



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN ENFOQUE DE TRABAJO PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
ENTIDAD PÚBLICA**

Tutor:
José Marín Díaz

Autores:
Plaza Estefany. C.I.18528862
Rivas Edier. C.I.19373438
Torrealba Jaime. C.I.18591597

Caracas, Noviembre de 2010



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

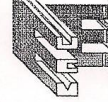
**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN ENFOQUE DE TRABAJO PARA EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA
ENTIDAD PÚBLICA**

**Trabajo Especial de Grado presentado para optar por el Título de Licenciado en
Educación Mención: Desarrollo de Recursos Humanos**

Tutor:
José Marín Díaz

Autores:
Plaza Estefany. C.I.18528862
Rivas Edier. C.I. 19373438
Torrealba Jaime. C.I. 18591597

Caracas, Noviembre de 2010



DEFENSA DE TRABAJOS DE LICENCIATURA VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión _____ de fecha _____ para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Rivas Edier, C.I. 19373438, Pérez Estefany C.I. 18.528.862, y Lorealba Jaime, C.I. 18.591.597 bajo el Título Organizaciones Inteligentes: un enfoque de trabajo para el departamento de Recursos Humanos de una entidad pública. para optar al Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, dejan constancia de lo siguiente:

1. Hoy _____ nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las Escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como **critérios para otorgar la calificación**: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, **acordamos calificarlo como:**

APLAZADO

APROBADO otorgándole la mención:

SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: El trabajo constituye un aporte para el estudio del subsistema de recursos humanos de una entidad pública. Además se percibió que fue elaborado con pertinencia teórica y metodológica.

Prof.(a)

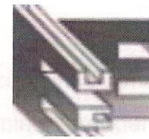
Prof.(a)

Tutor(a) Coordinador(a) ?
Prof.(a) JOSÉ MARÍN.





Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación



APROBACIÓN DEL TUTOR:

Quien suscribe, Profesor José Marín Díaz, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor de Trabajo de Grado titulado Organizaciones Inteligentes: Un Enfoque de Trabajo para el Departamento de Recursos Humanos de una Entidad Pública, realizado por los ciudadanos Estefany Plaza C.I. 18528862, Edier Rivas C.I. 19373438 y Torrealba Jaime. C.I. 18591597. Manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador.

En Caracas a los 19 días del mes de Febrero de 2011

Prof. José Marín Díaz
C.I. 4587522

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a Dios por estar en mi mente y corazón en los momentos buenos y malos que me ha deparado la vida, por poner en mi camino verdaderos retos e infinitos momentos de felicidad y alegría durante el transcurrir de estos cortos pero bien vividos cinco (5) años de carrera. Por poner en mi camino a un excelente y productivo equipo de trabajo, con los cuales he aprendido a evaluar diversas situaciones, resolver problemas, realizar actividades tanto académicas como personales y gozar de grandiosos momentos de humor y vivencias.

Agradezco fielmente a mi madre Sonia Mercedes Mirabal por desvelarse conmigo, por ayudarme tanto espiritual, moral, académica y monetariamente con todos los trabajos y procesos internos de mi carrera, por ser incondicional y por ser la mejor, única e inigualable madre del mundo, por lo que eres *Te Amo Enormemente*.

Agradezco a mis hermanas Luisana García y Mariana García por ser mi mejor ejemplo, mi orgullo, una de mis razones para vivir y por estar incondicionalmente conmigo ante cualquier situación.

Agradezco a mis sobrinos Carlos Quintero, Joselin García y Carlos Campos por considerarme su primera opción ante cualquier duda, por creer en mí como persona y profesión pero sobre todo por valorar y escuchar mis consejos.

Agradezco finalmente al conjunto de profesores de la Escuela de Educación *en especial al Profesor José Marín Díaz* por cada una de las sugerencias y recomendaciones oportunas para el feliz desarrollo del trabajo de investigación.

Estefany Plaza

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por llenarme de fuerzas para seguir adelante, por poner en mi camino situaciones de aprendizaje constante, por estar conmigo en todo momento y por ser mi consejero.

Agradezco a mi familia en general por aconsejarme, por enseñarme lecciones de vida que ahora forman parte de mi personalidad, por apoyarme y ayudarme incondicionalmente.

Agradezco a mis hermanos por estar conmigo en todo momento, por asesorarme y por creer en mí.

Agradezco a mi madre y a mi padre por ser un patrón a seguir en cuanto a perseverancia, unión, respeto y responsabilidad.

Finalmente, agradezco a mi tutor José Marín Díaz por los múltiples consejos y palabras de aliento en el desarrollo del trabajo en estudio, sinceramente profesor
“Muchas Gracias”

Edier Rivas

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por encaminarme, por permitirme seguir adelante con mis proyectos y metas personas y por colocar en mí camino a todas aquellas personas que me apoya y forman parte de mi mundo social.

Agradezco a mis padres, tíos y hermanos que siempre me brindan su ayuda, apoyo en los momentos que los necesito, que están pendientes de mi bienestar, que nunca a pesar de las distancias han dejado de preocuparse e interesarse por mi situación física y emocional.

Agradezco abiertamente a todos aquellos que de una manera directa e indirecta sirvieron de apoyo en este proceso de crecimiento profesional, en esta etapa próxima a concluir con anhelo y mucho entusiasmo.

Y por último agradezco al profesor José Marín Díaz por creer en nosotros como investigadores y poetas. *Muchas Gracias profesor.*

Jaime Torrealba



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación



Título del Trabajo:

ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UN ENFOQUE DE TRABAJO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ENTIDAD PÚBLICA

Autores:

Plaza Estefany. C.I:18528862

Rivas Edier. C.I: 19373438

Torrealba Jaime. C.I: 18591597

El presente trabajo de investigación fue desarrollado en la Oficina de Planificación de Sector Universitario en el período Julio 2009 Octubre 2010, donde se detectó que el mecanismo de trabajo de los diferentes empleados era de manera estipulada, pues éstos sólo llevaban a cabo las tareas y actividades que sus supervisores asignaban con lineamientos precisos y con información concisa, por ende, el trabajo en equipo no es una estrategia laboral recurrente sino el trabajo individualizado lo cual es una característica del enfoque tradicional burocrático.

Objetivos del Trabajo:

Analizar los procesos y funciones que se ejecutan en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)

Este trabajo se sustentó bajo el paradigma positivista, utilizando la investigación tipo Campo de nivel descriptivo. Como estrategia metodológica se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos y por medio de la misma se obtuvo con claridad que los trabajadores desconocen la filosofía de gestión, la normativa forma parte de los diversos procesos internos que el empleado lleva a cabo, los canales de comunicación

deben regirse de acuerdo al organigrama, es decir únicamente los empleados deben comunicarse con su jefe inmediato, no se auspicia una toma de decisión consensuada, por lo cual las situaciones problemas no son discutidas ni analizadas por los diversos roles que dan vida al Departamento.

Se pudo concluir, que como en toda Organización Burocrática el proceso de toma de decisiones importantes está completamente centralizado. Pues los gerentes o directores buscan reducir “el margen de error” haciendo uso de estructuras rígidas de trabajo; dejando en lo menos posible el proceso de toma de decisiones en los empleados.

Palabras Claves: Organización, Burocracia, Equipos, Participación, Sistema.

Vº Bº del Tutor

Caracas, Noviembre de 2010

Prof. José Marín Díaz

C.I. 4587522



Universidad Central de Venezuela
Faculty of Humanities and Education
School of Education



Job Title :

**INTELLIGENT ORGANIZATIONS: AN APPROACH TO WORK FOR THE HUMAN
RESOURCES DEPARTMENT OF PUBLIC ENTITY**

Authors:

Plaza Estefany. C.I:18528862

Rivas Edier. C.I: 19373438

Torrealba Jaime. C.I: 18591597

This research was developed in the Office of University Sector Planning in the period July 2009 October 2010 where it was found that the working mechanism of the different employee was required manner, for they only carried out the tasks and activities that his supervisors assigned with precise guidelines and concise, hence teamwork is not a labor strategy appellant but individualized work which is a characteristic of traditional bureaucratic approach.

Objectives of Job :

Analyze the processes and functions that run in the Personnel Department of the Office of Planning of the University Sector (OPSU)

This study was based on the positivist paradigm, using research field type a descriptive level. As a methodological strategy was used as a tool for collecting survey data and by means of the same was obtained clearly that workers know the management philosophy, the law is part of the various internal processes that the employee performs, the channels Communication should be governed according to the chart, ie only the employees should contact their immediate supervisor, not hosts a consensus decision making, so the problem situations are not discussed or analyzed by

the various roles that give life to the Department .

It was concluded that, as in any bureaucratic organization the process of making important decisions is completely centralized. For managers or directors seeking to reduce "the margin of error" using rigid working structures, leaving as little as possible the process of decision making on employees.

Keywords: Organization, Bureaucracy, Computers, Participation, System.

Vº Bº del Tutor

Caracas, November 2010

Prof. José Marín Díaz

C.I. 4587522

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Operacionalización de Variables	54
Cuadro 2. Perfil de Expertos	59
Cuadro 3. Validación de Instrumentos, Juicio de Experto	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1 y 2. Misión	72-73
3 y 4. Visión	74-75
5 y 6. Valores	76-77
7. Filosofía de gestión	78
8 y 9. Normativa (Horario)	80-81
10, 11 y 12. Actividades no contempladas en el perfil de cargo	82/84
13, 14, 15, 16 y 17. Normativa (Organigrama)	85/89
18, 19, 20 y 21. Reuniones interdepartamentales	90/93
22. Trabajo en Equipo	94
23 y 24. Aprendizaje en Equipo	95-96
25, 26 y 27. Participación	97/100
28. Toma de decisiones	101
29. Apertura al Cambio	102

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	v
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema	4
Justificación de la Investigación	10
Objetivos de la Investigación	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	15
Antecedentes de la Investigación	15
Bases Teóricas	25
Organización Burocrática Tradicional	26
Toma de Decisiones	27
Jerarquía	28
Impersonalidad Laboral	28
Desvalorización del Trabajador	29
Organizaciones Inteligentes	30
Aprendizaje en Equipo	30
Trabajo en Equipo	31
Visión Compartida	33
Pensamiento Sistémico	33
Conocimiento	34
Concepción de Líder	35
Apertura al Cambio	36
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	42
Perspectiva Ontoepistémica	42
Tipo de Investigación	43
Nivel de Investigación	45
Fases de la investigación	46
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	55

Población	67
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
ANEXOS	120

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, ha existido un fuerte interés por estudiar todo lo referente al modelo de gestión que utilizan las organizaciones para el desempeño de sus funciones; esto con el objeto de encontrar problemas recurrentes y plantear mejoras que proporcionen beneficios tanto a los trabajadores como a la empresa en general. Es importante resaltar que generalmente uno de los modelos de gestión predominantes es el utilizado por las organizaciones burocráticas tradicionales, las cuales se caracterizan por estar basadas en el control y manejo de reglas establecidas, la toma de decisiones es llevada a cabo sólo por directivos, los trabajadores únicamente se deben dedicar a cumplir con tareas asignadas, las funciones llevadas a cabo por los empleados se realizan solamente de manera individual.

No obstante, en la actualidad el entorno demanda nuevos métodos de trabajo, esto debido a que con la llegada de la era del conocimiento, el capital humano debe valorarse mucho más, asumiendo que los trabajadores tienen la capacidad para valerse de conocimientos y de aprendizaje de nuevas prácticas para alcanzar el éxito organizacional. Es decir, el conocimiento debe ser visto como un valor agregado, como un recurso competitivo que hace que una organización sea más eficiente que otra. Asimismo, el aprendizaje debe ser concebido como un potencial fundamental para las instituciones, puesto que es la herramienta principal para adaptarse y superar los cambios y, de esta manera permanecer en el tiempo.

Una vez contextualizado el tema a desarrollar, a continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los capítulos constitutivos de este estudio:

En el Capítulo I; El Problema, se presenta de manera detallada el contexto en el cual se encuentra enmarcado el problema de investigación, es decir cómo se ha venido evidenciando la problemática a través de los años.

Se muestran las características generales propias del problema de investigación, se explica de manera secuencial cuáles son los aspectos recurrentes que contribuyen para acentuar dicha problemática.

Se argumenta con criterios de autoridad el impacto negativo que causa el problema descrito; es decir, se respalda mediante un conjunto de autores con alto grado de

experticia en la temática tratada todo lo expresado por los investigadores con relación a la situación problema.

Además, se explicita detalladamente cómo se observa la problemática planteada dentro de la organización objeto de estudio, a saber se explica cómo un problema que ha venido transcurriendo a través del tiempo en distintas organizaciones, también se evidencia en la institución sometida a investigación.

Por otra parte, se explica el porqué de la realización de este estudio, se muestra la importancia y los beneficios que trae consigo esta investigación bien sea en el ámbito educativo, social, técnico y científico; así como también el hecho que ésta pueda ser de gran valía para futuras investigaciones.

Se describe la factibilidad de este trabajo de grado, con miras a establecer que se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar la concreción del proyecto inicial.

Para finalizar este capítulo, se exponen los objetivos de la investigación, en este sentido, se desglosan los mismos partiendo desde el objetivo general hasta los objetivos específicos planteados para alcanzar el dicho objetivo general.

En el Capítulo II; Marco Teórico, se encuentra en primera instancia un conjunto de antecedentes nacionales e internacionales relacionados con la línea investigativa que se desarrolla en este estudio, los cuales contribuyen y orientan en gran medida el desarrollo de esta investigación.

Además, se muestran las bases teóricas inherentes a este estudio, es decir se argumenta por medio de recursos de autoridad los principales contenidos que se proponen para el desarrollo de este trabajo. En este sentido, se presentan los dos grandes enfoques a estudiar y comparar, a saber enfoque Organizaciones Burocráticas y el enfoque Organizaciones inteligentes.

En el Capítulo III; Marco Metodológico, se determina en primer lugar el paradigma a utilizar en el trabajo de investigación, así como las posibilidades que éste ofrece, lo cual permite determinar si dicho paradigma es el más idóneo para desarrollar este estudio.

Se establece el tipo y nivel de investigación adecuados para el buen desarrollo de este estudio, lo que posibilita al mismo tiempo esclarecer el alcance del mismo.

Como último aspecto en lo que atañe a este capítulo, se describen cada una de las fases de las que consta esta investigación, a saber: Selección del Tema, Construcción de Objetivos de Investigación, Ruta Documental, Construcción del Marco Teórico, Construcción de Marco Metodológico, Categorías de Análisis Conceptual, Unidades de Análisis, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Análisis de la Información Obtenida y Toma de Decisiones.

En el capítulo IV; Análisis de resultados, se realiza un razonamiento detallado de los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, es decir, se efectúa un gráfico por cada una de las respuestas obtenidas de cada ítem de los que consta dicho instrumento y, además se hace un análisis estadístico de cada uno de ellos. Lo que permite observar las tendencias de dichas respuestas y por ende realizar conclusiones específicas de acuerdo al tópico tratado.

En el Capítulo V; Conclusiones y Recomendaciones, se presentan las principales conclusiones a las cuales se llegó, tomando como referencia los objetivos trazados inicialmente, es decir por cada objetivo se establece una síntesis respecto a la teoría planteada en ese aspecto, así como también cómo se evidenció dicho aspecto empíricamente, o sea a través de los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos.

En este espacio se ofrecen un conjunto de recomendaciones enfocadas a brindar mejoras respecto al modelo de gestión empleado en el departamento objeto de estudio, estas recomendaciones son el resultado de la investigación exhaustiva llevada a cabo en el ambiente natural donde se desarrollan los hechos.

Así pues, el propósito de esta investigación, es plantear el Enfoque Organizaciones Inteligentes como un modelo de gestión para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), enmarcado en un conjunto de acciones que promuevan el aprendizaje en equipo, la libre opinión, valoración del trabajador, flexibilidad ante la norma, proceso de realimentación (empleado-supervisor), trabajo en equipo, participación activa y toma de decisión consensuada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones generalmente han permanecido bajo el método tradicional de trabajo, donde el conocimiento sólo es manejado por las personas que tienen un alto rango en la estructura de la organización. De acuerdo con esto, Weber (citado en Gore y Dunlap, 2006), expresó: “La organización de las oficinas sigue principios jerárquicos: cada oficina es controlada y supervisada por otra de más alto nivel”. (p. 42), limitando al resto de las personas a cumplir órdenes, es decir, a los empleados de bajo nivel en la estructura no se le permite plantear sus ideas, inhibiendo así la capacidad de aprender y contribuir con el aprendizaje de los demás.

Con relación a lo planteado anteriormente, Senge (2003) expone: “los gerentes tienen la idea de que los problemas organizacionales sólo deben ser resueltos por ellos, sin esperar a que alguien más haga algo”. (p. 31).

Por otra parte, es necesario señalar que lo mencionado hasta ahora se manifiesta en el hecho de que las personas que laboran en instituciones simplemente buscan cumplir a cabalidad con las tareas y funciones que se le asignan, sin darse cuenta van reproduciendo el modelo establecido y esto pudiera ser más evidente en las personas que ocupan cargos importantes dentro de las organizaciones. Al respecto, Senge (2003) dice: “La mayoría de las personas en las empresas se sienten envueltos en un sistema en el cual no ejercen ninguna influencia”. (p. 29), es decir sólo hacen su trabajo.

Gore y Dunlap (2006), refiriéndose a la capacitación plantean que: “las clases pueden ser activas y orientadas hacia la acción, y pueden usarse simulaciones; la cuestión es que los objetivos estén relacionados con la idea de ayudar a los participantes a recordar ciertas rutinas y no a explorar posibilidades nuevas”. (p. 53). Se puede decir, que los gerentes buscan mantener este método de trabajo para conservar

el control de las actividades desarrolladas por los subordinados y, que el aprendizaje sea solamente para mejorar sus labores y tareas sin abrirse a la posibilidad de desarrollar nuevas prácticas organizacionales.

Asimismo, muchas organizaciones cuentan con líderes incapaces de crear un ambiente donde todos los implicados se sientan en la libertad de proponer ideas que contribuyan a la productividad con el menor costo posible y estar interesados en cada día aprender más, en relación a esto, Hesselbein y Goldsmith (2007) comentan: “la gente se enfrenta a una nueva e incrementada expectativa de producir más por menos en un mundo terriblemente complejo y, sin embargo, no se le permite utilizar una parte significativa de sus talentos e inteligencia”. (p. 219).

Así pues, las organizaciones tradicionales no posibilitan la participación en equipo, ya que, todo está normado y responde los lineamientos de la burocracia. Es por ello que Weber (citado en Gore y Dunlap, 2006), expresa:

La impersonalidad es uno de los rasgos distintivos de la burocracia. Todas las actividades se distribuyen de una manera establecida, y el poder no proviene de factores personales sino de la posición. Los medios de producción y administración pertenecen al sistema y no a los miembros individuales. La gente actúa de acuerdo con normas. (p. 50).

Además, cabe mencionar que otro factor que ha causado este fenómeno es el hecho que históricamente no se ha enseñado a los empleados a trabajar en equipo ni a tener consenso entre los diversos actores que conforman la organización, es decir, generalmente las personas se encuentran habituadas a laborar de manera individual y a ver las cosas de forma particularizadas, parceladas, como si una parte del sistema no tuviera nada que ver con las demás partes del mismo. Sin embargo, se considera que las organizaciones deberían funcionar como un sistema, por lo cual, Senge (2003) propone: “la índole comunitaria del yo la cual exhorta a ver la red de interrelaciones que existe entre nosotros. Así como consideramos que las partes son más importantes que el todo, consideramos al individuo más importante que su comunidad”. (p. 44).

Este fenómeno histórico ha prevalecido en las organizaciones independientemente de los cambios que se han suscitado a lo largo de los años, y donde a pesar que nos encontramos en la transición de la era de la información a la era del conocimiento, se siguen usando las mismas prácticas heredadas que dominan el entorno organizacional. En congruencia con esta afirmación, Hesselbein y otros (2007) expresan: “Vivimos en la

era del trabajador del conocimiento pero dirigimos las organizaciones según un modelo de la era industrial controladora que suprime por completo la liberación del potencial humano”. (p. 217).

Por otro lado, otra de las características heredadas del paradigma tradicional es el hecho de que los empleados no perciben la organización como un conjunto de partes integradas, donde una decisión, una acción puede repercutir en otra, pues las personas no toman en cuenta que se encuentran en un lugar donde todo está íntimamente relacionado. En contraste a esto, Senge, Roberts, Ross, Smith y Kleiner (2009) dicen: “en el ámbito de la gestión empresarial, muchas personas están condicionadas para ver nuestras organizaciones como cosas y no como sistemas de interacción”. (p. 26).

Por ser una estructura rígida centrada exclusivamente en las normas y no en las personas, trae consigo que no haya motivación al aprendizaje de nuevas prácticas, por el contrario propicia el “miedo a participar” desaprovechando el capital humano. En este sentido, Hesselbein y otros (2007) señalan: “son muchos los que ocupan puestos de autoridad y no ven el auténtico valor y potencial de su gente...” (p. 218). La toma de decisiones se mantiene en los más altos niveles jerárquicos, por parte de los ejecutivos, permaneciendo en ellos la autoridad, es decir, el poder está centralizado, ya que, es manejado por las minorías. Es por ello que, Senge (2009), haciendo una crítica a esto expresa: “...el principal impulso de la mayoría de los ejecutivos tradicionales, es el poder, el deseo de ejercer el control. La mayoría desistiría de cualquier cosa menos del control”. (p. 360).

No obstante, las personas situadas en la cima de la estructura jerárquica deben abrir e incentivar el aprendizaje de las demás personas, pues como se ha mencionado en líneas previas la demanda del conocimiento en la actualidad cada vez se hace mayor al mismo modo que crece la competitividad. Relacionado a esto, Hesselbein y otros (2007) plantean: “el liderazgo ejecutivo y las prácticas de dirección tienen que cambiar para que encajen en esta nueva realidad de la sociedad global, basada en el conocimiento y la información”. (p. 40). Las Organizaciones Inteligentes buscan que todas las personas participen en la creación de estrategias para llevar a cabo las actividades, permitiendo la agilización de procesos rutinarios y el desarrollo de aquellos que implican mayor complejidad.

En la actualidad, el aprendizaje es indispensable para el crecimiento organizacional, los investigadores sostienen que las organizaciones que se prioriza el talento, permite además, que las personas aprendan más de su organización, al mismo tiempo que aprenden de las demás, de los cambios que se generan y así estar mejor preparadas. Con respecto a esto, North y Rivas (2008) dicen:

Mientras que en las empresas tradicionales los conocimientos son tratados con frecuencia como informaciones, que son divisibles y almacenables a voluntad, como si fueran alimentos congelados, para la empresa inteligente crece en importancia la estructura y transferencia de los mismos, tanto de un proceso de aprendizaje individual como colectivo. Los trabajadores de una empresa de este tipo pueden decir por sí mismos con razón: aprendemos rápidamente de otras empresas, transferimos los conocimientos hacia y desde nuestros clientes, proveedores, socios de alianzas y competidores. (p. 45).

Además, el conocimiento aprovechado al máximo en las organizaciones concede a éstas un radio de acción mayor en cuanto a los procedimientos y procesos que al ser innovadores permiten el desarrollo, optimizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y por ende la parte productiva; reforzando esta afirmación North y Rivas (2008) señalan: “la gestión del conocimiento tiene como objetivo aprovechar de forma óptima los conocimientos existentes, desarrollando y transformando los mismos en nuevos productos, procesos y campos de actividad económica. De manera análoga al capital financiero, el capital intelectual debe aumentar...”. (p. 22).

De acuerdo con lo descrito hasta ahora, se desea conocer si a esta realidad escapa el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), la cual es una oficina auxiliar del Consejo Nacional de Universidades (CNU), donde se realizó esta investigación.

Los investigadores a través de observaciones informales en la organización objeto de estudio, notaron en apariencia los siguientes comportamientos:

- ✓ Los empleados para llevar a cabo una actividad deben solicitar permiso a su jefe inmediato.
- ✓ Al momento de realizarse un proyecto, los trabajadores sólo reciben directrices acerca de las acciones que deben realizar.
- ✓ Cuando se suscita una problemática dentro del Departamento, es resuelta de manera centralizada.

- ✓ A los empleados no le solicita que planteen opciones al momento de tomarse decisiones importantes dentro del Departamento.
- ✓ Los talleres de formación los planifica la Unidad de Desarrollo e Ingreso a través de promoción, sin tomar en cuenta la detección de necesidades. Es decir, dicha unidad es quien decide cuáles son los cursos a impartir y conjuntamente con el jefe del departamento designar qué personal asistirá.
- ✓ La evaluación de desempeño se realiza a través de objetivos individuales. Evidenciándose en este aspecto, que dicha evaluación sólo busca detectar en qué grado el personal cumple con sus tareas y funciones más allá de motivar la realimentación y el espíritu de desarrollo.
- ✓ Los trabajadores sólo se dedican a realizar actividades rutinarias.
- ✓ Los empleados únicamente dejan de realizar sus actividades rutinarias cuando el supervisor inmediato les asigna una nueva actividad, por lo que se puede asumir el carácter de jerarquización dentro de la organización.
- ✓ Los trabajadores realizan su trabajo de manera individualizada.
- ✓ La comunicación entre supervisor-empleado para el desarrollo de las tareas se realiza a través de correos electrónicos y telefónicamente.
- ✓ El modelo de Gestión se lleva a cabo de manera centralizada, es decir, los principales lineamientos a ejecutarse son únicamente establecidos por la alta gerencia del departamento (jerarquía). No obstante, Senge (2009) expone:

Tradicionalmente, las organizaciones intentan superar las dificultades de afrontar el enorme impacto de ciertas decisiones dividiéndose en componentes. Instituyen jerarquías funcionales que permiten intervenir con mayor facilidad. Pero las divisiones funcionales se transforman en feudos, y lo que antes era una cómoda división de trabajo se transforma en una serie de "chimeneas" que impiden el contacto entre las funciones. (p. 36).

De acuerdo a lo antes expuesto, a través de una pesquisa se desea dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el modelo de gestión existente en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación de Sector Universitario de la OPSU?

¿Se motiva el aprendizaje de los empleados en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación de Sector Universitario (OPSU)?

¿Los trabajadores son participativos y a su vez escuchados por sus jefes en la toma de decisiones?

¿Se da prioridad al aprendizaje en equipo?

¿La filosofía de gestión gerencial responde a los indicadores de una Organización Inteligente?

¿Es posible aplicar el enfoque de Organizaciones Inteligentes en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)?

Justificación de la Investigación

La presente investigación, contribuye a recomendar acciones en lo que respecta al modelo de gestión, es decir, al cómo realizar las labores diarias y a la relación interpersonal dentro de la organización, en este caso el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Por otro lado, este estudio plantea un gran reto, puesto que, intenta también plantear alternativas al modelo tradicional de gestión y así pasar a uno donde se tenga una visión sistémica y donde todas las personas gocen de la posibilidad de aportar ideas, permitiendo al mismo tiempo que se genere un ambiente de aprendizaje. Al respecto, Senge (2009) señala: “aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización...”. (p. 51).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el porqué de esta investigación se origina por la necesidad de concebir al aprendizaje como un potencial indispensable en las organizaciones y un llamado a los ejecutivos a incentivarlo y aprovecharlo, a entender que sí es posible otra manera de gestionar. Relacionado con esto, Senge (ob. cit) expresa: “las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices, no sólo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos aprender”. (p. 12).

Trabajar como una organización interesada en el aprendizaje es de gran relevancia en la actualidad, y su pertinencia institucional radica en que principalmente las nuevas tecnologías permiten almacenar grandes informaciones, que luego son convertidas por las personas en conocimiento, y esto sólo tiene cabida en organizaciones que valoran el talento y creatividad de las personas, como bien lo menciona Senge (2009) “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización”. (p.12), puesto que, se promueve un ambiente de interconexión y participación entre los trabajadores, es decir, los conocimientos se pueden complementar y ampliar de manera conjunta.

Asimismo, este enfoque genera que los trabajadores personalicen el modo de desarrollar sus funciones dentro de la organización. Reforzando esta afirmación, North y Rivas (2008) señalan:

Las empresas inteligentes están caracterizadas sobre todo por las condiciones básicas que permiten a las “plantas del conocimientos” crecer y desarrollarse en la empresa. A este respecto hablamos también de una ecología del conocimiento. Los valores fundamentales y existentes en una organización de este tipo son confianza, libertad para las innovaciones y autenticidad. Este último valor garantiza que los trabajadores sean apoyados en las soluciones no convencionales, gozando de libertad tanto en su forma de actuar como en su forma de organizar el trabajo. (p. 46).

En relación a esto, el para qué de esta investigación se sustenta en el hecho de presentar una visión acerca de las oportunidades que ofrece el enfoque de organizaciones basadas en el aprendizaje. En este sentido, las organizaciones están en la constante búsqueda de crecer como institución, en productividad, y esto genera que cada vez las actividades sean mayores y más complejas; donde ya no se necesita un pequeño grupo de líderes sino que todos tengan la capacidad de llevar a cabo responsabilidades, North y Rivas (ob. cit), afirman:

Mientras que en las empresas tradicionales se necesitan un cierto número de trabajadores o la responsabilidad de ascender a una posición de jefe de departamento, en la empresa inteligente se alcanza su posición por los conocimientos que se poseen y transmiten a otros, la capacidad de conducir a otros trabajadores en la adquisición de conocimientos y la capacidad individual de aprender. (p. 47).

En el ámbito educativo, actualmente las organizaciones buscan desechar viejas prácticas de gestión para generar ambientes de aprendizaje con miras en aprender para mejorar su desempeño, esto en gran medida es promovido en este enfoque de Organizaciones Inteligentes, para ampliar sus conocimientos y desarrollar un aprendizaje grupal. En tal sentido, North y Rivas (ob. cit) plantean: “la capacidad de aprender de una organización y su capacidad para tirar por la borda los conocimientos que ya no son importantes –aprender y desaprender- tiene cada vez mayor trascendencia en la era de las empresas intensivas en conocimientos”. (p. 21).

El enfoque de Organizaciones Inteligentes concibe a los ejecutivos como personas que pueden considerarse profesores dentro de ellas y no solamente como individuos que ejercen poder sobre otros. Hesselbein y otros (2007) coinciden señalando: “si tomamos en serio la idea del aprendizaje, si tomamos en serio la idea del capital

intelectual, no nos sorprenderá el argumento de que algunas características que asociamos a los profesores de universidad son también útiles para los líderes”. (p. 237).

En el ámbito social, como se ha mencionado anteriormente, acerca de la importancia del conocimiento y el aprendizaje en la actualidad. Este enfoque puede generar interés en la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y, en todas aquellas organizaciones que deseen reconocer y valorar los conocimientos de las personas que allí laboran, ofreciendo un servicio, un ambiente laboral de tolerancia y aceptación a nuevas propuestas de trabajo, rompiendo con el esquema burocrático tradicional.

Hesselbein y otros (2007) sostienen que “las instituciones son órganos de la sociedad y como tales dependen significativamente del bienestar de la sociedad para su propio bienestar”. (p. 26). Es decir, las organizaciones están destinadas a satisfacer necesidades bien sean, individuales o colectivas, y si éstas son abarcadas en su totalidad crean felicidad en la sociedad.

Por otra parte, se puede decir que la realización del proyecto fue factible, debido que:

- ✓ Desde el punto de vista económico fue viable, por cuanto, se pudo adquirir el total de recursos financieros a utilizar, el cual fue de aproximadamente siete mil cuatrocientos cincuenta y cinco bolívares fuertes (7.455bsF). Dicho monto se calculó por medio de una proyección de acuerdo al tiempo total de la investigación.
- ✓ Se contó con el talento humano necesario: investigadores, trabajadores, supervisores, tutor, profesores y compañeros de clase.
- ✓ Además, se contó con el tiempo necesario para su elaboración.
- ✓ Se contó con los recursos bibliográficos necesarios para el desarrollo de este estudio.

En el aspecto técnico y científico, se emplearon técnicas y procedimientos para la recolección de información que ofrecieron análisis tanto estadísticos como teóricos que puedan servir de soporte a otras investigaciones relacionadas con el tema.

En líneas generales, se puede afirmar, que esta investigación es pertinente puesto que busca ampliar los canales convencionales de trabajo presentando un enfoque organizacional que promueve la participación y la retroalimentación en ambos sentidos de la jerarquía, tanto vertical como horizontal, el cual es de gran importancia, ya que

abre el camino a concebir la organización como un conjunto de elementos relacionados. En este sentido, Senge (2009) señala: “la práctica del pensamiento sistémico comienza con la comprensión de un concepto simple llamado *feedback* o “retroalimentación”, que muestra cómo los actos pueden reforzarse o contrarrestarse (equilibrarse) entre sí”. (p. 97).

Asimismo, es importante señalar que esta investigación tiene proyecciones a largo plazo puesto que se realiza no sólo pensando en el presente sino también en que puede ser usada como base para futuras investigaciones referidas al tema en estudio bien sea estudiantes, docentes, gerentes, supervisores, trabajadores u otros tipos investigadores interesados en la temática plateada.

Por otra parte, vale decir que la motivación para realizar este proyecto de investigación surgió, puesto que los integrantes de dicho proyecto se encontraban conversando de las experiencias vividas en sus respectivas Prácticas Profesionales y, notaron que en cada una de las organizaciones la mayoría de las decisiones importantes eran tomadas por los supervisores sin tomar en cuenta la opinión del resto de los trabajadores. Además, es de notar que en dichas organizaciones los empleados sólo se dedicaban a cumplir sus labores sin tener la posibilidad de plantear sus ideas y ayudar a construir el conocimiento del resto de sus compañeros, entre otras cosas características del modelo tradicional-burocrático de trabajo, por lo cual se tomó la decisión de trabajar en torno a la línea de investigación referente a Organizaciones Inteligentes.

Objetivos de la Investigación

General

- ✓ Analizar los procesos y funciones que se ejecutan en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva del enfoque Organizaciones Inteligentes.

Específicos

- ✓ Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).
- ✓ Determinar si se motiva el aprendizaje de los empleados, se involucra a todo el personal en la toma de decisiones y se da prioridad al aprendizaje en equipo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).
- ✓ Interpretar la información suministrada por cada unidad de análisis del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva del enfoque Organizaciones Inteligentes.
- ✓ Recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Organizaciones Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Para iniciar este capítulo, es necesario dar a conocer algunas investigaciones que guardan estrecha relación con el tema en estudio, permitiendo orientar el desarrollo de este trabajo.

A nivel Internacional se encuentran las siguientes:

En el año 2002, Castañeda, D. Estudiante de la Universidad Católica de Bogotá realizó un trabajo de investigación titulado “Estado del Arte en Aprendizaje Organizacional, a partir de las Investigaciones realizadas en las Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002” y estableciendo como Objetivo General: Describir el estado actual de desarrollo del tema aprendizaje organizacional en el contexto universitario bogotano. Y como objetivos específicos:

1. Presentar las diferentes perspectivas conceptuales sobre el aprendizaje organizacional.
2. Inventariar las investigaciones realizadas en aprendizaje organizacional en el contexto de facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas de Bogotá.
3. Analizar la información encontrada con el ánimo de presentar recomendaciones.

Con relación a la metodología empleada el autor la describe del siguiente modo: el diseño de esta investigación es de tipo cualitativo. Se utilizó una metodología de carácter documental, específicamente el estado del arte, el cual busca la comprensión e interpretación actual de un fenómeno.

Castañeda concluyó lo siguiente:

La discusión va más allá de si, el aprendizaje organizacional es entendido como una variable que influye en procesos organizacionales, por ejemplo el desempeño, o si es una variable afectada por otras, como la cultura organizacional.

Brevemente, aprendizaje organizacional y conocimiento organizacional han enfatizado en aspectos teóricos y han sido estudiados principalmente por académicos, mientras que la organización que aprende y la gestión del conocimiento, han sido abordados principalmente desde la práctica organizacional.

El aprendizaje será organizacional cuando los cambios y/o conocimientos hagan parte de la estrategia, estructura, procesos o cultura organizacional, y la segunda, que para que ocurra aprendizaje organizacional es necesario que el aprendizaje individual se vuelva colectivo.

Se hace necesario que los procesos formales y no formales de aprendizaje de los individuos en la organización, estén orientados hacia las prioridades de las entidades. Ésta es una directriz que los responsables de talento humano, gestión humana o recursos humanos deberían incorporar. En la medida que esto ocurra, habrá una mayor posibilidad que la alta gerencia perciba a estos profesionales como esenciales en la implementación de la estrategia organizacional y participe en el logro de la misión de la entidad.

De acuerdo a lo expuesto, se puede decir, que esta investigación fue de gran ayuda debido que, el autor empleó un enfoque basado en las capacidades que posee cada uno de las personas pertenecientes a un ambiente laboral en particular. Lo cual se relaciona directamente con este estudio, el cual plantea que los empleados de las organizaciones son vitales para la misma, ya que tienen la capacidad de crear y aportar ideas valiosas para el buen desempeño organizacional; por ende, se puede decir, que el estudio de Castañeda contribuyó para orientar el desarrollo de este trabajo.

Asimismo, las conclusiones planteadas permiten reflexionar sobre la importancia y participación que tiene el Departamento de Talento Humano para transmitir información y generar en los trabajadores hechos puntuales de cambio y mejora, así como también impulsar en ellos que el aprendizaje individual pueda ser transformado en aprendizaje organizacional, por ejemplo, al generarse un proyecto organizacional, que el líder del

mismo tome en cuenta los conocimientos del resto de los participantes, auspiciando así el aprendizaje grupal.

Para el 2006, Cardona, J. Estudiante de la Universidad Nacional de Colombia desarrolló una investigación denominada “El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones”, estableciendo como Objetivo General: Determinar a partir de la Teoría de recursos y capacidades, las relaciones existentes entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las organizaciones, por medio de una construcción teórica y su análisis empírico.

Y como objetivos específicos los siguientes:

1. Establecer un modelo teórico que describa la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento empresarial.
2. Precisar las características de aprendizaje organizacional que lo relacionan con los resultados superiores empresariales.
3. Contrastar empíricamente, en empresas del departamento de Caldas, la relación entre el aprendizaje y el rendimiento organizacional.

La metodología empleada para dicha investigación es descrita por Cardona como una investigación transversal de carácter correlacional, y método deductivo, que pretende, a través de un enfoque cuantitativo, contrastar la propuesta teórica en lo referente a la relación entre el aprendizaje organizacional y rendimiento.

Algunas de las conclusiones que expresó, fueron:

Un estilo de dirección que se concentre en crear la intención, y el propósito de todas las actividades, sobre todo las estratégicas, que permitan la autonomía en los equipos, fomentando la auto-organización, que tolere la diversidad, que trate a los empleados como personas que saben interpretar lo que les conviene a ellos mismos y a la empresa, que no vean los cambios como un problema, que deje atrás la percepción de la empresa como una máquina basada en procedimientos repetitivos.

Una organización que le transmita seguridad y autonomía a sus empleados, que les permita participar en la gestión, para que ellos generen conocimientos y mejoren su trabajo y las situaciones que les rodean, basados en unos objetivos compartidos; donde exista una comunicación fluida y sin obstáculos, que permita intercambiar conocimientos y coordinar adecuadamente las labores; donde el trabajo en equipo sea

auto-organizado y que nazca de las necesidades y oportunidades, sin importar las distancias jerárquicas.

Un sistema ordenado que permita almacenar y utilizar el conocimiento generado en la empresa, el cual puede incluir documentación de procesos, establecimiento de normas de calidad, políticas y procedimientos y uso de tecnologías de información, todo esto enmarcado dentro de una cultura que considere al aprendizaje como factor clave en la organización.

El trabajo presentado anteriormente orientó esta investigación en lo que respecta al material bibliográfico, sirviendo como guía en la búsqueda de posibles libros a utilizar. De igual manera, la línea de investigación desarrollada en su estudio permitió determinar, que el enfoque de Organizaciones Inteligentes aplicado a las instituciones produce un impacto positivo en la gestión de las mismas, esto se puede evidenciar en las consideraciones finales, ya que dicho enfoque les permite a los trabajadores tener una participación activa dentro de la organización sin importar el estatus que tenga dentro de ella, es decir posibilita que puedan tomar decisiones, aportar sus ideas y estar conscientes del alto grado de responsabilidad que esto implica.

Otra relación que se manifiesta respecto a este estudio y, que contribuyó en gran medida para orientar esta investigación, es el hecho de considerar al aprendizaje colectivo como un factor fundamental en la cultura organizacional permitiendo la iniciativa de los trabajadores en la prevención y solución de problemas a cualquier nivel jerárquico, ampliando el abanico de posibilidades y participación activa de los mismos.

Por su parte, en el ámbito Nacional se presentan las siguientes:

En el año 2003, Anelca, A. Estudiante de la Universidad Central de Venezuela desarrolla una investigación la cual tituló: "Diseño de un Programa Estratégico de Aprendizaje para la Compañía Anónima Metro de Caracas (CAMETRO)", para optar al título de Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de Recursos Humanos. En este sentido, estableció como Objetivo General: Diseñar un programa estratégico, basado en la Teoría de Desarrollo y Aprendizaje Organizacional, que fomente el aprendizaje continuo del personal de dirección anónima M.C, a manera de que asuman y enfrenten exitosamente los cambios planeados y no planeados que puedan producirse. Y como objetivo específico Presentar a la Gerencia Estratégica de Transporte Superficial de la

C.A Metro de Caracas (CAMETRO) un programa educativo orientado a desarrollar en los trabajadores la capacidad de aprendizaje continuo y participativo orientado a enfrentar exitosamente los cambios planeados y no planeados que puedan producirse.

Dicha investigación, presenta un nivel descriptivo y de tipo campo; haciendo empleo de técnicas e instrumentos para la recolección de datos tales como: la observación directa, entrevistas informales y formales a través de guión de entrevista, cuestionarios y test con alternativas.

Algunas de las conclusiones que obtuvo Anelca fueron:

Los nuevos conocimientos y el aprendizaje constantes son elementos fundamentales para el buen desenvolvimiento de una organización. Para ello, es necesario saber manejar adecuadamente elementos tales como la ética, trabajo en equipo y además, estar abiertos a todos los posibles cambios que se puedan presentar en su desempeño laboral.

El aprendizaje es la principal herramienta de la que debe hacer uso la organización para adaptarse y superar los cambios, ya que estos suelen ser muy constantes y a veces rápidos sin temor a abandonar lo tradicional para adquirir lo novedoso, con la disposición de desaprender para aprender. Es decir, para aprender de manera adecuada, hay que disminuir a su mínima expresión el nivel de resistencia en las personas que laboran dentro de una organización.

Asimismo, es importante saber que el ambiente actual que envuelve a las organizaciones es muy dinámico, y es por ello que éstas deben adaptarse rápidamente, porque de lo contrario podrían fracasar al no responder de manera acertada a las necesidades del medio.

El trabajo de Anelca, orientó esta investigación en la construcción de objetivos, puesto que en él se demuestra que el autor desea propiciar el aprendizaje continuo del personal a través de un programa estratégico. Esto es parecido a la propuesta de esta investigación donde se plantea recomendar acciones enmarcadas en el enfoque de organizaciones inteligentes al Departamento de Personal de la Oficina de Planificación Superior Universitario (OPSU).

El mencionado estudio contribuyó en lo que respecta a conocer las diversas aristas del enfoque, debido que los autores expresaron, que el éxito de una organización radica

en que ésta debe verse como una totalidad, donde todos a través del conocimiento son protagonistas del buen desempeño de la organización. En tal sentido, dicho estudio sirvió como base para esta investigación, puesto que la teoría usada en este trabajo concibe a las organizaciones como sistemas de interacción, en la cual Senge plantea como disciplina fundamental el pensamiento sistémico que concibe a la organización como un conjunto de partes interrelacionadas.

Además, determinaron que las personas deben estar conscientes que la mejor manera de adaptarse al entorno cambiante, es estar siempre dispuestas a aprender. Es por ello, que el enfoque de organizaciones inteligentes coloca al aprendizaje como factor fundamental en el éxito de las organizaciones.

En el 2003, Russo, M. Desarrolló como tema de investigación lo referente a “Estrategias para el Aprendizaje en Equipo y Desarrollo de una Visión Compartida en el Marco de un Nuevo Diseño Estructural. Diademas Unidas C.A, una Organización que Aprende”, para optar al título de Licenciado en Educación, Mención Tecnología Educativa. Estableció como Objetivo General: Diseñar estrategias para el aprendizaje en equipo, orientadas al desarrollo de una visión compartida en el marco de un nuevo diseño estructural para la cadena nacional de tiendas Diademas Unidas C.A. Y como objetivos específicos los siguientes:

1. Diseñar estrategias viables y sostenibles que permitan fomentar el auto aprendizaje y el autodesarrollo así como el aprendizaje colectivo ampliando las opciones de acceso al conocimiento.
2. Contribuir al desarrollo de capacidades individuales y colectivas para la generación difusión y utilización de opciones que permiten el aprendizaje y resolución de problemas en forma multidisciplinaria e interdisciplinaria.
3. Contribuir en resolución de contradicciones inherentes a los procesos de gestión de conocimiento específicamente en relación con:

Equipo de trabajo con poder en la toma de decisiones vs centralismo del poder y autoritarismo.

Adaptación y aplicación real de los conocimientos vs Cumplimientos de expectativas establecidas a priori en los compromisos de gestión.

Necesidad de renovación de paradigmas vs Continuidad por la demanda del modelo existente.

Este proyecto de investigación, presenta un nivel no experimental descriptivo, puesto que no se plantean hipótesis, pero sí se definen una serie de variables. Así mismo, en este trabajo se desarrolló el tipo de investigación denominado proyecto factible, es decir se refiere a una propuesta de un modelo el cual es viable, presenta una solución posible para un problema de tipo práctico.

Para la recogida de información se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: encuesta, entrevista semiestructurada, observación directa, cuestionario autoadministrable, pauta o guión semiestructurado y guía de observación.

Algunas de las conclusiones a las cuales llegó Russo, fueron:

Cada vez más es necesario crear organizaciones que aprenden, cuyas características son muy distintas a la de la organización burocrática tradicional, ya que los desarrollos tecnológicos y la globalización traen aparejados cambios rápidos a los que se debe hacer frente de manera eficaz y eficiente.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que tienen un alto potencial de aprendizaje y son capaces de impulsar su desarrollo, su evolución, y de ser proactivas. Esta capacidad está vinculada a su capacidad de “aprender a aprender”, o lo que es lo mismo, la capacidad para incrementar su propia capacidad de aprendizaje. Este es sin duda, el máximo nivel de aprendizaje al que puede aspirar una organización.

Con relación a lo antes expuesto, dicha investigación orienta en gran medida este trabajo de grado, ya que en los objetivos se plantea orientar a las personas que laboran en la organización, necesitan desaprender técnicas tradicionales y burocráticas que les permitan abrirse a nuevas prácticas organizacionales, las cuales son planteadas en el enfoque Organizaciones Inteligente tales como visión compartida y aprendizaje en equipo.

Además, este estudio fue de gran ayuda para determinar la metodología a utilizar, principalmente en el nivel y tipo de investigación. De igual manera ocurre con las técnicas e instrumentos de recolección de datos, debido que en ambos estudios se utilizó la encuesta, entrevista semiestructurada, observación directa, cuestionario autoadministrable, pauta o guión semiestructurado de preguntas y guía de observación.

En el año 2009, Valecillos, C. y Quintero, N. Estudiantes de la Universidad del Zulia llevaron cabo una investigación titulada “Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las Demandas del Currículo Integral Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ” para optar al título de Doctor en Administración de Empresas. Formulándose como Objetivo General: Elaborar para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES), un modelo basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes para el mejoramiento de la gestión y alinearlos a los requerimientos del Currículo Integral implementado en la Universidad del Zulia. Y como objetivos específicos:

1. Analizar el actual modelo de gestión practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.
2. Diagnosticar la forma de desempeño del personal con autoridad en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales que incluya Decano, Miembros del Consejo de la Facultad, Directores, Coordinadores y Administradores.
3. Evidenciar la práctica de las disciplinas de aprendizaje en el desempeño del personal con autoridad de los diferentes niveles jerárquicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES).
4. Estudiar las opciones que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes para mejorar la gestión de la FCES y el currículo integral.
5. Diseñar el modelo de gestión para Facultad de Ciencias Económicas y Sociales basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes que sirva de apoyo a los requerimientos del Currículo Integral necesario para la educación superior.

Este trabajo de investigación, presenta un nivel descriptivo y de tipo campo. Utilizando como técnicas e instrumentos de recolección de datos los siguientes: entrevista semi-estructurada, observación directa, guión de preguntas y una guía de observación.

Los investigadores concluyeron:

El tema de las organizaciones inteligentes y las disciplinas de aprendizaje de (Senge 1995) evidenció que el enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción para la gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) y el currículo integral por las siguientes razones:

Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la Facultad en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del currículo integral.

Constituye un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las Escuelas, los Departamentos, Institutos y Centros de la FCES y los requerimientos del currículo integral.

Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.

Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.

Posibilita involucrar al mayor número de dependencias de la Facultad en la sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.

Facilita que el personal con autoridad académico administrativo asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.

Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes académicos que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación para disminuir el riesgo del fracaso, la organización que posibilite el cumplimiento de los objetivos, la dirección que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.

La investigación antes descrita guarda estrecha relación con este estudio en lo que respecta a uno de los objetivos, puesto que, plantea analizar el modelo de gestión practicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ. Al igual que lo estipulado en este proyecto de investigación el cual busca conocer cuál es el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Más allá de la similitud existente en el aspecto metodológico, interesa destacar que las conclusiones señaladas por el autor contribuyen al desarrollo de este estudio debido a que se establecen aspectos trascendentales tales como:

Promover en las personas la aceptación al cambio, ya que en la sociedad actual es indispensable adecuarse a los nuevos requerimientos del mercado, superando el modelo burocrático tradicional y de esta manera generar ambientes de participación y aprendizaje. Asimismo, es importante destacar que para lograr esto se hace necesario que los gerentes y supervisores auspicien en el resto de los trabajadores el aporte de ideas y conocimientos que contribuyan a su vez con el desarrollo de la organización.

Marco Teórico Referencial

Consideraciones Generales

Para dar inicio a este capítulo, es importante destacar que el mismo se realizó con el objeto de determinar los componentes teóricos que respaldan este trabajo de investigación. En este sentido, se establecieron las principales teorías y conceptos relacionados con el enfoque Organizaciones Inteligentes, que permitieron a su vez orientar el desarrollo del presente estudio. Como es bien sabido, todos los problemas de investigación poseen bases teóricas que posibilitan sustentarlo y ubicarlo en un determinado contexto; lo cual brinda una visión global de lo que se desea lograr.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el Marco Teórico de este trabajo tiene como objetivo contextualizar la problemática dentro de una estructura conceptual, que permita al mismo tiempo visualizar de manera detallada todos los elementos constitutivos de dicha estructura. En este orden de ideas, se delimitó esta red de conocimientos en dos grandes categorías a saber: Organizaciones Burocráticas y Organizaciones Inteligentes; todo esto con el propósito de ver las diferencias existentes entre ambos enfoques de trabajo.

En lo que respecta al enfoque Organizaciones Burocráticas, se tomó en cuenta básicamente aspectos relacionados con las siguientes temáticas: Toma de Decisiones, la cual es llevada a cabo solamente por las personas que ocupan altos cargos a nivel gerencial. Estructura Jerárquica, donde se evidencia que no todas las personas tienen el mismo rango dentro de la organización, sino que por el contrario el poder está situado en los altos niveles de dicha jerarquía. Impersonalidad Laboral, donde se denota que la norma se impone ante los empleados, inhibiendo así la iniciativa de generar nuevas prácticas organizacionales. Desvalorización del trabajador, en algunas ocasiones las personas que se encuentran situadas en la parte alta de la escala jerárquica no aprecian el capital intelectual del resto de los empleados.

En segunda instancia, en lo que se refiere al enfoque Organizaciones Inteligentes, se hizo hincapié principalmente en los siguientes tópicos: Conocimiento, el cual se refiere a capacidades y habilidades que disponen tanto las personas como la

organización, sin embargo, no se conciben de manera aislada sino que por el contrario el conocimiento individual se transforma en organizacional y viceversa. Capital Humano, es el talento con el que cuenta las organizaciones para desarrollar todas las actividades necesarias para su buen funcionamiento y que da vida a la misma.

Así como también, Concepción de Líder, visto como aquellas personas capaces de incentivar el aprendizaje en los demás dentro de las organizaciones. Visión Compartida, se genera cuando el propósito de la organización surge por medio de un consenso entre un grupo significativo de personas. Aprendizaje en Equipo, se auspicia un ambiente en el cual las personas que tengan saberes sobre determinada área la comparten y ayudan a construir el conocimiento del resto de sus compañeros. Pensamiento Sistémico, en el cual las personas conciben la organización como un conjunto de componentes interrelacionados. Apertura al Cambio, referida a la capacidad que deben tener las organizaciones en la actualidad para generar nuevas estrategias que se adapten tanto a las necesidades de sus empleados como a las de la empresa en sí misma.

Para finalizar, vale acotar que para la realización de este estudio no se trabajó de manera rígida bajo el enfoque propuesto por Peter Senge “La Quinta Disciplina”, sino que por el contrario se tomaron los aspectos más relevantes que ofrecen diversos autores que trabajan la línea de investigación “Organizaciones Inteligentes”. Todo esto con miras a obtener una visión amplia del tema abordado.

Organización Burocrática Tradicional

Tradicionalmente las organizaciones han permanecido bajo un esquema de trabajo basado en normativas, que son comunes a todos los miembros que la integran. Además, cuentan con una estructura jerárquica rígida, la cual señala las diversas funciones y tareas que deben llevar a cabo los trabajadores, todo esto con el objeto de alcanzar los objetivos que impone la organización. En tal sentido, Plana (2008) afirma:

El modelo burocrático se asentaba en seis parámetros: jerarquía de autoridad bien definida; división del trabajo basado en la especialización funcional; un sistema de reglas que especifiquen los derechos y deberes de cada persona en su puesto de trabajo; impersonalidad en las relaciones interpersonales; un sistema de procedimientos de trabajo para controlar las situaciones laborales; y un sistema de promoción profesional y de personal basada en la

competencia perfecta. El tipo de organización "ideal" requería un alto grado de consecución de los objetivos que estas variables proporcionan a la organización. (p. 25).

Por consiguiente, se evidencia en este tipo de organización que la norma siempre está por encima de cualquier iniciativa del trabajador y, más aún cuando éste se encuentra en los niveles bajos de la estructura jerárquica. Sin embargo, se considera que en la actualidad este modelo de gestión no es el más idóneo para que las organizaciones se desempeñen efectivamente. De acuerdo con lo anterior, Kotter (2007), señala:

Alguien prepara un plan, lo entrega a la gente, y después intenta hacerla responsable. O alguien toma una decisión y exige que los demás la acepten. El problema de esta forma de hacer las cosas es que resulta enormemente difícil establecer a la fuerza los grandes cambios que suelen ser necesarios hoy en día para que las organizaciones funcionen mejor. (p. 51).

De igual manera, las organizaciones burocráticas plantean explícitamente en su definición, la importancia que tiene para ellas el hecho de asignar tareas y funciones para que sean realizadas únicamente por un área en específico y, que además estas tareas sean supervisadas por un jefe o una persona de mayor autoridad; en este sentido, Weber (citado por Plana, C. 2008), afirma:

La burocracia es la respuesta eficiente a las necesidades organizativas a través del principio de "autoridad legal-racional" que es la que define la estructura burocrática de la organización, mediante el derecho a ejercer la autoridad que ofrece el puesto de trabajo. Dentro de una organización, cada miembro ocupa un puesto en un área específica de trabajo y de poder, por el que la organización compensa mediante el salario; los puestos están estructurados siguiendo una jerarquía de autoridad establecida... (p. 24).

En relación a lo antes mencionado, es importante resaltar que en el modelo burocrático tradicional, el proceso de toma de decisiones está centrado únicamente en los altos niveles gerenciales. En este sentido, haciendo referencia a las organizaciones tradicionales, Pérez (2009), expresa que ésta: "descansa esencialmente sobre dos supuestos básicos: jerarquía y control que permitían canalizar y procesar la información para permitir al superior tomar decisiones". (p. 37).

De esta forma, es notorio que la toma de decisiones centralizada en los jefes viene establecida principalmente por contar con una estructura jerárquica rígida, que no toma en cuenta significativamente el conocimiento de los trabajadores. Pues como menciona Pérez (2009): "La organización piramidal, al responder a un modelo mecánico de estructura, tiene "obsesión" por asignar todas las actividades a una casilla de su

organigrama, por dejar muy claro a qué departamento se le asigna cada responsabilidad". (p. 37).

De acuerdo con esto, en las organizaciones burocráticas tradicionales todas las tareas que se realizan se encuentran de una manera preestablecida, impuestas desde arriba hacia abajo, lo que trae como consecuencia que los trabajadores actúen de acuerdo con normas estipuladas. De ahí que, Gore y Dunlap (2006) emiten: "todas las actividades se distribuyen de una manera establecida, y el poder no proviene de factores personales sino de la posición. Los medios de producción y administración pertenecen al sistema y no a los miembros individuales, la gente actúa de acuerdo con normas". (p. 50-51).

Esta manera de gerenciar, es decir a través de reglas sólidas coarta no solamente la transferencia de conocimientos entre departamentos, sino que también imposibilita el conocimiento entre los miembros de una misma unidad, haciendo del trabajo una actividad eminentemente parcializada, es por ello que North y Rivas (2008), sostienen:

Las formas de organización multidivisional de las grandes empresas se oponen frecuentemente a un libre flujo de conocimientos por encima de las barreras autoimpuestas. Así es que se argumenta que una organización difícilmente pueda producir una eficiente transferencia de conocimientos dentro de la lógica de una organización jerárquica y multidivisional. (p. 30).

Las organizaciones burocráticas, por presentar las características antes mencionadas, producen además, que los trabajadores se despersonalicen de la labor que realizan en la organización, pues sólo se preocupan por cumplir las normas y tareas que se le asignen; en este orden de ideas, Merton (citado por Plana, C. 2008), señala: "la estructura burocrática distorsiona el logro de los objetivos que persigue, porque afecta a la personalidad de los trabajadores quienes están pendientes únicamente de la observancia rígida y mecánica de las reglas y procedimientos". (p. 25).

En concordancia con la cita anterior, se puede afirmar, que este tipo de organización inhibe la capacidad de crear conocimiento, de proporcionar nuevas prácticas y en general, limita el aporte de ideas valiosas, para el desarrollo de la organización. En tal sentido, Pérez (2009), expone: "el formalismo, la burocracia y una cierta inflexibilidad hacen que el desempeño del personal sea bastante predecible, limitando su creatividad y poniendo coto a su espíritu emprendedor". (p. 37).

En esta forma de concebir la organización, según Gore y Dunlap (2006), se pretende que el trabajador sólo se capacite para desempeñar funciones específicas, de tal manera es prácticamente imposible que éstos tengan la posibilidad de innovar su entorno laboral.

En las organizaciones burocráticas el conocimiento de los empleados es utilizado únicamente para generar productividad para la institución, así como también, al estar direccionado en aprendizajes que respondan solamente a normativas propuestas por la organización y actividades del cargo, contribuye para que las personas ubicadas en altos niveles mantengan el control y autoridad sobre dichos empleados. Gore y Dunlap (ob. cit), expresan: “En las organizaciones descritas como relojes no hay conocimiento o aprendizaje individual que no sea aquel subordinado al sistema como un todo. El aprendizaje y el conocimiento son intensivamente usados para incrementar la eficiencia, el control y los resultados”. (p. 50).

De acuerdo a lo descrito hasta el momento, es innegable que el enfoque de gestión Organizaciones Burocráticas tradicionales, es un modelo prácticamente autoritario, donde los empleados simplemente no ejercen ninguna actividad creativa, es un enfoque que en la actualidad no ofrece ventajas competitivas para adaptarse a los nuevos requerimientos de la sociedad, es allí la capacidad que deben tener las organizaciones que siguen laborando en este modelo, de tomar las prácticas que establece las organizaciones inteligentes para poder ser competitivas y responder a las nuevas necesidades sociales. De esta manera, Carvajal, (s/f) expresa:

Esa propuesta teórica de organizaciones inteligentes, y flexibles surge en contraposición al enfoque organizacional mecanicista, cuya imagen newtoniana de lo “real” se expresa en un lenguaje defensivo, que se manifiesta en reglas, guías, políticas y procedimientos para toda eventualidad; y en donde la sensación de fragilidad y amenaza se oculta a través de un mundo fundado en estructuras únicas, de prácticas que reproducen una cultura patriarcal centrada en la apropiación, dominación, control, autoridad, obediencia, en la no aceptación de las diferencias, en la confrontación y en la búsqueda del poder para dominar al otro. (p. 4).

Una vez descritas las características y rasgos inherentes al enfoque de gestión Organizaciones Burocráticas tradicionales, se puede aseverar que dicho enfoque evidentemente trae consigo múltiples desventajas competitivas con relación a las exigencias que hoy en día requiere la sociedad y por ende las organizaciones.

Organizaciones Inteligentes

Actualmente, nos encontramos en una sociedad en la que el conocimiento se ha convertido en un factor indispensable para el crecimiento de las organizaciones, así pues, el aprendizaje se constituye como el eje central en la consolidación de una Organización Inteligente. Ésta, según Senge (2009), se concibe como: “Organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de comportamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”. (p. 11).

De este modo, se observa que el modelo de gestión de la Organización Inteligente propicia constantemente el aprendizaje de todos los empleados, ofreciendo además, un ambiente de participación colectiva, en el cual los empleados pueden plantear sus ideas sin temor, contribuyendo así al éxito organizacional.

La definición ofrecida por Senge, donde es de vital importancia que todos los empleados de la organización participen en el desarrollo organizacional, es de igual manera enfatizada por North y Rivas (2008), los cuales consideran que en este nuevo contexto organizacional todos los miembros deben estar interesados en aprender a aprender con el objeto de transformar rápidamente las informaciones en conocimientos valiosos.

Las organizaciones que aprenden, son sin duda aquellas con capacidad de aprender no sólo en conjunto sino también capacidad de aprender del contexto que lo rodea; todo esto en aras de reorganizarse, mejorar y adaptarse a los cambios. De esta forma, éstas pueden mantenerse en vigencia dentro del mercado, es decir, es una organización que se vuelve inteligente porque continuamente tiene la capacidad de autorealizarse una auditoría y poder generar cambios positivos.

En concordancia con lo dicho hasta ahora, Carrión (2010), plantea:

...una organización aprende cuando es capaz de absorber información relevante de su entorno, cuando es capaz de conocer sus capacidades sin engañarse (lo que no siempre es fácil), y cuando como consecuencia de lo anterior sus comportamientos se hacen más inteligentes, llevando a la empresa a conseguir sus objetivos. (s/p)

En otro orden de ideas, es relevante rescatar el hecho que las Organizaciones Inteligentes en contraposición a las organizaciones tradicionales, plantean que en la actualidad ya no es funcional tener organigramas que demarcan rígidamente una cadena de mando y donde no es posible realizar funciones no contempladas ni es posible el aporte de ideas por parte de los empleados sino que más bien hoy en día se deben realizar esquemas de trabajo flexibles, donde se puedan realizar diversas actividades y donde se valore al trabajador. En congruencia con lo dicho líneas previas. Velásquez (2010), explica:

...para el Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones. (s/p)

Por otra parte, el trabajo en equipo es herramienta indispensable en este enfoque para alcanzar lo planteado hasta ahora. En este sentido, Sánchez. (2006), expone: “Los equipos se convierten, por tanto, en bloques básicos de la construcción de la organización, son las unidades básicas de las organizaciones y su diseño se configura en torno a estructuras basadas en equipos”. (p. 17).

Sin duda alguna, el trabajo en equipo es un factor que conlleva inevitablemente al aprendizaje de las personas y por ende de la organización. En este orden de ideas, Senge (2009), señala: “...si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos...” (p. 296).

Es importante destacar, que el trabajo en equipo es necesario para propiciar un cambio en el modelo de gestión de las organizaciones burocráticas tradicionales, ya que, como menciona, Kotter (2007), “...el trabajo en equipo es necesario para gestionar las transformaciones que tienen lugar periódicamente, pero el viejo modelo sigue funcionando sin problemas la mayor parte del tiempo. En un mundo que avanza a velocidad vertiginosa, el trabajo en equipo resulta de gran ayuda en todo momento”. (p. 226).

En la actualidad pensar en un cambio organizacional, amerita estar en la capacidad de considerar el contexto como una herramienta que puede ofrecer grandes oportunidades para dicho proceso, es decir, el cambio puede ser consecuencia de las transformaciones existentes en el ambiente que rodea la organización, por ende, los líderes deben estar conscientes de ello para generar las estrategias más adecuadas que permita vincular lo externo con las prácticas internas y así tomar decisiones correctas. De acuerdo con esto, Hernández (2003) señala que todas las organizaciones se desarrollan dentro de un medio ambiente. Este medio no es estático, en él existe una serie de factores de carácter externo e internos que se mantienen en constante y permanente dinámica: y es su presencia la que hace emerger la necesidad del cambio organizacional. Sin embargo, el cambio dependerá de la decisión de los dirigentes de la organización, fundamentada en su forma de pensar, reconociendo la importancia que estos factores tienen sobre la supervivencia y permanencia de organización.

En este sentido, los líderes al ver el cambio como una tarea que compete a todos los empleados, está permitiendo que se genere un clima de participación que no estará bajo el dominio de “el jefe” puesto que, todos son vistos como actores capaces de generar estrategias positivas independientemente del lugar que ocupen en la escala jerárquica. De esta manera, Carvajal, (s/f) sostiene que de ese modo, la organización como sistema generará nuevas prácticas, y un abanico de posibilidades en sus elecciones en cuanto al “quehacer” y “el ser” organizacional. Es decir, no se estará regido por una cultura de obediencia e imposición, sino por una cultura donde la misma divergencia es vista con buenos ojos, es la posibilidad de crear conocimiento desde la diferencia.

Apropiarse de nuevas tendencias, implica que el cambio a realizar no sólo debe ser puesto en práctica por las personas que la conforman, sino que debe ser exhaustivo, abarcando también lo que define a la organización, su razón de ser, su finalidad, es decir, la filosofía de gestión, debe ser reformulada en vista de las nuevas prácticas a implementar. De esta manera, se consolida la capacidad de pensar en sistema. Pues, como menciona Senge (Citado en Hernández, L. 2003) el cambio en las organizaciones abiertas al aprendizaje, debe originarse de dos maneras; pues no solamente debe hablarse de cambio en las formas de pensar (modelos mentales),

asimilado como el generado en la mente de los líderes del cambio, sino también en la forma de pensar de las organizaciones (misión, visión, estrategia, valores, etc.).

Además del trabajo en equipo, es de vital importancia en este enfoque basado en el aprendizaje, que todas las personas compartan una visión común de hacia donde quieren ir, es decir, acerca de lo que se quiere lograr. De esta manera, Senge (2009), afirma: “La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente”. (p. 261).

Tal como lo expresa Senge, el pensamiento sistémico es la quinta disciplina, ésta permite comprender que las cosas que ocurren en la organización no son eventos aislados sino que todo está íntimamente relacionado, permite además, tener un cambio en la manera de ver los sucesos, pues a través de él se logra concienciar que el contexto es importante e influyente en el desempeño de la vida organizacional.

En concordancia con lo anterior, Navajo (2010), expresa claramente:

Esta **quinta disciplina** nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello, es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea. La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa – efecto. (s/p).

Para este enfoque es de gran relevancia el pensamiento sistémico, debido que éste, permite a las personas que se encuentran en un ambiente donde todas las cosas están íntimamente relacionadas. Es por ello que, Senge (2009), plantea: “...el pensamiento sistémico abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interacción de fuerzas que forman parte de un proceso común”. (p. 93).

Haciendo hincapié en lo antes señalado, es válido acotar que todo proceso de aprendizaje se capitaliza principalmente en conocimiento valioso para las instituciones, de aquí la importancia de gestionarlo exitosamente y así conducir a una organización más sólida, creativa y efectiva.

North y Rivas (2008), expresan: “Construir el conocimiento organizacional, combinarlo de forma nueva, transferirlo, asegurarlo y de ahí generar soluciones para las

necesidades presentes y futuras es difícilmente imitable y por tanto es una fuente de ventajas competitivas sostenibles”. (p. 28). Es decir, el conocimiento debe responder a las necesidades latentes de la empresa, donde a pesar de ser intangible, debe ser expresado en la práctica.

El conocimiento no debe ser visto como objeto alcanzable a través de normas preestablecidas, tampoco a través de procesos desvirtuados del contexto, pues como menciona, Gore (2003), “El conocimiento no es, por tanto, un conjunto de enunciados explícitos y descontextualizados que pueden operar bajo la forma de instrucciones, sino el producto de una de interacciones basadas en patrones profundos e intangibles...” (p. 232). Es decir, el conocimiento debe nacer del trabajo colectivo en la organización donde todos son partícipes de ideas, ya que, a través de la experiencia se interioriza lo que se aprende, dando cabida a optimizar actividades rutinarias, ayudando de esta manera a alcanzar exitosamente las metas propuestas. Es por ello que, Hernández, (2003) concibe el conocimiento como un conjunto de saberes integrado por información, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y una experiencia, que han sucedido dentro de una organización, bien sea de forma general o personal.

Es de saber que todo proceso de aprendizaje se capitaliza principalmente en conocimiento valioso para las instituciones, por ende, debe existir una política vinculada a permitir la libre participación de todos los trabajadores para que dicho aprendizaje no quede guardado sino que fluya en todos los niveles de la organización, de aquí la importancia de gestionarlo exitosamente para conducir una organización más sólida, creativa y efectiva. Es por ello que, Carvajal (s/f), señala:

En tanto el aprendizaje organizacional para la gestión del conocimiento sostenible requiere de la iniciativa e imaginación de sus actores fundamentales; es decir, su movilización colectiva, entonces esa movilización puede concebirse y fundarse con una gerencia que potencialice las oportunidades. Es tratar de lograr los mejores resultados en la organización utilizando el recurso más valioso del ser humano: su inteligencia. (p. 11).

Así pues, la visión compartida permite generar en las personas procesos mentales donde se establece de manera consciente cuáles son los aprendizajes que deben ser aprovechados, por ser de mayor importancia para la organización y así alcanzar el éxito. En este sentido, Senge (2009), sostiene: “El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar un equipo para crear los resultados que sus miembros

realmente deseen. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida”. (p. 296).

Referente a la afirmación descrita en líneas anteriores, vale acotar que es importante en primera instancia descubrir las competencias con las que se cuenta para crear una visión personal, esto con miras a luego ir compartiendo con los demás dicha visión y de ese modo la organización a través de sus líderes vaya construyendo la visión compartida de la organización, la cual expresa no sólo las visiones individuales sino también los intereses del colectivo.

En tal sentido, Navajo (2010), afirma:

Lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad. (s/p).

Por otra parte, es indispensable rescatar que para lograr materializar todas las características distintivas de las organizaciones inteligentes es importante que ésta cuente con una concepción de líder colaborativo, donde éste debe tomar en cuenta la opinión y la participación de los demás trabajadores. Hesselbein y otros (2007) afirman:

...el líder integrador trabaja con una actitud inclusiva, incorporando los puntos de vista individuales y los comunes en los diferentes tipos de personalidad e ideología. Es la idea y el proceso de pensamiento lo que más importa al líder integrador, un líder que busca la diversidad para enriquecer cada proceso. (p. 249).

Además de lo comentado referente a la concepción de liderazgo colaborativo, es de notar el hecho que en las Organizaciones Inteligentes el líder y sus demás compañeros son de igual importancia para la organización. Lussier y Achua (2002), definen liderazgo como: “Proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p.6).

Hoy en día la apertura al cambio debe ser un aspecto a tener en cuenta para las organizaciones, pues con la velocidad vertiginosa con la que varía el contexto organizacional se debe tener gran capacidad para adaptarse a los mismos. Lawler (2005), expresa:

En la actualidad, la capacidad para cambiar con rapidez es quizá la actitud crucial que deben tener las organizaciones. Ser capaz de alterar las estrategias y las facultades con

rapidez permite a las organizaciones ponerse delante de sus competidores y conseguir los estándares de desempeño que demanda el entorno impredecible de la actualidad. (p. 27).

De igual forma, las instituciones deben estar en capacidad de revisar continuamente su modelo de gestión con miras a tomar en consideración la implementación de nuevas prácticas que a su vez puedan acoplarse a una sociedad cada día más exigente en cuanto a los cambios tecnológicos e informacionales. En este sentido, Velásquez (2010), argumenta:

...esta era se ha caracterizado por las paradojas y la complejidad de contradicciones, entendidas y atendidas con una visión más amplia y adecuada, porque las organizaciones presentan modelos y propuestas que deben ser revisados a profundidad, para obtener nuevas respuestas, tomando en cuenta el medio donde se desenvuelve que se ha tornado más complejo e incierto, es decir, más interrelacionado, diverso y en continuo cambio. (s/p).

Cabe señalar que la apertura al cambio organizacional incluye la posibilidad de transformar el modelo de gestión que impere en la misma, es decir, existe la posibilidad de pasar de ser una organización burocrática a una que presente características de Organización Inteligente, la cuales sean manejadas tanto por los supervisores como los diversos roles que desempeñen los empleados.

Una vez visto la teoría relacionada con el enfoque Organizaciones Inteligentes, se puede afirmar que el mismo es el enfoque idóneo para ser utilizado en las organizaciones en la actualidad, ya que, en la era del conocimiento que se vive es de vital importancia que el talento humano se valore en gran medida, garantizando así el éxito organizacional.

Ahora bien, una vez esbozado el marco teórico de este estudio, es valido además presentar las referencias institucionales de la organización objeto de estudio. En este sentido, seguidamente se expone la Filosofía de Gestión de la institución antes mencionada. Así como todo lo concerniente al como al Departamento de Personal de la Oficina de Planificación el Sector Universitario:

La **Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)**, fue creada a raíz de la reforma parcial de la Ley de Universidades en septiembre de 1970. Fueron muchas las dificultades que debió enfrentar esta oficina en sus inicios, dado lo novedoso de su concepción dentro del marco tradicional del sistema universitario del país; la falta de experiencia en la planificación universitaria y la escasez de recursos destacaron entre los principales inconvenientes. Sin embargo, el trabajo realizado en ese comienzo

permitió que la OPSU fuese ocupando un puesto cada vez más importante en la educación superior venezolana.

La OPSU se ha organizado para poder cumplir eficientemente con las exigencias y atribuciones que expresamente le son señaladas en Ley, como lo son:

- 1 Servir de oficina técnica del Consejo Nacional de Universidades;
- 2 Hacer el cálculo de las necesidades profesionales del país a corto, mediano y largo plazo;
- 3 Proponer alternativas acerca de la magnitud y especialización de las universidades y de los modelos de organización de las mismas;
- 4 Asesorar a las Universidades Nacionales en la elaboración y ejecución de sus presupuestos programa, a cuyo efecto, mantendrá con tacto permanente con las oficinas universitarias de presupuesto, y preparará los instructivos y formularios que les sirvan de guía;
- 5 Las demás que le señalen las leyes y los reglamentos. (Ley de Universidades, Circular N° 1, del Consejo Universitario de 1978).

Esta oficina ha continuado evolucionando y adecuándose a las exigencias del subsistema de educación superior.

Propósito o Razón de Ser: La OPSU, oficina técnica del Consejo Nacional de Universidades (CNU); es la institución del Estado Venezolano que conjuntamente con los actores del sector de la Educación Superior promueve el mejoramiento de la calidad, equidad, pertinencia e impacto social, a través de la ejecución de acciones que permitan disponer de información oportuna y confiable que sirvan de base para los procesos de planificación, evaluación y toma de decisiones relativas al sector, así como los recursos necesarios para su funcionamiento.

Visión: Ser la institución de asesoría técnica de los componentes del sector Educación Superior, orientada a la obtención de un servicio que satisfaga las necesidades y exigencias de la sociedad venezolana, dentro del marco jurídico vigente. Organización modelo por la eficiencia y eficacia de su gestión, integrada por un personal de alto nivel profesional y sensibilidad social.

Misión:

- 1 Asesorar técnicamente a las instancias competentes de políticas nacionales y en la

planificación del sector Educación Superior, para asegurar su calidad, equidad, pertinencia e impacto social.

- 2 Ejecutar los procesos de evaluación institucional, admisión a la educación superior, investigación en educación superior, coordinador de la gestión administrativa financiera del sector y administración de la información.

Todo ello para contribuir a la transformación del país, la promoción de la participación de la sociedad, la vinculación del sector con el aparato productivo y la comunidad en la búsqueda de soluciones a sus dificultades, a fin de procurar una sociedad donde la equidad y la justicia sean sus valores fundamentales.

Valores: Apertura al cambio, corresponsabilidad y trabajo en equipo, liderazgo, capacidad comunicacional, creatividad e iniciativa, compromiso con el beneficiario y calidad de servicio, uso eficiente de los recursos, lealtad, relaciones interpersonales, respeto y transparencia.

Se consideró importante, mostrar los elementos constitutivos de la filosofía de gestión de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), que como es bien sabido es la institución donde se realizó la investigación; pues para interpretar y estudiar el modelo de gestión es indispensable conocer explícitamente como la organización plantea el mismo.

Departamento de Personal de la Oficina de Planificación el Sector Universitario

El Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario tiene como propósito la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, con una actitud positiva y favorable.

Visión: Consolidarnos como un proceso de servicio altamente especializado en la asesoría y administración del personal, que propicie el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y valores; a través de un trato uniforme y consistente, comprometido con la búsqueda de la satisfacción de nuestros beneficiarios.

Misión: Planificar, ejecutar y evaluar las acciones orientadas a la captación, formación, desarrollo, remuneración, evaluación, bienestar social y movilidad del personal; a través de una gestión eficiente y eficaz, acorde con el ordenamiento jurídico vigente, los objetivos estratégicos, las políticas, normas y valores del CNU-OPSU-SP-CCNPG, sustentándose en el mejoramiento continuo de sus procesos.

Objetivos:

- 1 Hacer cumplir la normativa legal vigente en materia de administración de Recursos Humanos.
- 2 Proveer a la institución del personal idóneo que requiere para enfrentar los retos diarios que la ejecución de sus procesos exige.
- 3 Mantener la motivación de este personal idóneo a través de los incentivos previstos en la ley y en las políticas institucionales en pro de su bienestar social.
- 4 Establecer los mecanismos de evaluación de desempeño y desarrollo de carrera que permitan al funcionario crecer profesionalmente dentro de la institución y contribuir con ello al logro de los objetivos estratégicos institucionales.
- 5 Organizar y realizar los concursos que se requieran para el ingreso o ascenso de los funcionarios o funcionarias de carrera, según las bases y baremos aprobados por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo.
- 6 Proponer ante el Ministerio de Planificación y Desarrollo los movimientos de personal a que hubiere lugar a los fines de su aprobación.
- 7 Instruir los expedientes en caso de hechos que pudieren dar lugar a la aplicación de las sanciones previstas en la Ley del Estatuto de la Función Pública.

Propósito

Proveer y conservar personal idóneo, capacitado, motivado, con valores éticos y morales, comprometido, con sentido de realización personal y profesional, que agregue valor a la gestión y contribuya a lograr los objetivos estratégicos de la Institución.

Sub-Áreas

Asesoría Legal: Área encargada de asesorar al Departamento y a los trabajadores de la OTCNU en todos los asuntos relacionados al área laboral y de Seguridad Social, así como realizar los trámites legales pertinentes con estricto carácter de confidencialidad.

Selección e Ingreso: Área encargada del proceso de reclutamiento y selección del personal contratado y de los beneficiarios de la ayuda económica, así como de la implementación del programa de inducción al personal de nuevo ingreso.

Clasificación y Remuneración: Área encargada de planificar, ejecutar y evaluar las acciones dirigidas a establecer el valor relativo de los cargos (clasificación), requeridos por la institución, proporcionando sueldos y salarios justos, equitativos, periódicos y oportunos (remuneración), acorde con la normativa legal vigente.

Nómina: Área encargada de elaborar las nóminas de pago quincenales y especiales del personal que labora en la institución. Así como también introducir modificaciones en la nómina de acuerdo a los diferentes movimientos de personal.

Evaluación del Desempeño: Apreciación sistemática, periódica y objetiva del rendimiento de un individuo en un trabajo determinado. Es la comparación de la actividad planificada con la realizada.

Formación y Capacitación: Área encargada de planificar, ejecutar y evaluar la formación y el desarrollo del personal, con el objeto de obtener un desempeño eficaz en las actividades que realiza, proporcionándole las herramientas necesarias para su desarrollo personal y profesional, permitiéndole contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

Bienestar Social: Área que se encarga de coadyuvar y mejorar la calidad de vida y el bienestar del trabajador en sus necesidades sociales y económicas, de acuerdo a la normativa legal vigente.

Egreso: Área encargada de cancelar los beneficios laborales en cuanto a prestaciones sociales del personal egresado, de conformidad a la normativa legal vigente.

Principales actividades que realiza el Departamento

1 Garantizar, velar, y ejecutar, el proceso administrativo correspondiente para el pago de los beneficios económicos y sociales de los trabajadores y trabajadoras adscritos al Consejo Nacional de Universidades, enmarcados en los términos de eficiencia, eficacia y transparencia, dando cumplimiento a la normativa legal vigente y haciendo cumplir el derecho de cada trabajador.

2 Estudiar, diseñar y ejecutar, los procesos de concurso de ascensos por sistema de merito, a los funcionarios adscritos al Consejo Nacional de Universidades, enfocándonos al desarrollo de carrera de cada trabajador, que permitan brindar la satisfacción laboral a los mismos, estableciendo una participación en igualdad de condiciones y sin discriminación de ninguna índole, a quienes posean los requisitos mínimos exigidos para desempeñar los cargos.

3 Diseñar, desarrollar y ejecutar el plan de formación anual el cual debe ser aplicado semestralmente, identificando las debilidades de cada trabajador y trabajadora adscrito al Consejo Nacional de Universidades para convertirlas en fortalezas, generando un bienestar entre la institución y el empleado, desarrollando competencias acordes a ser aplicadas a la actividad laboral que se presente a diario.

CAPÍTULO III

“Construyendo el Proceso de Investigación”

Perspectiva Ontoepistémica:

Este estudio se sustentó bajo el paradigma positivista, ya que el mismo permitió contemplar variables, medirlas, diseñar instrumentos, arrojar resultados y generar conclusiones, entre otras cosas.

De acuerdo a lo antes expuesto, Pérez, Ramírez, Fernández, Calonge, Blanco, Graffe y Manterola (2006) señalan:

El paradigma positivista permite la posibilidad de producir conocimiento objetivo de la realidad social y educativa se apoya en los siguientes supuestos o condiciones:

- ✓ La posibilidad de medir lo observable.
- ✓ La posibilidad de fragmentar la realidad en variables aislables, definidas operativamente.
- ✓ El control experimental o estadísticos de las variables... (p.31).

Se determinó que el paradigma positivista era necesario para el desarrollo de esta investigación, puesto que, se deseaba obtener un conjunto de datos específicos de todas las unidades de análisis del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Tal como lo plantea este paradigma, en este estudio se hicieron un conjunto de mediciones de los datos recogidos, así como también se estudiaron por separado las variables de investigación; todo esto con el objeto de medir concretamente lo que se observó en apariencia en la organización objeto de estudio.

Es importante señalar, que los datos a recabar son determinados por un conjunto de variables que permitieron dar alcance a los objetivos planteados, estas variables son: Modelo de Gestión y organizaciones Inteligentes como un enfoque de trabajo.

En tal sentido, la recogida de información de la presente investigación se realizó a través de técnicas e instrumentos que posibilitaron la obtención de la información pertinente y veraz para su desarrollo, de igual forma ofrecieron a los investigadores la posibilidad de acercarse a la realidad organizacional por medio de técnicas tales como: encuestas y observaciones. De acuerdo con esto, Pérez y otros (2006) expresan: “el planteamiento positivista pretende preservar la objetividad del investigador y de los resultados de investigación evitando la contaminación tanto de aquel como de los datos a través de la construcción de instrumentos objetivos”. (p.36).

En relación con lo antes planteado, el paradigma positivista ofreció una metodología orientada a recabar información pertinente para dar respuesta al problema de investigación, ya que, en la construcción de los instrumentos, los investigadores determinaron qué información deseaban recolectar, apoyándose en los objetivos planteados y en las interrogantes de la investigación.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación apropiado para trabajar con el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), es de campo. Al respecto, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (UPEL, 2006), en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales define a este tipo de investigación:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios... (p. 14).

Sin duda, la investigación de campo fue ideal para desarrollar este estudio en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), puesto que se describieron una serie de comportamientos o situaciones problemáticas, con el fin de hacer recomendaciones que permitieron ofrecer solución a dicha problemática.

En concordancia con la definición suministrada en el párrafo anterior Malavé (2003) dice:

Se entiende por investigación de campo a aquella que se lleva a cabo con la presencia del investigador en el lugar donde ocurre el fenómeno que se pretende estudiar, pues la finalidad es recoger la información directamente en la realidad donde se presenta. (p. 59).

De acuerdo a lo planteado por este autor, quedó en evidencia la importancia de estudiar la problemática en su propio ambiente; puesto que esto permitió a los investigadores observar conductas, actitudes, generar diálogo con la población estudiada, recabar información adecuada en la organización objeto de estudio y por último determinar cómo es el clima organizacional.

Sierra (citado por Ramírez, 2007), expone “la investigación de campo es el tipo de investigación a través del cual se estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p. 66).

En relación con la cita anterior, se considera que esta investigación es de este tipo, ya que, requirió de la participación e integración de los investigadores con la organización, es decir éstos realizaron observaciones directas en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) con miras a detallar los sucesos allí ocurridos, lo cual permitió tener un contacto directo con el objeto de estudio. Además, es notorio que el desarrollo de este estudio se vincula con la investigación de campo, puesto que, la problemática surge de la realidad actual de la organización, de esta manera los investigadores a través de observaciones informales, notaron en apariencia, comportamientos que sirvieron de sustento para detectar el problema de investigación.

En este mismo orden de ideas, este tipo de investigación permitió exponer los acontecimientos y fenómenos ocurridos en el contexto estudiado.

Una vez visto todo lo relacionado con el tipo de investigación, es importante destacar la clasificación existente en dicho tipo, en este sentido Balestrini (2006) propone:

...en relación al tipo de dato que se desea recolectar, estos se pueden clasificar en diseño de campo y diseño bibliográficos. Sin embargo, es posible situar dentro de los diseños de campo, otra clasificación, la nos experimentales en el cual se ubican los estudios exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, los causales e incluimos los proyectos factibles, donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural. (p.131).

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede afirmar que esta investigación se encuentra enmarcada dentro de lo que se concibe como trabajo de campo, no

experimental. Es decir, no se realizaron pruebas piloto para el desarrollo de este estudio, sino que se describió una problemática en un ambiente real, como lo es el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) y de esta manera se realizaron un conjunto de recomendaciones.

Nivel de la Investigación

El nivel de investigación apropiado para tal pesquisa es descriptivo, debido que, permitió presentar los acontecimientos y procesos internos recurrentes en las organizaciones, de igual manera precisa el cómo y cuándo de tales vivencias. En tal sentido, Balestrini (2006) expone:

Este tipo de planteamiento se centra en la búsqueda de datos respecto a la configuración de estructuras y conductas observables dentro de un campo determinado. De esta manera, el planteamiento del problema adquiere una connotación de carácter enunciativo o informativo. Es decir, se busca conocer, ¿qué ocurrió? y ¿Cómo ocurrió determinado fenómeno, en determinado contexto, espacio y tiempo? (p. 53).

El nivel descriptivo es acorde con este estudio, puesto que, permitió a los investigadores conocer a profundidad la situación problema que presenta el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Adicionalmente, Hurtado (2008) expresa “tiene como objeto la descripción precisa del evento de estudio. Este tipo de investigación se asocia al diagnóstico. En la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características”. (p. 101).

Es importante señalar que este nivel de investigación permitió realizar un estudio cabal de la organización, en este caso, observaciones informales que permitan detectar la problemática existente en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Asimismo, Selltiz y Jahoda (citado por Ramírez, 2007), plantean que las investigaciones de nivel descriptivo permiten una “...mayor precisión de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos con o sin especificación de hipótesis iniciales acerca de naturaleza de tales características...” (p. 71).

De acuerdo con los planteamientos ofrecidos previamente, se puede aseverar que este trabajo de investigación es congruente con el nivel descriptivo, puesto que, se buscó exponer y detallar de manera precisa los procesos y funciones que se ejecutan en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Es decir, el nivel descriptivo ofreció la posibilidad de estudiar a cada uno de los individuos y, de esta manera se pudo conocer de manera particularizada la opinión de éstos respecto a las preguntas que se les realizó en el instrumento de recolección de datos; y así de este modo, se logró dar respuestas acertadas a las interrogantes planteadas. En este sentido, se pudieron realizar observaciones directas en dicho departamento con la finalidad de conocer el ambiente que lo rodea conociendo cómo son las relaciones tanto personales como laborales de los trabajadores.

De igual manera, permitió a los investigadores a direccionar el estudio en busca de conocer qué ocurrió, cómo ocurrió determinado fenómeno en un determinado contexto, tal como lo menciona Balestrini citada en párrafos anteriores. A partir de esto, se pudo elaborar el instrumento de recolección de datos que diera respuesta a través de los empleados de cómo son llevados a cabo los procesos y funciones que son ejecutados en el Departamento de Personal de la OPSU, y estos datos descriptivos se analizaron posteriormente por medio de gráficos estadísticos y porcentajes dando cabida a un estudio cuantitativo.

Ya teniendo establecida la metodología que más se adecua a esta investigación, se presenta a continuación las fases del desarrollo investigativo que guiaron la elaboración de este trabajo:

Fases del Proceso de Investigación

✓ **Selección del Tema:** Es importante destacar, que la concreción de esta fase fue producto de un proceso de decisión consensuada, puesto que, dicha selección de tema se generó a partir de la discusión producida por parte de los investigadores acerca de las prácticas profesionales vividas en años anteriores, es decir notaron que a pesar que se encontraban en distintas organizaciones las realidades eran muy parecidas; destacando sucesos tales como: el trabajo era llevado a cabo por las directrices superiores y en pocas ocasiones se discutían los mecanismos para el desarrollo de las actividades, los supervisores manejaban y controlaban las tareas de sus supervisados,

quedando la toma de decisiones en sus manos, las labores se realizaban solamente de manera individualizada, sólo se tomaba en cuenta el cargo ocupado y no la persona.

De acuerdo a lo antes expuesto, los investigadores recordaron que en la asignatura Comunicación Organizacional cursada en el segundo año de la carrera universitaria, manejaron una teoría que criticaba la organización burocrática tradicional y propone que se valoren los conocimientos y habilidades de aprendizaje de los empleados.

Por las razones planteadas hasta ahora, decidieron abordar el enfoque Organizaciones Inteligentes como tema a desarrollar para este trabajo de investigación. Por último, es importante señalar que el título del presente estudio sufrió varias modificaciones, motivadas a correcciones y cambio de organización objeto de estudio, esto debido que no se llegó a un acuerdo preciso con las mismas, así pues, dicho título evolucionó desde el primer enunciado hasta el actual, de la siguiente manera:

1. Departamento de Gestión de Gente de Empresas Polar, Sede los Cortijos, Laborando como una Organización Inteligente.
2. Organizaciones inteligentes. Un nuevo enfoque de trabajo para el Departamento de Gestión de Gente de Empresas Polar.
3. Organizaciones inteligentes. Un nuevo enfoque de trabajo para el Departamento de Personal de INTELEC.
4. Organizaciones inteligentes: Un enfoque de trabajo para el Departamento de Recursos Humanos de una Entidad Pública.

✓ **Construcción de Objetivos de Investigación:** Los investigadores inicialmente se plantearon conocer si la organización objeto de estudio trabaja bajo el enfoque Organizaciones Inteligentes, se propuso como objetivo general: “Analizar los procesos y funciones que se ejecutan en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva de Organizaciones Inteligentes”. Una vez concretado el mismo, se hizo necesario diseñar una serie de objetivos que permitan dar alcance a dicho objetivo general. En este sentido, se estableció como primer objetivo específico: “Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)”. De esta manera, establecer desde el principio si la organización objeto de estudio labora o no como una organización inteligente.

Una vez determinado cuál es el modelo de gestión empleado en el departamento antes mencionado, se desea conocer si en la organización estudiada se auspicia y se consideran importantes aspectos claves en las Organizaciones Inteligentes como lo son, el aprendizaje en equipo, la toma de decisiones consensuada y la participación por lo cual se plantea como segundo objetivo específico: “Determinar si se motiva el aprendizaje en los empleados, se involucra a todo el personal en la toma de decisiones y se da prioridad al aprendizaje en equipo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)”.

Una vez determinado el grado de participación, de aprendizaje en equipo y de toma de decisiones consensuada en el departamento estudiado, se procedió a recolectar la información suministrada por cada uno de los integrantes de la población en estudio; con el fin de interpretarla de acuerdo con la teoría planteada en el enfoque antes mencionado. Por tal razón, se propone como tercer objetivo específico: “Interpretar la información suministrada por cada unidad de análisis del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva de organizaciones inteligentes”.

Finalmente, corroborada la pertinencia del enfoque para la organización objeto de estudio; es importante elaborar una serie de recomendaciones que puedan ser consideradas a fin de dar solución a la problemática organizacional. Por este motivo se propone como último objetivo: “Recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)”.

✓ **Ruta Documental:** Principalmente los investigadores decidieron consultar textos en algunas bibliotecas de la Universidad Central de Venezuela (UCV) tales como: Biblioteca Central, Biblioteca de la Escuela de Administración y Contaduría y, la biblioteca de la Escuela de Educación; para ello se utilizó la técnica del fichaje, básicamente para colocar los datos bibliográficos de los libros consultados, se usó la ficha bibliográfica, posteriormente, se empleó la ficha textual para obtener de cada libro citas textuales, además se implementó la técnica del subrayado con el objeto de determinar los diferentes tópicos a desarrollar y de esta manera facilitar el proceso de análisis de textos.

De igual modo, a través de consultas con el tutor, éste recomendó algunas bibliografías que complementaron esta investigación, para esto se empleó la técnica del resumen, con el propósito de determinar con exactitud los contenidos teóricos más pertinentes para este estudio. Otra búsqueda fue realizada en la web donde se consultaron publicaciones, trabajos anteriores relacionados a esta temática, además se examinaron diversas bibliotecas virtuales que permitieron tener una visión más amplia del posible material a utilizar.

✓ **Construcción del Marco Teórico:** Fundamentalmente se plateó describir a través de diversos criterios de autoridad las características que definen una organización con gestión burocrática tradicional y las características que guían a las organizaciones centradas en el aprendizaje, de esta manera observar las diferencias entre ambos enfoques.

Se hizo necesario en primera instancia definir el enfoque Organizaciones Tradicionales, la cual determinó a su vez las principales características con las que cuenta ese modelo de trabajo, como es sabido: Toma de Decisiones, Jerarquía, Impersonalidad Laboral y Desvaloración del Trabajador.

Una vez conceptualizada la Organización Burocrática Tradicional se procedió a describir cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones en este tipo de instituciones y las consecuencias que trae consigo.

En segundo término, se pasó a caracterizar el impacto y la importancia que tiene para la empresa burocrática, la jerarquía inflexible entre los distintos niveles del organigrama. Así pues, esta explicación en lo que respecta a la jerarquía organizacional dejó claro que el siguiente aspecto a caracterizar es la impersonal laboral, evidenciándose un aspecto bastante negativo de las empresas burocráticas, descrito ya el impacto negativo de la impersonalidad laboral; se procedió a señalar otra de las consecuencias claves que trae consigo el modelo tradicional de gestión y es el hecho que al empleado no se considera como un valor indispensable para la organización, es decir, se explicó cómo en este tipo de instituciones ocurre la desvaloración del trabajador.

Dejadas claras las primeras características que poseen las organizaciones que se basan en el modelo de gestión tradicional de trabajo, se pasó a definir un tipo de

organización totalmente opuesto, como es sabido el Enfoque Organizaciones Inteligentes y, a explicitar algunos de los beneficios que ofrece este enfoque a las organizaciones que lo implementen. Todo esto con el objeto de contrastar ambos modelos.

Ya definido el enfoque antes mencionado, se continuó explicando la importancia que tiene para la empresa inteligente el trabajo en equipo, así como también, los aspectos positivos que trae consigo auspiciar el aprendizaje en equipo en contraposición al aprendizaje individualizado.

Una vez denotada la relevancia del trabajo en equipo, se procedió a describir cómo es la visión de los trabajadores de las Organizaciones Inteligentes, es decir, se explicitó el proceso de construcción de una visión compartida y al mismo tiempo la relación que ésta guarda con otra características de este enfoque como lo es el pensamiento sistémico. En este sentido, se prosiguió definiendo este tipo de pensamiento; así como también los aspectos positivos que el mismo proporciona a las instituciones que lo emplean.

Con el objetivo de dejar claro la importancia que tiene para este enfoque el talento humano de las organizaciones, se prosiguió expresando lo indispensable que debe ser para las instituciones el conocimiento que poseen sus empleados para alcanzar el éxito organizacional.

Fue importante determinar la función que tienen los líderes en las empresas inteligentes para materializar las características de ese enfoque.

Por último, se pasó a plantear la importancia que tiene hoy en día contar con la capacidad de adaptarse a los cambios, es decir, se caracterizó lo referente al proceso de apertura al cambio. Todo esto permitió afirmar que el Enfoque Organizaciones Inteligentes es el más adecuado para aquellas instituciones que deseen tomar en cuenta su talento humano.

✓ **Construcción del Marco Metodológico:** se determinó en primer lugar el paradigma a emplear para el desarrollo de esta investigación, es decir, el que ofreció las características más idóneas y a su vez brindó los principales lineamientos a seguir. En este sentido, estuvo sustentada en el enfoque positivista de carácter cuantitativo.

El adoptar un paradigma en específico posibilitó dejar claro que clase de estudio se iba a utilizar. En este orden de ideas, se hizo necesario evidenciar el tipo de investigación. De acuerdo con esto y ofrecido ya por el paradigma tomado, el tipo de investigación utilizada fue de campo.

Una vez visto el paradigma y el tipo de investigación a utilizar, se prosiguió expresando el nivel en el cual se basó este estudio, como es sabido se empleó un nivel descriptivo.

Por último, se hizo importante resaltar que se trabajó con toda la población en estudio, es decir, no se aplicó la técnica del muestreo, ya que, se consideró que la población podía ser abordada sin la necesidad de utilizar la técnica antes mencionada y, se consideró fundamental emplear las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos: observación directa, lista de cotejo; encuesta y cuestionario.

✓ **Categorías de Análisis Conceptual:** para lograr el desarrollo de manera eficiente de este estudio, se tomaron en consideración las siguientes categorías:

- Modelo de Gestión, se tomó esta categoría debido que se encuentra inmersa dentro del primer objetivo de específico de esta investigación, es decir, establecer cómo se maneja el conocimiento en las organizaciones se relaciona directamente con el objetivo: Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).
- Concepción de Líder Colaborativo, se trabajó con esta categoría, puesto que tiene una relación directa con el objetivo: Determinar si se motiva el aprendizaje de los empleados, se involucra a todo el personal en la toma de decisiones y se da prioridad al aprendizaje en equipo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), a saber, el líder colaborativo motiva el aprendizaje en equipo, involucra a los empleados en la toma de decisiones importantes y ofrece prioridad al aprendizaje en equipo; todo esto como elementos claves en el desarrollo de las actividades laborales.
- Trabajo en Equipo: se utilizó esta categoría de análisis conceptual ya que, se vincula directamente con los dos primeros objetivos específicos de esta investigación. Así pues, evidenciar si la organización trabaja en equipo para el

cumplimiento de sus actividades, implica a su vez que el modelo empleado por ésta posee características del enfoque inteligente y, por el contrario si no se denota el uso del trabajo en equipo es indicativo que la organización labora bajo un enfoque tradicional de trabajo.

De igual forma, se implementó el trabajo en equipo como categoría de análisis porque, aquellas organizaciones en las cuales se involucre, se motive a los empleados en procesos claves y además se tome como factor relevante el aprendizaje en equipo, implica que éste se considera como un aspecto inherente a la misma.

- Pensamiento Sistémico: se empleó esta categoría, puesto que es un referente innegable del Enfoque Organizaciones Inteligentes. En este sentido, se conjuga de manera central con el objetivo: Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), a saber, si en la organización los trabajadores se guían por un pensamiento sistémico, esto implica que implementa una característica fundamental de las organizaciones que aprenden. No obstante, si la institución se caracteriza por contar con empleados que sólo poseen un pensamiento parcelado, es fiel indicativo que en dicha institución se trabaja bajo el modelo burocrático tradicional.
- Visión Compartida: se tomó como categoría de análisis debido que, al igual que el pensamiento sistémico y el trabajo en equipo, ésta es un elemento que utilizan las organizaciones centradas en el aprendizaje, por ende se relaciona de forma central con el objetivo: Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). De esta manera, si no se evidencia la implementación de este tipo de visión se denota claramente que la organización labora bajo el enfoque tradicional de trabajo.
- Aprendizaje Organizacional: esta categoría formó parte del análisis conceptual ya que, se encuentra inmersa dentro del objetivo: Determinar si se motiva el aprendizaje de los empleados, se involucra a todo el personal en la toma de decisiones y se da prioridad al aprendizaje en equipo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Por esta

razón, si se emplea el aprendizaje organizacional, es un factor inequívoco de que la organización en estudio involucra al personal y da prioridad al aprendizaje en equipo con el fin de alcanzar su visión compartida.

- Apertura al Cambio: ésta constituyó la última categoría de análisis conceptual puesto que, se vincula fuertemente con el objetivo: Recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Organizaciones Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), es decir, para realizar estas recomendaciones enmarcadas en el Enfoque Organizaciones Inteligentes se hizo necesario determinar si en la organización objeto de estudio existe por parte de los trabajadores la apertura al cambio, si están abiertos a recibir las recomendaciones antes mencionadas.
- ✓ **Variables:** Se llevó a cabo la operacionalización respectiva de las variables en estudio, las cuales son: Modelo de Gestión, la cual tiene las siguientes dimensiones: Filosofía de Gestión, Normativas y Estructura Organizacional. Por otra parte la variable Organizaciones Inteligentes como enfoque de trabajo, tiene como dimensiones: Aprendizaje en equipo, Toma de Decisiones y Apertura al Cambio. Esto trajo consigo determinar los indicadores a seguir en el proceso investigativo y, de una manera se procedió a realizar el instrumento de recolección de datos. (Véase Cuadro 1, pág. 54).

Esto permitió tener una guía al momento de desarrollar cada subproceso del estudio, asimismo la operacionalización permitió tener un orden al momento de presentar los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el cuadro de Operacionalización de Variables:

Cuadro 1. Organizaciones Inteligentes: Un Enfoque de Trabajo para el Departamento de Recursos Humanos de una Entidad Pública.

Cuadro de la Operacionalización de Variable						
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento	Fuente
Modelo de Gestión	Filosofía de Gestión	* Misión *Visión *Valores	1,2,7 3,4,7 5,6,7	ENCUESTA y OBSERVACIÓN	CUESTIONARIO y LISTA DE COTEJO	*Página Web de la Organización (OPSU). * Trabajadores. *Supervisor del Departamento de Personal de la OPSU.
	Normativa	* Horario * Perfil de Cargos	8,9 10,11,12			
	Estructura Organizacional	* Organigrama	13,14,15, 16,17			
Organizaciones Inteligentes como Enfoque de Trabajo	Aprendizaje en Equipo	* Trabajo en Equipo *Reuniones Interdepartamentales *Visión Compartida * Aprendizaje Consensuado	22 18,19,20,21 1-7 23,24			
		*Líder Colaborativo	25,26,27,28			
	Toma de Decisiones	* Comunicación Asertiva * Diseño de Alternativas * Evaluación de Alternativas * Participación	20,21 25,26 27 28			
		Cambio	* Apertura al Cambio			29
						TRABAJADORES Y JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL (OPSU)

✓ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:** con relación a esta fase, Balestrini (2006) plantea lo siguiente:

De lo que se trata, al desarrollar este importante aspecto del marco metodológico del proyecto de investigación, es que se dejen planteadas, desde una perspectiva metodológica, así como, a partir del estudio mismo, el conjunto de técnicas e instrumentos de recolección de información que se introducirán a lo largo del proceso de investigación, que de ninguna manera se excluyen entre sí a fin de alcanzar los objetivos del mismo. (p. 150).

De acuerdo con lo señalado, por ser este estudio de campo, se trabajó con las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de datos, a saber: encuesta para los trabajadores con el objeto de conocer el grado de participación que éstos tienen dentro de la organización, tomando como instrumento el cuestionario y por último, se utilizó la técnica de la observación a todos los actores involucrados en la investigación, como medio para acercarse a la realidad organizacional y como instrumento una lista de cotejo.

✓ **Validez y Confiabilidad:** una vez visto las técnicas e instrumentos de recolección de datos empleados para el desarrollo de este estudio, es importante dejar claro la validez y confiabilidad de los mismos, es decir la importancia de éstos y la confianza que proporcionan para utilizarlos como medios para recabar información. En tal sentido y, como se ha mencionado anteriormente la principal técnica utilizada fue la encuesta; la cual se considera como fundamental al momento de obtener información relevante para los investigadores y para la investigación en sí misma. De acuerdo con esto, Puente (s/f), la define como:

Una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario. (p/1).

En los que respecta a este estudio, la encuesta fue utilizada para que fuese práctica la recogida de la información y, para manejar con facilidad el análisis de los resultados ofrecidos por ella. En síntesis, permitió determinar la opinión de todos y cada uno de las unidades de análisis en lo que refiere al tema indagado.

Asimismo, con miras a complementar la técnica de la encuesta se utilizó también la técnica de la observación. La cual es conceptualizada por Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010), como “un registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y

subcategorías” (p.260). Es decir, dicha técnica permitió registrar lo que sucedía en la organización en estudio, explicitando a través del instrumento lo que ocurría en relación al tema de investigación.

Ahora bien, luego de explicar la pertinencia de las técnicas por medio de recursos de autoridad se hace necesario hacer lo propio con los instrumentos utilizados. En este sentido, para la encuesta se empleó **El cuestionario**, el cual es definido por Balestrini (2006), como “un medio de comunicación escrito y básico que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares” (p.155).

A lo anterior, Hurtado (2008), complementa que, “consisten en un conjunto de preguntas relacionadas con el evento de estudio... que puede ser dicotómicas, de selección, abiertas, tipo escala o ensayo” (p.157).

Este instrumento de recolección de información se utilizó con la finalidad de permitirles a los empleados del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación de Sector Universitario (OPSU), determinar su opinión en lo que respecta al modelo de gestión y de manera general a todas aquellas prácticas que realizan en sus labores diarias. Además posibilitó a los investigadores, recabar información pertinente e importante respecto las interrogantes de la investigación.

Asimismo, para brindar validez al instrumento de recolección de datos planteado, el mismo fue expuesto a evaluación a juicio de expertos, seleccionando como autoridades en el tema a diversos profesionales relacionados con el Área de Gerencia y Talento Humano, los cuales dieron opiniones argumentadas sobre la estructura y presentación del instrumento. (Véase cuadro 2, Pág. 57). Es decir, al cuestionario se le realizó la validez a través de la potestad con la que cuentan dichos expertos. Para ello se elaboró previamente un instrumento de validación que fue entregado a los especialistas (Véase anexo B, Pág.140), el cual permitió calificar sobre la base de la Escala de Likert expresada de la siguiente manera siguiente: E= Excelente, MB= Muy Bueno, B= Bueno, R= Regular y D= Deficiente, elementos esenciales al aspecto teórico, de contenido y de forma del cuestionario.

Además, para afianzar lo que atañe a la confiabilidad del cuestionario; el mismo fue aplicado previamente en un departamento distinto al implicado en este estudio, es decir

se llevó a cabo una prueba piloto en el Departamento de Compras de la Oficina de Planificación de Sector Universitario (OPSU). El cuestionario lo respondieron sin mayor inconveniente diez (10) personas que laboran en el departamento antes mencionado. Por lo cual se pudo concluir que dicho instrumento era entendible y de fácil manejo para todos.

En otro orden de ideas, para validar el método empleado para el análisis de los resultados, se realizaron gráficos en Excel y posteriormente se exportaron los datos al programa SPSS Statistics 17.0 y se realizaron de igual manera gráficas en dicho programa para así comprobar y afianzar el proceso de validez y confiabilidad.

Una vez descrito lo anterior, se puede decir que el instrumento aplicado y el proceso de análisis de la información son totalmente válidos y confiables.

En lo concerniente a la técnica de observación, se empleó una **lista de cotejo**, como instrumento de recolección de datos, con el objeto de obtener una serie de comportamientos observables por parte de los empleados del Departamento de personal de la OPSU que responde al enfoque antes mencionado. (Véase Anexo C, Pág. 141). En este sentido, la lista de cotejo fue el más idóneo para obtener dicha información, pues como expresa Bordas, (2009). “Es un instrumento que permite identificar comportamiento con respecto a actitudes, habilidades y destrezas. Contiene un listado de indicadores de logro en el que se constata, en un solo momento, la presencia o ausencia de estos...”. (s/p).

Siguiendo con la idea, para indagar si la organización objeto de estudio labora bajo en enfoque tradicional de trabajo, se utilizaron los siguientes indicadores en la lista de cotejo;

- ✓ **Cumplimiento de normas:** Permitió conocer que la organización impone ciertas normas.
- ✓ **Cumplimiento de canales jerárquicos:** Permitió indagar la existencia de una estructura jerárquica rígida que impide interacción entre trabajadores de diferentes cargos.
- ✓ **Participación Activa:** Las actividades a realizar son rutinarias y se realizan siempre de la misma manera.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Las labores son llevadas a cabo de manera individualizada.
- ✓ **Cumplimiento de tareas y funciones:** Los supervisores a través de órdenes delegan funciones y tareas que deben ser llevados a cabo por los empleados.
- ✓ **Comunicación asertiva (Jefe-Epleado):** La comunicación es utilizada para establecer ciertas actividades a realizar por parte de los empleados.
- ✓ **Toma de decisiones centralizada:** Al estar coartada la participación de los empleados, la toma de decisiones recae sólo en aquellas personas ubicadas en cargos gerenciales.
- ✓ **Iniciativa propia:** Las principales actividades llevadas a cabo por los trabajadores están enmarcadas en sus perfiles de cargos, además éstas son en su mayoría ejecutadas de una manera establecida sin dar cabida a una iniciativa que pueda innovar dicha actividad.
- ✓ **Actividades rutinarias:** Las actividades se realizan siempre de la misma manera.
- ✓ **Líder colaborativo:** Los supervisores no perciben al personal como un potencial que puede ofrecer conocimientos en beneficio de la organización.

Factibilidad del instrumento de recolección de datos

Es válido señalar que antes de aplicar el instrumento de recolección de datos (cuestionario) a la población objeto de estudio, los investigadores decidieron llevar a cabo una prueba piloto en el Departamento de Compras de la Oficina de Planificación del Sector Universitario OPSU, con el objeto de apreciar qué tan factible es dicho instrumento para los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU. En este sentido, el cuestionario fue presentado de manera aleatoria a 10 personas.

De acuerdo con lo anterior, los participantes respondieron las interrogantes planteadas de manera rápida y segura, en un tiempo que osciló de 10 a 15 minutos, evidenciando de esta manera que el cuestionario propuesto fue entendible y de fácil manejo para todos, mostrando que sí es factible y realizable para los trabajadores del departamento objeto de estudio.

A continuación, se presenta el perfil de los expertos, donde se evidencia la potestad y competencia con la que cuentan para corregir e impartir recomendaciones con miras a ofrecer la posibilidad de corregir el instrumento de recolección de datos que se utilizó en esta investigación.

Cuadro 2. Perfil de los Expertos

Psicólogo Clínico	Licenciado en Estudios Internacionales	Licenciado en Administración
<p>Amplia experiencia en el ámbito de la Psicología Clínica, en la atención individualizada de pacientes, así como en la investigación y en el ámbito Organizacional y de Recursos Humanos, en diversas áreas o subsistemas como Reclutamiento y Selección, Adiestramiento, Formación y Gestión Humana, Clima y Desarrollo Organizacional, Administración de Personal, Compensación y Beneficios, etc.</p> <p>Amplia trayectoria tanto en el campo laboral gerencial, como ejercicio profesional independiente como asesor, en Recursos Humanos, dentro de empresas públicas y privadas, nacionales y trasnacionales. Experiencia docente con adultos y niños, en diversas áreas, con concentración en la enseñanza del idioma inglés. Experiencia en el área de enseñanza-aprendizaje, en el ámbito de las Necesidades Educativas Especiales en niños, niña y adolescente.</p>	<p>Minor in Management, Diplomado en Marketing Estratégico, Diplomado en Segmentación de Mercados e International Trade.</p> <p>Especialista bilingüe –español / inglés- con 10 años de experiencia en asignaciones locales e internacionales y comprobada cualificación en Administración y Manejo de Proyectos, Sistemas de control de gestión y Mejoramiento y reingeniería de procesos. Análisis económico para la toma de decisiones.</p> <p>Mercadeo y Comunicaciones: Diseño, orquestación y ejecución de programas de mercadeo; Segmentación de mercados. Diseño, orquestación y ejecución de planes de Relacionamento Ejecutivo (Acreedora del <i>Worldwide Best Practice Award in Relationship Marketing</i> en Microsoft, 2006); Lanzamiento de nuevos productos. Modelaje de planes estratégicos; Formulación de planes de Responsabilidad Social; Diseño de planes de comunicación e imagen corporativa; Diseño, implantación y seguimiento de resultados de planes estratégicos de alto impacto organizacional; Organización de eventos. Protocolo y Ceremonial.</p>	<p>Mención: Organización y Sistemas.</p> <p>Analista de Organización y Sistemas, ha realizado cursos en Clima Organizacional, La Comunicación con Herramienta de Trabajo, Valoración del Talento Humano, Manejo de Conflictos y Trabajo en equipo.</p>

Una vez visto los credenciales y competencias que presentan los expertos para evaluar el cuestionario empleado para la recogida de datos, se hace necesario mostrar de manera detallada las observaciones que éstos realizaron a dicho cuestionario.

Cuadro 3. Validación de Instrumentos, Juicio de Experto

OBSERVACIONES DE LOS EXPERTOS

- EXPERTO 1** ✓ Se recomienda redactar en lenguaje formal utilizando “usted” en toda la redacción del texto Ej. “Cargo que ocupa”.
- ✓ Cambiar la escala “Mucho” por “En Mucho”.
- ✓ Observaciones Preguntas 3,4 y6: Preguntar el grado de participación en elaboración o creación de misión, visión y políticas, puede ser una pregunta que genere poco valor discriminativo, en el sentido de que podría presentarse la situación, lo cual es muy común, que dichos conceptos, misión, visión y políticas, preexisten al ingreso a la organización de la mayoría de los trabajadores, es decir, los mismos existían mucho antes del ingreso de la de los empleados a la empresa, por lo cual, pudiera ocurrir que sólo las personas de ciertos departamentos, como organización y métodos o planificación estratégica, por poner algunos ejemplos, pudieran responder que efectivamente participaron en dichos ámbitos porque eso era parte de su trabajo, no por ser parte de la organización. Hay que observar bien la redacción de la pregunta, ya que la misma debe perseguir un fin y llevarnos a obtener información relevante al tema. En este caso pudiéramos suponer que la pregunta nos corroborara la sospecha de que la participación de los trabajadores en dichos conceptos es baja o casi nula, por ejemplo, pero sería también de gran utilidad, preguntar e indagar si efectivamente los trabajadores conocen la misión, visión y políticas de la empresa y verificarlo a través de las preguntas. Es importante saber en el ámbito de las organizaciones inteligentes, si en efecto no sólo la organización o patrono como tal promueven la participación, el hacer y el aporte de conocimiento y de nuevas formas de hacer las cosas, si no también, si los trabajadores tienen una disposición mínima a ello, si están interesados, si participaran en ello si se les diera la oportunidad, o por el contrario si no lo hicieran aun teniendo dicha oportunidad de participación. Porque el tema aquí es que se trata de un proceso bidireccional, y que hay por así decirlo una corresponsabilidad en el desarrollo de una organización inteligente, lo cual no solo es responsabilidad de la empresa, sino un devenir de interacción,

- una dialéctica, entre la organización y los individuos que la componen.
- ✓ Observaciones pregunta 7: Esta pregunta puede tender a generar una respuesta casi única o unánime: “Sí” 100% de las respuestas. Y esto porque efectivamente por Ley y los diferentes organismos en materia laboral (LOT, RLOT, LOPCYMAT, MINTRASS, INPSASEL, ETC.), todos los trabajadores y empleados, deben tener un horario establecido de trabajo y que se encuentre dentro de los parámetros de la normativa legal laboral vigente, lo cual incluso aplica para los “llamados Trabajadores o personal de confianza”, aunque puedan ellos estar siempre a disposición, independientemente del horario, por la mencionada condición, el horario rige para ellos igual que para los demás, sólo que en efecto, la actividad y condición de personal de confianza, puede hacer que sus labores regularmente extiendan o sobrepasen dichos horarios. Inclusive, en muchas organizaciones en las cuales se utilizan las prácticas llamadas de horarios flexibles, donde la jornada laboral puede ser combinada entre horas presenciales en las instalaciones del patrono y trabajo realizado remotamente desde casa, hay un horario preestablecido, sólo que se ha flexibilizado la forma de cumplirlo, pues la orientación no va al cumplimiento de horario per se, si no el énfasis está en el cumplimiento de objetivos de la organización y la productividad alcanzada, no necesariamente tiene una relación directa con la cantidad de horas que un trabajador está en su puesto de trabajo o dentro de las instalaciones físicas de la organización. Habría que considerar la utilidad de preguntar si en efecto tienen un horario laboral preestablecido. En mi opinión yo preguntaría sobre la forma del cumplimiento de dicho horario y consultaría también, sobre si ese cumplimiento del mismo está asociado a factores personales del individuo o hasta que punto, el manejo del horario de forma estricta o flexible, está o no impuesto o promovido por la organización o patrono.
 - ✓ Observaciones Pregunta 7: Revisar dichas opciones de respuesta, ya que las mismas no parecen estar en la misma dimensión o nivel, por lo cual al no estar claras pueden tender a no discriminar. Recordemos que las opciones de respuesta de este estilo deben ir en el mismo nivel.
 - ✓ Observaciones Pregunta 8: Sería interesante indagar qué tipo de actividades no contempladas en el perfil de cargo puede realizar el empleado en su

trabajo y si esto viene por la posibilidad que le brinda la empresa para ello o por la iniciativa que tiene el trabajador para realizarlas o por ambas. Es interesante conocer si dichas actividades son extracurriculares o medulares para los objetivos organizacionales, es decir, si son actividades realmente útiles y relevantes para su diario quehacer o para la organización o si no lo son.

- ✓ Observaciones pregunta 9 y 10: Sería interesante no sólo conocer si existe un organigrama en la organización y en departamentos en particular, sino si en efecto dichos organigramas son conocidos por todos, o sea si son de manejo público por parte de los trabajadores, si los comprenden y si existe una red de relaciones sociales y laborales, que se encuentra limitada o que se potencia a través de la misma. Así como si existe una estructura piramidal o más bien achatada y horizontal, si es rígida o flexible y cuáles son las interacciones entre los diferentes actores dentro del organigrama.
- ✓ Observaciones pregunta 11: Podría recomendarse indagar sobre las actividades en “equipo” que implican distribución de tareas y organización por parte de dicho equipo, ya que grupalmente, puede trabajarse de forma individual, es decir, hay grupos que trabajan como grupo de personas confinadas en un mismo recinto, pero que se encuentran solitaria e individualmente realizando alguna actividad, con baja o ninguna interacción y persiguiendo el fin del logro individual de la actividad y no del alcance de una meta organizacional o departamental más grande, que los involucra a todos y en la que participan todos. Es importante que el encuestado entienda dicha diferencia entre equipo y grupo.
- ✓ Observaciones pregunta 13: Las opciones presentadas pudieran ser mejoradas, ya que no especifican el criterio de temporalidad o mejor dicho de frecuencia en el tiempo, lo cual podría ser un indicador importante. Además, sería relevante indagar no sólo si se realizan las reuniones, las cuales tal vez pudieran ser realizadas con mucha frecuencia, sino si en efecto en dichas reuniones se cumplen parámetros de comunicación organizacional, si las mismas constituyen espacios abiertos para la nutritiva discusión entre los diferentes niveles dentro de la organización y muy importante, si dichas reuniones son productivas y efectivas, si logran generar estrategias,

implementarlas, hacer seguimiento y resolver las problemáticas allí presentadas y discutidas para el mejoramiento de la organización y de los individuos que forman parte de ella o no.

- ✓ Observaciones Preguntas de la 14 a la 20: Estas preguntas me parecen muy bien orientadas a generar respuestas a las interrogantes de la investigación porque de manera específica y clara permiten indagar en los encuestados aspectos directamente relacionados con la hipótesis de investigación.

SUGERENCIAS GENERALES:

- Aprovechar mejor el espacio, para hacer el formato de cuestionario más corto, con menos hojas, de modo de hacerlo menos tedioso en su presentación a los participantes y con mayor ahorro de material, sin descuidar la legibilidad del documento (he bajado un punto al tamaño de la letra y he modificado los márgenes disminuyéndolos para efectivamente poder aprovechar mejor el espacio y hacer el cuestionario una página más corto. Esto es sólo una sugerencia, en realidad estoy segura que ustedes pudieran encontrar modos más creativos de ahorrar espacio y material, haciendo lucir más atractivo el cuestionario).
- Enumerar las páginas del cuestionario: He realizado una numeración en la parte inferior derecha del cuestionario, pero esto, una vez más, les comento que es a modo de ejemplo, pueden colocarlo ustedes como gusten.

- Usar cantidad “Par” de opciones de respuesta y no impar “5 opciones” como presenta el cuestionario actual. Es importante tener en cuenta que en el área de investigación se recomienda el uso de opciones “Pares” en el uso de Escalas Tipo Likert en cuestionarios actitudinales, de opinión o percepción, pues de dicha manera se evita la tendencia general del grupo encuestado a la respuestas centrales o neutrales, que no discriminan realmente en las diferentes opciones de respuesta que presentamos, ya que la idea es poder obtener datos estadísticamente significativos y concluyentes, diferenciadores, lo cual se dificulta a veces con las opciones impares. Algunos autores especialistas en la materia consideran en efecto, que las escalas tipo Likert deberían ser Binarios, es decir con dos opciones de respuesta “Si” y “No”, de modo de poder generar la mayor discriminación posible y los datos más óptimos que corroboren o describan nuestra intención de investigación, o lo que

es decir, que respondan a nuestra hipótesis o interrogantes de investigación.

· Hacer la pregunta de forma directa, sin preguntar, en qué medida, en qué grado, en qué proporción.... sino preguntar directamente, Por EJ.: conoce usted? Realiza Ud. actividades en equipo...? Su jefe toma en cuenta su opinión para llegar al consenso? Se le permiten realizar actividades que no están contempladas 7 en su descripción de cargo? ... De este modo se evita la repetición en los enunciados de las preguntas y las mismas se formulan de forma más ligera y directa.

· Se recomienda el uso de lenguaje formal, en el cual nos dirigimos al encuestado como usted, y hablamos de “su” trabajo, sin embargo, si vamos a mantener una línea comunicativa formal o más fresca o informal, es decir, “usted” o “tú” respectivamente, debe hacerse de forma consecuente e invariablemente durante todo el cuestionario, por lo cual deberán revisar el mismo y decidir cómo lo van a mantener, pero ser consecuente con esa decisión y mantenerla invariable en la totalidad del instrumento (estos cambios generan ruido en el lector y pudieran afectar temas como la credibilidad del experto evaluador).

NOTA:

Estas han sido solo unas sugerencias las cuales son en efecto sólo eso, sugerencias, ideas o alternativas, puntos de vista y de las cuales deben hacer uso sólo si desean. Espero les sean de utilidad algunas de las recomendaciones que les he comentado. Estoy a la orden para apoyar si necesitan apoyo adicional.

- EXPERTO 2** ✓ Se recomienda mejorar el enunciado inicial del instrumento volviéndolo mas amigable para los encuestados, además se sugiere mejorar la siguiente frase de esta manera “...las labores que realiza diariamente para las cuales, se recomienda...”
- ✓ Cambiar en el enunciado inicial la palabra “asegurando” por “asegurar”

- ✓ Mas allá de tomar en cuenta el “Cargo que ocupa” el encuestado en mejor tomar en cuenta el “Rol” que este desempeña.
 - ✓ Manejar rango de edad, tales como: 18-25 años, de 26-40 años y de 41-65 años, para facilita más aun el análisis de los resultados.
 - ✓ La enumeración debe comenzar en las interrogantes no en los datos generales.
 - ✓ Para efectos de lo que se identifica como la pregunta 3, la palabra “misión” debe ir con la inicial en mayúscula y se debe dar el nombre de la organización objeto de estudio.
 - ✓ Se recomienda una reubicación de las interrogantes.
 - ✓ En la interrogante 7 cambiar el termino “implementa” por la frase “poner en práctica”.
 - ✓ Antes de la pregunta numero 10 sería importante saber si ¿Conoce usted el organigrama de la OPSU?
 - ✓ Completar la interrogante 11 con lo siguiente ¿conoce usted si el Departamento de Personal cuenta con un Organigrama establecido?
 - ✓ Incorporar en la interrogante 14 ¿Conoce usted si se realizan reuniones interdepartamentales dentro de la Organización?, de igual forma mejorar el enunciado perteneciente a la misma pregunta colocando ¿Con que periodicidad? Se llevan a cabo.
 - ✓ Especificar la interrogante 16 formulándola de la siguiente manera: ¿En qué medida su jefe incentiva el aprendizaje en equipo, entre los miembros del Departamento?
- terrogante 18 de la siguiente manera: Cuándo surge una problemática dentro del ado propone opciones que pudieran solventar dicha situación?
- ✓ Reformular la pregunta 19

EXPERTO 3

- ✓ Se recomienda eliminar la “s” del dato general “Cargo que ocupas”.

Como se evidenció en el cuadro anterior, los especialistas dieron a conocer las diversas observaciones y sugerencias en relación a la primera versión del instrumento de recolección de datos, con base a ello, los investigadores destacaron aquellas semejanzas y diferencias entre criterios para así realizarle cambios de forma y fondo al instrumento. Entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

Semejanzas

- ✓ Los expertos consideraron que el instrumento de recolección de datos debe ser de fácil uso y atractivo a la vista del encuestado.
- ✓ Los expertos reconocieron que las interrogantes propuestas por los investigadores se encuentran altamente relacionadas con los Objetivos de la Investigación.
- ✓ Los evaluadores estuvieron de acuerdo en que el instrumento hace uso de una terminología y formato acorde al fin para el cual fue elaborado.
- ✓ Por último, los especialistas consideraron que el instrumento de recolección de datos cumple con normas gramaticales.

Diferencias

- ✓ Los evaluadores de manera disgregada opinaron con relación a la secuencialidad y ordenamiento lógico de las interrogantes o enunciados presentados en el instrumento de recolección de datos.
- ✓ En relación a las observaciones generales existe una gran diferencia entre las recomendaciones de los diversos especialistas puesto que, algunos se centraron en la forma y orden de las interrogantes mientras que otros en la intención y finalidad de cada interrogante.
- ✓ Los especialistas llevaron a cabo su evaluación de manera diferenciada, esto debido que uno de ellos la realizó de manera formativa, detallando las mejoras a realizar mientras que los otros hicieron una evaluación enmarcada en la lista de cotejo que se les suministró.
- ✓ En lo que respecta a los comentarios formativos, se observa que el experto uno (1) realizó muchos aportes específicos que contribuyeron en gran medida para rediseñar el instrumento inicial.

Ya vistas las diferencias y semejanzas entre las observaciones de los expertos, es importante resaltar, que las correcciones realizadas por los evaluadores fueron

diversas. Sin embargo, cada uno de ellos aprobó el instrumento y proporcionó comentarios valiosos que sirvieron de base para concretar el cuestionario definitivo, el cual se utilizó como instrumento de recolección de datos.

✓ **Unidades de Análisis:** en ese caso, se determinaron las variables que permitieron dar alcance a los objetivos e interrogantes planteadas. Por lo tanto se establecieron como variables: Modelo de Gestión, la cual tiene las siguientes dimensiones: Filosofía de Gestión, Normativas y Estructura Organizacional. Por otra parte la variable Organizaciones Inteligentes como enfoque de trabajo, tiene como dimensiones: Aprendizaje en Equipo, Toma de Decisiones y Apertura al Cambio que permitieron llevar a cabo la operacionalización de variable. (Véase Cuadro 1, pág. 54).

✓ **Población:** en este caso se trató del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), el cual estuvo integrado por cuarenta (40) personas. Es decir, se consideró trabajar como toda la población. En este sentido, Ramírez (2007) define este tipo de población como:

Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde un punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total, por ejemplo, los libros de una biblioteca, el número de alumnos de una escuela, la producción de automóviles en un año determinado, etc. Así, entonces la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio... (p. 78).

Así pues, debido que la población era abordable no se realizó la técnica de muestreo, es decir, se abarcaron todas y cada una de las unidades de análisis.

✓ **Análisis de la Información Obtenida:** en lo que respecta a esta fase del proyecto de investigación Balestrini (2006) propone:

...al culminar la fase de recolección de la información, los datos, han de ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permite recontarlos y resumirlos; antes de introducir el análisis diferenciado a partir de procedimientos estadísticos; y posibilitar la interpretación y logro de conclusiones a través de resultados obtenidos. (p. 169).

En este orden de ideas, luego de haber obtenido la información, se inició el análisis detallado de la misma, lo que permitió a su vez proporcionar conclusiones y recomendaciones al Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva de organizaciones inteligentes.

✓ **Toma de Decisiones:** estuvo destinada a recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque de Organizaciones Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), que permita a ésta un mejor manejo de su capital humano, ofreciendo un ambiente abierto a la participación, aprendizaje, el diálogo y la reflexión, que además, contribuya a cultivar en todos los niveles de la organización, el conocimiento como recurso intangible fundamental para su éxito.

CAPÍTULO IV

Análisis de Resultados

En el presente capítulo, se presenta de manera graficada los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de datos así como también un breve análisis estadístico de los mismos. Es importante destacar, que dicho instrumento fue un cuestionario integral que contó con una diversidad de ítems que fueron desde preguntas dicotómicas hasta interrogantes que ofrecieron una escala de Likert en cuanto a las opciones dadas para responder. Se hizo necesario realizar un instrumento global con miras a abarcar y dar respuesta a todas las incógnitas de la investigación. De igual manera, el análisis llevado a cabo fue de tipo cuantitativo, donde los datos además de ser graficados, fueron procesados y expresados en porcentajes (%), permitiendo determinar aquellas opciones predominantes de acuerdo a las respuestas dadas por los encuestados.

El instrumento de recolección de datos pudo dar respuestas a los objetivos de investigación e interrogantes de la siguiente manera: de la pregunta uno (1) a la pregunta seis (6) se establecieron un conjunto de opciones que dieron a conocer cuál es el conocimiento existente de los trabajadores con respecto a la filosofía de gestión de la organización. Es decir, en qué medida conocen los enunciados propuestos en la Visión, Misión y valores. También, se pudo saber el grado de participación que tuvieron los empleados al momento de ser elaborada dicha filosofía de gestión y así constatar si labora o no bajo un enfoque tradicional de trabajo.

La pregunta siete (7) permitió percibir a los investigadores la disposición que tienen los trabajadores de participar en la construcción de la filosofía de gestión de la OPSU, en este sentido, todas estas interrogantes mencionadas hasta ahora dieron cabida para indagar cuál es el modelo de gestión utilizado en el Departamento de Personal de la OPSU, así de esta manera conocer si responde o no a los indicadores de una organización inteligente.

Por otra parte, las interrogantes ocho (8) y nueve (9) se elaboraron con la finalidad de saber si la organización impone reglas y normas rígidas que deben ser cumplidas por los empleados, como es el caso del cumplimiento de horario. Ya que, esta es una característica inherente al enfoque burocrático tradicional.

Las preguntas diez (10), once (11) y doce (12) ofrecieron información importante acerca de si a los empleados se les permite realizar actividades que no están descritas en su perfil de cargo y así indagar si la organización aprovecha o no el conocimiento que pueden aportar éstos en problemáticas ajenas al cargo. De igual manera, permitió conocer de qué forma se promueve el conocimiento de la organización, es decir, si es incentivado por la institución o por iniciativa propia de cada trabajador. Y así conocer el modelo de gestión.

Desde la pregunta trece (13) hasta la diecisiete (17), se elaboraron un conjunto de enunciados con la finalidad de conocer si existe o no un estructura jerárquica rígida que imposibilita la interacción entre los miembros tanto de la organización como del Departamento de Personal de la OPSU, independientemente del cargo que ocupa, y así corroborar si se trabaja o no bajo el modelo tradicional de trabajo.

Por otra parte, de la pregunta dieciocho (18) a la veintiuno (21) arrojó información valiosa con respecto a si en las reuniones interdepartamentales llevadas a cabo se toman en cuenta la opinión de todos los miembros de la organización, si el conocimiento de los trabajadores es visto como un potencial que agrega valor a las nuevas estrategias a realizar. De igual manera, se conoció si dichas reuniones generan espacios abiertos al aprendizaje, el diálogo y la discusión, dando respuesta al segundo objetivo específico propuesto en este trabajo de investigación.

Siguiendo esta misma línea de ideas, las preguntas que fueron desde la veintidós (22), hasta la (28) permitieron indagar si el Departamento de Personal de la OPSU promueve el trabajo en equipo entre los miembros que integran dicho departamento, así como también conocer, en que grado es promovido el aprendizaje en equipo a través de sus jefes inmediatos. En este sentido, esto conllevó a verificar cómo es el proceso de toma de decisiones, es decir si se lleva a cabo de manera centralizada como lo indica el enfoque tradicional de trabajo o por el contrario es un proceso consensuado entre todos los empleados. Al igual como se estableció en el párrafo anterior, se pudo

dar respuesta de manera exhaustivo al segundo objetivo específico propuesto, donde se estableció Determinar si se motiva el aprendizaje de los empleados, se involucra a todo el personal en la toma de decisiones y se da prioridad al aprendizaje en equipo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector universitario (OPSU).

Por último, la pregunta veintinueve (29) permitió conocer cuál es la visión que tienen los trabajadores con respecto al cambio, es decir, si ven la apertura al cambio como una oportunidad para reorientar prácticas en función a las necesidades suscitadas.

Una vez alcanzado lo planteado en los dos primeros objetivos específicos, cada pregunta como se mencionó al inicio fue descrita en porcentajes, donde posteriormente se analizaron desde la perspectiva de organizaciones inteligentes, dando alcance de esta manera al tercer objetivo específico propuesto. Una vez vista, la pertinencia del enfoque de organizaciones inteligentes, se prosiguió a establecer un conjunto de recomendaciones enmarcadas en dicho enfoque con el objeto que sean llevadas a cabo por los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU.

Conocimiento sobre modificación de la Misión de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	7	17,5%
NO	33	82,5%
TOTAL	40	100%

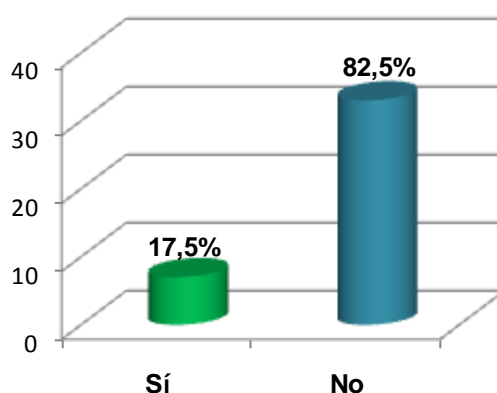


Gráfico 1. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Misión de la OPSU

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede observar que el 82,5% de los trabajadores desconocen si alguna vez la Misión de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) ha sido modificada. En este sentido, se evidencia que dicha Misión no ha sido modificada desde que se elaboró, o en posibles modificaciones, no se ha tomado en cuenta la participación de los empleados para su creación. Esto muestra que la organización labora bajo el enfoque tradicional, ya que, la participación está centralizada en aquellas personas que ocupan altos cargos.

Como se puede observar, los enunciados propuestos en el instrumento de recolección de datos desde la pregunta uno (1) hasta la pregunta seis (6), dieron a conocer a través de los gráficos que los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU no participaron en la elaboración de la filosofía de gestión de dicha organización, puesto que la mayoría afirmó, no conocer si alguna vez la visión, misión y valores de la OPSU han sido modificados. En tal sentido, Senge (Citado en Hernández, L. 2003) señala que una organización inteligente debe consolidarse a través de dos cambios fundamentales. En primera instancia, donde exista una revisión permanente de

su filosofía de gestión como componente organizacional, así como también un cambio en la personas (dominio personal).

Como es de notar, estas transformaciones involucran a todos los miembros que la integran, es por ello que la filosofía de gestión debe nacer del aporte colectivo sustentado en una visión compartida que haga del diálogo un mediador de ideas y conocimientos en beneficio de todos.

Conocimiento acerca de la Misión de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	26	65%
NO	14	35%
TOTAL	40	100%

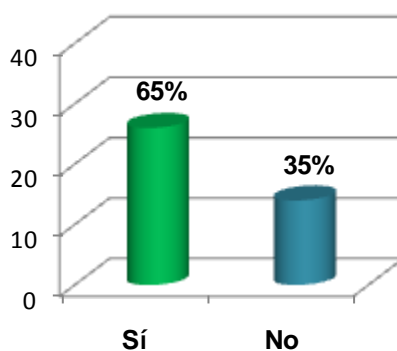


Gráfico 2. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Misión de la OPSU

Cabe señalar que los investigadores previamente determinaron colocar una afirmación falsa en relación a la Misión de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), todo esto con el fin de indagar acerca del grado de conocimiento que tienen los empleados sobre dicha misión. Los resultados obtenidos expresan que el 65% de la población encuestada consideró que dicho enunciado era correcto, quedando en evidencia que la mayoría de los trabajadores no conoce cuál es el objetivo

de la Misión de la OPSU, reafirmando así la información recolectada en la interrogante número uno (1), donde se notó que los trabajadores no participaron en la elaboración de dicha Misión.

Conocimiento sobre modificación de la Visión de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	5	12,5%
NO	35	87,5%
TOTAL	40	100%

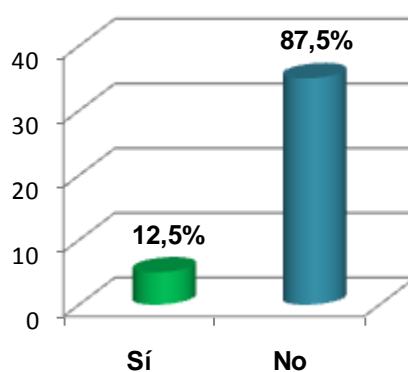


Gráfico 3. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Visión de la OPSU

Como se puede apreciar en el gráfico tres (3) que un poco más de las tres cuartas partes de la población encuestada desconoce si la Visión de la OPSU ha sido modificada. De esta manera, es de notar que la Visión no ha sido modificada desde que se elaboró, o en posibles modificaciones no se ha tomado en cuenta la participación de los trabajadores para su creación. Se percibe que el Departamento de Personal labora como una organización tradicional la cual no propicia la participación de todos sus miembros.

Conocimiento sobre la Visión de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	16	40%
NO	24	60%
TOTAL	40	100%

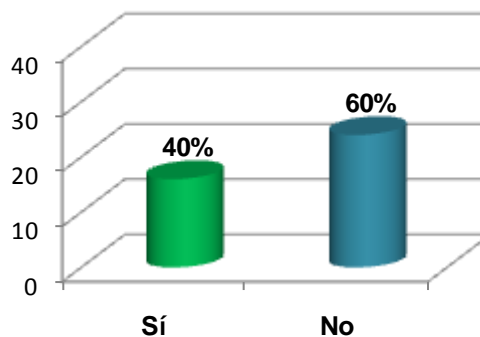


Gráfico 4. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Visión de la OPSU

Es importante resaltar que el objetivo propuesto como Visión de la OPSU en el ítems cuatro (4) es correcto, pues forma parte de dicha Visión, sin embargo, la mayoría de los encuestados consideraron que el enunciado era incorrecto, por lo cual se puede decir, que los trabajadores del Departamento de Personal presentan dudas respecto a cuál es la finalidad o meta de la OPSU como servicio universitario.

Conocimiento sobre modificación de los Valores de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	3	7,5%
NO	37	92,5%
TOTAL	40	100%

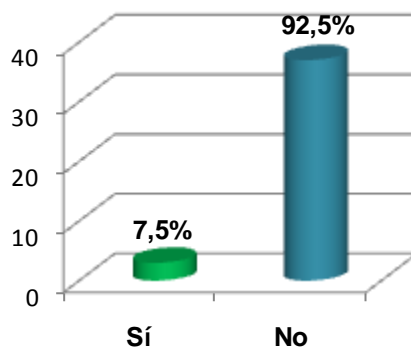


Gráfico 5. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Valores de la OPSU

La finalidad de esta pregunta, es indagar si los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU conocen si alguna vez los Valores de dicha organización ha sido reformulados. En este sentido, 37 de los encuestados respondieron la opción “NO”, representado el 92,5% de la población. En relación a lo anterior, es de apreciar que los Valores de la OPSU no se han modificado, o en posibles modificaciones no se tomó en cuenta la participación de los trabajadores, manteniéndose la tendencia de que la organización labora bajo el enfoque tradicional de trabajo.

Conocimiento sobre los Valores de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Abiertos al Cambio	11	27,5%
Alegría	1	2,5%
Puntualidad	2	5%
Éticos	24	60%
Emprendedores	2	5%
TOTAL	40	100%

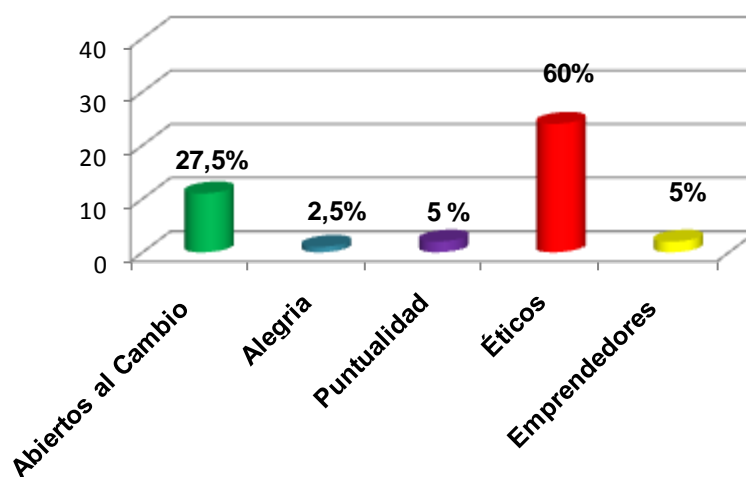


Gráfico 6. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores sobre modificación de la Valores de la OPSU

De acuerdo al listado de Valores proporcionados, el valor que realmente pertenece a la filosofía de gestión de la OPSU es *“Abiertos al Cambio”*. De acuerdo a lo antes expuesto, sólo el 27,5% de los encuestados respondieron de manera correcta, es decir, el 72,5% de los trabajadores respondieron de manera errónea, es decir, la mayoría de las personas tomaron como opción de respuesta el resto de los valores propuestos. Esto demuestra que la mayoría de los empleados no conocen con exactitud cuáles son los valores propuestos por la organización, evidenciando la poca identidad que tienen éstos con dicha institución.

Disposición para la Construcción de la Misión, Visión y Valores de la OPSU

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	29	72,5%
En Mucho	11	27,5%
Medianamente	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	40	100%

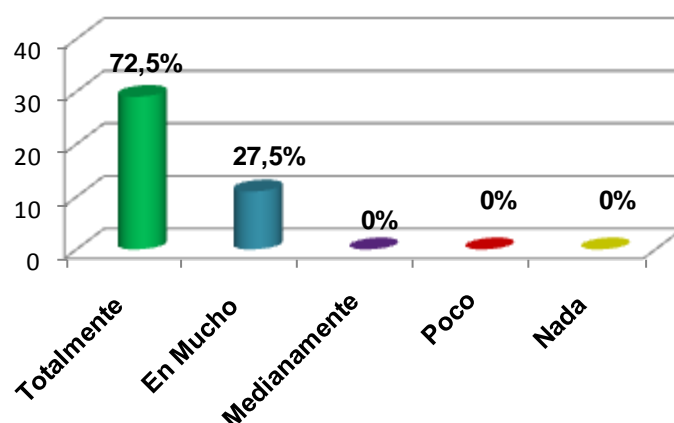


Gráfico 7. Porcentaje de la disposición que tiene los trabajadores para participar en la construcción de la Misión, Visión y Valores de la OPSU

Como se puede notar en el gráfico siete (7), el 72,5% de los trabajadores respondieron que estarían “*Totalmente*” de acuerdo en contribuir en la elaboración de la Misión, Visión y Valores de la OPSU, mientras que el 27,5% restante marcó “*En Mucho*” como opción de respuesta. De manera absoluta se observa que los trabajadores en gran medida desean dar a conocer sus propuestas e ideas para la construcción de la filosofía de gestión. Pues ninguna persona respondió a las alternativas que reflejaban neutralidad o desinterés a la interrogante propuesta. De esta forma queda claro que la organización debe auspiciar la participación de sus empleados en aspectos relevantes de la misma. Como menciona Senge (2009), las organizaciones inteligentes son aquellas donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde los trabajadores aprenden en conjunto. La participación colectiva debe considerarse como una

herramienta indispensable para aprovechar el conocimiento de todos los involucrados, he aquí la importancia de crear un ambiente de participación, ya que abre camino a nuevos pensamientos y estrategias que permite innovar y reorientar prácticas laborales.

Cumplimiento de normas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Totalmente	27	67,5%
En Mucho	11	27,5%
Medianamente	2	5%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	40	100%

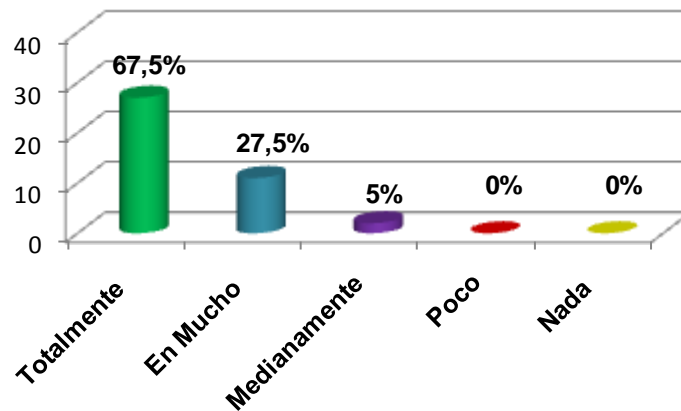


Gráfico 8. Porcentaje de cumplimiento de normas que tienen los trabajadores en relación al horario de trabajo

Como se puede observar en el gráfico ocho (8), el 67,5% de los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU cumplen “*Totalmente*” con el horario establecido, representando así la mayoría de los encuestados, de igual manera, la otra opción que obtuvo gran porcentaje fue “*En Mucho*” con un 27,5%. De acuerdo con lo visto anteriormente, se evidencia que la organización impone ciertas normas que deben ser cumplidas a cabalidad por parte de los empleados, como lo es el horario. Esta característica responde a la filosofía de las organizaciones tradicionales, donde las normas son reglamentos rígidos que de no ser cumplidos conllevan a una sanción.

Cumplimiento de normas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	37	92,5%
NO	3	7,5%
TOTAL	40	100%

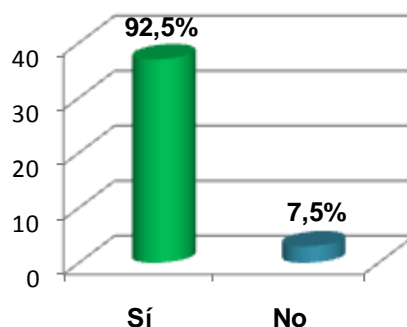


Gráfico 9. Porcentaje de cumplimiento de normas de los trabajadores

Como se muestra en el gráfico nueve (9), el 92,5% de los trabajadores expresaron que el horario a cumplir viene establecido por la organización, es decir, la institución impone el horario como una norma que debe ser acatada por todos, notándose el modelo tradicional imperante, el cual tiene como principio establecer mecanismo de control que obliga a los empleados a cumplir un conjunto de reglas. En este sentido, Merton (Citado en Plana, C. 2008) expresa que la burocracia afecta la personalidad de los empleados, puesto que éstos se interesan únicamente en la observación rígida de reglas; haciendo de la labor una actividad rutinaria que limita la creatividad y el empeño de aprender nuevas prácticas laborales.

Participación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	7,5%
En Mucho	8	20%
Medianamente	7	17,5%
Poco	13	32,5%
Nada	9	22,5%
TOTAL	40	100%

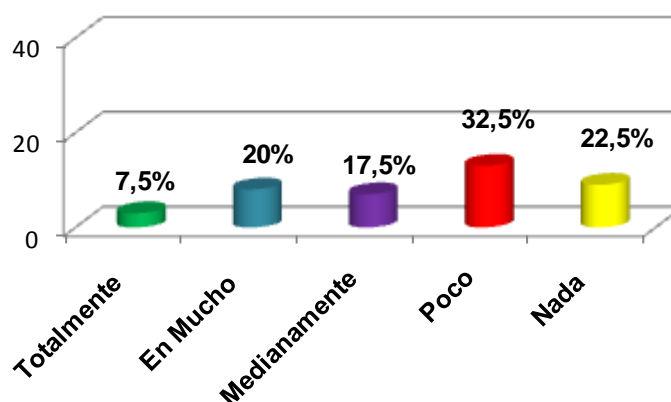


Gráfico 10. Porcentaje de participación que tienen los trabajadores en relación a actividades no contempladas en su perfil de cargo

De acuerdo a lo reflejado gráfica anterior, se puede inferir que la organización inhibe a los trabajadores a realizar actividades que no están contempladas como actividades directas de su cargo, puesto que 32,5% de los encuestados respondieron la opción “Poco” y el 22,5% la opción “Nada”, representando de esta manera la mayoría del total de los empleados encuestados. De este modo, se puede decir que la organización no promueve la participación de los empleados, desaprovechando así el conocimiento que éstos puedan aportar en problemáticas ajenas al cargo que desempeñan pero que de una u otra manera afectan el buen funcionamiento de la organización.

En tal sentido, Hesselbein y Otros (2007) expresan que las prácticas de dirección deben cambiar y adaptarse a las nuevas tendencias basadas en el conocimiento y la información; es decir los líderes deben ser capaces de generar estrategias que

incentiven la participación de todos, donde el conocimiento individual sea transformado en conocimiento colectivo.

Cumplimiento de actividades diferentes al perfil de cargos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Extramuros	5	12,5%
Organizacionales	34	85%
Otras	1	2,5%
TOTAL	40	100%

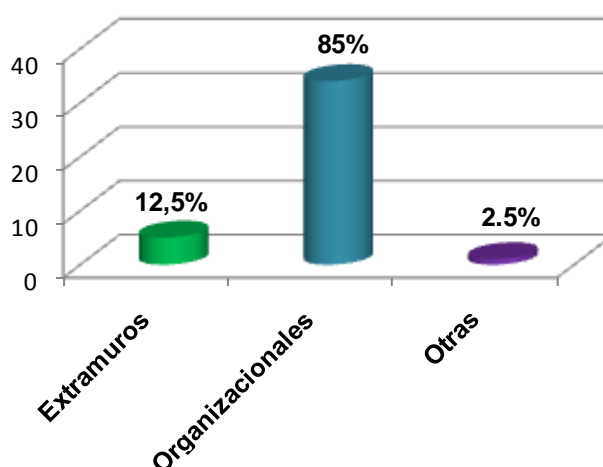


Gráfico 11. Porcentaje de cumplimiento de actividades que no están contempladas en el perfil de cargos de los trabajadores

De acuerdo a lo mostrado en el gráfico anterior, se puede decir, que cuando la organización permite a sus empleados realizar actividades no contempladas en su perfil de cargo, generalmente dichas actividades están enmarcadas en funciones inherentes a la organización. Pues, más de las tres cuartas partes de los encuestados respondieron la opción “Organizacionales”. De tal forma, se demuestra que a pesar que en algunas ocasiones se les aprueba a los trabajadores realizar actividades que no forman parte de sus tareas rutinarias, éstas responden a las necesidades de la organización y no a las necesidades propias del empleado.

Medios de promoción de actividades no contempladas en el perfil de cargos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Institución	13	32,5%
Iniciativa Propia	24	60%
Otras	3	7,5%
TOTAL	40	100%

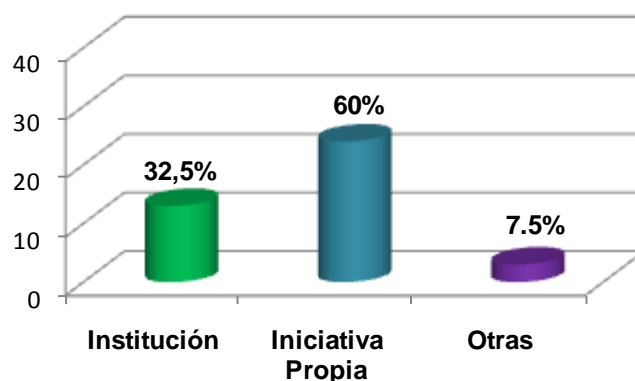


Gráfico 12. Porcentaje de medios de promoción de actividades no contempladas en el perfil de cargos

En relación a los resultados obtenidos, es de notar que veinticuatro (24) de los trabajadores encuestados respondieron, que aquellas actividades que realizan fuera de las propias de su cargo son promovidas por iniciativa propia, representado de esta manera, el 60% del total encuestado. Esto indica, que la organización considera de poco interés dar libertad a los trabajadores para realizar diversas actividades, notándose evidentemente el modelo de gestión imperante en el Departamento de Personal de la OPSU donde a los empleados se le impone un conjunto de actividades específicas a realizar.

Evidentemente, los resultados arrojados por las gráficas once (11) y doce (12) dejan claro que las organizaciones burocráticas tradicionales coarta la participación de sus empleados. En este orden de ideas, Pérez (2009), expone: “el formalismo, la burocracia y una cierta inflexibilidad hacen que el desempeño del personal sea bastante predecible, limitando su creatividad y poniendo coto a su espíritu emprendedor”. (p. 37).

Estructura Jerárquica Rígida

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

SÍ	33	82,5%
NO	7	17,5%
TOTAL	40	100%

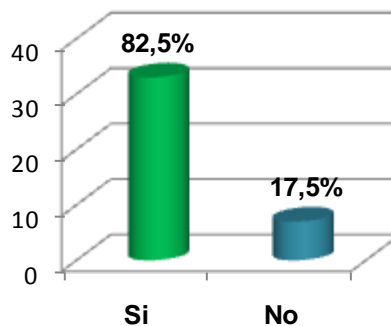


Gráfico 13. Porcentaje de conocimiento acerca de la estructura jerárquica rígida por parte de los trabajadores

Se puede apreciar que el 82,5% de los trabajadores encuestados respondieron la opción SI del ítem trece (13). Afirmaron que la OPSU posee un organigrama establecido. De acuerdo con esto, se observa que existe una jerarquía establecida entre los diversos miembros de la organización, tal como se establece en el modelo tradicional de trabajo.

Como se puede notar, los resultados ofrecidos por los gráficos desde los ítems trece (13) hasta el diecisiete (17) permitieron confirmar que las organizaciones que trabajan bajo el modelo burocrático presentan una jerarquía rígida establecida, donde las personas que se encuentran en la parte alta de ésta se dedican a ordenar tareas a sus subordinados, lo cual produce que estos últimos deban cumplir con las normativas institucionales y no puedan realizar actividades novedosas.

De acuerdo con lo anterior, North y Rivas (2008), expresan:

Las formas de organización multidivisional de las grandes empresas se oponen frecuentemente a un libre flujo de conocimientos por encima de las barreras autoimpuestas. Así es que se argumenta que una organización difícilmente pueda producir una eficiente transferencia de conocimientos dentro de la lógica de una organización jerárquica y multidivisional. (p. 30).

En contraposición a lo descrito anteriormente, Velásquez (2010), dice:

...para el Siglo XXI, las organizaciones necesitarán capacitarse bajo visiones, estrategias y diseños que les permitan desafiar la supercompetencia, los cambios profundos de la

tecnología y la revalorización de la fuerza de trabajo. En este sentido, se puede señalar que cada empresa deberá reconocer que las nuevas oportunidades surgen en el ambiente en donde predominan las redes de conocimiento y las habilidades que modifican el sistema de relaciones, generando estructuras no verticalizadas, con redes de multinivel y cadenas de valor en donde se pueden añadir o descartar funciones. (s/p)

Estructura Jerárquica Rígida

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	27	67,5%
NO	13	32,5%
TOTAL	40	100%

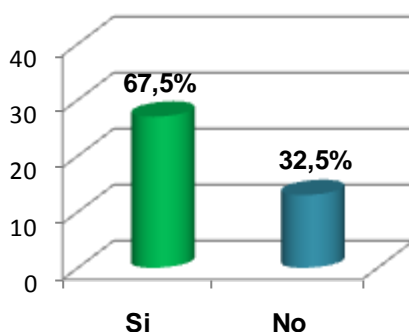


Gráfico 14. Porcentaje de conocimiento acerca de la estructura jerárquica rígida por parte de los trabajadores

Cabe señalar que la mayoría de las personas que laboran en el Departamento de Personal de la OPSU afirmaron que éste cuenta con un organigrama establecido, puesto que, el 67,5% respondieron la opción SÍ. En este sentido, al igual que la organización, el Departamento a pesar de ser un subsistema, mantiene una división jerárquica entre los diversos miembros que la conforman.

Lugares donde se encuentran los organigramas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	10	25%
NO	30	75%

TOTAL	40	100%
--------------	-----------	-------------

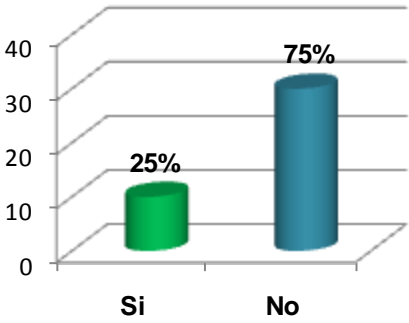


Gráfico 15. Porcentaje de conocimiento acerca de los lugares donde se encuentran los organigramas en la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)

Es importante resaltar que la gran mayoría de las personas respondió que los organigramas no se encuentran colocados en lugares visibles, debido que el 75% de los encuestados aseveró que los organigramas existentes en la institución no son de manejo público, es decir, éstos no están ubicados en sitios estratégicos para ser observados por todos; tales como: carteleras, pendones, paredes, entre otros. Esta característica responde al modelo de gestión de la organizaciones burocráticas donde existen organigramas con una cadena de mando bien marcada, sin embargo, los empleados generalmente ni siquiera conocen tal organigrama ni las implicaciones que trae consigo.

Forma del organigrama

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Horizontal	9	22,5%
Vertical	31	77,5%
TOTAL	40	100%

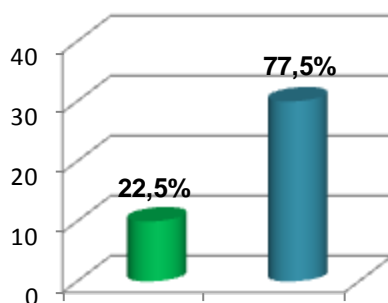


Gráfico 16. Porcentaje de reconocimiento de la forma del organigrama del Departamento de Personal de la OPSU

Se puede afirmar de acuerdo a los resultados obtenidos, que la estructura del organigrama del Departamento de Personal de la OPSU es vertical. Puesto que treinta y una (31) de las personas encuestadas respondieron dicha opción, representando así el 77,5% del total de trabajadores. Siguiendo esta misma línea de ideas, este departamento cumple con el principio de jerarquía, ya que, el organigrama se caracteriza por ser vertical, respondiendo al enfoque tradicional de trabajo, el cual concibe a las personas de altos cargos “poder y autoridad” sobre sus subordinados y donde estos últimos deben reportar sus tareas a un jefe que a su vez se encuentra ubicado por encima de ellos en la estructura jerárquica.

Percepción de los empleados respecto a los organigramas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	5	12,5%
En Mucho	5	12,5%
Medianamente	7	17,5%
Poco	14	35%
Nada	9	22,5%
TOTAL	40	100%

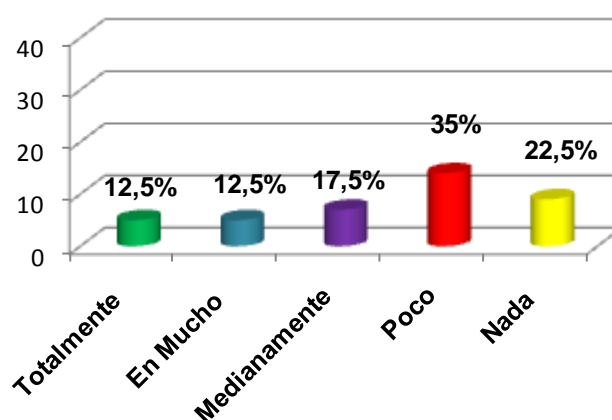


Gráfico 17. Porcentaje sobre los percepción de los empleados respecto a los organigramas de la OPSU

Sin duda alguna, los organigramas verticales generalmente no posibilitan interacciones entre las personas que se encuentran ubicados en distintos niveles del mismo. Esto fue reafirmado con las respuestas ofrecidas por la población encuestada. Así pues, se observa que 35% de los encuestados respondieron la opción “*POCO*”, quedando como la respuesta de mayor seguimiento, de la misma manera, el 22,5% respondieron la opción “*NADA*” y el 17,5% la opción “*MEDIANAMENTE*”. En este sentido, la mayoría de los trabajadores establecen que la estructura vertical del organigrama del Departamento de Personal de la OPSU no posibilita la interacción entre los distintos niveles de la escala jerárquica, es decir, el trabajo individualizado se impone al trabajo colectivo, inhibiendo ambientes de discusión y aporte de ideas de los empleados de la organización.

Conocimiento de las reuniones interdepartamentales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	26	65%
NO	14	35%
TOTAL	40	100%

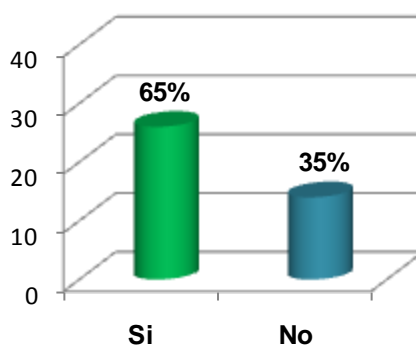


Gráfico 18. Porcentaje de conocimiento que tienen los empleados acerca de las reuniones interdepartamentales

Es notorio que la mayoría de las personas conocen que sí se realizan reuniones interdepartamentales dentro de la organización, puesto que, el 65% de los trabajadores respondieron la opción “SÍ”. De esta manera, se puede decir, que la organización informa a los empleados que se realizan reuniones entre los departamentos con el objeto de discutir asuntos inherentes a la institución.

Conocimiento acerca de la periodicidad de reuniones interdepartamentales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	22	84,6%
Mensual	4	15,4%
Trimestral	0	0%
Semestral	0	0%
Anual	0	0%
TOTAL	26	100%

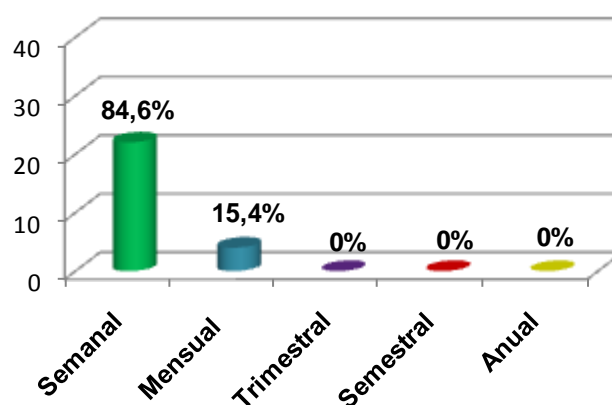


Gráfico 19. Porcentaje de conocimiento que tienen los empleados acerca de la periodicidad de reuniones interdepartamentales

Cabe señalar, que los porcentajes expresados en el gráfico diecinueve (19) corresponden a las 26 personas que respondieron afirmativamente la pregunta anterior. Es notorio, que la mayoría de las personas conocen que las reuniones interdepartamentales se realizan semanalmente, puesto que, el 84,6% de los trabajadores respondieron dicha opción. De esta manera, se puede decir que la organización informa a los empleados cuando se realizan reuniones entre los departamentos con el objeto de discutir asuntos inherentes a la institución.

Participación entre los distintos niveles jerárquicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0%
En Mucho	2	7,6%
Medianamente	4	15,4%
Poco	10	38,5%
Nada	10	38,5%
TOTAL	26	100%

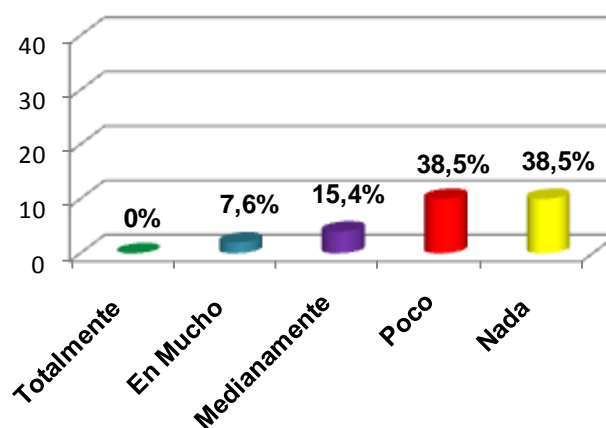


Gráfico 20. Porcentaje de participación existente entre los distintos niveles jerárquicos

Es importante señalar, que los porcentajes expresados en el gráfico veinte (20) corresponden a las veintiséis (26) personas que respondieron afirmativamente la pregunta del ítem dieciocho (18). De acuerdo con las respuestas brindadas, se puede afirmar que las reuniones que se realizan entre los diversos departamentos, no auspician ambientes de discusión entre los diferentes niveles jerárquicos del organigrama, debido que, las opciones “POCO” y “NADA” obtuvieron cada una un 38,5% del total de las personas encuestadas. De esta manera, se evidencia que dichas reuniones son controladas por las personas de altos cargos, donde las actividades acordadas por éstos son comunicadas a sus subordinados sólo con la finalidad de ser cumplidas.

Como se puede evidenciar, en los gráficos aquí presentados; las preguntas veinte (20) y veintiuno (21) dieron como resultado que las reuniones interdepartamentales que se realizan en la organización objeto de estudio no generan espacios de discusión ni de

aprendizaje colectivo entre las personas que se encuentran en distintos niveles de la estructura jerárquica. En contraste a esto, Carvajal (s/f), señala:

En tanto el aprendizaje organizacional para la gestión del conocimiento sostenible requiere de la iniciativa e imaginación de sus actores fundamentales; es decir, su movilización colectiva, entonces esa movilización puede concebirse y fundarse con una gerencia que potencialice las oportunidades. Es tratar de lograr los mejores resultados en la organización utilizando el recurso más valioso del ser humano: su inteligencia. (p. 11).

Conocimiento acerca de estrategias para la resolución de problemas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0%
En Mucho	3	11,5%
Medianamente	4	15,4%
Poco	11	42,3%
Nada	8	30,8%
TOTAL	26	100%

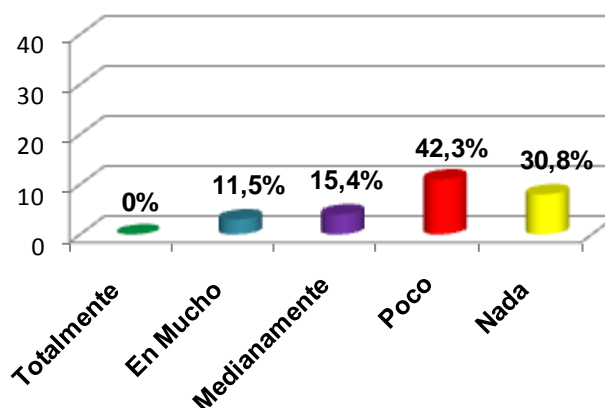


Gráfico 21. Porcentaje de conocimiento que tienen los trabajadores acerca de estrategias para resolución de problemas

De acuerdo a los resultados obtenidos, es de notar, que las opciones que obtuvieron mayores porcentajes fueron: “POCO” con un 42.3%, y la opción “NADA” con un 30,8% del total de personas encuestadas. Esto indica, que dichas reuniones no están orientadas a solucionar problemáticas de la organización, respecto a esto se puede inferir que dichas reuniones se hacen únicamente para tratar temas laborales. En contraposición a lo anterior el modelo de gestión Organizaciones Inteligentes plantea

que las instituciones deben ser vistas como un sistema, donde no sólo se debe estar pendiente de las funciones a realizar sino también de todo aquello que pueda afectar el desarrollo de la institución.

Trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	5%
Casi Siempre	3	7,5%
Algunas Veces	5	12,5%
Rara Vez	16	40%
Nunca	14	35%
TOTAL	40	100%

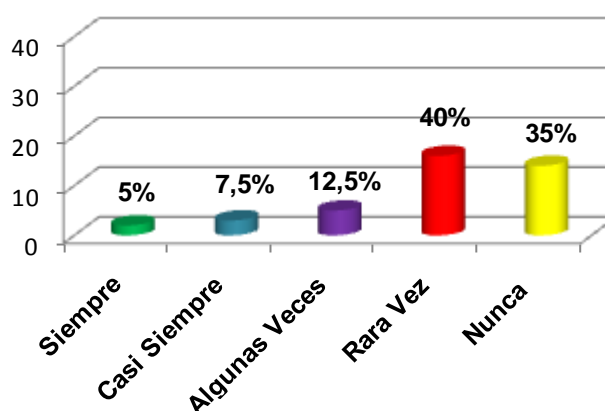


Gráfico 22. Porcentaje acerca de la regularidad de la utilización del trabajo en equipo en el Departamento de Personal de la OPSU

La mayoría de los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU expresaron que en sus actividades diarias, la organización coarta en gran medida realizar sus labores en equipo de trabajo, puesto que, el 40% de la población encuestada respondió la opción “*Rara vez*” y el 35% se inclinó por la opción “*Nunca*”. Así pues, tal como lo establece el enfoque tradicional, los trabajadores poseen tareas específicas, por ende deben ser abarcadas individualmente, impidiendo de esta manera la creación de espacios de discusión y colaboración entre éstos que permita la innovación y adquisición de nuevas prácticas laborales.

Es valido señalar, que las respuestas ofrecidas por la población desde el ítems veintidós (22) hasta el número veinticuatro (24) dejaron al descubierto que la organización objeto de estudio no auspicia el trabajo en equipo en gran medida, por el contrario los líderes de esta institución se encargan de asignar tareas a realizarse de manera individualizada. En oposición a esto, Sánchez. (2006), afirma: “Los equipos se convierten, por tanto, en bloques básicos de la construcción de la organización, son las unidades básicas de las organizaciones y su diseño se configura en torno a estructuras basadas en equipos”. (p. 17).

Forma de adquisición de nuevos aprendizajes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Individualmente	26	65%
En Equipos de Trabajo	4	25%
Talleres de Formación	10	10%
Otra	0	0%
TOTAL	40	100%

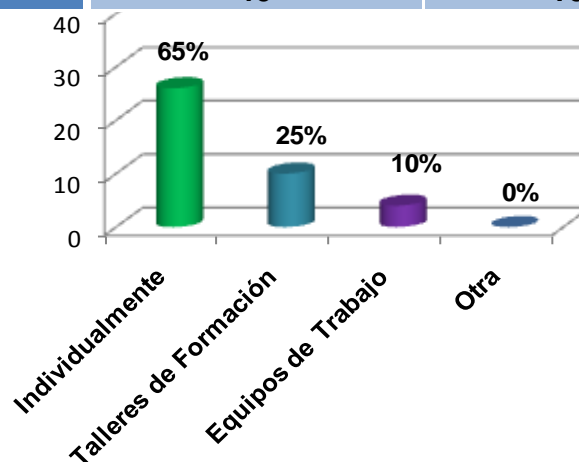


Gráfico 23. Porcentaje respecto a la forma de adquisición de nuevos aprendizajes por parte de los trabajadores

De acuerdo a los valores obtenidos, el 65% de los trabajadores afirmaron que al momento de aprender nuevas practicas laborales, estas son adquiridas de manera individualizada, reafirmando la tendencia que se observa en el gráfico veintidós (22)

donde el modo de trabajo es particularizado, evitando que el aprendizaje se genere por medio de equipos de trabajo, trayendo como consecuencia además que el conocimiento no fluya entre los trabajadores. Esto último, se reafirma también en el hecho que tan sólo el 10% de los encuestados señalaron que adquirirían nuevas prácticas laborales empleando el trabajo en equipo, lo cual expresa un porcentaje muy bajo.

Grado de motivación del aprendizaje en equipo por parte de los jefes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	2,5%
En Mucho	1	2,5%
Medianamente	3	7,5%
Poco	18	45%
Nada	17	42,5%
TOTAL	40	100%

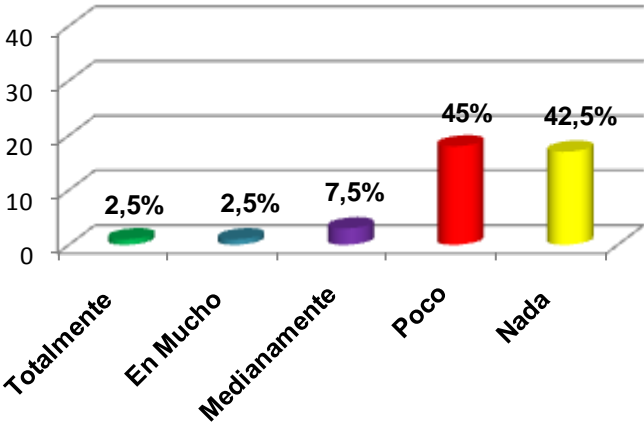


Gráfico 24. Porcentaje sobre el grado de motivación del aprendizaje en equipo por parte de los jefes

En vista de los porcentajes obtenidos en este gráfico, se puede notar que los jefes, ubicados por naturaleza en altos cargos, no consideran importante que los empleados aprendan nuevas prácticas laborales en equipo de trabajo. Ya que, el 45% de la población encuestada respondió la opción “Poco” y el 42,5% consideró la opción “Nada” representado así, un poco más de las tres cuartas partes de los trabajadores encuestados. De acuerdo con lo descrito hasta ahora, se puede aseverar que los jefes

sólo delegan tareas específicas a sus empleados más allá de generar equipos de trabajo para lograr el alcance de las metas de los trabajadores y de la organización en general.

Participación en la toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	7,5%
Casi Siempre	2	5%
Algunas Veces	13	32,5%
Rara Vez	12	30%
Nunca	10	25%
TOTAL	40	100%

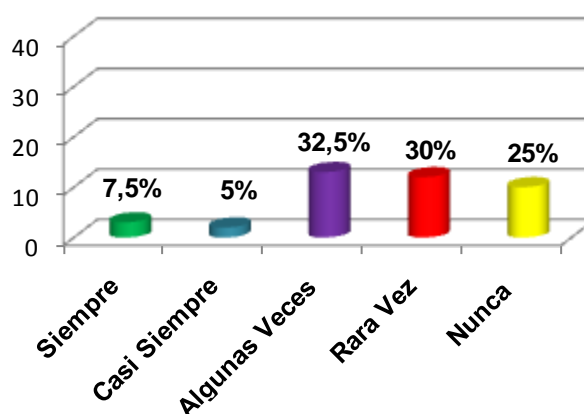


Gráfico 25. Porcentaje de participación que tienen los trabajadores en relación a la toma de decisiones

De acuerdo con los porcentajes obtenidos, se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU consideraron que sus jefes inmediatos toman en cuenta muy poco sus opiniones al momento de analizar una problemática, debido que, el 32,5% de la población encuestada respondió la opción “*Nunca*” mientras que el 30% se inclinó por la opción “*Rara vez*”, notándose que el proceso de toma de decisiones está centralizada en las personas con altos cargos, de igual manera queda en evidencia que en las pocas ocasiones que las opiniones de los empleados son escuchadas, prácticamente en todos los casos dichas opiniones no son tomadas en cuenta para tomar la decisión final.

En las respuestas ofrecidas por los empleados del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), quedó en evidencia que esta institución emplea una de las características principales del modelo burocrático de trabajo, como lo es el hecho de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones de manera centralizada. Pues como se muestra en las gráficas desde la veinticinco (25) hasta la veintiocho (28) los jefes toman muy poco en cuenta la opinión de sus subordinados a la hora de tomar decisiones importantes para la organización.

En tal sentido, Senge (2003) asevera: “los gerentes tienen la idea de que los problemas organizacionales sólo deben ser resueltos por ellos, sin esperar a que alguien más haga algo”. (p. 31).

Sin duda alguna, las organizaciones burocráticas buscan tener el control en lo que respecta a la toma de decisiones. En contraste a esto, las organizaciones inteligentes proponen que debe existir un líder integrador. Así pues, Hesselbein y otros (2007) afirman:

...el líder integrador trabaja con una actitud inclusiva, incorporando los puntos de vista individuales y los comunes en los diferentes tipos de personalidad e ideología. Es la idea y el proceso de pensamiento lo que más importa al líder integrador, un líder que busca la diversidad para enriquecer cada proceso. (p. 249).

Participación en la toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	2,5%
En Mucho	2	5%
Medianamente	4	10%
Poco	15	37,5%
Nada	18	45%
TOTAL	40	100%

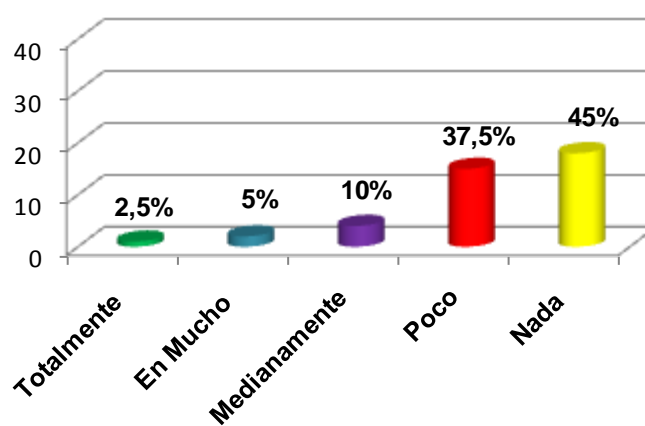


Gráfico 26. Porcentaje de participación que tienen los trabajadores en relación a la toma de decisiones

Se puede observar que el 45% de la población encuestada consideró como adecuada la opción “*Nada*”, esto indica que los empleados no proporcionan en gran medida alternativas que puedan solventar una problemática en el Departamento de Personal. De igual manera, la otra opción que tuvo gran porcentaje fue “*Poco*” con un 37,5% del total de la población. De acuerdo con los anterior, se puede decir, que los trabajadores sólo se limitan a ejercer sus labores diarias esto debido que, se les coarta la posibilidad de crear soluciones en pro del departamento, como se observó en el ítems veinticinco (25).

Participación en la toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	5%
Casi Siempre	5	12,5%
Algunas Veces	8	20%
Rara Vez	15	37,5%
Nunca	10	25%
TOTAL	40	100%

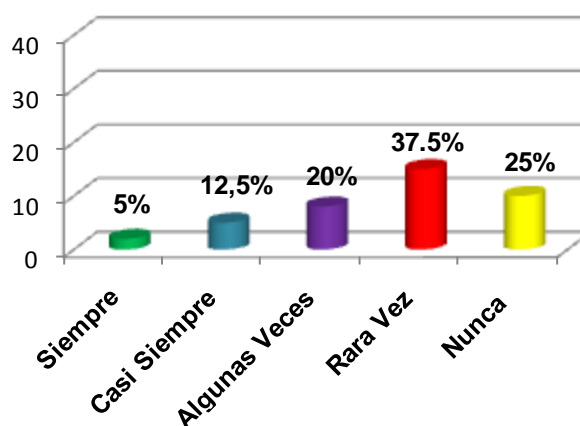


Gráfico 27. Porcentaje de participación que tienen los trabajadores en relación a la toma de decisiones

De acuerdo con las respuestas presentadas por los encuestados, se puede conjeturar, que los jefes inmediatos no consideran a los trabajadores como personas capaces de proporcionar conocimiento valioso al departamento, pues, no se les participa cuáles son las posibles opciones a tomar en cuenta cuando surge un problema. En este mismo orden de ideas, el gráfico veintisiete (27) muestra que la mayoría de los encuestados respondieron las opciones “*Rara vez*” con un 37%, de igual manera la opción “*Nunca*” con un 25% de total de la población encuestada, reafirmando lo dicho anteriormente.

Participación en la toma de decisiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	3	7,5%
En Mucho	5	12,5%
Medianamente	6	15%
Poco	11	27,5%
Nada	15	37,5%
TOTAL	40	100%

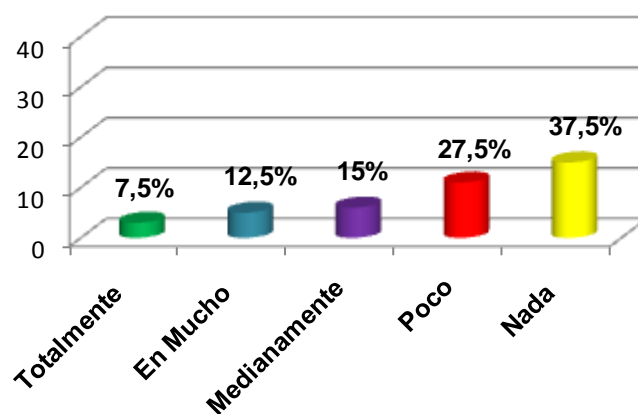


Gráfico 28. Porcentaje de participación que tienen los trabajadores en relación a la toma de decisiones

En relación a los porcentajes obtenidos en el ítems 28, es de notar que al momento de tomar decisiones importantes en el departamento, éstas se realizan de manera centralizada. Puesto que, el 37,5% de los trabajadores encuestados se inclinaron por la opción “*Nada*” y el 27,5% respondió la opción “*Poco*”. En este sentido, vale acotar que la organización por poseer una estructura jerárquica rígida limita en gran manera la iniciativa de los empleados para participar activamente en problemáticas del departamento.

Apertura al Cambio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	38	95%
En Mucho	2	5%
Medianamente	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
TOTAL	40	100%

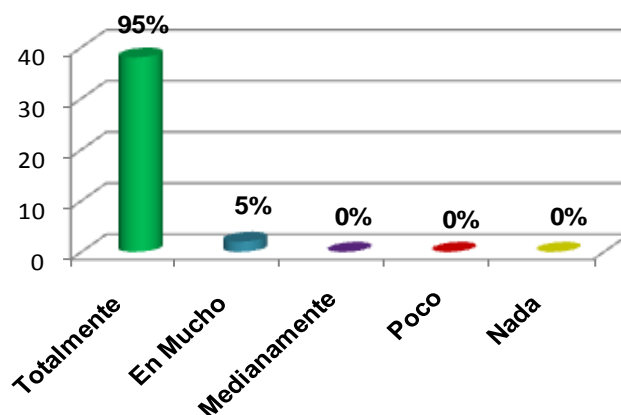


Gráfico 29. Porcentaje de disposición para la apertura al cambio

De manera contundente los trabajadores encuestados dieron respuesta positiva a la última interrogante del instrumento de recolección de datos, pues el 95% de los encuestados estuvieron “*Totalmente*” de acuerdo que en el Departamento de Personal, se instaure un modelo de gestión capaz de hacer valer las opiniones, recomendaciones y sugerencias de todos los trabajadores en relación a las diversas situaciones que se susciten en esta área de trabajo. Es decir, se encuentran en disposición de ejecutar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Organizaciones Inteligentes.

Una vez visto los resultados que generó la encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU, se puede dar respuesta de manera vinculada a; las interrogantes con los objetivos de investigación. En este sentido, dicho Departamento de Personal labora bajo un modelo de gestión tradicional, puesto que, se evidencia la existencia de una estructura jerárquica rígida que funciona como una voz de mando que determina las actividades a realizar y quienes son los responsables de

realizarlas. Los trabajadores están conscientes que la estructura vertical imposibilita la manera de integrar ideas por parte de todos para el logro de las metas propuestas.

Siguiendo esta idea, los autores se plantearon conocer si en el Departamento de Personal motiva el aprendizaje de los empleados, ya que, es un elemento indispensable en el enfoque de organizaciones inteligentes. Sin embargo, la mayoría de los empleados a través de la encuesta reflejaron que éste no se incentiva, puesto que, la participación y la toma de decisiones está centralizada en las personas que ocupan grandes cargos. Al ser así, es de saber que se coarta la posibilidad de aprender nuevas prácticas laborales ya que las actividades son rutinarias, se ejercen de la misma manera, trayendo como consecuencia que la iniciativa y creatividad de los trabajadores no sean consideradas de importancia para aquellos ubicados en lo alto de la escala jerárquica.

Análisis general de los gráficos

Una vez visto los gráficos de las interrogantes propuestas en la encuesta realizada a los trabajadores del Departamento de Personal de la OPSU, se pudo observar que:

- ✓La mayoría de los empleados expresaron, no conocer si alguna vez la filosofía de gestión ha sido reformulada desde el momento de su elaboración, además se evidenció que éstos no conocen a plenitud los enunciados establecidos tanto en la Visión, Misión y Valores de la OPSU.
- ✓Los trabajadores del Departamento de personal de la OPSU coinciden en que la organización impone ciertas normas que deben ser cumplidas a cabalidad por todos, tal como es el caso del horario de trabajo.
- ✓Tanto la organización como el Departamento de Personal de la OPSU, poseen organigramas de forma vertical, que impide las interacciones entre los diversos miembros (jefe-empleado) de la misma.
- ✓A pesar que en la OPSU se realizan reuniones interdepartamentales, éstas no involucran a todo el personal, que permita crear espacios abiertos de discusión, con el objeto de generar estrategias en colectivo en beneficio de la organización.
- ✓Los empleados señalaron en su mayoría, que dicho departamento no incentiva el trabajo en equipo entre los empleados, además se coarta la posibilidad de realizar

labores que no están enmarcadas en sus perfiles de cargos.

- ✓El aprendizaje en equipo no es promovido por aquellas personas ubicadas en cargos gerenciales, de igual manera el conocimiento que poseen los trabajadores no es visto como un potencial que puede innovar ciertas prácticas laborales.
- ✓Los trabajadores perciben el cambio como una herramienta que ofrece reorientar prácticas en beneficio de todos.
- ✓Existe la necesidad de laborar bajo un modelo de gestión que de cabida a trabajar en equipo, donde todos sean vistos como personas que pueden aportar conocimientos valiosos, y el aprendizaje sea una constante que nace a través del diálogo y la reflexión como elemento indispensable en el enfoque de organizaciones inteligentes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al comenzar la presente investigación, el objetivo prioritario fue analizar los procesos y funciones que se ejecutan en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Esto con el fin de determinar cuáles eran las prácticas organizacionales llevadas a cabo en el departamento previamente mencionado, cómo desarrollaban los trabajadores sus labores diarias, de qué manera éstas influyen negativamente en dichos procesos. Así de este modo, establecer un conjunto de acciones que puedan servir para optimizar el desempeño de los mismos y por ende de la organización.

Una vez desarrollado este estudio, se pudo corroborar lo que se ha planteado hasta ahora en lo que se refiere al Planteamiento del Problema y al Marco Teórico. En este sentido, las principales conclusiones que se obtuvieron son las siguientes:

✓ En lo que respecta a Determinar el Modelo de Gestión utilizado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). Se estableció que, sin duda la organización objeto de estudio responde a los lineamientos de una organización burocrática tradicional, pues como se evidenció en los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores, la filosofía de gestión (misión, visión, valores), es el derivado de un conjunto de enunciados rígidos que la organización implanta con la idea que perduren en el tiempo, sin ofrecer la posibilidad de renovación de dicha filosofía. Es de saber, que toda filosofía de gestión constituye la razón de ser de cualquier institución, por ende, al ser desconocida por la mayoría de las personas que la integran, refleja que no se percibe dicha organización como un sistema.

Así mismo, como se menciona en la teoría consultada respecto al enfoque Organizaciones Inteligentes, las empresas deben concebirse como un conjunto de personas capaces de integrar esfuerzos para alcanzar los fines establecidos, y en

contraposición a lo observado en el departamento en estudio; las organizaciones que aprenden buscan constantemente renovar su filosofía de gestión, puesto que, se afirma que este proceso debe ser construido y manejado por todos los miembros de la institución, es decir, se plantea una constante verificación y renovación de la Misión, Visión y Valores de la organización.

Además, vale señalar que se pudo constatar que el modelo de gestión empleado es el burocrático tradicional ya que, al momento de analizar los resultados del cuestionario aplicado a la población en estudio en lo que se refiere a la pregunta: En qué medida cumple el empleado con su horario de trabajo, en el 95% de los casos las respuestas se encontraron ubicadas entre las opciones “*Totalmente*” y “*En mucho*”, es decir, los empleados deben cumplir con una norma establecida, tal como lo plantea este modelo.

De igual manera, se plantea en la teoría respecto a este tópico, donde se señala que las organizaciones burocráticas se caracterizan por poseer un sistema de reglas inquebrantables y en ellas se determinan el conjunto de deberes y derechos que deben cumplir los empleados en su puesto de trabajo. No obstante, el enfoque Organizaciones Inteligentes plantea ofrecer libertad a los empleados, auspiciando un ambiente de trabajo sin lineamientos rígidos a cumplir, donde no haya barreras inhibitoras al momento de desempeñarse y desenvolverse en equipos de trabajo.

Enmarcado también en lo que se refiere a determinar cuál es el modelo de gestión empleado por la organización donde se desarrolló el presente estudio, se comprobó que utiliza otra de las características propias del modelo tradicional de trabajo como lo es el hecho, que a los empleados se les permite en poca medida realizar actividades que no se encuentren estipuladas en su perfil de cargos.

Lo afirmado anteriormente, quedó evidenciado en los resultados arrojados por el cuestionario, en lo que respecta a la pregunta: ¿En qué proporción se le permite realizar actividades que no estén contempladas en su perfil de cargo?, puesto que, más del 70% de las respuestas se ubicó entre las opciones medianamente, poco y nada; por lo cual, se puede concluir que generalmente los trabajadores se ven limitados a sólo cumplir con actividades que ellos tienen la “capacidad” de realizar. Contrario a la práctica utilizada en el departamento en estudio, el enfoque Organizaciones Inteligentes realiza un llamado a brindar a los empleados la posibilidad de

desenvolverse activamente sin importar que la actividad a realizarse no forme parte directa de su perfil de cargos.

Continuando lo referente a las conclusiones inherentes al objetivo específico que busca dejar al descubierto el modelo de gestión utilizado en el departamento para el desarrollo de sus labores diarias, es de notar la forma que presentan los organigramas de la institución y las consecuencias que esto trae consigo. Se pudo observar que tanto el departamento como la institución en general se rigen por organigramas que tienen una jerarquía bien marcada, trayendo consigo que las personas que se encuentran en la parte baja de la escala deben reportarle o rendirle cuenta a un directivo que obviamente se encuentra ubicado un peldaño más alto en la estructura.

De igual forma, se reafirma el hecho, que los gerentes o directivos tienen mayor autoridad y control que el resto de los empleados, tal como viene determinado por la empresa burocrática, donde el organigrama preestablece una cadena de mando bien definida y además trae consigo que no se alienen las relaciones entre empleado-líder. En contraste a lo relatado en líneas anteriores, el enfoque Organizaciones Inteligentes expone que se debe optar por emplear organigramas que estén lejos de imponer niveles estrictamente marcados y más bien escoger esquemas en los cuales los empleados sean igual de importantes que los líderes en los procesos claves de la institución.

✓ En lo que se refiere a Determinar si en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) se involucra a los trabajadores en procesos claves tales como la toma de decisiones y el aprendizaje en equipo. Se pudo concluir, que como en toda organización burocrática el proceso de toma de decisiones importantes está completamente centralizado. Pues los gerentes o directores buscan reducir “el margen de error” haciendo uso de estructuras rígidas de trabajo; dejando en lo menos posible el proceso de toma de decisiones en los empleados, para de esta manera alcanzar los objetivos únicamente con la orientación y guía de los “expertos”.

De acuerdo con lo establecido en el marco teórico referencial de la presente investigación, la toma de decisiones en las organizaciones tradicionales es exclusivamente manejada sólo por aquellas personas que se encuentran ubicadas en la parte alta de la estructura jerárquica, es decir, se puede notar que en este tipo de

empresas los jefes valoran muy poco el conocimiento que tienen sus “subordinados”; esto debido que no se reconoce el valor agregado sino el resultado del proceso; es por esta razón que a los empleados solamente se le asignan tareas específicas.

Además, lo descrito hasta el momento con relación a la toma de decisiones quedó plenamente demostrado en los resultados que arrojó el instrumento de recolección de datos aplicado en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), puesto que los empleados en su mayoría respondieron que al momento de tomar una decisión rara vez o nunca era tomada en cuenta su opinión. Por esto, se puede afirmar que la organización en estudio no involucra en gran medida a todo el personal en el proceso de toma de decisiones.

Una situación similar a la comentada anteriormente, se suscita en lo que se refiere al aprendizaje en equipo, es decir, el departamento en estudio auspicia en pequeña proporción todo lo que tiene que ver con el aprendizaje y el trabajo en equipo, lo cual también es una característica de las organizaciones que se desempeñan bajo el modelo de gestión burocrático, pues sólo se busca que el trabajador se capacite para desempeñar tareas específicas, imposibilitando así que se puedan generar equipos de trabajo y, al mismo tiempo se logra una completa despersonalización del empleado con el trabajo que realiza; pues no se les permite ningún tipo de creatividad al momento de realizar sus labores.

De igual forma, en los resultados ofrecidos por la encuesta que respondió la población objeto de estudio, se demostró lo que se ha planteado en la teoría, así pues, en preguntas claves tales como: ¿En qué medida realiza usted actividades en equipo?, la gráfica de resultados demuestra que la tendencia de respuestas es a ubicarse en las opciones de “Rara vez” y “Nunca” lo que certifica el hecho, de que realmente se incentiva muy poco el trabajo en equipo. Algo muy parecido ocurrió con otra interrogante referida al tema y, es que los trabajadores expresaron que cuando aprenden nuevas prácticas laborales generalmente lo hacen de manera individual, trayendo como consecuencia que el trabajo se realice de manera parcelada y que al momento de suscitarse una problemática la única manera de solucionarla sea a través del ensayo y error.

Además, se concluye que el pensar en sistema ofrece la posibilidad de comprender que el conocimiento del resto de los trabajadores puede llegar a ser consensuado, es decir, permite abrirse al hecho de construir el conocimiento entre todos y, de una forma colaborativa.

Para finalizar este aspecto, es válido destacar que el Departamento de Recursos Humanos de cualquier entidad es indispensable para lograr un cambio en lo que se refiere a la inclusión de los trabajadores puesto que tiene la posibilidad de hacer que las estrategias creadas para este fin se expandan por el resto de la organización; por lo cual es fundamental que las personas encargadas de gestionar el capital humano en la organización tomen en cuenta este aspecto.

✓ En lo que atañe a interpretar la información suministrada por cada unidad de análisis del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), desde la perspectiva del enfoque Organizaciones Inteligentes, se puede notar, que dicho departamento no responde a los indicadores de una organización inteligente, pues los resultados obtenidos expresaron que los empleados sólo se limitan a ejercer sus labores diarias, sin hacer otras actividades que no estén contempladas como propias de sus cargos. En contraposición a esto, las organizaciones basadas en generar aprendizajes, conciben el lugar de trabajo como un escenario de oportunidades que brinda la posibilidad de adquirir nuevas prácticas laborales a través del aprendizaje entre los miembros, lo colectivo se impone a lo individual.

De igual modo, se pudo conocer que los organigramas que presenta la institución poseen una estructura rígida bien definida, de acuerdo a los datos obtenidos; la forma de dicha estructura jerárquica es vertical y, además no facilita en gran medida las interacciones entre los distintos niveles de la misma. Pues como es bien sabido, en las organizaciones burocráticas tradicionales existe lo que se conoce como cadena de mando; donde cada empleado debe reportarle a un jefe que se encuentre por encima de él en el organigrama. Sin embargo, el enfoque Organizaciones Inteligentes plantea la construcción de un pensamiento sistémico, donde todos son importantes para la institución y donde el conocimiento y el aporte de ideas es vital para crecer, sin importar que sea un líder u otra persona de la institución pero que posee un conocimiento valioso.

✓ En lo concerniente a recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Organizaciones Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU) se puede decir que esto fue posible, debido que quedó demostrado a lo largo de este estudio que las características que presentan las Organizaciones que se desempeñan bajo el modelo de gestión tradicional pueden y, deben ser mejoradas por características que se apeguen a los requerimientos que necesita el talento humano de las instituciones; como es bien sabido nos referimos a las características que ofrece el enfoque Organizaciones Inteligentes.

El enfoque organizacional que fomenta la valoración del talento humano, evita dar instrucciones y se enfoca en escuchar, apreciar y respetar a los empleados; generando de este modo un ambiente donde no haya miedo a exponer ideas, a plantear de manera justificada propuestas y nuevos mecanismos de trabajo, en donde sea posible la interacción constante entre los diversos roles, donde se valore e incentive el trabajo en equipo y, por último donde los líderes acepten y reconozcan sugerencias y recomendaciones. Hay que recordar que la motivación suele ser un elemento fundamental en el feliz cumplimiento de las actividades que realice cualquier empleado.

Continuando en lo que se refiere al objetivo de Recomendar un conjunto de acciones enmarcadas en el enfoque Organizaciones Inteligentes para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU). los investigadores además determinaron que el enfoque Organizaciones Inteligentes si es aplicable en dicho departamento, puesto que, a través de los instrumentos de recolección de datos se ha podido obtener que el 100% de los trabajadores desean participar activamente en las diversas problemáticas que se suscitan en su entorno de trabajo. En este sentido, la mayoría manifestó su agrado de trabajar con un modelo gerencial que les permita laborar y aprender en equipo nuevas prácticas organizacionales, tomar decisiones consensuadas, lograr que el conocimiento sea compartido por todos los miembros de la institución, generar espacios donde los ellos puedan exponer y aportar ideas valiosas en beneficio de la organización, manteniendo iniciativa innovadora al momento de ejercer sus actividades.

Una de las características que hace conocer la pertinencia del enfoque de Organizaciones Inteligentes, es que los trabajadores consideraron el cambio como una oportunidad, una conveniencia, una manera de enriquecer el ambiente de trabajo, pues como se ha mencionado en diversas teorías citadas, estar abierto al cambio, implica estar abiertos a nuevos aprendizajes, es decir, estar en la capacidad de aceptar otras maneras de laborar que optimicen en gran medida los procesos organizacionales.

Como se ha visto hasta ahora, el cambio es el trampolín que permite pasar del modelo basado en normas establecidas, a un modelo fundamentado en el trabajo en equipo y en el aporte de ideas por parte de todos, es por ello, que los trabajadores al considerar que el organigrama no posibilita la interacción entre sus miembros, están expresando la existencia de una estructura jerárquica rígida. En este orden de ideas, el enfoque de organizaciones inteligentes hace caso omiso a esto, puesto que, concibe a los trabajadores como personas capaces de generar y aportar conocimientos a la organización, donde la interacción y la discusión forman parte importante en la toma de decisiones.

Recomendaciones propuestas para el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)

Una vez vista la justificación del sistema planteado y en busca que la organización objeto de estudio emplee las características del enfoque Organizaciones Inteligentes, a continuación se procederá a explicitar el conjunto de acciones que se proponen para que sean llevadas a cabo en el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU):

✓ Debido que el enfoque Organizaciones Inteligentes plantea que la construcción de los principios constitutivos de la filosofía de gestión, a saber; Misión, Visión, Valores y Organigramas deben contar con la participación por todos los miembros de la organización. De acuerdo con esto, se recomienda en primer término familiarizar a los trabajadores con dicha filosofía, es decir, hacer de manejo público la misma y en segundo lugar llevar a cabo una revisión de estos elementos, incorporando a la misma la mayor cantidad de empleados posibles. Conocer la filosofía de gestión implica conocer la organización, conocer cuál es su finalidad, su razón de ser. En este sentido, todos los trabajadores al estar al tanto de esto, pueden direccionar prácticas que vayan de la mano con los lineamientos de la empresa, además, aquellas actividades favorables a la organización que de una u otra manera no entran en lo que se estableció en dicha filosofía de gestión, abre paso a reorientarla de acuerdo con las nuevas necesidades que se presenten.

✓ Disminuir en la medida de lo posible la rigidez en cuanto a cumplimiento de reglas y normativas, es decir, dar un poco de iniciativa a los trabajadores en cuanto a las diversas acciones que puedan llevar a cabo para el cumplimiento de sus funciones; como por ejemplo, disipar los canales burocráticos que deben realizarse al momento de realizar una actividad bien sea con su supervisor inmediato u otra persona que se encuentre por encima del empleado en la estructura jerárquica. En este sentido, el crecimiento de las organizaciones hacen que las actividades a realizar cada vez sean más complejas y deban generarse nuevas maneras de realizarlas, es por ello, que las normas rígidas deben ser reemplazadas por un ambiente de libertades donde los empleados se sientan en la capacidad de crear estrategias no sólo de lo formal, sino también de lo informal, de la convivencia, ya que, es de saber que el aprendizaje no

tiene horario ni límites, sólo fluye y se genera a través de todo lo que percibe.

✓ Incentivar la participación de los trabajadores, permite a éstos, concebir la organización como un sistema que funciona gracias al aporte de todos. Ya que, es de saber que cualquier práctica laboral mal ejecutada repercute negativamente en el funcionamiento de toda la organización. Es por ello, que se invita al Departamento de Personal de la OPSU a crear un pensamiento sistémico en todos los miembros, donde el lenguaje no sólo sea referido a Departamento, sino a organización. En este sentido, pensar como sistema abre paso a fortalecer el aprendizaje, puesto que no solamente el trabajador se interesará por aquellas actividades que le compete directamente, también estará abierto a conocer actividades de otras unidades, de compañeros, etc.

✓ En vista que el enfoque Organizaciones Inteligentes afirma que el líder colaborativo presenta entre una de sus características el hecho de confiar y creer en las potencialidades del resto de sus compañeros y, al mismo tiempo auspicia en ellos la creatividad a la hora de realizar actividades. Se sugiere brindar la mayor libertad posible a los empleados al momento de realizar funciones inherentes a su entorno laboral. En este sentido, el líder debe crear un ambiente laboral donde todos los implicados se sientan líderes, que todos son capaces de crear y proponer soluciones.

✓ Otra práctica importante que se sugiere, es el hecho de generar espacios de reflexión en colectivo, esto permite conocer diversas concepciones que se tienen de la organización. De esta manera, el líder del grupo a través del diálogo abrirá paso a generar lo que establece Senge como disciplina, una visión compartida en los miembros, donde todos tengan un mismo camino, una misma meta. En este sentido, mantener una visión compartida permite alcanzar de manera exitosa todas las metas trazadas, puesto que, son objetivos trazados por todos y están conscientes que su cumplimiento genera bienestar tanto individual como bienestar colectivo.

✓ El enfoque Organizaciones Inteligentes considera el trabajo en equipo como un factor indispensable para el buen desempeño de la institución, afirmando que éste permite la creación de nuevos conocimientos que pueden ser compartidos y fortalecidos por todos los miembros del mismo, permitiendo así que este aprendizaje se expanda por toda la organización. De igual manera, el trabajo en equipo trae consigo el hecho de coadyuvar en la disminución de tareas específicas que generalmente se

asignan a los empleados, pues si todos participan pueden ejecutar los distintos proyectos sin la necesidad de realizar actividades de manera particularizadas y parceladas. En tal sentido, se recomienda auspiciar el trabajo en equipo dentro de la organización, ofrecer la posibilidad de dar libertad a dichos equipos para desarrollar proyectos importantes para la misma.

✓ Las organizaciones burocráticas tradicionales generalmente toman muy poco en cuenta la opinión de los “subordinados” al momento de tomar decisiones importantes para la institución. No obstante, el enfoque Organizaciones Inteligentes asevera que el capital humano de todos los trabajadores es de vital importancia para el desarrollo de las mismas, por ende, respaldan y valoran cada aporte que éstos realicen. En este sentido, se sugiere fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

✓ Las organizaciones Inteligentes señalan que el conocimiento con el que cuentan las instituciones debe ser consensuado, es decir, se debe buscar que el mismo sea construido entre todos los trabajadores. En relación a esto, se recomienda reemplazar las individualidades existentes que cohiben el rendimiento laboral por acciones conjuntas que ofrezcan nuevas alternativas al momento de ejercer las actividades que hacen del trabajo un proceso dinámico y no rutinario, donde el trabajo colectivo y el pensamiento sistémico permitan ver aquellas actividades que pueden influir tanto positivamente como negativamente en el rendimiento de la organización, abriendo así un camino en aras de superar las barreras existentes. El conocimiento actualmente es de gran importancia, la tecnología ofrece grandes informaciones en corto tiempo, es por ello, que no se debe dejar a un lado el conocimiento de los trabajadores, ya que, puestos en práctica generan competencias organizacionales que abren vida a nuevos conocimientos y de allí nuevas maneras de optimizar las actividades a realizar.

✓ El enfoque Organizaciones Inteligentes maneja como una de sus características crear espacios abiertos de aprendizaje con miras a fomentar el aporte de ideas entre sus empleados. De acuerdo con este planteamiento, se invita a generar espacios donde todos los empleados puedan exponer y aportar ideas valiosas en beneficio de la organización, manteniendo iniciativa innovadora al momento de ejercer sus actividades, donde levantar la mano constituya un ambiente diverso de opiniones, planteamientos,

estrategias, pensamientos, que satisfagan las necesidades existentes en la organización. No todo debe quedar en manos de los “jefes“, ya que, éstos si bien es cierto deben conocer suficientemente el Departamento para tomar decisiones, son los trabajadores que a través del día a día se involucran exhaustivamente con todas las problemáticas que se van generando y pueden crear de manera más acertada diversas alternativas para solucionar dichas dificultades gracias al aprendizaje colectivo.

✓ Es sabido que las organizaciones están envueltas en constantes transformaciones. En este sentido, se recomienda al Departamento de Personal de la OPSU a ver el cambio como una oportunidad de crecer competitivamente y no como algo peligroso que amenaza la organización. El cambio debe considerarse como una herramienta que permite reorientar prácticas laborales en beneficio de la organización. En este sentido, los líderes deben generar en los trabajadores consciencia de esto y viceversa, ya que, un cambio exitoso se alcanza con la disposición y la motivación de todos.

Finalmente, se recomienda aplicar todas las principales características que constituyen al enfoque Organizaciones Inteligentes, pues esto traerá consigo grandes mejoras al modelo de gestión que actualmente emplea el Departamento de personal de la OPSU. En síntesis, se puede decir que permitirá adquirir nuevas prácticas de trabajo fundamentadas desde un punto de vista científico, que contribuyen a innovar y humanizar aquellas actividades inherentes a la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anelca, A (2003). *Diseño de un Programa Estratégico de Aprendizaje para la Compañía Anónima Metro de Caracas (CAMETRO)*. Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7ma. Edición) Caracas: Consultores Asociados.
- Gore, E. (2003). *Conocimiento colectivo*. Argentina: Ediciones Granica. S.A.
- Gore, E. y Dunlap, D. (2006). *Aprendizaje y Organización*. Buenos Aires: Granica
- Hesselbein, F. y otros. (2007). *El Líder del Futuro*. España: Deusto.
- Hurtado, J. (2008). *El Proyecto de Investigación*. (7ma. Edición) Caracas: Quirón.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: ediciones Urano, S.A.
- Lawler, E. (2005). *Trate bien al personal*. México: McGraw-Hill.
- Lussier, R. y Achua, C. (2002). *Liderazgo*. México: International Thomson Editores.
- Malavé, L. (2003). *El Trabajo de Investigación*. Caracas: Quirón
- North, K. y Rivas, R. (2008). *Gestión del Conocimiento: Una Guía Práctica hacia la Empresa Inteligente*. España: Libros en Red.
- Plana, C. (2008). *El contrabajo. Análisis de las organizaciones*. España: Hergué.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos*. Madrid. Esic editorial.

Pérez y otros. (2006). *Experiencias metodológicas en Educación*. Caracas: Santillana

Ramírez, T. (2007). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Panapo

Russo, M. (2003). *Estrategias para el Aprendizaje en Equipo y Desarrollo de una Visión Compartida en el Marco de un Nuevo Diseño Estructural*. Diademas Unidas C.A, *una Organización que Aprende*. Tesis de grado, Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.

Senge, P. (2003). *La Quinta Disciplina*. (1era. Edición) España: Granica S.A.

Senge, P. (2009). *La Quinta Disciplina*. (2da. Edición) Buenos Aires: Granica S.A.

Senge, P. y otros (2009). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Buenos Aires: Granica S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de los Trabajo de Especialización y Maestría y Tesis Doctoral*. Caracas: FEDUPEL.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Bordas, M. (2009). *Evaluación. La lista de cotejo*. [Documento en línea] Disponible: <http://archivo.abc.com.py/2009-06-23/articulos/533443/la-lista-de-cotejo> [Consulta: 2010 Diciembre 01]
- Castañeda, D. (2002). *Estado del Arte En Aprendizaje Organizacional, a partir de las Investigaciones realizadas en las Facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de Empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002* [Documento en línea] Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/798/79801103.pdf> [Consulta: 2009, diciembre 08]
- Cardona, J. (2006). *El Impacto del Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones* [Documento en línea] Disponible: <http://www.digital.unal.edu.co/dspace/bitstream/10245/1015/1/jesusalbertocardonalopez.2006.pdf> [Consulta: 2009, diciembre 10]
- Carrión, J. (2010). *Organización Inteligente, Organización con Sentido* [Documento en línea] Disponible: <http://juancarrion.wordpress.com/2010/07/01/organizacion-inteligente-organizacion-con-sentido/> [Consulta: 2010, agosto 13]
- Carvajal, B. (s/f). *Teoría de los Juegos e Inteligencia Múltiple. Cómo Cambia el Juego Organizacional para una Gestión del Conocimiento Sostenible*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.thefreelibrary.com/Teoria+de+los+juegos+e+inteligencias+multiples%3A+como+cambiar+el+juego...-a0217847584> [Consulta: 2010, septiembre 15]

Hernández, L. (2003). *Conocimiento, Cambio y Transformación Organizacional*.

[Documento en línea] Disponible:

<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/737/73711580001.pdf> [Consulta: 2010, septiembre 25]

Navajo, P. (2010). *Las Organizaciones Inteligentes: Sus 5 disciplinas esenciales*

[Documento en línea]

Disponible: [http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html)

[Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/993855/Las-Organizaciones-Inteligentes-Sus-5-disciplinas-esenciales.html) [Consulta: 2010 septiembre 11]

Vallecillos, C. y Quintero, N. (2009). *Modelo de Gestión Basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las Demandas del Currículo Integral Caso: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ* [Documento en línea] Disponible:

<http://www.revistanegotium.org.ve/12/Art4.pdf> [Consulta: 2009, diciembre 10]

Velázquez, G. (2009). *Los hábitos del pensador sistémico* [Documento en línea]

Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/528840/Los-habitos-del-pensador-sistemico.html#content-top> [Consulta: 2010, agosto 17]

ANEXOS

[ANEXO A]

[Cuestionario Empleado para Recolectar Información]



Universidad Central De Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos.

Cuestionario de Comportamiento de Estudio del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

A continuación, se le presentará una serie de enunciados e interrogantes referidos a las labores que realiza diariamente, para las cuales se le recomienda que escoja la alternativa que más se apegue a la realidad organizacional.

Por otra parte, le pedimos que responda de manera sincera a los diferentes enunciados e interrogantes, pues, se asegurará el resguardo de la información y la confiabilidad por parte de los investigadores. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no fueron elegidas por su nombre, si no por guardar una relación directa con el Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU).

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la investigación, pero nunca se publicará datos individuales.

Es importante destacar que esta investigación es realizada con fines educativos ya que, los resultados obtenidos contribuirán en gran medida para el desarrollo de este estudio. Por esto es significativa y valiosa su colaboración.

Indicaciones Generales

- ✓ Llenar con bolígrafo negro.
- ✓ Marcar una sola opción.
- ✓ Marcar con una equis (X), la opción de su preferencia.
- ✓ Dar respuesta a todos los enunciados interrogantes planteados.
- ✓ Tratar en la medida de lo posible no seleccionar las alternativas neutrales o centrales en la escala planeada.
- ✓ Cualquier duda o pregunta que tenga consulte con los encuestadores.

Datos Generales

Género: Masculino:

Femenino:

Rol que desempeña: _____

Cargo de su supervisor inmediato: _____

Edad: 18-25

26-40

41-65

1. ¿Conoce usted si alguna vez la Misión de la OPSU ha sido modificada?
- Sí
 NO
2. ¿El siguiente enunciado corresponde a la Misión de la OPSU? “Construir toda la infraestructura necesaria para asegurar la educación universitaria de nuestro país”
- Sí
 NO
3. ¿Conoce usted si alguna vez la Visión de la OPSU ha sido modificada?
- Sí
 NO
4. ¿El siguiente enunciado corresponde a la Visión de la OPSU? “Ser la institución de asesoría técnica de los componentes del sector Educación Superior, orientada a la obtención de un servicio que satisfaga las necesidades y exigencias de la sociedad venezolana...”
- Sí
 NO
5. ¿Conoce usted si alguna vez los Valores de la OPSU han sido modificados?
- Sí
 NO
6. Marque el Valor que pertenezca a la filosofía de gestión de la OPSU:
- Abiertos al cambio
 Alegría
 Puntualidad
 Éticos
 Emprendedores
7. ¿Estaría usted en la disposición de participar en la construcción de la Misión, Visión y Valores de la OPSU?
- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada
8. ¿En qué medida cumple usted con su horario de trabajo?
- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada
9. ¿El cumplimiento del horario viene impuesto por la Organización o Patrono?
- Sí
 NO
10. ¿En qué proporción se le permite realizar actividades que no estén contempladas en su perfil de cargo?
- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada
11. ¿Qué tipo de actividades no contempladas en el perfil del cargo puede realizar en su trabajo?
- Extramuros
Organizacionales
Otras: _____
12. Las actividades no contempladas en el perfil de cargo que usted realiza. ¿A través de qué medio son promovidas?
- Institución
Iniciativa Propia
Otra: _____
13. ¿La Organización posee un Organigrama establecido?
- Sí
 NO
14. ¿El Departamento de Personal posee un Organigrama establecido?
- Sí
 NO

15. ¿Los Organigramas son de manejo público (se encuentran en lugares visibles)?

- Sí
 NO

16. La estructura o forma del Organigrama es:

- Horizontal
 Vertical

17. ¿La estructura o forma del organigrama posibilita las interacciones entre los distintos niveles del mismo?

- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada

18. ¿Conoce usted si se realizan reuniones interdepartamentales dentro de la organización? En caso de ser negativo pase a la pregunta veintidós (22).

- Sí
 NO

19. En caso de ser afirmativo, ¿Conoce usted con que periodicidad se realizan?

- Semanal
 Mensual
 Trimestral
 Semestral
 Anual

20. ¿Las reuniones interdepartamentales auspician espacios abiertos de discusión entre los distintos niveles jerárquicos de la organización?

- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada

21. ¿En las reuniones interdepartamentales se generan estrategias para resolver problemáticas de la organización?

- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada

22. En sus labores diarias, ¿En qué medida realiza actividades en equipo?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Rara vez
 Nunca

23. Cuando usted aprende nuevas prácticas laborales, ¿De qué manera lo hace?

- Individualmente
 En equipos de Trabajo
 Talleres de Formación
 Otra: _____

24. ¿En qué medida su jefe inmediato incentiva el aprendizaje en equipo entre los miembros del Departamento?

- Totalmente
 En mucho
 Medianamente
 Poco
 Nada

25. Al momento de discutir una actividad o una problemática entre usted y su jefe, ¿En qué medida, su jefe toma en cuenta su opinión para llegar a un consenso?

- Siempre
 Casi siempre
 Algunas veces
 Rara vez
 Nunca

26. Cuando surge una problemática en el Departamento, ¿En qué grado usted propone opciones que pudieran solventar esa situación?
- Totalmente*
 - En mucho*
 - Medianamente*
 - Poco*
 - Nada*
27. Al presentarse una problemática en el Departamento, ¿En qué medida se le participa cuáles son las opciones diseñadas para solventarla, a fin que sean evaluadas por usted y se proponga la más adecuada?
- Siempre*
 - Casi siempre*
 - Algunas veces*
 - Rara vez*
 - Nunca*
28. Cuando se toman decisiones importantes en el Departamento, ¿En qué medida se le permite participar activamente?
- Totalmente*
 - En mucho*
 - Medianamente*
 - Poco*
 - Nada*
29. ¿Estaría usted de acuerdo con un modelo de gestión en el cual se tome en cuenta el aporte de ideas y la participación de todos los empleados?
- Totalmente*
 - En mucho*
 - Medianamente*
 - Poco*
 - Nada*

[ANEXO B]
[Instrumento de Validación]



Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

Validación de Instrumento de Investigación

El presente instrumento, sirva para determinar que tan fidedigno, aplicable y pertinente es el instrumento de investigación diseñado para los trabajadores de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en aras de obtener por medio del mismo la información necesaria para dar respuesta directa a los objetivos de investigación. Por ello, usted como experto podrá juzgar bajo sus conocimientos los diversos planteamientos a considerar.

Es por ello, que se tomará en cuenta los siguientes ámbitos, estructura teórica, redacción y diseño, para los cuales se hará uso de la Escala de Likert, mostrada a continuación:

E: Excelente

MB: Muy Bueno

B: Bueno

R: Regular

D: Deficiente

ESTRUCTURA TEÓRICA	E	MB	B	R	D
1- Se evidencia secuencia y ordenamiento lógico en la presentación de interrogantes y/o enunciados.					
2- El modo de redacción e intencionalidad de las interrogantes y/o enunciados, es entendible y fácil de percibir.					
3- Existe vinculación entre las interrogantes y/o enunciados con los objetivos de investigación.					
4- De acuerdo con los objetivos de investigación el instrumento cumple con el alcance trazado.					
5- Existe vinculación entre el instrumento y la Operacionalización de variable.					
6- El instrumento es integral y responde a los diversos indicadores.					
7- El instrumento responde a las interrogantes de la investigación.					
REDACCIÓN	E	MB	B	R	D
8-Las interrogantes y/o enunciados presentan de manera clara y concisa la idea central.					
9- Se mantiene formalidad en relación a la presentación de las interrogantes y/o enunciados.					
10- El instrumento cumple con normas gramaticales.					
11- Las opciones de respuestas presentadas son equilibradas.					
12- La terminología utilizable es entendible.					
DISEÑO	E	MB	B	R	D
13- El diseño del instrumento es de fácil llenado.					
14- El diseño del instrumento es atractivo y alentador.					
15- El diseño del instrumento maneja una estructura acorde para el fin que se propone alcanzar.					
16- El tamaño y tipo de letra permite el fácil entendimiento de las interrogantes y/o enunciados.					
17- El instrumento se encuentra identificado y define con claridad las indicaciones que el participante debe realizar para su llenado.					

Observaciones:

FIRMA

____/____/____

FECHA

[ANEXO C]
[Lista de Cotejo]



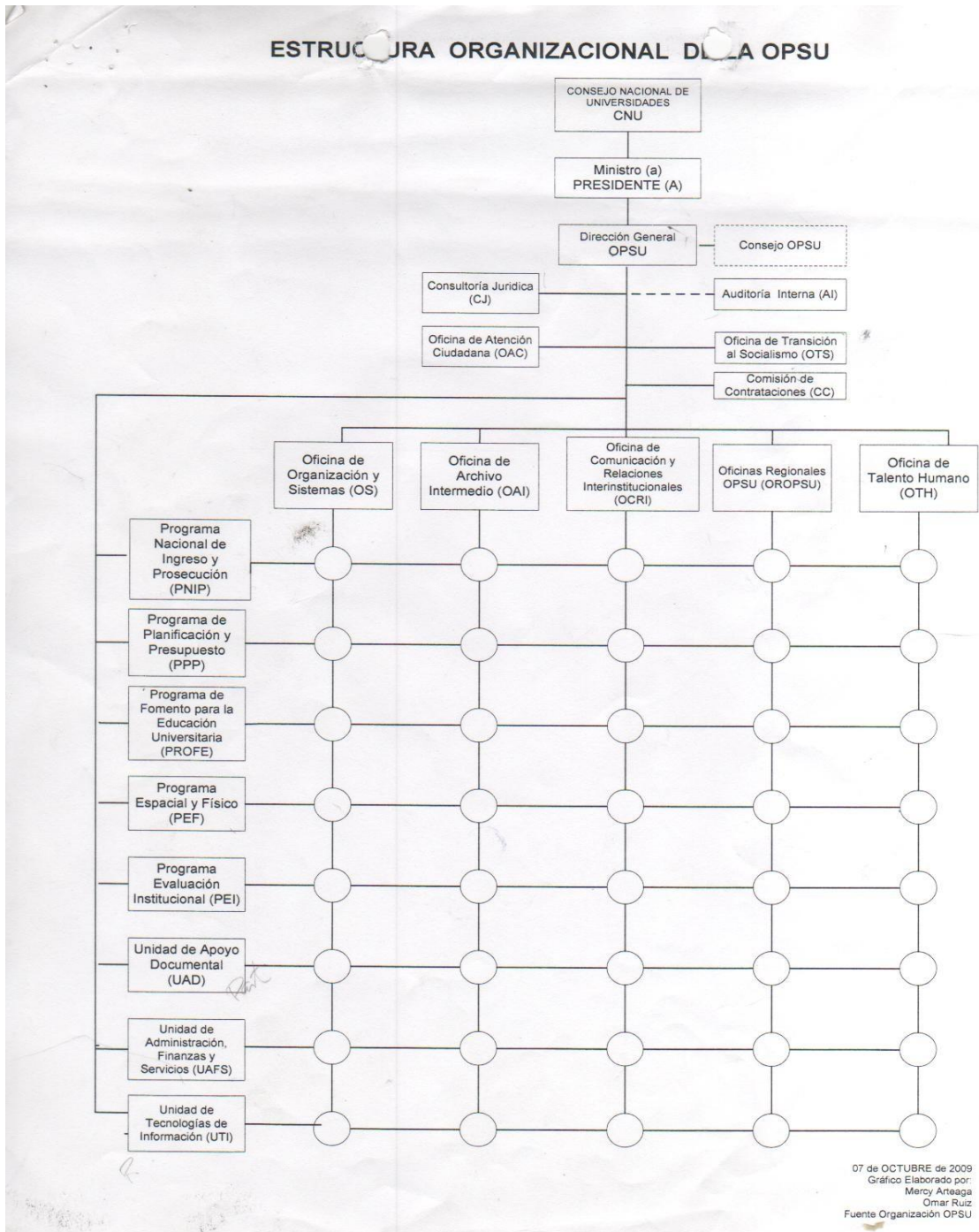
Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

Lista de Cotejo

Acciones a Observar en el Departamento de Personal de la OPSU	SÍ	NO
Cumplimiento de normas.		
Cumplimiento de canales jerárquicos		
Participación Activa		
Trabajo en Equipo		
Cumplimiento de tareas y funciones		
Comunicación asertiva (Jefe-Epleado)		
Toma de decisiones centralizada		
Iniciativa propia		
Actividades rutinarias		
Líder colaborativo		

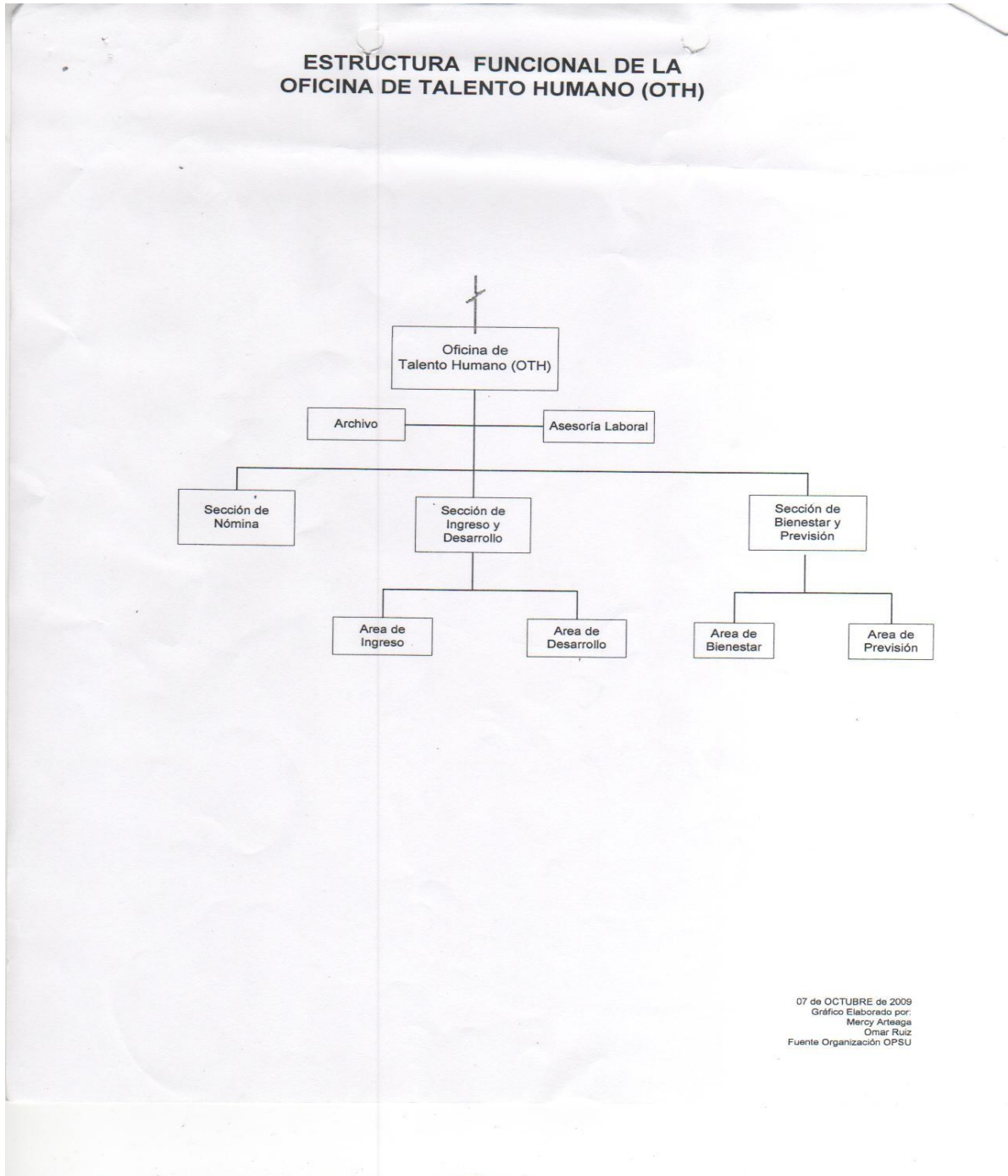
[Anexo D]

[Organigrama de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)]



[Anexo E]

[Organigrama del Departamento de Personal de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU)]



[Anexo F]
[Instrumento de Validación de Experto. Anverso]



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Central de Venezuela
 Facultad de Humanidades y Educación
 Escuela de Educación

Validación de Instrumento de Investigación

El presente instrumento, sirva para determinar que tan fidedigno, aplicable y pertinente es el instrumento de investigación diseñado para los trabajadores de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en aras de obtener por medio del mismo la información necesaria para dar respuesta directa a los objetivos de investigación. Por ello, usted como experto podrá juzgar bajo sus conocimientos los diversos planteamientos a considerar.

Es por ello, que se tomará en cuenta los siguientes ámbitos, estructura teórica, redacción y diseño, para los cuales se hará uso de la Escala de Likert, mostrada a continuación:

- E: Excelente**
- MB: Muy Bueno**
- B: Bueno**
- R: Regular**
- D: Deficiente**

ESTRUCTURA TEÓRICA	E	MB	B	R	D
1- Se evidencia secuencia y ordenamiento lógico en la presentación de interrogantes y/o enunciados.					
2- El modo de redacción e intencionalidad de las interrogantes y/o enunciados, es entendible y fácil de percibir.					
3- Existe vinculación entre las interrogantes y/o enunciados con los objetivos de investigación.					
4- De acuerdo con los objetivos de investigación el instrumento cumple con el alcance trazado.					
5- Existe vinculación entre el instrumento y la Operacionalización de variable.					
6- El instrumento es integral y responde a los diversos indicadores.					
7- El instrumento responde a las interrogantes de la investigación.					

[Anexo G]

[Instrumento de Validación de Experto. Reverso]

REDACCIÓN	E	MB	B	R	D
8- Las interrogantes y/o enunciados presentan de manera clara y concisa la idea central.					
9- Se mantiene formalidad en relación a la presentación de las interrogantes y/o enunciados.					
10- El instrumento cumple con normas gramaticales.					
11- Las opciones de respuestas presentadas son equilibradas.					
12- La terminología utilizable es entendible.					
DISEÑO	E	MB	B	R	D
13- El diseño del instrumento es de fácil llenado.					
14- El diseño del instrumento es atractivo y alentador.					
15- El diseño del instrumento maneja una estructura acorde para el fin que se propone alcanzar.					
16- El tamaño y tipo de letra permite el fácil entendimiento de las interrogantes y/o enunciados.					
17- El instrumento se encuentra identificado y define con claridad las indicaciones que el participante debe realizar para su llenado.					

Observaciones: _____

FIRMA

____/____/____

FECHA

[Anexo H]
[Observaciones del Primer Experto]



Universidad Central De Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos.

Cuestionario de Comportamiento de Estudio del Departamento de Personal (OPSU).

A continuación, se le presentará una serie de enunciados e interrogantes referidos a las labores que realiza diariamente, en las cuales, se le recomienda que escoja la alternativa que más se apegue a la realidad organizacional.

Por otra parte, le pedimos que responda de manera sincera a los diferentes enunciados e interrogantes, pues, le garantizamos que este cuestionario es de carácter anónimo, asegurando el resguardo de la información y la confiabilidad por parte de los investigadores.

Datos Generales NOTAS Y OBSERVACIONES EN COLOR ROJO

Género: Masculino: _____ Femenino: _____

1. Cargo que ocupas: Se recomienda redactar en lenguaje formal utilizando "usted" en toda la redacción del texto Ej. "Cargo que ocupa"

2. Cargo de su supervisor inmediato: _____

3. ¿En qué medida participó usted en la construcción de la misión organizacional?

- Totalmente
- Mucho "En mucho"
- Medianamente
- Poco
- Nada

4. ¿En qué medida participó usted en la elaboración de la visión de la organización?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

5. ¿En qué grado conoce usted los valores que plantea la OPSU en su filosofía de gestión?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

6. ¿En qué medida participó usted en la creación de las políticas de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

Observaciones Preguntas 3,4 y6: Preguntar el grado de participación en elaboración o creación de misión, visión y políticas, puede ser una pregunta que genere poco valor discriminativo, en el sentido de que podría presentarse la situación, lo cual es muy común, que dichos conceptos, misión, visión y políticas, preexisten al ingreso a la organización de la mayoría de los trabajadores, es decir, los mismos existían mucho antes del ingreso de la de los empleados a la empresa, por lo cual, pudiera ocurrir que sólo las personas de ciertos departamentos, como organización y métodos o planificación estratégica, por poner algunos ejemplos, pudieran responder que efectivamente participaron en dichos ámbitos porque eso era parte de su trabajo, no por ser parte de la organización. Hay que observar bien la redacción de la pregunta, ya que la misma debe perseguir un fin y llevarnos a obtener información relevante al tema. En este caso pudiéramos suponer que la pregunta nos corroborara la sospecha de que la participación de los trabajadores en dichos conceptos es baja o casi nula, por ejemplo, pero sería también de gran utilidad, preguntar e indagar si efectivamente los trabajadores conocen la misión, visión y políticas de la empresa y verificarlo a través de las preguntas. Es importante saber en el ámbito de las organizaciones inteligentes, si en efecto no sólo la organización o patrono como tal promueven la participación, el hacer y el aporte de conocimiento y de nuevas formas de hacer las cosas, si no también, si los trabajadores tienen una disposición mínima a ello, si están interesados, si participan en ello si se les diera la oportunidad, o por el contrario si no lo hicieran aun teniendo dicha oportunidad de participación. Porque el tema aquí es que se trata de un proceso bidireccional, y que hay por así decirlo una corresponsabilidad en el desarrollo de una organización inteligente, lo cual no solo es responsabilidad de la empresa, sino un devenir de interacción, una dialéctica, entre la organización y los individuos que la componen.

¿En qué grado implementa usted las políticas de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

7. ¿Tiene un horario laboral preestablecido?

- Sí
- No

Observaciones pregunta 7: Esta pregunta puede tender a generar una respuesta casi única o unánime: "Sí" 100% de las respuestas. Y esto porque efectivamente por Ley y los diferentes organismos en materia laboral (LOT, RLOT, LOPCYMAT, MINTRASS, INPSASEL, ETC.), todos los trabajadores y empleados, deben tener un horario establecido

de trabajo y que se encuentre dentro de los parámetros de la normativa legal laboral vigente, lo cual incluso aplica para los "llamados Trabajadores o personal de confianza", aunque puedan ellos estar siempre a disposición, independientemente del horario, por la mencionada condición, el horario rige para ellos igual que para los demás, sólo que en efecto, la actividad y condición de personal de confianza, puede hacer que sus labores regularmente extiendan o sobrepasen dichos horarios. Inclusive, en muchas organizaciones en las cuales se utilizan las prácticas llamadas de horarios flexibles, donde la jornada laboral puede ser combinada entre horas presenciales en las instalaciones del patrono y trabajo realizado remotamente desde casa, hay un horario preestablecido, sólo que se ha flexibilizado la forma de cumplirlo, pues la orientación no va al cumplimiento de horario per se, si no el énfasis está en el cumplimiento de objetivos de la organización y la productividad alcanzada, no necesariamente tiene una relación directa con la cantidad de horas que un trabajador está en su puesto de trabajo o dentro de las instalaciones físicas de la organización. Habría que considerar la utilidad de preguntar si en efecto tienen un horario laboral preestablecido. En mi opinión yo preguntaría sobre la forma del cumplimiento de dicho horario y consultaría también, sobre si ese cumplimiento del mismo está asociado a factores personales del individuo o hasta que punto, el manejo del horario de forma estricta o flexible, está o no impuesto o promovido por la organización o patrono.

En caso de ser afirmativo, ¿en qué medida lo cumple?

- Rigurosamente
- Habitualmente
- Medianamente
- A veces
- Nunca

Observaciones Pregunta 7: Revisar dichas opciones de respuesta, ya que las mismas no parecen estar en la misma dimensión o nivel, por lo cual al no estar claras pueden tender a no discriminar. Recordemos que las opciones de respuesta de este estilo deben ir en el mismo nivel.

8. ¿En qué proporción se le permite realizar actividades que no estén contempladas en su perfil de cargo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

Observaciones Pregunta 8: Sería interesante indagar qué tipo de actividades no contempladas en el perfil de cargo puede realizar el empleado en su trabajo y si esto viene por la posibilidad que le brinda la empresa para ello o por la iniciativa que tiene el trabajador para realizarlas o por ambas. Es interesante conocer si dichas actividades son extracurriculares o medulares para los objetivos organizacionales, es decir, si son actividades realmente útiles y relevantes para su diario quehacer o para la organización o si no lo son.

9. ¿La organización posee un organigrama establecido?

- Sí

No

10. ¿El departamento de personal cuenta con un organigrama establecido?

Sí

No

Observaciones pregunta 9 y 10: Sería interesante no sólo conocer si existe un organigrama en la organización y en departamentos en particular, sino si en efecto dichos organigramas son conocidos por todos, o sea si son de manejo público por parte de los trabajadores, si los comprenden y si existe una red de relaciones sociales y laborales, que se encuentra limitada o que se potencia a través de la misma. Así como si existe una estructura piramidal o más bien achadada y horizontal, si es rígida o flexible y cuáles son las interacciones entre las diferentes actores dentro del organigrama.

11. En sus labores diarias, ¿en qué medida realizas actividades en grupo?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

Observaciones pregunta 11: Podría recomendarse indagar sobre las actividades en "equipo" que implican distribución de tareas y organización por parte de dicho equipo, ya que grupalmente, puede trabajarse de forma individual, es decir, hay grupos que trabajan como grupo de personas confinadas en un mismo recinto, pero que se encuentran solitaria e individualmente realizando alguna actividad, con baja o ninguna interacción y persiguiendo el fin del logro individual de la actividad y no del alcance de una meta organizacional o departamental más grande, que los involucra a todos y en la que participan todos. Es importante que el encuestado entienda dicha diferencia entre equipo y grupo.

12. ¿Conoce usted si alguna vez la misión, visión y valores de la OPSU han sido modificados?

Sí

No

13. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales?

Sí

No

En caso de ser afirmativo, ¿en qué grado se hacen?

Rigurosamente

consecutivamente

Algunas veces

Rara vez

Nunca

Observaciones pregunta 13: Las opciones presentadas pudieran ser mejoradas, ya que no especifican el criterio de temporalidad o mejor dicho de frecuencia en el tiempo, lo cual podría ser un indicador importante. Además, sería relevante indagar no sólo si se realizan las reuniones, las cuales tal vez pudieran ser realizadas con mucha frecuencia, sino si en efecto en dichas reuniones se cumplen parámetros de comunicación organizacional, si las mismas constituyen espacios abiertos para la nutritiva discusión entre los diferentes niveles dentro de la organización y muy importante, si dichas reuniones son productivas y efectivas, si logran generar estrategias, implementarlas, hacer seguimiento y resolver las problemáticas allí presentadas y discutidas para el mejoramiento de la organización y de los individuos que forman parte de ella o no. $\sqrt{1^2} = 1$ JS

14. Cuándo aprendes nuevas prácticas laborales, ¿de que manera lo haces?

Individualmente

En equipos de trabajo

Talleres de formación

Otra, especifique: _____

15. ¿En qué medida su jefe inmediato incentiva el aprendizaje en equipo?

Totalmente

Mucho

Medianamente

Poco

Nada

16. Al momento de discutir una actividad o una problemática entre usted y su jefe ¿en qué medida, su jefe toma en cuenta su opinión para llegar a un consenso?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

17. Cuando surge una problemática en la organización, ¿en qué grado propones alternativas que pudieran solventar dicha problemática?

Totalmente

Mucho

Medianamente

Poco

Nada

18. Al presentarse una problemática en la organización, ¿en qué medida se le participa cuáles son las alternativas diseñadas para solventarlo. Con el fin de que las evalúe y propongas la más idónea?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

19. Cuando se toman decisiones importantes dentro del departamento, ¿en qué medida se le permite participar activamente?

Totalmente

Mucho

Medianamente

Poco

Nada

20. ¿Estarías de acuerdo con un modelo de gestión en el cual se toma en cuenta el aporte de ideas y la participación de todos los empleados?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Neutro

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Observaciones Preguntas de la 14 a la 20: Estas preguntas me parecen muy bien orientadas a generar respuestas a las interrogantes de la investigación porque de manera específica y clara permiten indagar en el encuestado aspectos directamente relacionados con la hipótesis de investigación.

SUGERENCIAS GENERALES:

- Aprovechar mejor el espacio, para hacer el formato de cuestionario más corto, con menos hojas, de modo de hacerlo menos tedioso en su presentación a los participantes y con mayor ahorro de material, sin descuidar la legibilidad del documento (he bajado un punto al tamaño de la letra y he modificado los márgenes disminuyéndolos para efectivamente poder aprovechar mejor el espacio y hacer el cuestionario una página más corta. Esto es sólo una sugerencia, en realidad estoy segura que ustedes pudieran encontrar modos más creativos de ahorrar espacio y material, haciendo lucir más atractivo el cuestionario).
- Enumerar las páginas del cuestionario: He realizado una numeración en la parte inferior derecha del cuestionario, pero esto, una vez más, les comento que es a modo de ejemplo, pueden colocarlo ustedes como gusten.
- Usar cantidad "Par" de opciones de respuesta y no impar "5 opciones" como presenta el cuestionario actual. Es importante tener en cuenta que en el área de investigación se recomienda el uso de opciones "Pares" en el uso de Escalas Tipo Likert en cuestionarios actitudinales, de opinión o percepción, pues de dicha manera se evita la tendencia general del grupo encuestado a las respuestas centrales o neutrales, que no discriminan realmente en las diferentes opciones de respuesta que presentamos, ya que la idea es poder obtener datos estadísticamente significativos y concluyentes, diferenciadores, lo cual se dificulta a veces con las opciones impares. Algunos autores especialistas en la materia consideran en efecto, que las escalas tipo Likert deberían ser Binarios, es decir con dos opciones de respuesta "Si" y "No", de modo de poder generar la mayor discriminación posible y los datos más óptimos que corroboren o describan nuestra intención de investigación, o lo que es decir, que respondan a nuestra hipótesis o interrogantes de investigación.
- Hacer la pregunta de forma directa, sin preguntar, en qué medida, en qué grado, en qué proporción... sino preguntar directamente, Por EJ.: conoce usted? Realiza ud. actividades en equipo...? Su jefe toma en cuenta su opinión para llegar al consenso? Se le permiten realizar actividades que no están contempladas

en su descripción de cargo? ... De este modo se evita la repetición en los enunciados de las preguntas y las mismas se formulan de forma más ligera y directa.

- Se recomienda el uso de lenguaje formal, en el cual nos dirigimos al encuestado como usted, y hablamos de "su" trabajo, sin embargo, si vamos a mantener una línea comunicativa formal o más fresca o informal, es decir, "usted" o "tú" respectivamente, debe hacerse de forma consecuente e invariablemente durante todo el cuestionario, por lo cual deberán revisar el mismo y decidir cómo lo van a mantener, pero ser consecuente con esa decisión y mantenerla invariable en la totalidad del instrumento (estos cambios generan ruido en el lector y pudieran afectar temas como la credibilidad del experto evaluador).

NOTA:

Estas han sido solo unas sugerencias las cuales son en efecto sólo eso, sugerencias, ideas o alternativas, puntos de vista y de las cuales deben hacer uso sólo si desean. Espero les sean de utilidad algunas de las recomendaciones que les he comentado. Estoy a la orden para apoyar si necesitas apoyo adicional.

Saludos cordiales,
Taibel

[Anexo I]
[Evaluación del Primer Experto Anverso]



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

Evaluación de Instrumento de Investigación

El presente instrumento, sirva para determinar qué tan fidedigno, aplicable y pertinente es el instrumento de investigación diseñado para los trabajadores de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en aras de obtener por medio del mismo la información necesaria para dar respuesta directa a los objetivos de investigación. Por ello, usted como experto podrá juzgar bajo sus conocimientos los diversos planteamientos a considerar.

Es por ello, que se tomará en cuenta los siguientes ámbitos, estructura teórica, redacción y diseño, para los cuales se hará uso de la Escala de Likert, mostrada a continuación:

E: Excelente MB: Muy Bueno B: Bueno R: Regular D: Deficiente

→ Escala en la misma línea (Destacar con negrita o subrayado etc.)

ESTRUCTURA TEÓRICA	E	MB	B	R	D
1- Se evidencia secuencia y ordenamiento lógico en la presentación de interrogantes y/o enunciados.		X			
2- El modo de redacción e intencionalidad de las interrogantes y/o enunciados, es entendible y fácil de percibir.				X	
3- Existe vinculación entre las interrogantes y/o enunciados con los objetivos de investigación.			X		
4- De acuerdo con los objetivos de investigación el instrumento cumple con el alcance trazado.				X	
5- Existe vinculación entre el instrumento y la operacionalización de variable.			X		
6- El instrumento es integral y responde a los diversos indicadores.		X			
7- El instrumento responde a las interrogantes de la investigación.				X	

[Anexo J]

[Evaluación del Primer Experto Reverso]

REDACCIÓN	E	MB	B	R	D
8- Las interrogantes y/o enunciados presentan de manera clara y concisa la idea central.				X	
9- Se mantiene formalidad en relación a la presentación de las interrogantes y/o enunciados.			X		
10- El instrumento cumple con normas gramaticales.			X		
11- Las opciones de respuestas presentadas son equilibradas.			X		
12- La terminología utilizable es entendible.		X			
DISEÑO	E	MB	B	R	D
13- El diseño del instrumento es de fácil llenado.	X				
14- El diseño del instrumento es atractivo y alentador.				X	
15- El diseño del instrumento maneja una estructura acorde para el fin que se propone alcanzar.			X		
16- El tamaño y tipo de letra permite el fácil entendimiento de las interrogantes y/o enunciados.	X				
17- El instrumento se encuentra identificado y define con claridad las indicaciones que el participante debe realizar para su llenado.		X			

Observaciones: Se recomienda el uso de opciones de Respuesta "pares" en el uso de escalas tipo Likert, ya que en investigación se ha comprobado que reportan resultados mejores y más específicos y fiduciosos en virtud de que evitan la tendencia a orientarse a las respuestas centrales (o del medio) que tienden a ser vistas como neutras y atractivas para responder por los encuestados cuando las opciones de respuesta son impares; con la opción par se invita a la reflexión y ponderación más exacta de la opinión o percepción del participante. Se recomienda ajustar un poco más la intención de los enunciados de algunas preguntas del cuestionario, ya que no sólo deben estar relacionados con el tema, sino deben orientarse a dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación así como a los objetivos de la misma. Se recomienda también mantener el lenguaje formal y uso del "Usted" durante toda la redacción. Se sugiere también en lo posible, redistribuir el espacio y usar menos páginas en el cuestionario, de modo que no luzca tan extenso al participante.


FIRMA

Lic. Taibel Núñez

31 / 07 / 10
FECHA

[Anexo K]

[Observaciones del Segundo Experto]



Universidad Central De Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación

Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos.

Cuestionario de Comportamiento de Estudio del Departamento de Personal (OPSU).

A continuación, se le presentará una serie de enunciados e interrogantes referidos a las labores que realiza^s diariamente ^{para} en las cuales se ~~re~~ recomienda que escoja la alternativa que más se apegue a la realidad organizacional.

Por otra parte, le pedimos que responda de manera sincera a los diferentes enunciados e interrogantes, pues, le garantizamos ^{se asegurare} que este cuestionario es de carácter anónimo, asegurando el resguardo de la información y la confiabilidad por parte de los investigadores.

Datos Generales

Género: Masculino: _____ Femenino: _____

1. Rol que desempeña: Cargo que ocupa: _____

2. Cargo de su supervisor inmediato: _____

EDAD 18 - 25, 26 - 40 41 - 65

3. ¿En qué medida participó usted en la construcción de la misión organizacional de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

4. ¿En qué medida participó usted en la elaboración de la visión de la organización?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

5. ¿En qué grado conoce usted los valores que plantea la OPSU en su filosofía de gestión?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

8.6. ¿En qué medida participó usted en la creación de las políticas de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

9.7. ¿En qué grado implementa usted las políticas de la OPSU? *? poner en práctica*

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

8. ¿Tiene un horario laboral preestablecido?

- Sí
- No

~~Antepenultima~~

En caso de ser afirmativo, ¿en qué medida lo cumple?

- Rigurosamente
- Habitualmente
- Medianamente
- A veces
- Nunca

9. ¿En qué proporción se le permite realizar actividades que no estén contempladas en su perfil de cargo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

11

Conoce Ud el organigrama de la OPSU ?

10. ¿La organización posee un organigrama establecido?

- Sí
- No

7

Conoce Ud si el,

11. ¿El departamento de personal cuenta con un organigrama establecido?

- Sí
- No

10

12. En sus labores diarias, ¿en qué medida realiza actividades en grupo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

12

13. ¿Conoce usted si alguna vez la misión, visión y valores de la OPSU han sido modificados?

- Sí
- No

6

Conoce Ud si

14. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales *dentro de la Organiz.?*

Sí

No

conoce con q' periodicidad??

En caso de ser afirmativo, ¿en qué grado se hacen?

Rigurosamente

Consecutivamente

Algunas veces

Rara vez

Nunca

15. Cuando aprendes nuevas prácticas laborales, ¿de qué manera lo haces? → *Explicar (+)*

Individualmente

En equipos de trabajo

Talleres de formación

Otra, especifique: _____

13

16. ¿En qué medida su jefe inmediato incentiva el aprendizaje en equipo?

Totalmente

Mucho

Medianamente

Poco

Nada

entre los miembros del Dpto.

14

17. Al momento de discutir una actividad o una problemática entre usted y su jefe ¿en qué medida, su jefe toma en cuenta su opinión para llegar a un consenso?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Rara vez

Nunca

Resultma

dentro del Dpto
18. Cuando surge una problemática en la organización, ¿en qué grado propones alternativas que pudieran solventar dicha problemática? *Situación*

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

dentro del Dpto
19. Al presentarse una problemática en la organización, ¿en qué medida se le participa cuáles son las alternativas diseñadas para solventarla, con el fin de que las evalúe y propongas la más idónea?
Opciones
que sean evaluadas y se proponga la más adecuada

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

20. Cuando se toman decisiones importantes dentro del departamento, ¿en qué medida se le permite participar activamente?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

21. ¿Estarías de acuerdo con un modelo de gestión en el cual se toma en cuenta el aporte de ideas y la participación de todos los empleados?

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

ultima

[Anexo L]
[Evaluación del Segundo Experto Anverso]



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Central de Venezuela
 Facultad de Humanidades y Educación
 Escuela de Educación

Evaluación de Instrumento de Investigación

El presente instrumento, sirva para determinar que tan fidedigno, aplicable y pertinente es el instrumento de investigación diseñado para los trabajadores de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en aras de obtener por medio del mismo la información necesaria para dar respuesta directa a los objetivos de investigación. Por ello, usted como experto podrá juzgar bajo sus conocimientos los diversos planteamientos a considerar.

Es por ello, que se tomara en cuenta los siguientes ámbitos, estructura teórica, redacción y diseño, para los cuales se hará uso de la Escala de Likert, mostrada a continuación:

E: Excelente MB: Muy Bueno B: Bueno R: Regular D: Deficiente

ESTRUCTURA TEÓRICA	E	MB	B	R	D
1- Se evidencia secuencia y ordenamiento lógico en la presentación de interrogantes y/o enunciados.					✓
2- El modo de redacción e intencionalidad de las interrogantes y/o enunciados, es entendible y fácil de percibir.				✓	
3- Existe vinculación entre las interrogantes y/o enunciados con los objetivos de investigación.			✓		
4- De acuerdo con los objetivos de investigación el instrumento cumple con el alcance trazado.			✓		
5- Existe vinculación entre el instrumento y la operacionalización de variable.					
6- El instrumento es integral y responde a los diversos indicadores.					
7- El instrumento responde a las interrogantes de la investigación.					

[Anexo M]
[Evaluación del Segundo Experto Reverso]

REDACCIÓN	E	MB	B	R	D
8- Las interrogantes y/o enunciados presentan de manera clara y concisa la idea central.				✓	
9- Se mantiene formalidad ^{con} en relación a la presentación de las interrogantes y/o enunciados.				✓	
10- El instrumento cumple con normas gramaticales.		✓			
11- Las opciones de respuestas presentadas son equilibradas.			✓		
12- La terminología utilizable ^{de} es entendible.				✓	
DISEÑO	E	MB	B	R	D
13- El diseño del instrumento es de fácil llenado.	✓				
14- El diseño del instrumento es atractivo y alentador.			✓		
15- El diseño del instrumento maneja una estructura acorde para el fin que se propone alcanzar.			✓		
16- El tamaño y tipo de letra permite el fácil entendimiento de las interrogantes y/o enunciados.	✓				
17- El instrumento se encuentra identificado y define con claridad las indicaciones que el participante debe realizar para su llenado.				✓	

Observaciones: _____

FIRMA

/ /

FECHA

[Anexo N]
[Observaciones del Tercer Experto]



Universidad Central De Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos.

**Cuestionario de Comportamiento de Estudio del Departamento de
Personal (OPSU).**

A continuación, se le presentará una serie de enunciados e interrogantes referidos a las labores que realizas diariamente, en las cuales, se le recomienda que escoja la alternativa que más se apegue a la realidad organizacional.

Por otra parte, le pedimos que responda de manera sincera a los diferentes enunciados e interrogantes, pues, le garantizamos que este cuestionario es de carácter anónimo, asegurando el resguardo de la información y la confiabilidad por parte de los investigadores.

Datos Generales

Género: Masculino: _____ Femenino: _____

1. Cargo que ocupa: _____
2. Cargo de su supervisor inmediato: _____
3. ¿En qué medida participó usted en la construcción de la misión organizacional?
 - Totalmente
 - Mucho
 - Medianamente
 - Poco
 - Nada

4. ¿En qué medida participó usted en la elaboración de la visión de la organización?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

5. ¿En qué grado conoce usted los valores que plantea la OPSU en su filosofía de gestión?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

6. ¿En qué medida participó usted en la creación de las políticas de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

7. ¿En qué grado implementa usted las políticas de la OPSU?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

8. ¿Tiene un horario laboral preestablecido?

- Sí
- No

En caso de ser afirmativo, ¿en qué medida lo cumple?

- Rigurosamente
- Habitualmente
- Medianamente
- A veces
- Nunca

9. ¿En qué proporción se le permite realizar actividades que no estén contempladas en su perfil de cargo?

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

10. ¿La organización posee un organigrama establecido?

- Sí
- No

11. ¿El departamento de personal cuenta con un organigrama establecido?

- Sí
- No

12. En sus labores diarias, ¿en qué medida realizas actividades en grupo?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

13. ¿Conoce usted si alguna vez la misión, visión y valores de la OPSU han sido modificados?

- Sí
- No

14. ¿Se realizan reuniones interdepartamentales?

- Sí
- No

En caso de ser afirmativo, ¿en qué grado se hacen?

- Rigurosamente
- consecutivamente
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

15. Cuando aprendes nuevas prácticas laborales, ¿de que manera lo haces?

- Individualmente
- En equipos de trabajo
- Talleres de formación
- Otra, especifique: _____

16. ¿En qué medida su jefe inmediato incentiva el aprendizaje en equipo?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

17. Al momento de discutir una actividad o una problemática entre usted y su jefe ¿en qué medida, su jefe toma en cuenta su opinión para llegar a un consenso?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

18. Cuando surge una problemática en la organización, ¿en qué grado propones alternativas que pudieran solventar dicha problemática?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

19. Al presentarse una problemática en la organización, ¿en qué medida se le participa cuáles son las alternativas diseñadas para solventarlo. Con el fin de que las evalúes y propongas la más idónea?

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Rara vez
- Nunca

20. Cuando se toman decisiones importantes dentro del departamento,
¿en qué medida se le permite participar activamente?

- Totalmente
- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

21. ¿estarías de acuerdo con un modelo de gestión en el cual se toma en
cuenta el aporte de ideas y la participación de todos lo empleados?

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- Neutro
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

[Anexo O]
[Evaluación del Tercer Experto Anverso]



República Bolivariana de Venezuela
 Universidad Central de Venezuela
 Facultad de Humanidades y Educación
 Escuela de Educación

Evaluación de Instrumento de Investigación

El presente instrumento, sirva para determinar que tan fidedigno, aplicable y pertinente es el instrumento de investigación diseñado para los trabajadores de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), en aras de obtener por medio del mismo la información necesaria para dar respuesta directa a los objetivos de investigación. Por ello, usted como experto podrá juzgar bajo sus conocimientos los diversos planteamientos a considerar.

Es por ello, que se tomara en cuenta los siguientes ámbitos, estructura teórica, redacción y diseño, para los cuales se hará uso de la Escala de Likert, mostrada a continuación:

E: Excelente MB: Muy Bueno B: Bueno R: Regular D: Deficiente

ESTRUCTURA TEÓRICA	E	MB	B	R	D
1- Se evidencia secuencia y ordenamiento lógico en la presentación de interrogantes y/o enunciados.				X	
2- El modo de redacción e intencionalidad de las interrogantes y/o enunciados, es entendible y fácil de percibir.			X		
3- Existe vinculación entre las interrogantes y/o enunciados con los objetivos de investigación.			X		
4- De acuerdo con los objetivos de investigación el instrumento cumple con el alcance trazado.			X		