De – 0,01 a 0,50 No hay confiabilidad

De – 0,51 a 0,75 Moderada confiabilidad

De – 0,76 a 0,90 Fuerte confiabilidad

De 0,91 a 1,00 Alta confiabilidad

Procedimiento de la Investigación

Los procedimientos para la realización de la investigación se realizaron en (3) fases.

Fase Documental

En esta fase se cumplieron los siguientes procedimientos:

- Selección del tema y delimitación precisa del problema.
- Recolección de fuentes bibliográficas y documental.
- Revisar y clasificar las fuentes necesarias para la fundamentación del marco teórico conceptual.
- Fichar todo el material seleccionado.

Fase de Campo

En esta fase se trabajo así:

- Se realizo el diagnóstico de la situación objeto de estudio, mediante la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
- Se organizaron, clasificaron y tabularon los datos derivados del instrumento.
- Formulación de las conclusiones pertinentes con las variables.

Fase Operativa

Esta fase se abordo de la siguiente forma:

- Se elaboraron las recomendaciones y la Propuesta considerando el diagnóstico y los objetivos.

Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos según Arias (2007), “describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan tales como: Clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso”. (p. 55). Dentro de este contexto, se utilizo la técnica descriptiva, en la cual el análisis de los ítems se realizo en forma descriptiva: los datos obtenidos del grupo de la población estudiada que conformo la muestra se clasificaron y tabularon estadísticamente. De tal manera, que fueron presentados en cuadros con valores absolutos y relativos y en los gráficos de forma porcentual, detallando por cada variable, cada uno de los ítems que la conforman a fin de dar una explicación mediante un análisis general y particular por cada ítems de cada variable.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de resultados es la etapa de interpretación de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, en la cual se presentan los datos en cuadro estadísticos de distribución de frecuencia y porcentajes, así como, en gráficos de torta, siendo analizados en función de las variables en estudio.

Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación, se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de respuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos, que facilitó su análisis e interpretación.

Al respecto, el análisis e interpretación de los resultados permite al investigador, según Hernández y otros, (2010), “la identificación de los problemas una vez analizadas las necesidades a fin de presentar la solución para resolverlo con eficiencia y eficacia” (p.52)

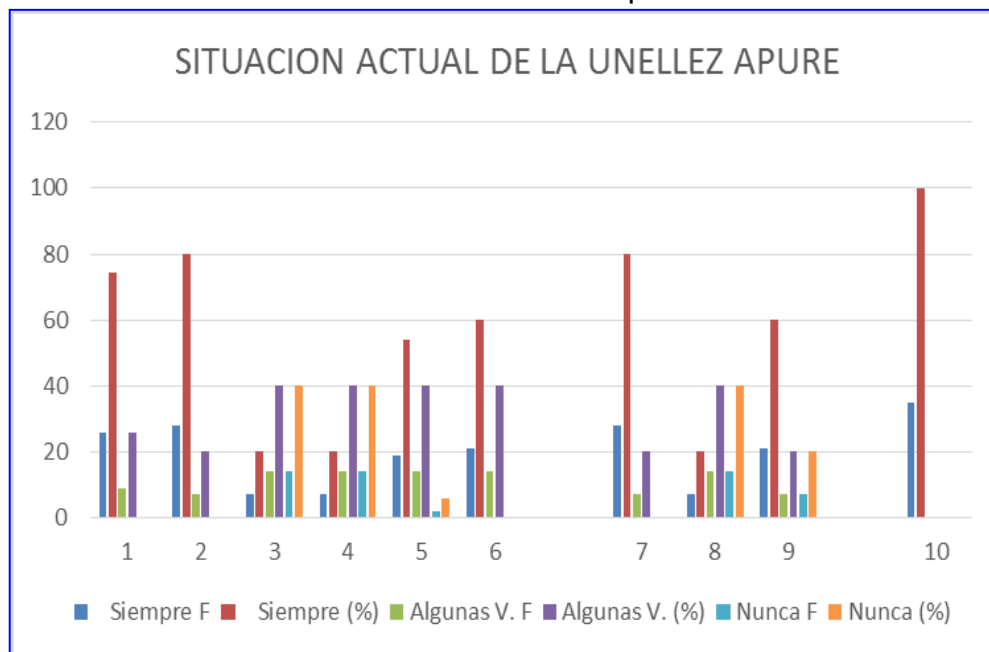
Estos resultados se exponen considerando los ítems desarrollados en el instrumento diseñado de acuerdo a los objetivos generales y específicos de la investigación.

A continuación, se muestran los resultados en cuadros y gráficos.

Cuadro N.-2 Variable: Situación Actual de la UNELLEZ Apure.

N.-	Ítems	Siempre		Algunas V.		Nunca		Total	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
1	¿La cultura organizacional de la Unellez Apure favorece el trabajo en equipo?	26	74,2	9	25,7	-	-	35	100
2	En la Unellez Apure se desarrollan planes y programas como parte integral del sistema organizacional basados en la transformación Universitaria.	28	80	7	20	-	-	35	100
3	¿Se han realizado análisis de la estructura organizacional de la Unellez?	7	20	14	40	14	40	35	100
4	¿En la Unellez Apure se realiza la planificación en función a la visión y misión organizacional hacia la transformación Universitaria?	7	20	14	40	14	40	35	100
5	¿Considera usted que en la Unellez Apure se administran de forma adecuada los recursos organizacionales?	19	54,2	14	40	2	5,7	35	100
6	¿En la Unellez Apure se delimita una clara división del trabajo para determinar el papel que juega cada individuo dentro de la organización?	21	60	14	40	-	-	35	100
7	¿Está usted identificado con la misión, visión y valores que orientan a la institución?	28	80	7	20	-	-	35	100
8	¿Considera usted que se establecen normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales de la Unellez Apure?	7	20	14	40	14	40	35	100
9	¿Se orienta al personal de la institución de acuerdo a las normas establecidas?	21	60	7	20	7	20	35	100
10	¿La línea de mando en la UNELLEZ Apure es vertical?	35	100	-	-	-	-	35	100

Fuente Zerpa. (2017)

Grafico 1.- Situación Gerencial de la Unellez - Apure

Fuente Zerpa (2017)

De acuerdo a la encuesta realizada al personal de la UNELLEZ Apure, se visualiza en el ítem 1, el mayor porcentaje de las opiniones del personal encuestado 74,2% demuestran que siempre la cultura organizacional favorece el trabajo en equipo, en el ítem 2, se observa que 80% del personal encuestado considera que siempre el desarrollo de planes y programas es visto como parte integral del sistema organizacional, en el ítem 3, el 40 % del personal encuestado señala que algunas veces la estructura organizacional es concertada entre los involucrados, lo que pudiera impedir la departamentalización interna para mayor eficiencia y eficacia organizativa.

Con este resultado, se refleja el nivel de organización que posee la UNELLEZ Apure para ejercer su función gerencial, lo que sirve de soporte para el logro de una dirección efectiva, cabe referir, que uno de los elementos que forman parte del perfil de un gerente de éxito, es crecientemente su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con su

equipo de trabajo, siendo un estratega, pero al mismo tiempo organizador y líder, pero para poder organizar requiere saber hacia dónde va y como va a organizarse, de esta manera guiará el rumbo de la institución hacia nuevas perspectivas (Vanegas, 2005).

En cuanto al ítem 4, se pudo evidenciar en el 40% de las respuestas emitidas por el personal encuestado, que algunas veces se realiza la planificación en función de la visión y misión organizacional, lo que demuestra el poco nivel de conocimiento organizativo que poseen estas personas para desarrollar su trabajo.

De igual forma, en el ítem 5, el 54,2% de los encuestados manifestó que siempre se administran de forma adecuada los recursos organizacionales, este resultado deja visualizar criterios conceptuales que prevalecen en estos gerentes sobre las funciones administrativas en subordinados que estén calificados para realizar este trabajo, lo que pudiera favorecer al gerente para dedicarle más tiempo a las actividades propias de su cargo, como es la de dirección, organización y control.

Al analizar el ítem 6, se evidencia que el 60% del personal encuestado, señalo que nunca se delimita una clara división del trabajo para determinar el papel que juega cada individuo dentro de la organización. En tal sentido, se percibe debilidades en cuanto al rol de organizador que deben desempeñar en su cargo gerencial, toda vez que estas actividades están insertas en las funciones que deben ser ejercidas por las personas que se ubican en los niveles gerenciales de cualquier empresa.

Considerando Según Katz (2006), el gerente debe poseer la capacidad conceptual para entender la organización como un todo, para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción según la dinámica empresarial donde se desenvuelva.

Por otra parte, se visualiza en el ítem 7, que el 80% del personal encuestado, manifestaron estar siempre identificados con la misión, visión y valores que orientan la institución. En cuanto al ítem 8, el 40% de los encuestados manifestó que nunca se establecen normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales, es de señalar, que un 20% indicó que siempre se establecen las normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales. Este resultado, amerita ser evaluado para constatar las razones por la cual este grupo de personas algunas veces direcciona las normas en función a las reglas de la empresa.

Al respecto el ítem 9, demuestra que el 60 % de los encuestados señalo que nunca se orienta al personal de la institución de acuerdo a las normas establecidas. Igualmente en el ítems 10, señalaron en un 100% que la línea de mando en la UNELLEZ Apure es vertical.

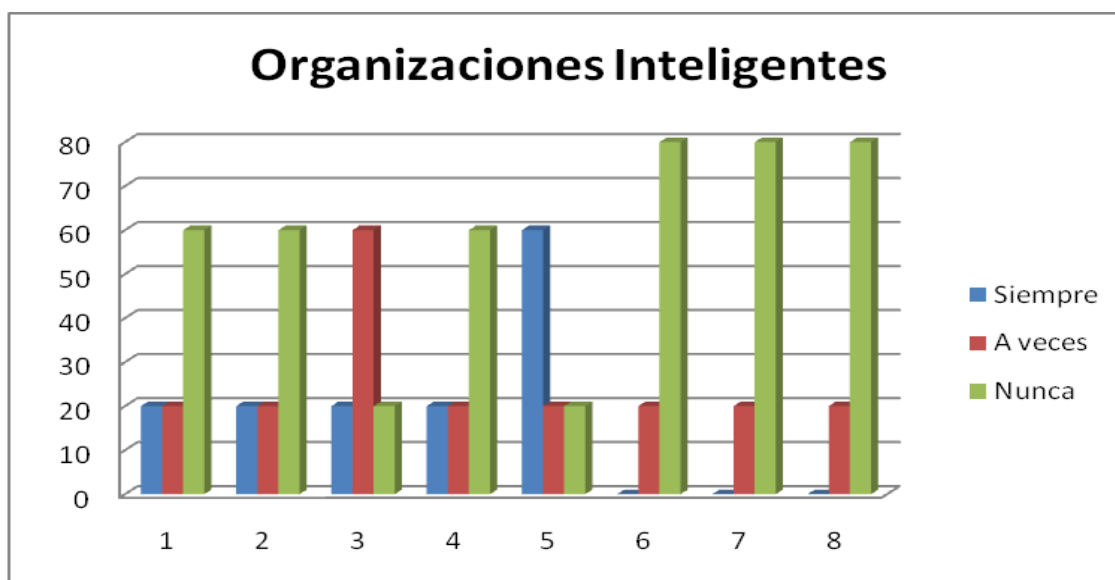
Cuadro N.-3 Variable: Organizaciones Inteligentes

N.-	Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
11	¿Mide la gerencia de la Unellez Apure el nivel de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de acuerdo al cargo que desempeñan?	7	20	7	20	21	60	35	100
12	¿Se implementan acciones en su institución a objeto de evaluar la capacidad y generación de conocimientos de sus empleados?	7	20	7	20	21	60	35	100
13	¿Considera usted que la Unellez - Apure es una organización abierta al cambio?	7	20	7	60	21	20	35	100
14	¿La gerencia de la Unellez Apure promueve un ambiente abierto y de interacción humana en la institución?	7	20	7	20	21	60	35	100
15	¿En la organización se perciben liderazgos contrarios a los propósitos?	21	60	7	20	7	20	35	100

	institucionales?								
16	¿En la Unellez Apure se promueve una filosofía de Aprendizaje organizacional?	-	-	7	20	28	80	35	100
17	¿Se reconoce al personal que posee actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales?	-	-	7	20	28	80	35	100
18	¿En la Unellez Apure se toma en cuenta la innovación y productividad implementada por sus trabajadores?	-	-	7	20	28	80	35	100

Fuente: Zerpa (2017)

Grafico 2.- Organizaciones Inteligentes



Fuente Zerpa. (2017)

En relación a la variable organizaciones inteligentes, en el ítem 11, el 60% de los encuestados, señalo que nunca mide la gerencia el nivel de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de acuerdo al cargo que desempeñan, mientras un 20% manifestó que siempre y otro 20% algunas veces. Por lo tanto, es conveniente mantener adicionalmente un monitoreo continuo, que permita atender cualquier dificultad o vacío,

contingencia o simplicidades diarias, que no estén siendo abordadas debidamente. En referencia, se puede decir que, el conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Por lo tanto, el conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría propias de los individuos a la información, de allí, que el conocimiento organizacional sea usado para cumplir la misión de la organización; así mismo, la administración del conocimiento es entonces una minuciosa estrategia para lograr que las personas correctas posean el conocimiento preciso en el tiempo exacto y ayudar a poner ese conocimiento en acción, de tal forma que mejore considerablemente el desempeño de la organización.

Por otro lado, en el ítem 12, el 60% de los encuestados, manifestó que nunca implementan acciones en la institución a objeto de evaluar la capacidad y generación de conocimientos de sus empleados, mientras un 20% manifestó que siempre y otro 20% algunas veces. En este contenido hay que recordar, que hay un cambio de perspectiva en las organizaciones o también llamadas, empresas modernas, al concienciar que son sus propios actos, los que crean los problemas o soluciones. En palabras de Senge (2000), una organización inteligente, es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo modificarla.

En el ítem 13, el 60% de los encuestados, reveló que algunas veces considera que la Unellez - Apure es una organización abierta al cambio, mientras un 20% manifestó que siempre y otro 20% nunca. En tal sentido, una organización inteligente, por lo tanto, equivale a decir "organización abierta al diálogo y al aprendizaje". Por eso Senge (2005) se pregunta: ¿Quiénes son los líderes de las organizaciones inteligentes? Y responde simple y categóricamente: "Son personas que aprenden". Asimismo, desarrolla cuatro componentes de la estructura de una organización

inteligente, como lo son: La división del trabajo, La delegación de autoridad, la comunicación y la coordinación, para mantener unido y consistente el esfuerzo de la organización total en el logro de sus objetivos.

Asimismo, en el ítem 14 refiere el 60% de los encuestados, reveló que nunca la gerencia promueve un ambiente abierto y de interacción humana en la institución, confirmando la respuesta del ítem anterior. El ítem 15, el 60% de los encuestados considera que en la organización se perciben liderazgos contrarios a los propósitos institucionales. Lo que indica que el liderazgo es un factor primordial que requiere una discusión sobre las bases de los valores éticos en la sociedad venezolana, y por ende en las instituciones para la transformación de la gerencia pública orientada por los valores humanos. Pertinente es señalar que cuando quien ejerce función pública expresa sus valores y creencias y genera una estrategia, visión y objetivos alineados con dichos valores, además, desarrolla una actitud coherente con todo ello, obtendrá como respuesta la confianza de quienes son conducidos por él y de aquellos a quienes va dirigido su servicio.

En el ítem 16, el 80% de los encuestados señalo que en la institución nunca se promueve una filosofía de aprendizaje organizacional. En atención a lo expuesto, es oportuno señalar que en el nuevo paradigma para construir una nueva cultura de gestión pública implicará una nueva filosofía con la intención de invertir para cambiar o mejorar; invertir para ayudar a las personas a cambiar en lugar de tratar de imponer los mejores programas elaborados por las jerarquías decisorias.

Igualmente en el ítem 17, el 80% de los encuestados opino que en la institución nunca se reconoce al personal que posee actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales. De lo que se infiere que podemos considerar la necesidad de indagar sobre las

posibles limitaciones que interfieren en un mejor desempeño de parte del personal a nivel profesional o administrativo, lo cual redundará en un mejor beneficio tanto a nivel individual como institucional. En este sentido es pertinente señalar que la inteligencia interpersonal es muy útil a la hora de elegir carreras o trabajos, así como controlar casi todas las cuestiones que dependan de nosotros estrictamente, redundará en un estado de bienestar que se reflejará en todos los aspectos de la vida, y específicamente en el ámbito laboral.

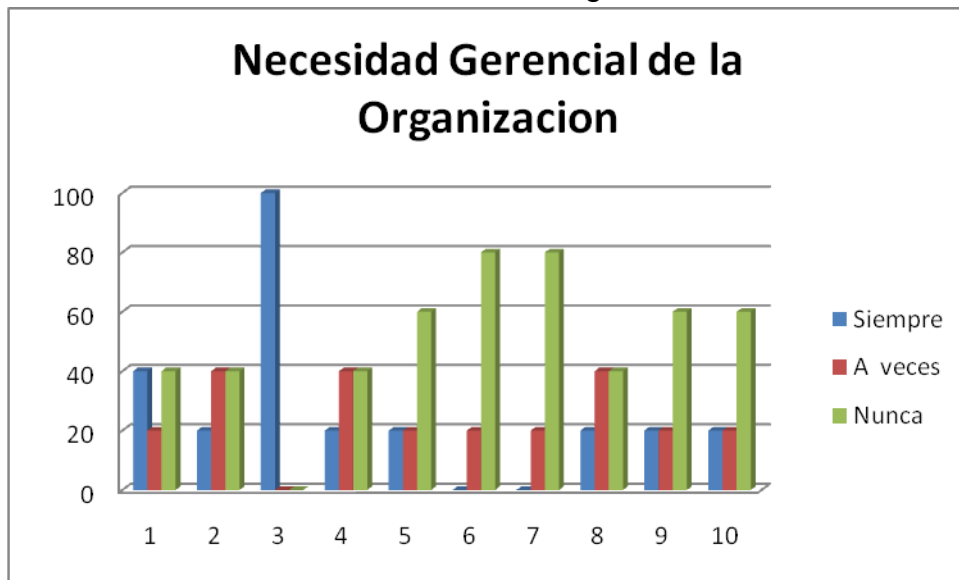
En el ítem 18, el 80% de los encuestados opino que en la institución nunca se toma en cuenta la innovación y productividad implementada por sus trabajadores, Esto se deja entrever un alto porcentaje que considera muy débil la participación de la gerencia en fomentar estrategias dirigidas a mejorar y profundizar la calidad de las relaciones humanas entre los miembros de la institución. Es oportuno una vez señalar que si queremos promover la innovación y productividad en los espacios de la gestión pública, hará falta nuevas formas de relaciones humanas no burocráticas, pues la innovación nunca ha podido ser dirigida mediante órdenes. En tal sentido se requerirán no sólo ideas brillantes y nuevos conceptos sobre la gerencia pública, sino también un proceso de relaciones ágiles y no-verticales, mediante las cuales las personas puedan comunicarse con rapidez y franqueza sobre la base de la reciprocidad.

Cuadro N.-4 Variable: Necesidad gerencial para la Organización

N.-	Ítems	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total	
		F	(%)	F	(%)	F	(%)	F	(%)
19	¿Se planifica, elabora y distribuyen las actividades entre los subordinados?	14	40	7	20	14	40	35	100
20	¿Se promueve en la Unellez Apure la participación del personal buscando la efectividad de la organización?	7	20	14	40	14	40	35	100
21	¿Considera que la comunicación es un canal efectivo que permiten consolidar los valores a nivel institucional?	35	100	-	-	-	-	35	100
22	¿Se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo?	7	20	14	40	14	40	35	100
23	¿Se desarrollan prácticas de estímulo por el trabajo realizado?	7	20	7	20	21	60	35	100
24	¿Se estimula en el personal en el uso y /o manejo de la tecnología para el desarrollo de las actividades en la organización?	-	-	7	20	28	80	35	100
25	¿Se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología en el desarrollo de las actividades organizacionales?	-	-	7	20	28	80	35	100
26	¿Se controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento?	7	20	14	40	14	40	35	100
27	¿Se establecen mecanismos de control que garanticen la calidad organizacional?	7	20	7	20	21	60	35	100
28	¿Se establecen mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional?	7	20	7	20	21	60	35	100

Fuente Zerpa. (2017)

Grafico 3.- Necesidad Gerencial de la Organización



Fuente Zerpa. (2017)

En relación a los resultados obtenidos de la encuesta se puede evidenciar, en el ítem 19, que el 40% de los encuestados siempre planifica, elabora y distribuyen las actividades entre los subordinados, mientras un 20% señala que algunas veces y otro 40% manifestó que nunca planifica elabora y distribuyen las actividades entre los subordinados. Por su parte, en el ítem 20, refleja que el 40% de los encuestados señalaron que algunas veces se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización, mientras otro 40% considero que nunca se promueve la participación del personal.

Sobre este particular, Robbins (2006) señala que la planeación, implica las tareas de definir los objetivos y metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades redundando en beneficios positivos para la organización. El ítem 21, evidencia el 100% de los encuestados considera que siempre la comunicación es un canal efectivo que permiten consolidar los valores a nivel institucional.

Por otro lado, en el ítem 22, el 40% de los encuestados, señalo que algunas veces se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo, mientras otro grupo señalo que nunca. Estos datos, demuestran la poca capacidad gerencial, por cuanto conocen el papel que deben desempeñar dentro de la organización, ya que ellos son los responsables de lograr que las cosas sucedan ya sea bien o mal, y de lograr las metas y objetivos propuestos para garantizar la rentabilidad y competitividad organizacional.

Por su lado, el ítem 23, deja entrever que el 60% de los encuestados manifestaron que nunca se desarrolla práctica de estímulos por el trabajo realizado. Vale destacar que es necesario desarrollar las habilidades de gestión de las personas con responsabilidad directiva en las organizaciones, para que puedan formular sus programas y actuaciones con un mayor grado de eficacia y eficiencia; así como ejercer su trabajo de dirección en las diferentes áreas de actuación.

El ítem 24, refleja que 80% de los encuestados reflejaron que nunca se estimula en el personal el uso de la tecnología para el desarrollo de las actividades en la organización, asimismo, el ítem 25 deja entrever que el 80% de los encuestados consideran que nunca se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología. Este resultado refleja debilidades en las funciones de seguimiento que debe ejercer todo gerente en su acción diaria, lo que pudiera generar retrasos en la ejecución de las tareas y desvinculación con el entorno laboral, toda vez que no se busca la inserción de la tecnología como herramienta que coadyuve a la realización de las diferentes actividades y así dar mayor celeridad a los procesos internos.

Es necesario considerar, que la dirección como función gerencial y envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. Lo que hace una connotación en que esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización y al ser considerados adecuadamente produce mayor productividad y desarrollo en la empresa. No obstante, se determina a través del ítem 26 que el 40% de los encuestados manifestó que algunas veces se controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento, mientras otro 40% señaló que nunca se controla la ejecución de las actividades. A través de este resultado, se pudiera inferir que estos delegan la actividad de control operativo en su personal y a través de ellos obtienen la información para entrelazarla y concatenarla con las actividades planificadas; pudiendo generarse de esta manera información poco realista sin la debida verificación, conllevando al suministro de datos no reales para la toma de decisiones en los niveles estratégicos. Además en el ítem 27, el 60% de los encuestados manifestaron que nunca se establecen mecanismos de control que garanticen la calidad organizacional.

Vale referir, que la última fase del proceso gerencial es la función de control, y como tal su propósito es inmediato, medir la ejecución en relación con los patrones de actuaciones establecidos a nivel organizacional y determinar si es necesario tomar acción correctiva, por lo tanto debe estar íntimamente asociada con la función de planeación, organización y dirección.

Los datos obtenidos, En el ítem 28, se evidencia que el 60 % de los encuestados señalaron que nunca se establecen mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional. Por lo tanto, no se realizan visitas de acompañamiento a su personal para verificar que su trabajo se correlacione con las metas de su departamento, lo que se constituye en una gran debilidad por cuanto no se mantiene un control efectivo en correspondencia con la planificación organizacional.

Cabe destacar que el seguimiento constituye una herramienta para la gerencia de gran apoyo para los procesos de toma de decisiones, con base en la situación actual de la organización, dado que permite conocer el estado en que se encuentra la ejecución de los planes, programas y objetivos, así como conocer el estado de cada uno de los procesos relevantes de la organización, a través de metas, indicadores y acciones. Por ello, cada personal en el desarrollo de su puesto de trabajo debe poseer competencias de seguimiento cónsonas a la dinámica institucional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio se desglosan según los objetivos planteados en la investigación, tal como se evidencia a continuación:

En relación con el objetivo referido a Describir la situación actual del proceso de transformación universitaria en la UNELLEZ Apure. En esta apuesta investigativa, se coloca para el debate la idea de transformación como la posibilidad de crear escenarios, lugares y no lugares, múltiples escenarios que deben estar orientados desde el pensamiento transdisciplinario y el pensamiento complejo como una posibilidad otra. Cabe destacar que el desarrollo del pensamiento transdisciplinario no sólo en el sentido de Gibbons (como transversalidad de las disciplinas) sino también en el sentido de Morin (1997), como solidaridad de los fenómenos, como ética de la comprensión, como tendencia a la reducción. Dice Morín: “lo que nos priva de las potencialidades de la comprensión entre los pueblos, entre las naciones, entre las culturas. La universidad lleva una herencia cultural, colectiva, que no es solamente de la nación, sino también de toda la humanidad”.

Las organizaciones públicas, tales como se conocen constituyen realidades conformadas por múltiples dimensiones y presentan elementos caracterizadores como las finalidades u objetivos, el entorno, y la forma como se organizan y estructuran los comportamientos individuales dentro de las organizaciones.

Las opiniones del personal demuestran que siempre la cultura organizacional favorece el trabajo en equipo, por otra parte se considera que siempre el desarrollo de planes y programas es visto como parte integral del

sistema organizacional, y que algunas veces la estructura organizacional es concertada entre los involucrados, lo que pudiera impedir la departamentalización interna para mayor eficiencia y eficacia organizativa. Algunas veces se realiza la planificación en función de la visión y misión organizacional, lo que demuestra el poco nivel de conocimiento organizativo que poseen estas personas para desarrollar su trabajo.

En relación con el 2do objetivo referido a Identificar los componentes teóricos de las organizaciones inteligentes.

La mayoría de los encuestados señalo que nunca mide la gerencia el nivel de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de acuerdo al cargo que desempeñan, por otro lado no se implementan acciones en la institución a objeto de evaluar la capacidad y generación de conocimientos de sus empleados, además la Unellez - Apure es una organización que algunas veces está abierta al cambio, en la organización se perciben liderazgos contrarios a los propósitos institucionales y muy poco se promueve una filosofía de aprendizaje organizacional. Al mismo tiempo la Institución pocas veces toma en cuenta la innovación y productividad implementada por sus trabajadores.

En cuanto al 3er objetivo referido a Determinar la necesidad gerencial para el fortalecimiento Organizacional de la Unellez - Apure. Se evidencio que, las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera incongruencia en las repuestas del personal, entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor. Asimismo no se establecen mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional. Por lo tanto, no se realizan visitas de acompañamiento a su personal para verificar que su trabajo se correlacione con las metas de su

departamento, lo que se constituye en una gran debilidad por cuanto no se mantiene un control efectivo en correspondencia con la planificación organizacional.

La gerencia carece de estrategias adecuadas para promover una relación de horizontalidad de tal manera que le permita indagar sobre las verdaderas actitudes y competencias de un número significativo de profesionales y empleados. En tal sentido, se refleja una realidad donde algunos de los participantes manifiestan no identificarse con el cargo o responsabilidad que ocupan, lo que se traduce potencialmente en un bajo estímulo para un mejor desempeño.

Una nueva gestión pública del Estado fundamentada desde el enfoque de la inteligencia múltiple, es más una estrategia de cambio en la cultura y las prácticas organizacionales cimentadas en el potencial humano que una fórmula específica y definida por una cúpula jerárquica; un nuevo comportamiento gerencial, una nueva forma de razonamiento que ante la complejidad de los problemas y la necesidad de respuestas innovadoras y oportunas tenga unas estructuras y procesos transparentes que permitan una mayor cooperación, confianza y comunicación que eviten y superen los conflictos internos y solucionen las demandas que la sociedad venezolana plantea.

Existe un potencial humano fundamentado en la alta valoración como persona, y disposición a contribuir a mejorar el clima organizacional, no obstante la carencia de acciones tendientes a impulsar proyectos y experiencias significativas imposibilitan la puesta en camino de acciones que contribuyan a establecer relaciones humanas transparentes y más armoniosas.

Recomendaciones

Dadas la variabilidad organizacional y las exigencias del entorno que envuelve a las instituciones, se sugieren las siguientes recomendaciones.

- La Educación Universitaria debe estar en sintonía con la exigencias de la sociedad del conocimiento, las necesidades de la población, del área socio- productiva, de la formación de los y las ciudadanos que interactúan en la sociedad contemporánea.

- Reflexionar, analizar, discutir y crear las bases para el impulso de la independencia y/o la autonomía real en la Universidad Venezolana.

- Fortalecer la democracia universitaria, expresada en la participación activa y protagónica de los colectivos que la constituyen (profesores, estudiantes, obreros y empleados) y con ellos garantizar un proceso de transformación de la universidad que conlleve hacernos más productivos, innovadores y pertinentes socialmente.

- Asumir la necesidad de convertir la Universidad en un referente a nivel local, regional, nacional e internacional en su fortaleza académica- investigativa y compromiso social que la sociedad actual requiere.

- Conectar la práctica académica- investigativa con las empresas: públicas y privadas, las universidades, el sector comunal y otros entes de la región, y así, estar en sintonía con las necesidades técnicas- científico- sociales de la ciudad.

- Crear alternativas socio productivas, técnicas, científicas, ecológicas y humanísticas que permitan tener mayor autonomía económica en la universidad y que beneficien a todos los colectivos que la integran, más al poder comunal.

- Generar espacios de encuentros donde los diversos colectivos que integran la comunidad Universitaria más el poder comunal puedan interactuar para producir alternativas que nos unan en la idea donde se exprese: Amor, solidaridad, participación desinteresada, respeto mutuo, identificación con el trabajo e institución- sociedad, y por la consolidación de una universidad transformadora, críticas, emancipadora, productiva e innovadora y sobre todo humanística.-

- Poner en práctica las estrategias gerenciales propuestas que fomenten la capacitación y actualización del nivel gerencial para que en su desempeño visualice las interrelaciones existentes en un contexto cambiante y globalizador.

-El gerente público debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con una visión y pensamiento complejo que integre la comprensión de la filosofía gerencial humana y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones, haciéndolas más eficaces y responsable ante las demandas que hoy hace el colectivo humano, y en especial consideradas de primer orden para la sociedad, vale decir, educación, salud, jurídicas, entre otras.

-Las relaciones humanas en las instituciones del estado venezolano, y en específico, las encargadas de llevar a cabo la ejecución de decisiones en el campo jurídico, requieren del gerente público el desarrollo creciente de una sinergia que le permita enfrentar las complejas y exigentes demandas que requiere el manejo de conflictos dentro del entramado en las instituciones públicas.

-Manejar las relaciones humanas dentro de un entorno de entendimiento, afabilidad, comunicación efectiva y asertividad en la toma de decisiones de tal poder contribuir al desarrollo del potencial humano de cada uno de los miembros indistintamente del cargo o responsabilidad que ocupe dentro de la institución.

-Propiciar espacios democráticos que permitan el desarrollo de redes comunicacionales orientadas al estudio de las potencialidades y facultades humanas de cada uno de sus miembros, de tal forma poder contribuir al fortalecimiento de experiencias significativas dentro y fuera de la institución.

-Promover acciones a través de foros, talleres, charlas, sobre inteligencias múltiples que permitan implementar ejercicios prácticos de escucharse a sí mismo y de escucha activa, formación de atención a los sentimientos propios y de los demás, haciendo énfasis en el desarrollo de aptitudes emocionales, con uso racional de ellas y aprendiendo a orientarlas al bienestar individual y colectivo.

-Establecer estrategias a partir de la inteligencia múltiple dirigidos a promover el desarrollo e incremento del auto-crecimiento personal de todos los gerentes públicos del Estado, por cuanto esta dimensión está estrechamente relacionada con el desarrollo del potencial humano y las competencias genéricas, laborales y básicas orientadas a un mejor desempeño de quienes trabajan en el ámbito del sector público, y en particular en la esfera de los organismo jurídicos del estado.

-Revisar constantemente las diferentes funciones del proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control) que orienten hacia acciones novedosas que favorezcan el desempeño máximo de las potencialidades del personal en beneficio propio y de la organización.

-Realizar planes de acción que conlleven al logro de un liderazgo participativo y coherente a la dinámica organizacional que permita el logro de los objetivos abarcando así una sub dimensión de extrema importancia para la institución.

-Establecer métodos de seguimiento y control eficaces que se utilicen en todos los niveles organizacionales, para evitar que esto se convierta en un obstáculo para la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos.

-Continuar afianzando los conocimientos obtenidos en relación a su acción gerencial, que permita proyectar a la organización hacia nuevos horizontes.

-Evitar las influencias del factor político en el proceso gerencial, principalmente en las tomas de decisiones y asignaciones de personal, basado en compromisos políticos y no en un perfil requerido para cumplir con las funciones competentes, ya que estas acciones pueden desvirtuar el propósito real de la institución.

CAPITULO VI LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ APURE

Presentación de la Propuesta

En opinión de Gairin (2007), una buena acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución. En ese sentido, debe trazarse como meta, asumir mayores responsabilidades, trabajar en función del éxito, participar en eventos de trascendencia, actualización, mejoramiento, tener buenas relaciones con su entorno; es poner en práctica una acción integral que permita al director, actuar como un gerente funcional pensando como un gerente general, según la perspectiva de la gerencia integral.

De esta manera, el gerente estratega define los objetivos y políticas de la institución, es decir considerando además de los factores internos, también los externos, por lo que es visionario, innovador, aprendiz y sinergizador. El gerente organizador tiene una visión holística de la estructura de la organización. El gerente líder tiene la capacidad de ejercer influencia para lograr las metas institucionales y con sensibilidad hacia las personas así como hacia los objetivos de la organización.

Fundamentación Teórica

La propuesta se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa.

Se sustenta en el enfoque sistémico de la organización inteligente que plantea (Senge 2005) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora de las tareas, el trabajo y la solución de los problemas, asimismo, se hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de (Argyris y Schon, 1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General.

Diseñar estrategias gerenciales basadas en el enfoque de organizaciones inteligentes dirigidas a la transformación universitaria de la UNELLEZ Apure

Objetivos Específicos.

-Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los empleados / trabajadores con las relaciones laborales, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales.

-Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales.

- Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un ambiente de confianza en la institución.

-Promover la participación de los Colaboradores en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.

- Ofrecer a los empleados/trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

Justificación de la Propuesta

La propuesta planteada, presenta un conjunto de conocimientos y herramientas de trabajo que ayuden al mejoramiento del desempeño directivo, tiene como objeto primordial satisfacer la necesidad generar estrategias coherentes y eficaces que satisfagan las exigencias del momento, y de este modo, comprometerse con el desarrollo de una gestión que responda a sus necesidades e intereses de acuerdo con su contexto y su cultura organizativa.

Factibilidad de la Propuesta

A fin de garantizar la viabilidad de la presente propuesta, a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

Factibilidad Institucional, Tomando en cuenta a la institución, ésta conforma una organización con recursos humanos calificados, constituidos por gerentes, personal administrativo y obrero de la UNELLEZ Apure, para garantizar el desarrollo del diseño de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño directivo.

Factibilidad Económica, se cuenta con el recurso humano y el financiero para ponerlo en marcha. Partiendo de que la propuesta tiene como base un Plan Estratégico, evidentemente no implica una derogación significativa en las partidas presupuestarias de la institución.

Factibilidad Técnica Operativa, se expresa por medio de la receptividad puesta en manifiesto por la gerencia de la institución durante la encuesta lo que facilita el apoyo y la implementación de las estrategias.

Factibilidad Social, se expresa en el desarrollo organizacional que se le ofrece a los trabajadores, así como al resto de los grupos de interés en los que interactúa toda la institución y fortaleciendo su capacidad de gestión

descentralizada, construyendo espacios autónomos en lo gerencial y logrando avances en la identidad institucional.

Evaluación. La evaluación de la propuesta es factible siguiendo las estrategias establecidas para cada taller, los cuales se lograrán a través de la acción supervisora y sistemática que realizará el personal responsable de esta función, además se pretende que al finalizar los mismos, se continúe con el acompañamiento y supervisión.

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1) Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo, como mecanismo impulsador de la transformación universitaria.
- 2) Promover la efectividad del proceso de comunicación.
- 3) Adoptar un estilo de liderazgo participativo.
- 4) Implementar la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- 5) Promover un ambiente organizacional en la institución para un mejor desempeño del recurso humano.

Estrategia N.-1 Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.

Objetivo: Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los empleados / trabajadores con las relaciones laborales, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales y de la transformación universitaria.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
-Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.	-Fomentar un clima satisfactorio y armónico.	Diario	Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
-Programar talleres sobre crecimiento personal, autoestima, motivación al logro, entre otros.	Talleres dinámicos de autoestima y motivación al logro	Trimestral		
- Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros.	-Talleres de actualización	Trimestral		

Estrategia N.-2 Promover la efectividad del proceso de comunicación.				
<p>Objetivo: Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los proceso organizacionales.</p>				
Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
<p>-Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.</p> <p>- Permitir que el ciclo de comunicación fluya de manera abierta y sincera para así eliminar el temor entre los miembros.</p> <p>-Procurar un ambiente de confianza y seguridad para mantener las relaciones laborales.</p> <p>-Utilizar canales y medios efectivos de comunicación.</p>	<p>-Realizar reuniones para informar, motivar y comprometer al personal para mantener buenas relaciones laborales.</p> <p>-Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.</p>	<p>Mensualmente durante los 12 meses</p>	<p>Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices</p>	<p>Gerente y Jefe de Recursos Humanos</p>

Estrategia N.-3 Adoptar un estilo de liderazgo participativo.				
Objetivo: Asumir una actitud gerencial que promueva la participación activa del personal en los procesos organizacionales, orientado a generar un ambiente de confianza en la institución.				
Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
-Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.	-Reunión con el personal para facilitar la delegación	1 vez al mes	Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
-Comunicar en forma periódica las expectativas de desempeño y logros del personal.	Evaluación del desempeño del personal	Cada 6 meses		
-Reconocer las habilidades y capacidades de los subordinados, optimizando eficiente la asignación de responsabilidades.	Reconocimientos y meritos al personal	1 vez al año		
-Desarrollar actitudes del entorno para asumir la actitud que se adecue a la situación laboral.				

Estrategia N.-4 Implementar la participación de los empleados /trabajadores en el proceso de toma de decisiones.				
Objetivo: Promover la participación de los subordinados en la toma de decisiones, aprovechando sus experiencias y perspectivas.				
Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
-Promover la gerencia participativa mediante un estilo de liderazgo que se adapte a la situación.	-Reunión con el personal	1 vez al mes	Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
-Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.	Talleres Dinámicas grupales	Cada 3 meses		
-Implementar técnicas para mejorar la toma de decisiones en grupos, tales como: Tormentas de ideas o intercambio de ideas, técnica de grupo nominal (TGN), técnica Delphi, entre otros.	Reunión con el personal	1 vez al mes		
-Compartir la responsabilidad de algunas situaciones con los subordinados, para incentivar la intervención gerencial en la toma de decisiones.				

Estrategia N.-5 Promover un ambiente organizacional en la institución para un mejor desempeño del recurso humano y mantener las relaciones laborales.

Objetivo: Ofrecer a los empleados/trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
<p>-Los factores ambientales se mantendrían constantes.</p> <p>-Los cambios deben ser introducidos gradualmente.</p> <p>-Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.</p> <p>-Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores ambientales.</p>	<p>-Reunión con el personal para promover y apoyar iniciativas para la protección del ambiente laboral</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio</p>	<p>Gerente y Jefe de Recursos Humanos</p>

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Abbagnano, N. (1989). Diccionario de Filosofía. Pensamiento. Madrid. Fondo de cultura económica.
- Acuña (2012) "Acciones gerenciales para el fortalecimiento Organizacional de la Fundación para Atención Integral al Adulto Mayor (FUNDACIAN) del Estado Apure, Tesis de postgrado de la maestría Gerencia General. Unellez
- Antunes, C. (2002). Las inteligencias múltiples. Cómo estimularlas y desarrollarlas. Madrid, Narca, Alfaomega Grupo editor.
- Arellano, Cabrero y Del Castillo (2000) .Reformando al gobierno: Una visión organizacional del cambio gubernamental, CIDE-Porrúa, marzo 2000
- Argyris, C. (2007). Resoning, learning and action: Individual and organizacional. San Francisco. Jossey - Blas.
- Arias, F. (2010). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica. Quinta edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Antunes, C. (2000). Las inteligencias múltiples. Madrid. Editorial Narcea.
- Antunes, C. (2006). Estimular las *inteligencias múltiples*. Que son, como se manifiestan, como funcionan. Madrid. NARCEA, S.A. DE EDICIONES.
- Baena, A. (2000). Teoría de la organización y Administración Pública: ¿Qué es la Ciencia de la administración? *Burocracia*, Burócratas y Poder.
- Bernal Miguel (2003). Aprendizaje Organizacional. México Ediciones Universidad de Monterrey UDEM
- Berrios (2001). Aprendizaje autodirigido I y II. Diario el nacional. Sección portafolio gerencial. Noviembre / Diciembre
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Beauport, E. (1994) Las tres caras de la mente. Caracas. Editorial Galac..
- Caldera, Ángel. (2006). Hacia un cambio organizacional inteligente en la escuela técnica Agropecuaria "Santa Bárbara". Tesis de Maestría. Facultad de Humanidades y Educación Universidad del Zulia.
- Carrillo J. (2010) Proponer acciones gerenciales dirigidas al fortalecimiento de la calidad educativa deportiva como elemento coadyuvante al desarrollo integral y bienestar estudiantil de la Unidad Educativa: José Antonio Anzoátegui. Barcelona Edo. Anzoátegui.
- Cerda, H. (2005). Los elementos de la investigación. Bogotá: El Búho.

- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (1999): Gaceta Oficial N° 36860 del 30 de diciembre de 1999.
- Chiavenato, A. (1994): Administración de los Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw- Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Davalo, Lorenzo (2002). Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones IESA (24) Venezuela
- David, F. (2004). La gerencia estratégica. Bogotá. Sexta reimpresión. Fondo editorial LEGIS.
- Dávila (2010) "Selección de criterios del balanced scorecard como sistema de gestión gerencial: caso Gerencia Corporativa de Energía de la Compañía Anónima Nacional de Teléfonos de Venezuela"
- Denison, D. (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
- Drucker, P. (1994) La sociedad postcapitalista. Bogota: Norma.
- Drucker, P. (2007) Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá. Bogotá. Editorial Norma.
- Falcao, H. (1997), Administración Pública Gerencial y Burocracia, Revista del CLAD. Reforma y Democracia N°9, Venezuela
- Flores, P. (1994). Creando organizaciones para el futuro. Ediciones Dolmen. Santiago de Chile
- García Y Dolan (2005). La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO. Madrid: McGraw - Hill
- Gallegos, R. (2004) Aprender a ser. El nacimiento de una nueva conciencia espiritual. Fundación Internacional para la Educación Holista, Guadalajara.
- Gardner, H. (1995). Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica. Barcelona: Paidós.
- Gardner. H. (2001). La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI. Paidós: Barcelona, España.
- Goleman, D. (2006). La inteligencia emocional. Argentina. Editorial Vergara.
- Guillezeau, P. (2005). Análisis y reflexión de la Cultura y la Práctica Administrativa a partir de la Ética y los Valores: caso organización en Venezuela. Ponencia VII Congreso Internacional del Consejo Latinoamericano para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Portugal. 2004.

- Guizar, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. (1aed.) México. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández Y Baptista (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Kliksberg, B. (2001), ¿Cómo Formar Gerentes Sociales? Elementos para el Diseño de Estrategias, en B. Kliksberg (comp.) ¿Cómo enfrentar la pobreza?, Grupo Editor Latinoamericano, Argentina.
- Klisberg, B. (2004). "Hacia una nueva ética empresarial", en Más ética, más desarrollo, Editorial Temas: <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=> Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010]
- Kliksberg, B. (2005) "El voluntariado. El impacto social y moral de quienes ayudan a los demás", en Bernardo Kliksberg: Más ética, más desarrollo, Editorial Temas, 2004. Pgs. 143-145. Consultado, fecha [agosto, 23 de 2010] <http://www.iadb.org/etica/sp4321/DocHit.cfm?DocIndex=85>
- Luna (2010 "La acción gerencial a partir del clima organizacional en la red hospitalaria del Estado Yaracuy" trabajo de grado de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"
- Lennick Y Kiel (2006). Inteligencia Moral, cómo aumentar el nivel de desempeño en los negocios y el éxito en el liderazgo. Editorial Aguilar.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522 Septiembre 06. Caracas Venezuela.
- Miklos, T. Y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño del futuro. Limusa —Noriega. Editores, Cord. Centro de Estudios Prospectivos de la Fundación
- Motta, P. (1993) La ciencia y el arte de ser dirigente. Un instrumento indispensable para el desarrollo personal y profesional de actuales y futuros dirigentes. Bogotá: TM Editores.
- Pérez D. (2010) "La gerencia pública una mirada desde la teoría de la inteligencia múltiple: hacia una gerencia más humana."
- Puerta, (2010 "Gerencia pública del trabajo y crecimiento del empleo independiente".
- Ramírez, T. (2004). Como hacer un proyecto de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10a ed). Mexico: Prentice Hall.
- Sabino, C. (2004) El Proceso de Investigación. Venezuela: Caracas: Editorial PANAPO.

- Senge, P (2005). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica: México.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. Colombia. Editorial Paidós.
- Stumpf Y Mollen, (1993) *Estrategia y Liderazgo*. Legis, Bogotá, Colombia.
- Tamayo y T. (2008). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial. Limusa.
- Torres, J. (2007). "Reflexiones en torno a la modernización y reforma de la administración pública en América Latina con referencia a la nueva gerencia pública". *Memorias del Encuentro Internacional en Administración 2007: Perspectivas y desafíos de la investigación en Administración ante los retos del siglo XXI*, Universidad del Valle- Facultad de Ciencias de la Administración, ASCOLFA.
- Touraine, ALAIN (1997). *Primera parte: De la sociedad del sujeto*. En *¿Podemos vivir juntos?* Santafé de Bogotá.
- Uvalles, R (1991). "Prólogo", en Plasencia, Adriana. *Gerencia pública. Bases teórico conceptuales*, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C., México.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*.
- Valecillos, C. (2003). *Organizaciones Inteligentes. Complementando nuestros primeros pasos*. Editorial de la Universidad del Zulia (Ediluz).
- Venegas, B. y Loredó, N. (2005). *La Cadena de Valor en la búsqueda de la Competitividad*. Disponible en Internet en la dirección: <http://www.monografias.com>
- William P. Anthony, *Gerencia Participativa*, México, Fondo Educativo Interamericano, 1984. Primera edición publicada originalmente como *Participative Management*, Manila, Addison Wesley Publishing Co. Inc., 1978, 277 Págs.
- Zovatto, D. (2008). "Estado y gerencia pública". *Periódico La Nación*.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Estimado (a):

Trabajador (a)

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con formular **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ - Apure.**

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

Atentamente

El Investigador

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

N.	Ítems	Siempre	Algunas V.	Nunca
-				
1	La cultura organizacional favorece el trabajo en equipo.			
2	Se desarrollan planes y programas como parte integral del sistema organizacional.			
3	Se analiza la estructura organizacional entre los involucrados.			
4	Se realiza la planificación en función a la visión y misión organizacional			
5	Se administran de forma adecuada los recursos organizacionales.			
6	Se delimita una clara división del trabajo para determinar el papel que juega cada individuo dentro de la organización.			
7	Esta identificado con la misión, visión y valores que orientan a la institución.			
8	Se establecen normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales.			
9	Se orienta al personal de la institución de acuerdo a las normas establecidas.			
10	La línea de mando en la UNELLEZ Apure es vertical?			

11	Mide la gerencia el nivel de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de acuerdo al cargo que desempeñan?			
12	¿Implementan acciones en su institución a objeto de evaluar la capacidad y generación de conocimientos de sus empleados?			
13	Consideras que la Unellez - Apure del Estado es una organización abierta al cambio			
14	La gerencia promueve un ambiente abierto y de interacción humana en la institución			
15	En la organización se perciben liderazgos contrarios a los propósitos institucionales.			
16	En la institución se promueve una filosofía de Aprendizaje organizacional.			
17	Se reconoce al personal que posee actitudes y competencias personales orientadas a los propósitos institucionales.			
18	En la institución se toma en cuenta la innovación y productividad implementada por sus trabajadores?			
19	Se planifica, elabora y distribuyen las actividades entre los subordinados.			
20	Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.			

21	La comunicación es un canal efectivo que permiten consolidar los valores a nivel institucional.			
22	Se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo.			
23	Se desarrollan prácticas de estímulo por el trabajo realizado.			
24	Se estimula en el personal en el uso y /o manejo de la tecnología para el desarrollo de las actividades en la organización.			
25	Se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología en el desarrollo de las actividades organizacionales.			
26	Se controla la ejecución de las actividades que se planifican en su departamento.			
27	Se establecen mecanismos de control que garanticen la calidad organizacional.			
28	Se establecen mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional.			

Anexo (B)



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: **ESTRATEGIAS GERENCIALES BASADAS EN EL ENFOQUE DE ORGANIZACIONES INTELIGENTES DIRIGIDAS A LA TRANSFORMACIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNELLEZ - Apure.**

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

El Investigador

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____