

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO  
FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA  
EN LOS COLEGIOS E INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DEL  
ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para Optar al Título de Doctor en  
Ciencias de la Educación

**Autor: Villarroel Pedro  
C.I. 4.457.471  
Tutor:**

**Caracas, Octubre 2007**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por el ciudadano **Pedro Villarroel**, titulado “**La Cultura y el Clima Organizacional como Fundamentos Básicos de la Gestión participativa en los Colegios e Institutos Universitarios del Estado Carabobo**”, para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Educación, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los \_\_\_\_\_ días del mes de octubre del año dos mil siete.

Firma

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Apellido**

**C.I.** \_\_\_\_\_

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Índice General	iii
Lista de Cuadros	viii
Lista de Gráficos	ix
Resumen	xi
 <b>INTRODUCCIÓN</b>	 1
 <b>CAPÍTULOS</b>	
 <b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1 Contextualización y Delimitación del Problema	3
1.2 Interrogantes de la Investigación	11
1.3 Objetivos de la Investigación	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificación	12
1.5 Sistema de Variables	15
1.5.1 Definición Conceptual	15
1.5.2 Definición Operacional	16
 <b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación	19
2.1.1 Nacionales	19
2.1.2 Internacionales	23
2.2 La Gestión Participativa	26
2.2.1 Fases de la Gestión Participativa	27
2.2.1.1 Planificación	27
2.2.1.2 Organización	29
2.2.1.3 Dirección	32
2.2.1.4 Control	34
2.2.1.5 Toma de Decisiones	37
2.2.2 Cambio Organizacional	39

2.2.3 Aprendizaje Organizacional	41
2.2.4 Participación	44
2.2.4.1 Tipos de Participación	44
2.2.4.2 Grado de Participación	47
2.2.4.3 Actores	48
2.2.4.4 Forma de Participación	50
2.2.4.5 Bondades de la Participación	52
2.2.4.6 Barreras de la Participación	52
2.3 La Cultura Organizacional	53
2.3.1 Características de la Cultura Organizacional...	55
2.3.2 Tipos de Cultura Organizacional	58
2.4 El Clima Organizacional	60
2.4.1 Factores del Clima Organizacional	62
2.4.1.1 Comunicación	63
2.4.1.2 Relaciones Interpersonales	65
2.4.1.3 Motivación	67
2.4.1.4 Normas y Procedimientos	70
2.4.1.5 Entorno Físico Interno	72
2.5 El Humanismo	75
2.6 Los Institutos y Colegios Universitarios	78

### **III MARCO METODOLÓGICO**

3.1 Método de Investigación	82
3.2 Modelo de la Investigación	84
3.3 Tipo y Diseño de la Investigación	85
3.4 Población y Muestra	87
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	91
3.5.1 Validación	92
3.5.2 Confiabilidad	92
3.6 Procedimiento	94

### **IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

4.1 Resultados del Cuestionario aplicado a los Directivos	95
4.1.1 Gestión Participativa	95
4.1.2 Cultura Organizacional	98



**ANEXOS**

A Modelo del Cuestionario	162
B Modelo de la Entrevista	166
C Formato para el Juicio de Experto	170
C.1 Juicio de Experto: Dr. Andrés Palma	173
C.2 Juicio de Experto: Dr. Remo Colmenares	176
C.3 Juicio de Experto: Dra. Aracelys Díaz de Guerra	179

## LISTA DE CUADROS

<b>CUADRO</b>	<b>pp.</b>
1 Identificación y Definición de las Variables	16
2 Operacionalización de las Variables	17
3 Población y Muestra de Directivos	89
4 Población y Muestra del Personal Subalterno	90
5 Criterios de Decisión para la Confiabilidad	93
6 Gestión Participativa (Personal Directivo)	96
7 Cultura Organizacional (Personal Directivo)	98
8 Clima Organizacional (Personal Directivo)	100
9 Gestión Participativa (Personal Subalterno)	102
10 Cultura Organizacional (Personal Subalterno)	105
11 Clima Organizacional (Personal Subalterno)	107
12 Gestión Participativa (Evaluación-Personal Directivo)	149
13 Cultura Organizacional (Evaluación-Personal Directivo)	150
14 Clima Organizacional (Evaluación-Personal Directivo)	151
15 Gestión Publicitaria (Evaluación-Personal Subalterno)	152

16 Cultura Organizacional (Evaluación-Personal Subalterno)	153
17 Clima Organizacional (Evaluación-Personal Subalterno)	154

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
1 Diferentes Naturalezas de Participación	47
2 La Cultura Organizacional y sus Orientaciones	57
3 El Clima Organizacional y sus Factores Constituyentes	63
4 Redes de Comunicación	65
5 Jerarquía de las Necesidades de Maslow	70
6 Promedio de la Variable Gestión Participativa	97
7 Promedio de la Variable Cultura Organizacional	99
8 Promedio de la Variable Clima Organizacional	101
9 Promedio de la Variable Gestión Participativa	104
10 Promedio de la Variable Cultura Organizacional	106
11 Promedio de la Variable Clima Organizacional	108
12 Teorías que sustentan el Modelo	137
13 Diagrama del Modelo de Gestión Participativa	145
14 Promedio Gestión Participativa (Evaluación Personal Directivo)	149
15 Promedio Gestión Cultura Organizacional (Evaluación Personal Directivo)	150

16 Promedio Clima Organizacional (Evaluación Personal Directivo)	151
17 Promedio Gestión Participativa (Evaluación Personal Subalterno)	153
18 Promedio Cultura Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)	154
19 Promedio Clima Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)	155

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO  
FUNDAMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN PARTICIPATIVA  
EN LOS COLEGIOS E INSTITUTOS UNIVERSITARIOS DEL  
ESTADO CARABOBO**

**Autor: Villarroel, Pedro**

**Tutor: Aura Navas**

**Año: 2007**

**RESUMEN**

La productividad y excelencia de las organizaciones sociales depende en gran parte del estilo gerencial que allí se implante. Un elemento clave en ese estilo es la gerencia participativa, donde los individuos se sientan comprometidos con la institución, porque se les considera parte de ellas y se les permite opinar para organizar, planificar, dirigir, controlar y tomar decisiones, dependiendo todo ello de la cultura y el clima organizacional que allí estén cimentados. En tal sentido en la presente investigación se realizó un análisis del grado de participación de los Actores Organizacionales y su relación con el clima y la cultura organizacional en los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo. La teoría que sustenta esta investigación es el paradigma humanístico, basado en los postulados teóricos sobre La Gestión Participativa y la Cultura Organizacional. Se planificó como un estudio proyectivo, basado en una investigación de campo, de tipo descriptivo, corresponde así mismo a un estudio analítico de tipo exploratorio con un diseño no experimental. La población esta conformada por los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo. A la muestra seleccionada se le aplicó un cuestionario de doble versión, una para los docentes administrativos y obreros, y otra para los Directivos. El procedimiento seguido es el recomendado por Hurtado y Toro (1998), para las investigaciones que utilicen el método fenomenológico. Los resultados del diagnóstico determinaron que hay fallas en la gerencia, no se le da participación al personal, por lo que se procede a la elaboración de un Modelo Teórico de gestión participativa para los colegios e institutos universitarios del Estado Carabobo, que fue validado mediante un ensayo realizado en institutos modelos. La evaluación posterior a la implantación del modelo determinó que si la cultura y el clima organizacional se centran en la participación surge un proceso gerencial participativo que es más favorable para la institución.

## INTRODUCCIÓN

Los Institutos y Colegios Universitarios juegan un papel preponderante en la sociedad, pues tienen la responsabilidad de formar los recursos humanos que el país demanda, en las diversas áreas del conocimiento, a corto, mediano y largo plazo y también son generadoras de ese conocimiento, por ello su función es trascendental.

Dado los procesos de cambio que se están produciendo a nivel nacional e internacional, las instituciones universitarias deben acoplarse a esos cambios para lograr su supervivencia, lo que implica, también, modificación en el modo de ser dirigidas para lo cual tienen que romper ciertos paradigmas tradicionales para que puedan ser más productivas a la sociedad. Por ello, la teoría de la gestión participativa que se desarrolla en este estudio, producto de la realidad de los institutos y colegios universitarios, es de vital importancia para que esas instituciones puedan cumplir sus propósitos exitosamente, pues sin la participación activa de todos y cada uno de sus miembros no es posible que estas organizaciones logren su cometido.

El propósito de esta investigación es analizar el grado de participación de los actores organizacionales y su relación con el clima y la cultura organizacional en los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo, y en función de los resultados, que se obtengan en el

diagnóstico, proponer un modelo teórico de gestión participativa para los Institutos y Colegios Universitarios, del Estado Carabobo.

El desarrollo de esta tesis se presenta siguiendo una secuencia lógica de acuerdo con los objetivos, esta secuencia se estructura en seis (06) capítulos: el Primero contiene problema de investigación con sus interrogantes básicas de estudios, objetivos y los principales argumentos que justifican la investigación y el sistema de variables. El Segundo Capítulo se refiere a la fundamentación teórica-epistemológica que se adopta en el estudio. En el Tercer Capítulo se desarrolla la metodología utilizada, el diseño y procedimientos de la investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de información. En el Cuarto Capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron al aplicar los instrumentos. En el Quinto Capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgieron como producto de la investigación documental y de campo. El Sexto Capítulo contiene el Modelo Propuesto. Finalmente se incorpora la bibliografía y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Contextualización y Delimitación del Problema**

Desde épocas pasadas, en el ámbito mundial se ha detectado que en todo sistema educativo se han aplicado medidas que tienden a mejorar la preparación académica de quienes intervienen en él, con énfasis en los niveles básicos, y especial atención en educación superior, por ser estos donde se siembran las bases y se brindan las herramientas que el estudiante debe utilizar en su etapa de preparación profesional y laboral, todo ello con el fin de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje y los escenarios donde se produce dicho proceso; y que además redunde en el mejoramiento de la calidad académica.

En relación con la calidad, son diversas las aristas que permiten visualizar el proceso de la excelencia, para ello, la sociedad depende, cada día más, de las organizaciones sociales especializadas para proveer los bienes y servicios, satisfacer las diferentes necesidades, resolver problemas y canalizar las expectativas de sus integrantes estableciendo como misión el logro de la excelencia y la calidad académica

Entre estas organizaciones sociales se encuentran las instituciones de Educación Superior, entre las que se destacan por su elevado número en todo el país los institutos y colegios universitarios, tanto públicos como privados. Para estas organizaciones, el saber o el conocimiento constituye

su propósito fundamental, pues ellas son, por excelencia, las depositarias del saber que el individuo ha venido acumulando a través de la historia y de ellas se espera la reinvención e innovación de ese conocimiento para la formación de profesionales competitivos en los diferentes campos del saber, acordes a las exigencias de la sociedad.

La misión de estas instituciones está definida en la Ley Orgánica de Educación (1980), Ley de Universidades (1970), Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios (1995), la cual se traduce esencialmente en la formación, especialización y actualización de profesionales y técnicos que demanda el país para su desarrollo y progreso científico; generación de nuevos conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Para cumplir con esta misión, los Institutos y Colegios Universitarios, realizan las funciones de: docencia, investigación para la producción de conocimiento, y actividades de extensión. Y, el cumplimiento efectivo de estas funciones, demanda de las instituciones universitarias su adaptación al dinamismo del entorno, el cual exige un esfuerzo de quienes las conducen, ya que deben trasladar esos cambios externos al ámbito interno de la Institución donde deben existir los procesos de planificación, organización, dirección y el control.

Por ello, la gerencia no puede ser inmutable en un contexto que se caracteriza por su inestabilidad, discontinuidad progresiva, incertidumbres cada vez más agudas y el riesgo de rupturas de tendencias, a corto, mediano y largo plazo. (Hermida, Serra y Kastika, 1998).

Las instituciones educativas de Educación Superior, específicamente los Institutos y Colegios Universitarios, hoy en día, requieren de una reorientación en la manera de ser conducidas para dar respuestas a las nuevas condiciones ambientales, pues la tendencia es tener organizaciones donde el trabajo es un recurso estratégico fundamental, y la participación como una de sus claves, convirtiéndose en centro de atención de los actuales paradigmas de la administración de las instituciones, es decir, que todas las organizaciones tienden a ser, organizaciones participativas.

Las organizaciones suscitan un especial interés por la práctica de la gestión participativa, a pesar de una cierta heterogeneidad de ideas al respecto. Este interés parece manifestarse tanto en los directivos como en los mandos intermedios, los empleados y personal obrero. Esto lo corrobora una investigación realizada por Granell (2001) sobre “el gerente, el trabajador y el estilo gerencial”, donde “una gran mayoría, setenta y cinco por ciento, (75%) prefiere trabajar bajo estilo participativo y solamente un veintitrés por ciento, (23%) está de acuerdo con un estilo autocrático” (p. 123), y son los gerentes los que con mayor frecuencia, ochenta y cuatro por ciento, (84%) prefieren una mayor participación. No obstante, los profesionales y empleados quienes dijeron tener jefes autocráticos prefieren un estilo participativo, según señala el referido estudio.

Se ha hablado mucho de participación en el seno de las instituciones, considerándola desde diferentes puntos de vista. Las nuevas corrientes de la gestión “con un espíritu simultáneo de continuidad e innovación” (Weiss, citado por Granell, 2001) destacan la

importancia de la participación, la cual puede manifestarse de diferentes maneras.

Según Hermel (2000), existen dos (02) tipos de participación: la naturaleza de la participación y la amplitud e intensidad de la participación. En cuanto a la naturaleza de la participación, se presentan tres (03) tipos: participación en los medios, es decir, los aportes al capital, participación en el proceso dirigida a la acción para crear valor agregado y la participación en los resultados referida a la recepción de los beneficios que pueda arrojar la organización. Por supuesto, que la participación en el proceso está referida al funcionamiento de la organización, por ende es activo, mientras que las otras dos son pasivas, pues sólo se limitan a aportar y a recibir.

Con respecto a la amplitud e intensidad de la participación, el referido autor propone tres criterios: 1) el grado de participación que se practica en la organización en volumen y cantidad, en un espacio y un tiempo determinado; 2) los actores afectados por la participación en la institución y 3) la forma de participación que puede ser directa o indirecta. Estas diferentes maneras de participación logran que el recurso humano adquiera un mayor grado de compromiso con la organización, para aumentar la calidad y la productividad, para estimular la capacidad creativa e innovadora de los hombres y mujeres y canalizar de manera ascendente las ideas que sin duda existen en cualquier empresa.

Como dice Ansoff (citado por Hermel, 2000), las organizaciones han desarrollado numerosas repuestas sistemáticas a las condiciones cambiantes del entorno, conocidas como sistemas de dirección. En la actualidad la dirección estratégica es el sistema más extendido, que

también se define por su carácter participativo, al integrar en el mismo a toda la organización. Además las más modernas tendencias en materia de gestión de los círculos de calidad, la calidad total y equipos de trabajo se fundamentan, precisamente en la participación (y a su vez en la implicación y compromiso) de los trabajadores por incrementar su nivel de satisfacción, lograr una mejor atención al cliente y, en definitiva, mejores resultados de la organización.

Por lo expuesto, parece evidente que en gran parte, el tradicional paradigma organizativo burocrático está agotado. No funciona bien en este ambiente emergente. Las organizaciones dirigidas de manera autocrática, de arriba hacia abajo, de jerarquías rígidas y productoras de temor, están cediendo el paso a algo nuevo. El nuevo paradigma proclama que las organizaciones más innovadoras y exitosas serán las que deriven sus fuerzas y vitalidad de actores de equipos adaptables y dedicados en todos los niveles y de todas las especialidades, no de la omnisciencia de la jerarquía. Las organizaciones serán cada vez más planas, con un personal reducido y con más delegación real en los grupos pequeños y las unidades (French y Bell, 2001).

En las instituciones de educación superior venezolana prevalece, en cuanto a su organización, el modelo burocrático, centralista y lineal-funcional propio de la modernidad, según señala Méndez (2003). Es importante aclarar que la estructura organizativa y funcional de las instituciones de Educación Superior, universidades y colegios e institutos universitarios (tanto públicos como privados) está establecida en la Ley de Universidades, en su título III, Capítulo I, (1995) y en el Reglamento de Institutos y Colegios Universitarios, respectivamente.

De este paradigma organizativo obsoleto, se desprende una variada gama de situaciones que producen efectos negativos sobre el funcionamiento de las instituciones de Educación Superior, entre las cuales es oportuno mencionar: la crisis de identidad, la comunidad universitaria no se siente identificada con sus autoridades ni con los mecanismos de participación, hay pérdida de la acción académica y de la vida en general (Méndez, 2003).

La toma de decisiones está concentrada en la cúpula de la universidad y de los Institutos de Educación Superior, sean tecnológicos o Colegios Universitarios, que son las autoridades legítimas, elegidas por votación, ello en las instituciones de Educación Superior públicas pues en las privadas las autoridades son seleccionadas generalmente, por los propietarios. Sin embargo, los directores de escuelas y coordinadores carecen de legitimidad, por lo tanto, no poseen decisión estratégica sino que se limitan a tomar decisiones operativas, lo cual produce en ellos impotencia ante la cantidad de problemas que deben resolver y también dificulta la participación activa de todos los actores de la universidad.

En ese proceso existen, como elementos negativos de gestión fallas comunicacionales debido al elevado número de niveles jerárquicos que tiene la estructura organizativa; escasa o ninguna participación del personal en los distintos procesos organizacionales, según el nivel donde se desempeñan; falta de motivación originada por la extensa longitud de la línea del mando, la cual no permite al personal dedicarse íntegramente a sus funciones; ausencia de delegación de autoridad, el subordinado simplemente cumple con el trabajo que le es asignado, por desconfianza

de los jefes. Esto naturalmente crea malestar, desmotivación y obstaculiza la participación activa coartando la iniciativa y creatividad de los recursos humanos. Por lo general, el que toma la decisión está aislado de la realidad y el que ejecuta, está aislado de la decisión.

Asimismo, otro elemento que denota la problemática planteada es la persistencia de los estilos tradicionales de gestión, generalmente la autocracia que no permite que los trabajadores tengan libertad y autonomía para hacer su trabajo de modo que puedan desarrollar su potencial; la escasa coordinación entre las distintas instancias de planificación y gobierno universitario y la ausencia de mecanismos eficaces de evaluación.

Estos elementos no se han correspondido con el crecimiento de las instituciones y carreras y con la complejidad de su estructura y funcionamiento, por la introducción de nuevas actividades de investigación, áreas de conocimiento científicas, tecnológicas y ampliación de postgrados. Ello ha reducido la pertinencia y calidad de enseñanza y el uso social de los conocimientos producidos dentro de un marco de restricciones financieras, que hace conflictiva la distribución de los recursos y amplía los márgenes de ingobernabilidad de este sector.

En esta dirección, el Estado deberá orientar hacia los modernos paradigmas de organización, gestión participativa y evaluación institucional modificando el peso excesivo de estilos tradicionales con fuerte énfasis en la burocratización, la corporatización y el aislamiento, para lo cual es imperativa la modificación de las leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de estas instituciones.

Por otra parte, según Navarro (2004), en el grupo administrativo y gerencial, los Institutos y Colegios Universitarios, se han convertido en empresas de mayor crecimiento que en otras organizaciones públicas y privadas, cuyos procesos administrativos son conducidos, en algunos casos, por directivos con escasa preparación y capacidad gerencial y administrativa, además por una burocracia ineficiente en procedimientos de administración y control, lo cual se percibe con elevada frecuencia en el sector oficial más que en el privado.

En tal sentido, los Institutos y Colegios Universitarios para el futuro deberán dejar atrás los viejos paradigmas y mercadear sus servicios desde otras dimensiones. La amplia competitividad en la Educación Superior presionará cada vez más por tener personal más calificado y dedicado a su trabajo por lo que se requiere un giro en el modo de gerenciar estas instituciones, tanto públicas como privadas. La competencia será cada día más crucial y de hecho sólo sobrevivirán aquellas organizaciones que avancen con principios científicos, tecnológicos y de conocimiento para satisfacer las necesidades que demanda la sociedad.

Para ello, es necesario evaluar la calidad de los servicios que prestan estas instituciones: calidad en la enseñanza, en la investigación, en sus resultados, en sus productos, y en sus servicios. Además, estas instituciones debe satisfacer las expectativas, necesidades y requerimientos de los estudiantes, clientes, usuarios y comunidades mediante los diferentes procesos académicos, administrativos-gerenciales, servicios y productos de excelente calidad. La calidad es un desafío para los Institutos y Colegios Universitarios si

quieren permanecer en el mercado, para lo cual requieren de la participación de todos los actores que las integran, sin involucramiento y compromiso no puede haber calidad y esto se logra a través de la participación de todos. Esto lo reafirman Peters y Waterman (1998), al señalar que las empresas exitosas han colocado sus esfuerzos hacia la atención a su personal como elemento clave para el alcance de sus objetivos. Ellos aclaran que “hay que tratar a los trabajadores como adultos, como socios; hay que tratarlos con dignidad, con respeto.” (p. 236).

En tal sentido, se hace necesario propiciar una cultura participativa, donde todo el personal pueda tener sentido de pertenencia y sentirse identificado con la institución donde presta sus servicios.

En tal sentido, esta investigación se llevó a cabo en una muestra de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo, los cuales cumplen las mismas funciones que las universidades por ser instituciones de Educación Superior que forman recursos humanos en carreras cortas, para satisfacer las demandas de los sectores productivos y de servicios.

## **1.2 Interrogantes de la Investigación**

En atención a los planteamientos formulados surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el Grado de Participación de los Actores Organizacionales en la Gestión de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo?

¿Cómo es el Clima Organizacional de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo?

¿Qué características presenta la Cultura Organizacional Implantada?

¿Cuáles son los elementos teóricos que deben integrar el Modelo a proponer?

Como consecuencia de estas interrogantes, surgen los objetivos de la investigación.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivos Generales**

Analizar el Grado de participación de los actores organizacionales y su relación con el clima y la cultura organizacional en los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

Proponer un Modelo Teórico de Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el Grado de Participación de los Actores Organizacionales en la Gestión de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

- Diagnosticar el Clima Organizacional de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

- Caracterizar la Cultura Organizacional Implantada en los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.
- Diseñar un Modelo Teórico de Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios.

#### **1.4 Justificación e Importancia de la Investigación**

Las crisis generan cambios que todos los Institutos y Colegios Universitarios deben interpretar como una oportunidad o como una amenaza, y desarrollar las diferentes actividades frente a las transformaciones. En algunos casos, la propia supervivencia de la organización va a depender del proceso de cambio.

En la actualidad, los Institutos y Colegios Universitarios tanto públicos como privados, están influidos por diversos factores, ya sean estos internos o externos que los obliga a adaptarse a esas nuevas exigencias, o de lo contrario perecerán.

Si estas instituciones quieren sobrevivir y mantenerse vigentes, deberán ser gerenciadas de un modo innovador y tendrán que competir con otras organizaciones del mismo tipo por el liderazgo de la docencia, por la producción de conocimientos (investigación) y la extensión de sus servicios hacia la comunidad, para formar los ciudadanos que el país reclama, para desempeñarse en los distintos ámbitos de la sociedad.

Por estas razones, los Institutos y Colegios Universitarios deben fomentar la participación del personal en todos los niveles jerárquicos, de este modo, con el aporte de todos y cada uno de sus miembros pueden

lograr su adaptación a los cambios con mayor eficacia y eficiencia, y, por ende, lograr la sinergia de la organización.

Otro motivo que justifica este estudio es la escasa literatura estructurada y sistematizada sobre la gestión participativa.

En esta dirección apunta Hermel (2000) cuando señala que “teniendo en cuenta la casi ausencia de escritos estructurados en materia de Management Participativo, cualquier idea o aportación en este respecto es de agradecer” (p.165), motivo por el cual los resultados de esta investigación y la construcción teórica que se generó constituye un aporte relevante y significativo para las ciencias administrativas y gerenciales.

Por otra parte, también, se ha observado que en las organizaciones, sobre todo en las universitarias, algunos de sus directivos presentan una disonancia cognoscitiva, con relación a lo que expresan los directivos sobre la participación de los supervisados en los distintos procesos que se llevan a cabo en la institución y otra cosa es lo que practican, y esto lo confirma el mismo autor, al indicar que existen desviaciones entre los comportamientos físicos (prácticas) y comportamientos discursivos (discurso) de los gerentes, lo que implica que existe una distorsión entre la práctica y el discurso de los directivos.

Además, por lo general, cuando los directivos hablan sobre la participación de los subalternos, a menudo, la reducen a la participación en la toma de decisiones rutinarias y no se toman en cuenta para soluciones de problemas importantes, es por ello, que no se explota el potencial del trabajador ante problemas

complejos, ni se unifican esfuerzos y recursos, en términos de innovación, creatividad, capacidad técnica y la experiencia en general.

En tal sentido, la gestión participativa proporciona grandes beneficios para mejorar el funcionamiento de las instituciones universitarias, por cuanto que los clientes internos (trabajadores) tienen más confianza en la organización, optimiza y racionaliza el uso de los diferentes recursos organizacionales, potencia la motivación del personal mediante el esfuerzo por la satisfacción permanente del cliente, mejora la comunicación y cohesión interna para la consecución de un objetivo común.

Así mismo, la gestión participativa promueve y canaliza la capacidad de innovación y el espíritu emprendedor del personal en todos los niveles con los objetivos de la institución, incrementa la eficacia y la capacidad de adaptación de la organización, forma y desarrolla las habilidades personales, desarrolla los factores permanente motivación, mejora la auto confianza y sentido de pertenencia y se usan de manera intensiva los conocimientos y capacidades del personal haciendo posible su autorrealización. En resumen, esta investigación ofrece aportes teóricos y prácticos y así mismo puede servir de referencia para investigaciones posteriores relativas al mismo tópico.

### **1.5 Sistema de Variables**

Las variables son elementos o factores de un objeto o situación, que pueden adquirir diversos valores, según el contexto en que se presenten.

Al respecto Korn, citado por Hernández y Otros (1998), los define como un aspecto discernible de un objeto de estudio. La Universidad Santa María (2000), establece que representan los elementos o factores que reflejan distintas manifestaciones de acuerdo del contexto donde se desarrollan.

### 1.5.1 Definición Conceptual

Hernández y Otros (1998), establecen que es importante definir las. La definición conceptual de la variable es la expresión del significado que el investigador le atribuye y con ese sentido debe entenderse durante todo el trabajo.

Seguidamente se presenta, en el cuadro 1, la Identificación y definición de las variables.

**Cuadro 1**  
**Identificación y Definición de las Variables**

<b>Objetivos</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Determinar el grado de participación de los actores organizacionales en la gestión de los institutos y colegios universitarios del Estado Carabobo.	Grado de Participación en la Gestión	Es el proceso gerencial mediante el cual los colaboradores se pueden involucrar y comprometerse con los diferentes procesos de la organización, de acuerdo a su nivel jerárquico y sus capacidades, con el propósito de lograr su satisfacción del trabajo, para optimizar el funcionamiento de la organización.
Diagnosticar el clima organizacional de los institutos y colegios universitarios del Estado	Clima organizacional	Son las percepciones que el personal tiene de la institución, relativas a la comunicación, las relaciones interpersonales, la

Carabobo.		motivación, las normas, los procedimientos y el entorno físico.
Caracterizar la cultura organizacional implantada en los institutos y colegios universitarios del Estado Carabobo.	Cultura Organizacional	Es el conjunto de creencias, valores y conductas compartidas por los miembros de la organización, que se caracteriza por la orientación hacia la satisfacción del personal, la innovación, la tecnología y los resultados de las metas propuestas.
Diseñar la Aproximación a un Modelo Teórico de Gestión Participativa para las Instituciones de Educación Superior: Institutos y Colegios Universitarios.	Factibilidad y Validación	Se refiere a la posibilidad real de diseño e implantación del Modelo así como también al juicio emitido por los expertos para validarlo.

**Fuente:** Elaborado por el autor (2007), con datos de la investigación

### 1.5.2 Definición Operacional

La definición operacional de la variable, según la Universidad Santa María (2000), “representa el desglosamiento de la misma, en aspectos cada vez más sencillos, que permiten la máxima aproximación para poder medirla, estos aspectos se agrupan bajo las denominaciones de dimensiones, indicadores y de ser necesario subindicadores (p. 18).

El desglosamiento de cada variable hasta indicadores, permite abordarla de una manera profunda, ya que ellos representan las mínimas unidades observables y medibles de las variables en estudio.

A continuación se incluye el cuadro 2, que representa la operacionalización de las variables.

**Cuadro 2**  
**Operacionalización de las Variables**

Variables	Dim.	Sub-Dimensión	Indicadores	Cuest.	Cuest.
				Pers.	Direc.
				Ítemes	Ítemes

Gestión Participativa	G e r e n c i a l	Planificación	Planificación Conjunta	1	1
			Planificación Estratégica	2	2
		Organización	Estructura	3	3
			Definición de Cargos	4	4
		Dirección	Promoción	5	5
		Control	Mecanismos	6	6
		Evaluación	7	7	
		Toma de Decisiones	Multidireccional	8	8
			Proceso	9	9
		Participación	Confianza	10	10
			Clima	11	11
Cultura Organizacional	O r g a n i z a c i o n a l	Satisfacción	Necesidades	12	12
			Cooperación	13	13
		Confianza	Confianza	14	14
		Innovación	Aprendizaje	15	15
			Cambio	16	16
		Tecnología	Avances	17	17
			Capacitación	18	18
		Logro de Metas	Resultados	19	19
Clima Organizacional	A m b i e n t a l	Comunicación	Multidireccional	20	20
			Continua	21	21
		Relaciones Interpersonales	Apoyo	22	22
			Compromiso	23	23
			Colaboración	24	24
		Motivación	Reconocimiento	25	25
	Satisfacción	26	26		
		Normas y Procedimientos	Definición	27	27
			Cumplimiento	28	28
		Entorno Físico Interno	Espacio Físico	29	29
			Mobiliario	30	30

**Fuente:** Elaborado por el autor (2007), con datos de la investigación

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Relacionados con la Investigación**

##### **2.1.1 Nacionales**

En la revisión documental que se realizó se encontraron algunos trabajos que fueron realizados por estudiantes de postgrado, que tienen relación con la presente investigación. Entre ellos se mencionan los siguientes:

Díaz (1998), en su trabajo titulado “Modelo de Cultura Corporativa para optimizar la eficiencia y eficacia gerencial en los Núcleos de la U.N.E.S.R.”. La investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de cultura corporativa tendiente a optimizar la eficiencia y eficacia gerencial en los núcleos adscritos al Decanato Central de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. El estudio correspondió a un proyecto factible basado para el diagnóstico en una investigación de campo tipo descriptiva. La población estuvo conformada por el personal directivo, docente e investigadores de los núcleos mencionados. La recolección de la información se hizo a través de un instrumento con alternativas nominales, versado en su primera parte en proposiciones referidas a la cultura corporativa de los núcleos; y la segunda parte a la eficacia y eficiencia gerencial. Para el análisis de los datos, se procedió a un cálculo

de frecuencias promedio y porcentaje simple. El análisis de los resultados permitió concluir que los Núcleos adscritos al Decanato Central no poseen una cultura muy sólida, y las actividades inherentes a la obtención de una eficiencia y eficacia gerencial no cubren los requerimientos que debe poseer toda corporación.

Otra investigación que se relaciona con la que aquí se plantea, es la de Challa (2000), donde se expone una experiencia desarrollada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en relación a los modelos de gerencia universitaria y cultura organizacional. Su objetivo consistió en: elaborar una aproximación teórica a los modelos mencionados. Se describieron las características de los modelos citados, se determinó la relación existente entre ambos modelos, se analizó la percepción que se tiene de los gerentes asociada a sus estilos gerenciales, y la relación de éstos con la cultura organizacional. Se elaboró una aproximación teórica, con el propósito de enriquecer los procesos internos de la organización en estudio y brindar un nuevo marco referencial para propiciar las estrategias de los cambios organizacionales requeridos.

La metodología utilizada fue de carácter cuali-cuantitativo. Como técnicas de análisis se utilizaron los métodos lógicos y estadísticos. La población estuvo conformada por las personas que laboran dentro de la institución. Los resultados denotan que en la institución existe una cultura organizacional débil y fragmentada, compuesta por varias subculturas coexistiendo en el mismo contexto organizacional, con un modelo gerencial estrechamente vinculado con la cultura, debido a que el personal directivo es el responsable de definir, redefinir y modelar

valores y aglutinar voluntades para propiciar una cultura sólida y productiva.

Pérez (2002), hizo una “Propuesta de lineamientos gerenciales que favorezcan la calidad de la organización educativa”. En tal sentido, en esta investigación se realizó un estudio del estilo gerencial de los directores de las instituciones adscritas al Distrito Escolar N° 2 de Guarenas, Estado Miranda; cuyo propósito fundamental fue proponer lineamientos gerenciales que favorezcan la calidad de la organización educativa.

Las características de esta investigación la ubicaron dentro de la modalidad formulación de proyectos factibles, apoyada en una investigación de campo, que se logró al aplicar tres (3) cuestionarios de opinión a una muestra conformada por 95 profesionales, entre directores, supervisores y docentes; tomada de una población de 270 entes. Dentro de las conclusiones se señala que la productividad del gerente contribuirá con la calidad de la educación. Se recomienda conocer y seguir los lineamientos gerenciales que se propone en este estudio.

Todos los trabajos que se mencionaron se relación estrechamente con la investigación que aquí se plantea, ya que el objetivo principal de cada uno de ellos es optimizar el proceso gerencial.

Otra investigación cuyo objetivo general fue similar, fue la de Navarro (2004), que propone un Modelo de Liderazgo Gerencial dirigido a optimizar el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, extensión y producción en la Educación Superior: Caso de estudio Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Está enmarcado en la modalidad de estudio proyectivo, institucional de tipo descriptivo

analítico, sustentado en la metodología cualitativa bajo el paradigma fenomenológico. El estudio se realizó de la siguiente manera: (a) se efectuó una revisión documental en fuentes bibliográficas en donde se expresan las funciones universitarias docencia, investigación, extensión y producción, y liderazgo gerencial para delimitar la teoría explícita; (b) se hicieron entrevistas a informantes claves, tales como: Directores y subdirectores de los núcleos Barcelona, Ciudad Bolívar, Maturín, Valle de la Pascua y Zaraza, familiarizados con las funciones universitarias y el liderazgo gerencial a objeto de lograr evidencias sobre la teoría en uso. La investigación concluye señalando que existe incongruencia entre las dimensiones de la Teoría de Acción (explícita y uso) en relación al liderazgo gerencial y el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, extensión y producción en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, reflejado en la incoherencia entre lo planificado y lo ejecutado en dichas funciones. Estos resultados indican la necesidad de elaborar el Modelo de Liderazgo Gerencial. Para escenarios multidimensionales de la Educación Superior, dirigido a la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

Todos los estudios mencionados, de una u otra forma se relacionan con esta investigación ya que todos se centran en la gerencia universitaria. Se puede observar que en todos ellos el diagnóstico ha dado como resultado que las instituciones de Educación Superior que han sido estudiadas presentan crisis en el aspecto gerencial, lo que ha dado como resultado la elaboración de diferentes modelos, adecuados a cada una de ellas y a su problemática específica.

### **2.1.2 Internacionales**

Los primeros estudios desarrollados sobre la participación en las organizaciones fueron los “estudios de Hawthorne” en la Western Electric, Estados Unidos realizados por Elton Mayo, desde 1927 hasta 1933, cuyos resultados señalan que la participación fue un factor significativo para mejorar tanto la productividad como la moral de los empleados (Anthony, 1998; Dessler, 1996; Robbins, 1996; Terry y Franklin, 1986; Stoner, Freeman y Gilbert, 1996). Un estudio realizado por Seashore y Bowers (citado por Anthony, 1998) arrojó que la participación estaba en relación directa con la productividad y la satisfacción del empleado y que había disminuido los desperdicios y el ausentismo.

Por otra parte, Likert citado por Anthony (1998), también realizó una investigación sobre los tipos de organización desde una perspectiva centrada en el puesto y centrada en el empleado, concluyó que “los supervisores con mejores marcas de desempeño enfocan su principal atención sobre los aspectos humanos de los problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño” (p. 7). Efectuó sus estudios en varias empresas, lo cual le permitió construir la teoría sobre los tipos de organización. Catalogó cuatro (4) tipos o sistemas de organización que ejemplifican los diferentes aspectos del comportamiento de los gerentes. Cada sistema está definido por los menos por siete (7) características operacionales: motivación, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, establecimiento de metas, el proceso de control y el desempeño que

constituye un continuo desde el sistema 1 al sistema 4; donde el Sistema 1 se corresponde con un estilo autoritario, el Sistema 2 representa un estilo autoritario-benevolente, el Sistema 3, consultivo, es mucho más participativo que el Sistema 1 y 2, y el Sistema 4, lo denominó Likert el grupo participativo que está orientado en gran parte al proceso en equipo. Likert concluyó que todos los directivos deben esforzarse al Sistema 4, participativo, si desean maximizar la calidad del desempeño de sus empleados y por ende lograr mayor productividad.

Otro estudio que vale la pena referir sobre la participación fue realizado por Blake y Mouton citados por Terry y Franklin (1986), Guédez (1996); French y Bell (2001), acerca de los intereses del gerente líder como ser para las personas y para la producción denominada gris gerencial o cuadrícula administrativa, donde el eje horizontal representa el interés por la producción, expresado en nueve puntos, y el eje vertical muestra el interés por las personas, también comprende nueve puntos. De las posibles combinaciones, surgen cinco (5) estilos de liderazgo:

1.1. Administración empobrecida, donde el gerente muestra poco interés tanto por la gente como por la producción. 1.9. Administración de club campestre, en el cual el gerente muestra más bajo interés por la producción y él más alto por las personas; 9.1. Autócrata, enfatiza su interés en la producción y muestra poco interés en las personas. 5.5. Demócrata o intermediario, manifiesta interés tanto por la gente como por la producción y el 9.9. Administración en equipo, el gerente muestra un alto interés tanto por la producción como por la gente. Por su puesto, que Blake y Mouton sugieren que el mejor estilo de liderazgo es el de la administración en equipo (que es análogo con el Sistema 4,

Grupo Participativo, de Likert). El énfasis está en moldear a los integrantes del grupo en un equipo dinámico, proactivo, efectivo, solucionador de problemas y de toma de decisiones que sea el núcleo de la excelencia organizacional.

Otra investigación que reviste especial importancia para el presente estudio fue desarrollada por Hermel (2000), sobre la práctica de la gestión participativa en 82 empresas, en Francia, que reveló interesantes hallazgos: la gestión participativa proporciona una mejor integración de los recursos humanos al funcionamiento dinámico de las organizaciones, lo cual valoriza la función de personal en la organización por una parte, y por otra parte favorece la creación de círculos de calidad y de equipos de trabajo. También establece una dinámica de cambio a través de la constante búsqueda de la mejora del funcionamiento (calidad total). Además, revaloriza los cuadros medio en sus funciones de dirección, formación y gestión de los individuos por mejorar la eficacia de la organización.

Así mismo, los informantes manifestaron que practican la gerencia participativa por diferentes intereses: a) la búsqueda de resultados positivos, la organización del futuro necesita mejorar su funcionamiento dando paso a la participación para la cual se requiere de estructuras organizativas más flexibles, ya que la participación permite la eficacia, calidad, utilización de potenciales y la sinergia, b) consideraciones humanísticas, es decir, en función del individuo, consideración, realización, involucramiento y ambiente/bienestar, c) la preocupación por una vida interna de la organización, la cual incluye: la motivación, dinámica, cohesión grupal, creatividad y comunicación, d) las

necesidades del directivo, referida a las necesidades personales del gerente en cuanto a su objetivo de dirección del departamento y la aplicación de sus decisiones y e) la necesidad de supervivencia de la organización ante los entornos cambiantes y evolución de los conocimientos para que la organización se adapte a las exigencias de la sociedad.

También vale la pena, mencionar los estudios realizados por Ouchi citado por Hermes (2000) en empresas japonesas, cuyo objetivo fue establecer diferencias entre las organizaciones y las estadounidenses. Concluyó que las empresas japonesas practican la participación de los subalternos en la toma de decisiones y que aceptan y reconocen las sugerencias hechos por éstos. Además, existe una comunicación directa entre los gerentes y sus colaboradores, basada en el respeto mutuo y el deseo de trabajar en equipo en función de propósitos comunes. Es oportuno destacar que la administración japonesa, como se conoce a nivel mundial, es practicada con éxito en muchos países.

## **2.2. La Gestión Participativa**

Anthony (1998), define la gerencia participativa como:

El proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas. Se aprovecha su experiencia y su creatividad para resolver los problemas administrativos importantes. Se basa además en el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los administradores deben compartir su autoridad administrativa con sus subordinados.

Finalmente, procura involucrar realmente a los subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización. (p. 4).

En este concepto se pueden apreciar tres elementos fundamentales: involucración y compromiso de los colaboradores y autoridad compartida. Los gerentes o directivos de todos los niveles que practican la gestión participativa tratan de involucrar a sus colaboradores en forma activa.

### **2.2.1 Fases de la Gestión Participativa**

Las organizaciones para su funcionamiento efectivo requieren de recursos básicos como son: los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y mercadológicos, los cuales requieren ser gerenciados adecuada y racionalmente para que las instituciones puedan alcanzar sus objetivos.

Para ello es necesario cumplir con las siguientes fases:

#### **2.2.1.1 Planificación**

Se orienta hacia el futuro; hacia lo que debe hacerse y cómo hacerlo. Por ello, todas las organizaciones de cualquier tipo para ser exitosas, y permanecer en el mercado y satisfacer sus objetivos deben llevar a cabo el proceso de planificación. Este lo define Jiménez citado por Melinkoff (1990), como “el proceso

administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinadas políticas y lograr los objetivos. O, dicho en otros términos, es entender el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor” (p. 47). Terry y Franklin (1986), expresan que la planificación “es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”. (p. 195).

En tal sentido, la planificación es de suma importancia para las organizaciones pues ella enfoca todas actividades y esfuerzos en función del objetivo deseado, visualiza las necesidades de cambios futuros, prevé situaciones problemáticas, también, a futuro y prepara a la organización para enfrentar y resolver dichas situaciones.

Debido a que las transformaciones ocurren con mucha rapidez, los directivos de las instituciones se ven obligados a responder a los cambios adecuadamente y con un curso de acción estratégico en mente optan por la planificación estratégica, que es el:

Proceso que incluye el examen de las condiciones del mercado, las necesidades del consumidor; las fuerzas y debilidades competitivas; las condiciones sociopolíticas, legales, económicas; los desarrollos tecnológicos y la disponibilidad de recursos que llevan las oportunidades o amenazas específicas que enfrenta la organización. (Donnelly, Gibson e Ivancevich citados por Hall, 1999). (p. 173)

En el proceso de la planificación estratégica deben participar los actores organizacionales en sus diferentes niveles, pues ésta no es exclusividad de la alta gerencia como lo afirma Sallenave (1991);

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos, sus acciones en el tiempo. No es predominio reservado de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (p. 20).

La planificación estratégica presume la presencia de demandas provenientes del contexto y tiene como propósito generar cambios en la organización. A tal efecto, para esta investigación se entiende la planificación estratégica como el proceso que estudia y evalúa las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades, enlazando una visión, misión, objetivos institucionales acordes con las expectativas de la comunidad universitaria, para desarrollar estrategias que, en un marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de las personas y de las organizaciones.

#### **2.2.1.2 La Organización**

Una vez que la institución ha llevado a cabo el proceso de planificación, requiere del ordenamiento de esfuerzos y de la creación de una estructura que se cónsona con los objetivos, para lo cual necesita de la función gerencial denominada organización. Según Melinkoff (1999),

“la organización es una función preejecutiva de la administración que se complementa con la dirección, pues solamente a través de ese proceso de complementación es factible lograr el objetivo” (p. 10). Terry y Franklin (1986), afirman que la organización consiste en “establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (p. 250).

En este orden de ideas, como lo sugieren las dos definiciones, la función organizativa reúne los recursos físicos y humanos de modo ordenado y los adapta a un patrón coordinado para conseguir los objetivos trazados.

En esta investigación, se entiende la organización como un proceso que consiste en establecer las relaciones formales de comportamiento entre las personas de modo que puedan trabajar juntas con eficiencia y eficacia, considerando la estructura organizativa, la distribución del trabajo entre los grupos, niveles jerárquicos, definición de los cargos y asignación de recursos con el propósito de lograr los objetivos planificados.

La estructura organizativa se refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existente en la institución. Melinkoff (1999), sugiere que la creación de la estructura adecuada implica determinar la posición relativa de cada una de las unidades que conforman dicha estructura; además, de expresar las atribuciones, obligaciones, grado de actividad y responsabilidad de cada una de ellas,

las labores a desempeñar y el uso de los mejores medios para realizar el trabajo.

Para desarrollar la estructura de una organización, la alta gerencia necesita centrarse al menos en seis elementos básicos, según lo expresan Gordón (1997), Robbins (1996), Terry y Franklin (1996) y Melinkoff (1999), la división del trabajo o especialización, la departamentalización, la cadena de mando, el grado de control, centralización y descentralización y la formalización.

La división del trabajo o especialización consiste en “el grado en que las tareas en la organización se subdividen en puestos separados” (Robbins, 1996. p. 551). Los cargos que están ubicados en la parte alta de la jerarquía de la institución, por lo general, requieren de menor especialización que los que están en puntos más bajos de la organización.

La departamentalización, se refiere a la agrupación de actividades homogéneas para lograr la eficiencia organizacional. Las instituciones disponen de diferentes medios para departamentalizar, tales como por funciones, por productos, por procesos, por territorio, por cliente, por matriz, por proyectos, entre otros.

La cadena de mando describe las relaciones de supervisión en una institución. Es una línea de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta el nivel más bajo.

El grado de control se relaciona con el número de supervisados que un directivo o gerente puede tener a su cargo y conducirlos eficaz y eficientemente.

La centralización y la descentralización, la centralización implica el grado en que la toma de decisiones se concentra en la cima de la

organización, mientras que la descentralización indica el grado en que la toma de decisiones se comparte con los distintos niveles jerárquicos. La descentralización permite que las organizaciones respondan de modo rápido a las condiciones cambiantes del ambiente.

La formalización implica el grado en que una institución descansa en normas y procedimientos para dirigir el comportamiento del personal.

### **2.2.1.3 La Dirección**

Constituye la tercera fase de la gerencia, por medio de ella es que se pone en práctica todas las actividades previstas en los procesos de planificación y organización. La dirección es la función subjetiva, pues su calidad, su conformación, su permanencia, entre otros, dependen del carácter personal de quien dirige. La dirección tiene una función integradora y coordinadora a través de los diferentes niveles jerárquicos en los que se estructura la institución. Terry y Franklin (1996), aclara que “la dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontánea, en labores relacionadas, para llevar a cabo lo que el líder desea” (p. 518). Melinkoff (1999), añade que “le corresponde a la dirección conciliar los intereses de la organización y obtener los objetivos predeterminados” (p. 12). El mismo autor continua señalando, que los medios de los que dispone la dirección son, entre otros, la autoridad, el personal y la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección y la responsabilidad, los cuales le permiten a la persona que dirige lograr la referida conciliación.

En esta investigación se entiende la dirección como el proceso que conduce a la ejecución de las tareas como entusiasmo por parte de los miembros de la institución, dirigidos por un superior mediante el liderazgo, la capacitación y desarrollo del personal, los sistemas de remuneración, evaluación del desempeño, entre otros.

Algunos autores han dado la impresión de que el liderazgo es sinónimo de dirección. No obstante, esto no es correcto expresa Zaleznick citado por Donnelly y Gibson (1994), pues los líderes se encuentran no sólo en los distintos niveles jerárquicos de la organización sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección la ha establecido Davis, también citado por los autores anteriores del modo siguiente:

El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella... El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de los objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos (p. 384).

Lo expresado por Davis es compartido por el autor de este trabajo, pues los gerentes o directores no siempre son líderes eficaces aunque, por supuesto, las instituciones prefieren tener e intentar formar gerentes que también sean líderes.

#### **2.2.1.4 El Control**

Si los procesos de planificación, organización y dirección fueran ejecutados adecuadamente, la necesidad del control sería menor, pero la práctica demuestra lo contrario, por lo que las organizaciones requieren de este proceso para verificar que las actividades realizadas se correspondan con lo previsto. Esto lo afirman Donnelly y Gibsón (1994), al expresar que el control “incluye las actividades que el gerente lleva a cabo en su intento por asegurar que los resultados reales concuerden con los planificados” (p. 258). Terry y Franklin (1996), acotan que el control es “el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado” (p. 518), y por último, para que el control sea efectivo Jiménez, citado por Melinkoff (1999), asegura que:

...para que exista un control efectivo es necesario que haya conocimiento de los objetivos sociales y una unidad cooperativa de todos los esfuerzos, para obtener por su medio una labor coordinada que facilite y permita el intercambio de informaciones y el análisis de lo hecho (p.63).

Para los fines de este estudio, se entiende el control como el proceso que consiste en el seguimiento y evaluación de las actividades de la organización para conformarlas con los planes establecidos.

Este proceso, según Terry y Franklin (1996), Robbins (1996), y Donnelly y Gibsón (1994), señalan que el proceso de control se desarrolla básicamente en tres pasos: medición del desempeño, comparación del desempeño real con el estándar y comprobación de las diferencias, si existen y la aplicación de las medidas correctivas.

La medición del desempeño se refiere a las unidades de medidas que utiliza la organización para medir sus resultados considerándolos en términos tangibles e intangibles.

La comparación del desempeño con el estándar y comprobación de las diferencias, segundo paso del proceso del control, se establece una comparación entre el desempeño real con el estándar o punto de referencia, de acuerdo con los criterios definidos por la institución, para determinar las variaciones en caso de que existan. El control se facilita concentrándose en las excepciones, o variaciones notables, del resultado esperado.

Con respecto a la aplicación de las medidas correctivas, último paso del control, consiste en asegurar que las operaciones están ajustadas y que se hacen esfuerzos para lograr los resultados deseados. En este paso, no sólo se deben buscar las discrepancias, sino también, detectar la causa de la dificultad y realizar esfuerzos para eliminar la fuente de la desviación. De este modo, se obtiene colaboración, cooperación y una actitud favorable hacia el control.

Los autores antes referidos, sugieren tres tipos de control: el control preliminar, el control concurrente y el control de retroalimentación.

El control preliminar, incluye todos los intentos de la dirección de la institución para incrementar la posibilidad de que los resultados actuales concuerden favorablemente con los resultados planificados. Está enfocado hacia los insumos, es decir, estándares de calidad y cantidad aceptables, como recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos. Esta información facilita a los directivos, a diferentes niveles, para determinar si los recursos son suficientes para lograr los resultados deseados.

Con respecto al control concurrente, el mismo está enfocado hacia los estándares de conducta, actividad y ejecución de las operaciones que resulten aceptables. La principal fuente de información para este tipo de control son las observaciones realizadas por los jefes, en los diferentes niveles jerárquicos; las medidas correctivas se orientan hacia la mejora de la calidad y cantidad de los recursos y el mejoramiento de las operaciones. Garantiza que el plan se está llevando a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas.

Por último, el control de retroalimentación consiste en revisar los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras para evaluar la aceptabilidad de los resultados históricos y determinar cuáles son los cambios que deberán hacerse en los insumos o en las actividades operativas.

Para finalizar, la información en el proceso del control es fundamental, pues sin información precisa y oportuna que permita tomar decisiones acertadas, el sistema de control de una institución se desbaratará. La organización puede obtener información a través de

diversas fuentes, entre otras, observaciones personales, informes verbales y reportes escritos.

### **2.2.1.5 La Toma de Decisiones**

Todo directivo de cualquier organización constantemente debe tomar decisiones para que los objetivos de la organización se cumplan. Esto lo apoya Porras (1997) al expresar que la toma de decisiones es un proceso lógico e irracional para identificar objetivos y metas, crear tecnología, entre medios, estrategias y alternativas para conseguirlas. Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la toma de decisiones es “el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema específico” (p. 266).

Un proceso sistemático o racional para la toma de decisiones programadas o no programadas incrementará su eficacia, pues puede ser de calidad, aceptada y ética. En este sentido, Gordón (1997), propone seis pasos para la toma de decisiones: analizar la situación, establecer los objetivos, buscar alternativas, evaluar las alternativas, tomar la decisión y evaluar la decisión.

El análisis de la situación está relacionado con el reconocimiento de la situación por parte de quien toma la decisión. Debe explorar y clasificar las condiciones de la decisión e identificar las restricciones y efectos de la decisión.

Establecimiento de objetivos, en esta fase la persona o personas que decide identifica las metas y objetivos que tendrá que alcanzar la decisión, así como, los criterios que utilizará para medir su eficacia.

Desarrollo de alternativas referidas a la identificación de una serie de opciones realistas y potencialmente aceptables para lograr los objetivos.

La evaluación de las alternativas está relacionada con la viabilidad de cada alternativa considerando sus costos, riesgos y beneficios, y las posibles consecuencias de cada alternativa.

Toma de decisión, en este paso la persona o grupo seleccionará la alternativa que más concuerde con el objetivo propuesto.

Evaluación de la decisión, esta fase es muy importante puesto que no es suficiente con decidir e implantar la decisión, sino que debe hacerse un seguimiento a la situación para ajustar los objetivos y asegurarse de que se han analizado suficientemente las alternativas.

Los directivos de una organización muchas veces tienen que decidir si la decisión la tomará una persona o un grupo, es decir, es compartida. Todo va a depender de la situación que se presente.

Las decisiones grupales presentan ventajas y desventajas. Entre las ventajas se encuentran, entre otras, las siguientes:

La sinergia: las decisiones en grupo tienden a producir sinergia que combina y mejora los conocimientos de los integrantes del grupo y permite obtener decisiones de mejor calidad de la suma de las decisiones individuales por el aporte que hace cada persona.

La creatividad: la diversidad del grupo en cuanto a actitudes, conductas, conocimientos y culturas contribuye a hacerlo innovador para enfrentar tareas difíciles.

La aceptación: como las decisiones grupales reflejan un consenso, esto favorece una mayor aceptación de la decisión que cuando la toma un individuo.

Como desventaja de las decisiones compartidas o de grupo, se pueden mencionar:

Mayor tiempo para la toma de decisión: generalmente la toma de decisiones en grupo es más lenta que la individual porque los miembros del grupo requieren intercambiar información y lograr un consenso.

Ignorancia de la pericia individual: el grupo podría ignorar la sabiduría individual optando en cambio por el consenso del grupo.

El autor de esta investigación opina que la organización definirá las estrategias para la toma de decisiones, pero no debe olvidar que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones es una manera de motivarlos, y al involucrarlos en el proceso, ellos hacen que la decisión tomada sea más fácil de ejecutar, pues están dispuestos a realizar nuevas actividades.

### **2.2.2 El Cambio Organizacional**

En los últimos años se han producido profundos cambios en los diferentes planos de la sociedad: en lo político, económico, social, cultural y en lo educativo todo ello producto del proceso de la globalización.

Para Albarran (2002), en el ámbito educativo se ha generado un alto crecimiento de la población educativa del sector privado, deterioro

del compromiso docente, carencia de un liderazgo directivo, desarticulación entre los niveles educativos, conflictos docentes, nuevas tecnologías, deficiencia de recursos financieros, entre los principales acontecimientos.

Todos estos cambios de paradigmas significan verdaderas transformaciones de las instituciones educativas para lo cual se requiere desarrollar estrategias para enfrentarlos exitosamente.

Pero, ¿cómo se hace entender la necesidad de cambio a todos los integrantes de las instituciones educativas?

Mediante el compromiso con la transformación dado que visualizar el nuevo paradigma obligue a compartir esa visión, con el cuerpo profesoral y los no profesores desde una posición de un liderazgo efectivo, expresado por Kotter (1998) como el proceso de conducir a un grupo de individuos en determinada dirección a través de medios no coercitivos, pues como lo señala Manes (1999), sin liderazgo del cambio, el cambio es una fantasía.

Las nuevas funciones de los directivos de los institutos de educación se relacionan con los nuevos paradigmas y el liderazgo del cambio. No obstante, para los directivos no será fácil implantar el cambio planeado, pues las organizaciones y sus miembros se resisten al mismo cuando consideran que sus intereses serán lesionados.

De acuerdo con Robbins (1996) y Gordón (1997) las fuentes de resistencia al cambio pueden ser individuales y de la organización.

Por lo general, las fuentes individuales a la resistencia al cambio estriban en las características humanas básicas como son las percepciones, la personalidad, las necesidades y los intereses. A

continuación se sintetizan siete motivos por los cuales las personas pueden rechazar los cambios en las organizaciones.

- Miedo a lo desconocido: las personas son estructuradas en sus paradigmas y esto brinda seguridad en todo sentido.

- La incertidumbre: se refiere a la falta de información clara y completa de la naturaleza de cambio que se pretende implantar.

- Diferencias en las percepciones: cada quien da diferentes significados o diferentes interpretaciones del cambio propuesto dependiendo de su marco personal de experiencias.

- Amenazas a la seguridad: todo aquello que atente contra el equilibrio personal del trabajador provocará resistencia al cambio.

- Amenazas al poder y la posición: cualquier cambio que amenace la autonomía de una persona dentro de la organización provocará resistencia.

- Esfuerzo adicional para reaprender: algunas personas no desean desplegar sus esfuerzos para aprender nuevas conductas.

- Costos ocultos: implican el tiempo, energía y dinero que la persona ha invertido para llegar a la posición que ocupa en la actualidad. Es el temor a la pérdida personal de algo que ya se posee.

### **2.2.3 El Aprendizaje Organizacional**

El aprendizaje organizacional se define como la capacidad continua que ha adquirido la organización de adaptarse a los cambios. Una organización sólo puede aprender porque sus integrantes lo hacen, es decir, que todo aprendizaje organizacional pasa primero por ser

individual para luego integrarse al colectivo. Según señalan Swieriga y Wierdsma (1995), “una organización no aprende de manera automática cuando los individuos que están dentro de ella aprenden algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el organizacional” (p. 39). Así, se puede hablar de aprendizaje organizacional cuando un cambio en el comportamiento de una persona tiene un efecto en el de otros.

Los niveles de aprendizaje organizacional según Argyris y Schon citados por Robbins (1996), definen dos niveles de aprendizaje organizacional.

1. Aprendizaje de un solo ciclo o recorrido: se origina cuando los miembros de la organización detectan un error y es corregido a través de las modificaciones en las rutinas pasadas y políticas actuales.

En este sentido, apuntan Swieringa y Wierdsma citados por Terry y Franklin (1996) que este nivel de aprendizaje formula preguntas acerca del “cómo” mientras que las interrogantes respecto al “porque” rara vez se someten a discusión. Estos autores acotan que el aprendizaje en este ciclo puede describirse como mejoramiento.

2. Aprendizaje de doble ciclo o recorrido: en contraste con el aprendizaje de un ciclo, el aprendizaje en doble ciclo consiste en que cuando se encuentra un error se corrige de manera que implique la modificación de los objetivos, políticas, los valores, las normas y las rutinas de la organización. Indican los autores antes referidos, que en este nivel de aprendizaje se requiere plantear preguntas sobre el “por qué”, preguntas sobre el por qué de las normas, el por qué de los objetivos; se

formulan preguntas en el nivel de conocimiento y entendimiento colectivo, este nivel de conocimiento puede describirse como renovación.

Al aprendizaje en doble ciclo o recorrido le competen los conflictos y las contradicciones, no sólo entre personas, sino también entre dependencias y grupos. Precisamente son estas señales las que indican que se requiere un aprendizaje de doble ciclo.

Senge (1998), señala que el aprendizaje organizacional se caracteriza porque existe:

- Una visión compartida por todos los miembros de la organización y la cual refleja tanto los valores como los supuestos fundamentos que surgen de los diferentes puntos de la organización.

- El aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización brinda una ventaja competitiva. Los directivos efectúan inventarios de aptitudes en cuanto a la habilidad para aprender de personas y grupos. Crean sistemas para compartir lo aprendido y utilizarlo cotidianamente.

- Los directivos otorgan valor al aprendizaje como proceso continuo para mejorar la calidad. Crean una cultura que premia la iniciativa del personal y propicia la retroalimentación entre los diferentes niveles.

- Todo el sistema organizacional participa; ello comprende: estructura, procesos, estrategias, flujo de información, metas de desempeño, adiestramiento, desarrollo individual y equipos, premios y reconocimientos.

- Los directivos apoyan la toma de decisiones descentralizada y la facultación del personal (el empowerment). Se propicia la utilización de los equipos interfuncionales de trabajo.

## **2.2.4 La Participación**

El término participar significa “formar parte en algo”. No obstante, el grado de involucración, compromiso y la naturaleza misma de la participación pueden variar según el caso. Por ejemplo una persona puede ser completamente pasiva cuando participa en una reunión que no le interesa. Por el contrario, se le interesa la reunión se puede mostrar muy activa.

Participar en la toma de decisiones, en la definición de las políticas y normas, en la formulación de los objetivos, significa otro grado de participación. Por lo tanto, se infiere que la participación puede asumir distintas formas y ejercerse en los diferentes niveles organizativos.

Hermel (2000), propone dos tipos de participación, a saber: las naturalezas de la participación y la amplitud e intensidad de la participación (nivel, actores, mediación).

### **2.2.4.1 Tipos de Participación**

Pueden agruparse en tres tipos: 1) La participación en los medios que, por lo general, o ofrece a los que la ejercen la posibilidad de intervenir, directa o indirectamente en el proceso. Consiste en la mayoría de los casos en un aporte financiero que confiere a los integrantes de la organización la posibilidad de comprar participaciones o acciones y convertirse de este modo en accionistas representantes en el consejo de administración o junta directiva. Esto puede conducir a una cierta participación en el control de la institución o en la aprobación de ciertos

lineamientos generales, pero no una participación en las decisiones o en la acción sobre su funcionamiento. 2) La participación en el proceso significa las diversas acciones que contribuyen al funcionamiento de la organización. La participación en el proceso es activa, pues contribuye a la creación del valor agregado de la organización, transformado los insumos en productos o resultados finales.

Entonces se puede considerar que todos los miembros de la institución, lo quieran o no, lo deseen sus superiores o no participan en el proceso, lo cual no significa que todos en la organización practiquen y autoricen la participación, puesto que existe el problema de la voluntad de participación y de cómo dirigirla (Crozier, citado por Hermel, 2000).

La participación en el proceso, se subdivide en tres casos:

1) participación en la concepción que contribuye en la definición de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias organizacionales. Esta es la forma más completa de participación en el proceso, pues se da por sentado que el participante define su producto y lo que debe hacer con él antes de realizar el trabajo. Este tipo de participación se observa con mayor frecuencia, en el nivel estratégico de la organización y menos en los niveles medio y operativo.

2) participación en la realización coadyuva a la ejecución de un trabajo y a la creación de normas y procedimientos para lograrlo. Es decir, que el trabajador no es sólo responsable de la ejecución sino también de la manera como realiza su trabajo.

3) participación en la ejecución que contribuye a la ejecución de un trabajo de acuerdo con las normas y procedimientos preestablecidos.

La participación en los resultados que puede asumir diversas formas: desde una bonificación individual o colectiva hasta la participación en las utilidades de la organización, promociones, condecoraciones con la “orden al mérito” por el trabajo realizado, entre otros. Consiste en una manera de recompensa por el resultado obtenido, a título individual o colectivo.

Algunas organizaciones vinculan la participación en los resultados con el funcionamiento de la misma. Así, las primas por buen rendimiento, incremento de sueldos por mérito, bonos de productividad haciendo “participar” al trabajador en los beneficios obtenidos, en parte, gracias a él. El gráfico 1 ilustra las diferentes naturalezas de la participación.



**Gráfico 1. Diferentes Naturalezas de Participación**

**Fuente:** Adaptado por Hermel (2000, p. 120).

Con respecto a la amplitud e intensidad de la participación, Hermel (2000), sugiere tres criterios para definir la amplitud e intensidad de la participación, como son: el grado de participación, los actores afectados y la forma de participación.

#### **2.2.4.2 Grado de Participación**

Se refiere al grado de participación que se practica en la organización en volumen y cantidad, en un espacio y un tiempo determinado.

Con respecto a su duración en el tiempo, es importante analizar si existen mecanismos permanentes o regulares de participación en el proceso, tales como círculos de calidad, equipos de trabajo, o en los que tales prácticas sólo hayan surgido excepcionalmente, por ejemplo en un momento de crisis. En ambos casos, no sería el mismo grado de participación.

En relación con el espacio en el que se realice puede revelar la intensidad del grado de participación. Hay organizaciones que han iniciado procesos de ampliación de sus gestiones participativas en la mayoría de sus dependencias, aunque, preocupadas por la contingencia o la adaptación al entorno, no realizan gestiones idénticas en todas partes.

Por supuesto, que estas instituciones practican una mayor participación que las que solamente la llevan a cabo en un determinado sector las características de dicho sector se presentan más favorables.

Se entiende, entonces, que la dicotomía en el grado de participación y el desequilibrio en la distribución quizás es muestra

además de las dificultades que entraña la generalización de un proceso de cambio, dado que parece haber bastantes instituciones que practican la participación localizada (Bartola, citado por Hermel, 2000). Pero el grado no es parámetro suficiente para calificar la importancia de la participación adoptada. Aquí es donde también intervienen los actores implicados en dicha participación.

### **2.2.4.3 Los Actores**

Este criterio está referido ¿a quiénes afecta la participación en la organización? Las respuestas a esta pregunta pueden ser variadas, según lo que piensen los integrantes de la organización. Algunos contestarían: “a la dirección y a los subdirectores”, otros “a todos los directivos”, los más participativos: “a todo el personal”. Esto sin mencionar a aquellos que creen que la participación comienza por las organizaciones sindicales.

Numerosas corrientes participativas provenientes de los Estados Unidos, como el Desarrollo Organizacional (DO) incluso la administración por objetivos (APO) son criticados a veces porque la participación que preconizan afecta sólo a los directivos, y raras veces a los demás niveles. Estos enfoques han surgido, de hecho, a partir del movimiento de las relaciones humanas que, defendido por varios autores como Likert, Mc Gregor, Argyris, Blake y Mouton citados por French y Bell (2001), han propuesto modelos de gestión orientados hacia la participación.

Por otra parte, enfoques recientes como el japonés, han mostrado interés en realizar la gestión participativa a todos los niveles. No obstante, en la mayoría de los casos los paradigmas implícitos, nos remiten al movimiento de relaciones humanas, el cual relaciona la motivación y la necesidad del yo. Los modelos de organización orientados hacia la participación tienen como propósito utilizar al máximo la motivación, para adecuar los comportamientos a las exigencias técnicas y económicas. Esto lo confirma el modelo de Likert que va mucho más allá de la simple delegación de autoridad o consulta, sino que favorece la participación de los subordinados en las decisiones, es decir, en la definición de políticas, especialmente gracias a la utilización de equipos de trabajo. Así, la participación debería afectar a todo el personal.

Pero este movimiento de relaciones humanas y participación no tomaron en cuenta las expectativas personales y la formación del personal afectado, lo cual puede afectar de modo negativo la participación, pues puede ser rechazada por los trabajadores debido a la resistencia al cambio, al miedo, a la desconfianza, a la voluntad de reivindicación, o al darse cuenta de los límites de la participación, ya que los trabajadores pueden esperar, en ocasiones, no sólo la actualización del yo, sino también recompensas “externas” referentes a su salario, estatus y el ejercicio real del poder.

Por otra parte, los niveles más bajos de la organización no están acostumbrados a comprometerse y a tomar decisiones y tienen menos oportunidad de practicar la participación, si es que pueden, que lo directivos o los mandos medios.

#### **2.2.4.4 Forma de Participación**

Puede ser directa e indirecta. Según lo expresa Weiss citado por Hermel (2000), la participación directa es “el poder que se le reconoce, en un momento dado, a un grupo para ejercer una influencia sobre su propio entorno inmediato tomando decisiones necesarias después de debatirlas y la participación indirecta, que se ejerce mediante los intermediarios” (p. 135).

La participación indirecta de tipo legal está representada por los sindicatos. En este sentido, Anthony (1998) coincide con Hermel (2000), al señalar que el convenio colectivo representa el deseo de los trabajadores de tener alguna influencia en las decisiones que afecta sus relaciones de empleo. En lugar de que la organización determine unilateralmente los salarios, horarios, política de vacaciones, normas disciplinarias y otros factores de empleo; los trabajadores, mediante el sindicato, participan en este proceso. En esta dirección, es oportuno apuntar que la legislación laboral venezolana establece la libertad de los trabajadores para celebrar convenciones colectivas, tanto en el sector privado como en el público. Por ello, la participación indirecta afecta ciertos tipos de decisión en las organizaciones, entre otros: problemas de carácter técnico, la organización del trabajo, el empleo y cuestiones en materia de recursos humanos, condiciones de trabajo, la política general y estructuras de la empresa y la contribución de la organización al bienestar del trabajador.

Además, de las formas de participación propuesta por Hermel, es importante para este estudio considerar, las sugeridas por Anthony (1998), como son: la democracia social, la cual consiste en que las organizaciones adquieren características de una democracia, es decir, los integrantes del Consejo de Administración o Junta Directiva son elegidos tanto por los propietarios de las empresas como los trabajadores.

Otra alternativa de la democracia industrial, es la de distribuir acciones de la organización muy ampliamente para todos los empleados de ella, haciéndose así propietario en parte. La propiedad de acciones o participaciones, por lo tanto, da derecho a los trabajadores a escoger el Consejo de Administración o Junta Directiva y a aprobar las políticas más importantes de la institución. Y por último, otra forma de participación es la organización matricial o administración de proyectos, que es para toda la organización y requiere de una reestructuración de toda la institución. La organización matricial, se caracteriza por la dualidad de mando: los trabajadores dependen de dos o más superiores, uno de su área funcional y otro del producto o proyecto en el cual trabajan. Este tipo de organización conduce a la participación, pues empuja la toma de decisiones hacia abajo en las organizaciones porque se le da a los coordinadores del proyecto la autoridad para planificar y ejecutar un proyecto. Proporciona flexibilidad a la organización cambiando los recursos humanos claves a áreas en las que son más necesarios, en el momento en que hacen falta. Este enfoque amplía,

también, la experiencia de los empleados al darles la oportunidad de participar en varias tareas de trabajo, incrementa el nivel de competencia del empleado, sus conocimientos, factores indispensables para que la participación funciones.

#### **2.2.4.5 Bondades de la Participación**

La participación puede generar múltiples beneficios si se practica adecuadamente, entre otros: mayor disposición para aceptar los cambios, relaciones armoniosas entre los gerentes y colaboradores y gerentes y sindicato, mayor confianza en la organización, mayor calidad en las decisiones, mejora las comunicaciones ascendentes, incrementa la productividad, la satisfacción en el trabajo y mejor trabajo en equipo (Anthony, 1998; Hermel, 2000).

#### **2.2.4.6 Barreras para la Participación**

Según Anthony (1998) y Hermel (2000), en las organizaciones se presentan ciertos elementos que dificultan la práctica de la participación. Estas barreras son de diferente índole:

Barreras organizacionales: filosofía y valores de la organización, tradición, calidad de la política y procedimiento, calidad del personal, estructura organizativa, falta de clima de apoyo y falta de sistemas de recompensas para la participación.

Barreras de la administración: estilos gerenciales, falta de entendimiento de la gerencia participativa e inseguridad.

Barreras de los colaboradores: falta de competencia para practicar la gerencia participativa, falta de deseo, falta de conocimientos y temor.

Barreras situacionales: tiempo, tarea e influencia del entorno.

### **2.3 La Cultura Organizacional**

La cultura de manera general, es todo aquello que comparten los miembros de un grupo social. Es un concepto que desde la sociología se entiende como la forma en que vive un grupo de individuos o la manera de responder a los estímulos del ambiente para satisfacer sus necesidades.

Hofstede (1991), acota que la cultura es “una programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo o categoría de otros”, tiende a ser común en “individuos expuestos a una misma educación y experiencia de vida”. Esa programación de la mente incluye pensamientos y sentimientos que, se entiende, han sido configurados mediante la familia, la escuela, los medios de comunicación social, los grupos, entre otros. Es decir, que esa programación se constituye en los entornos sociales en los que se ha vivido y crecido. Esto es lo que se entiende, por lo general, como cultura nacional o de la sociedad. Pero la cultura nacional no permanece en la mente de las personas sino que se traslada a las organizaciones y esto lo afirma el autor antes referido al señalar que “la conducta del trabajador es una extensión de la conducta adquirida en la escuela y la familia. La conducta de un gerente es una extensión de sus experiencias familiares y escolares, al igual que espejo de la conducta de sus supervisados” (p. 236).

Para Granell (2001), la cultura organizacional se refiere “al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas a una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosas para el logro de sus objetivos” (p. 5).

Por su parte, Guédez (1996), expresa que la cultura organizacional “representa todas aquellas maneras de pensar, sentir y hacer que le permite a la comunidad institucional asegurar la permanente búsqueda de la realización de sus miembros a través del desarrollo y fidelidad de la misión, visión y valores de una entidad global” (p. 62).

En el ámbito educativo, se puede definir la cultura de la organización como el conjunto de creencias, valores y supuestos compartidos que se utilizan para guiar el funcionamiento exitoso de una institución educativa.

En tal sentido, la cultura organizacional es un concepto dinámico y trascendente cargado de elementos simbólicos que la diferencian. Como sostienen Abravanel y Allaire (2002), para comprender y entender mejor la cultura, hay que dejar de considerarla en el plano del esquema de los comportamientos concretos (usos, tradiciones, costumbres) y comenzar a concebirla como un sistema de mecanismos de control (normas, programas, políticas, proyectos) que sirven para regular el comportamiento.

He ahí que las investigaciones referidas a organizaciones como sistemas culturales analizan la separación entre la cultura propia de la organización y la de la sociedad. La desincronización entre los componentes culturales y estructurales de un sistema social se considera como un presagio de decadencia o también como un potencial

revolucionario. Por ejemplo, una institución educativa ubicada en una zona de inseguridad, probablemente presentará signos de esa problemática social y el enfoque que de ella se realice debe ser contemplado como un proyecto de convivencia.

Por tanto, los factores identificados como influencias dominantes sobre el desarrollo de la cultura y la estructura de un sistema social son: los valores y características de la sociedad, los antecedentes de la institución y la orientación que le hayan dado los antiguos directivos, además de los factores de contingencia como la tecnología, las características del mercado educativo que tratan el problema de la sobrevivencia y la atribución en las instituciones. De acuerdo con Sander (1996), la dimensión cultural abarca los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de los individuos que participan del sistema educativo y de la comunidad en que éste funciona.

### **2.3.1 Características de la Cultura Organizacional**

Cada organización desarrolla su propia cultura de una manera muy particular, generando su identidad que la distingue de las otras instituciones. Los principios fundamentales, el ideario, los perfiles del personal y del estudiante constituyen los factores básicos de la cultura organizacional. No obstante, en algunas oportunidades, éstas son únicamente documentos declarativos distantes de la realidad cultural de la organización educativa.

Siguiendo a García Echevarría, citado por Pérez Fernández (2004), la cultura de una organización se caracteriza por sus orientaciones hacia:

La satisfacción de los clientes es la inquietud de la institución por identificar las necesidades y expectativas del cliente interno (los trabajadores).

El personal, la organización tiene confianza en su personal. Estimula la participación, comparte y trabaja en equipo.

La innovación, la institución asume riesgos, está dispuesta al aprendizaje y al cambio.

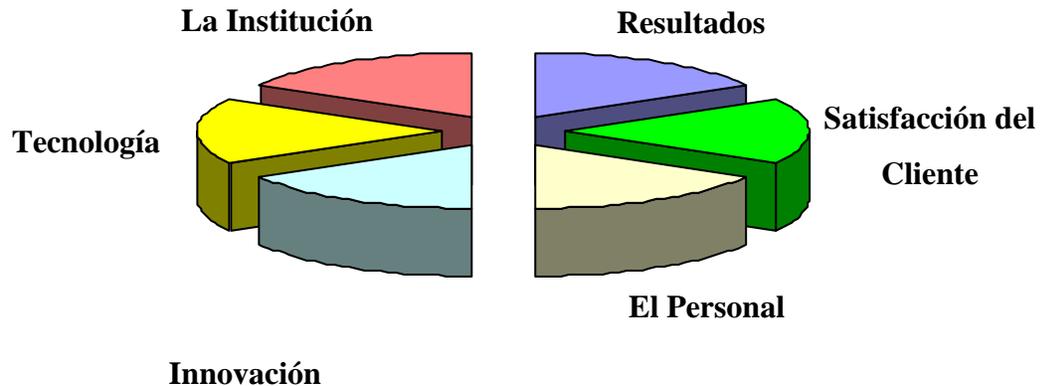
La tecnología se refiere al nivel tecnológico de la institución, la capacitación técnica del personal y la actitud frente a los cambios tecnológicos.

Los resultados, alta productividad por el desempeño efectivo del personal para el logro de los objetivos propuestos.

Y por último, la institución referida a la identificación e integración del personal con la organización. En el gráfico 2, se puede apreciar lo antes indicado.

Por lo general, la cultura organizacional se caracteriza, según Manes (1999), por contener:

- Elementos Ideológicos: como son las creencias, las costumbres, valores, ritos, leyendas, ceremonias propias de cada institución educativa.



### **Gráfico 2. La Cultura Organizacional y sus Orientaciones**

**Fuente:** Pérez Fernández (1994)

- Elementos Instituyentes: como la cultura es un sistema inventado por los integrantes de la organización, se institucionaliza para regular las relaciones interpersonales y por consiguiente satisface las necesidades de quienes las constituyen.

- Elementos Organizacionales: la cultura es normativa puesto que establece políticas, normas, prácticas y procedimientos que conducen la institución. Es compartida por todos los miembros de la organización y se adapta al entorno.

Schein citado por Gordón (1997), define tres niveles de cultura en las organizaciones, a saber:

- Artefactos (primer estrato): comprende las formas de organización y procesos visibles. Corresponden las edificaciones, conductas de los miembros de la organización y la vestimenta.

- Valores adoptados (segundo estrato): son filosofías, metas, estrategias que son asumidas. En las instituciones de educación superior se encuentran las normas y pautas institucionales.

- Supuestos Básicos (tercer estrato): son las creencias, pensamientos, sentimientos y percepciones de los miembros de la organización. Son inconscientes.

Como se dijo anteriormente la cultura de la organización es un concepto dinámico y por ende evoluciona constantemente pues constituye un mecanismo de aprendizaje de las organizaciones educativas de Educación Superior.

La cultura organizacional se manifiesta a través de:

- Objetos: son las cosas físicas que se comparten, como lugar de trabajo y las instalaciones. Por ejemplo la sala de profesores.

- Lenguaje y símbolos: la comunicación verbal compartida, las historias, los mitos, leyendas y las expresiones y los símbolos como los estandartes, banderas, logotipos.

- Comportamiento y actividades: son las cosas realizadas de común acuerdo como normas, políticas, procedimientos y resultado; ritos, creencias y celebraciones.

- Emociones: son los sentimientos que se comparten como la lealtad, el compromiso, los valores y la satisfacción laboral.

### **2.3.2 Tipos de Cultura Organizacional**

Se ha mencionado anteriormente que existe una desincronización entre cultura nacional y cultura organizacional como un subsistema

cultural independiente, dependiente o interdependiente del sistema social. Por ello, el grado de evolución de una institución educativa es directamente proporcional a la coincidencia o discrepancia entre su cultura organizacional y el sistema sociocultural en el que está inserta.

Así mismo, dentro de una institución educativa es común oír hablar de espacio de poder o “feudos” formados por algunos departamentos. Cada uno de estos espacios tiene sus propios códigos, por lo que constituyen nuevos subsistemas culturales.

El grado de fragmentación de una institución educativa es directamente proporcional al número de subsistemas culturales que coexistan en ella. Por lo tanto, es de esperar que una institución educativa tenga un desarrollo cultural deseado o ideal en la adaptación a los fenómenos socioculturales de su entorno y una coherencia cultural interna consensuada entre los miembros.

Los tipos de cultura organizacional más comunes de acuerdo con Manes (1999), son:

- Cultura Autocrática: caracterizada por un poder unipersonal verticalista, a través de normas verbales e informales, en un entorno de conflictos y temor; la información está centralizada.
- Cultura Burocrática: el poder está dividido por niveles verticales, se rige por normas formales y detalladas, en un contexto burocrático, en el que las comunicaciones son en su mayoría escritas y archivadas.
- Cultura adhocrática: el poder esta dividido de manera horizontal, se dirige por normas enfocadas hacia el resultado, en un ambiente competitivo y dinámico, con comunicaciones fluidas y efectivas.

- Cultura democrática: se manifiesta por su poder consensuado y compartido entre sus miembros, como normas orientadas al beneficio grupal, en un entorno democrático y participativo, en el que las comunicaciones son informales y dinámicas.

Las instituciones de Educación Superior venezolanas representan alguno de estos modelos, que van desde el autoritarismo hasta el permisivo tipo “laissez faire”, sin embargo, lograr el justo equilibrio en la cultura organizacional significa alcanzar el compromiso y sentido de pertenencia de todos sus miembros. Entonces, será posible construir un modelo cultural propio que satisfaga las necesidades e intereses de la comunidad universitaria.

## **2.4 El Clima Organizacional**

Dessler (1996), asegura que existen tres enfoques para explicar el concepto de clima organizacional: el enfoque estructural, el enfoque subjetivo y el enfoque integrado.

Enfoque Estructural: sus investigadores describen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 181).

De acuerdo con este enfoque, que podría decirse también objetivo, se refiere a la estructura orgánica de la institución, lo que implica la organización física de los componentes de una empresa, entre ellos, tamaño de la organización, amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de

decisiones, el tipo de tecnología, niveles de jerárquicos, formalización de las políticas y normas de la organización que puedan de una manera u otra restringir la conducta individual, entre otros, hacen que ciertos climas surjan a medida que los miembros de la institución reaccionen a la estructura de la misma. En otras palabras, este enfoque considera que el clima organizacional es fruto de la estructura de la organización. El enfoque estructural no descarta la idea de que las características del individuo influyan en el clima organizacional de la institución, pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.

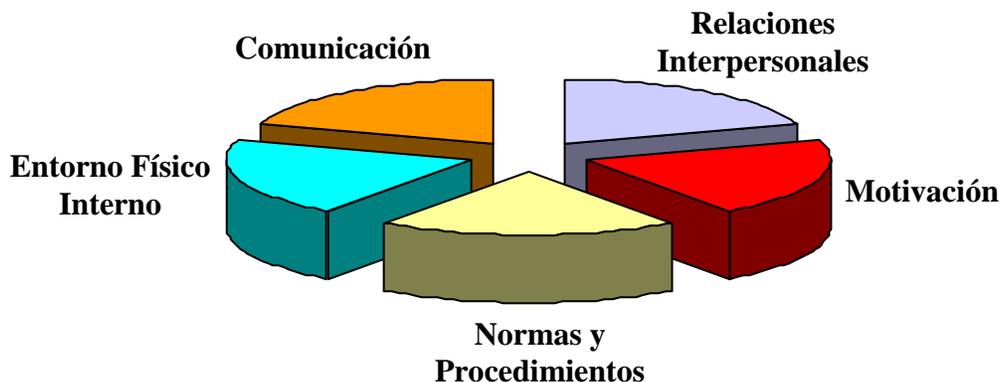
Enfoque Subjetivo: sus investigadores describen el clima organizacional en términos de “la opinión que el empleado se forma de la organización” (p. 182). Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en relación con la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de las tareas realizadas. Halpin y Crofts citados por Granell (2001), también asignan gran importancia a la “consideración”, concepto que se presenta “hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante” (p. 182). La intimidad, el alejamiento y la obstaculización, son otras dimensiones subjetivas y perceptivas que ellos anotan como componentes del clima organizacional. Se puede ver pues, que este enfoque deja a un lado la estructura organizacional, para considerar el proceso organizacional, el cual hace referencia al personal, liderazgo, comunicaciones, control, estilo gerencial, conflictos, entre otros.

Enfoque Integrado: con respecto este tercer enfoque, Litwin y Sringer citados por Melinkoff (1999), mezclan el objetivismo y subjetivismo de los dos enfoques anteriormente mencionados, aclarando que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Ellos lo definen como: “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el “estilo” formal de los administradores, y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 182). En otras palabras, estos investigadores quieren destacar que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización pueden tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten con relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo y cordialidad que reinan en la organización para la cual trabajan.

#### **2.4.1 Factores del Clima Organizacional**

De acuerdo con estas formas de enfocar la conceptualización de clima organizacional, se considera necesario hacer énfasis que los conceptos sugeridos por Weinert y por Schneider y Zinder citados por Hall (1999), puesto que el examen del clima organizacional de las instituciones de Educación Superior en estudio, se hizo mediante las percepciones del personal que se desempeñan en los distintos niveles jerárquicos sobre cinco factores de clima organizacional que fueron elegidos sobre la realidad de las instituciones donde se llevará a cabo esta investigación. Ellos son: comunicación, relaciones interpersonales,

motivación, normas y procedimientos y entorno físico interno. En el gráfico 3, puede apreciarse los factores del clima organizacional seleccionados para este estudio.



**Gráfico 3. El Clima Organizacional y sus Factores Constituyentes**

Fuente: El autor (con datos de la investigación)

#### 2.4.1.1 La Comunicación

Dada la importancia de la comunicación en la constitución de un clima organizacional positivo, agradable, es significativo estudiar su naturaleza e influencia específica. Es prácticamente imposible concebir la idea de que las metas y objetivos organizacionales pueden ser logrados sin que exista una comunicación eficaz entre los miembros de la institución, pues la forma en que los planes son realizados y las acciones para la consecución de los objetivos, debe ser comunicada a todos los miembros de la organización.

Según Terry y Franklin (1996), la comunicación es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas.

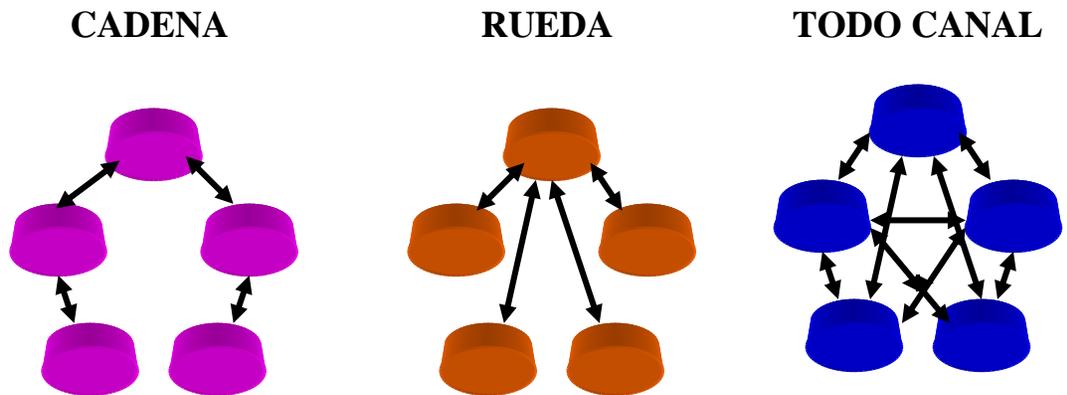
Weihrich y Koontz citado por Terry y Franklin (1996) agregan que, la comunicación es la transferencia de información que va desde el emisor hasta el receptor. Para Gordón (1997), la comunicación “consiste en compartir información, inclusive hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos, incluso, organizaciones” (p. 260). Robbins (1996) finaliza que la comunicación es “la transferencia y comprensión del significado” (p. 377).

Para este estudio la comunicación se conceptualiza como el proceso a través del cual las personas transfieren y comprenden un mensaje. La transmisión de información pasa por un proceso tomando en cuenta las percepciones, el lenguaje, las barreras, las emociones, la direccionalidad y los canales de comunicación que la institución maneja.

Según Robbins (1996) y Gordón (1997), las redes de comunicación “definen los canales por los cuales fluye la comunicación”, siendo estas de dos tipos: Redes Formales: suelen ser verticales, sigue la cadena autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo. Las redes formales en grupos pequeños son la cadena y la rueda de todos los canales. La cadena sigue con rigidez los canales formales de mando. La rueda depende de que el líder actúe como conducto central para la comunicación de todo el grupo.

Redes Informales: (más conocida como rumor) está en libertad para desplazarse en cualquier sentido y saltar niveles de autoridad y puede satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades.

El gráfico 4, muestra las redes de comunicación para grupos requeridos.



#### **Gráfico 4. Redes de Comunicación**

**Fuente:** Robbins, S. (1996) Comportamiento Organizacional p. 382

Para estos dos autores, las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas formas, clasificados como la cadena, rueda y estrella cada una con un flujo de comunicación diferente. La centralización de la red es el elemento determinante que decide si una red particular de comunicación es efectiva y satisfactoria para sus miembros en un determinado tipo de autoridad.

#### **2.4.1.2 Relaciones Interpersonales**

El ser humano es un ser social por naturaleza, pues le gusta o tiene la necesidad de establecer relaciones con otras personas, y es a través de esta integración que se facilitan sus logros, tanto personales como profesionales.

Se ha comprobado que la mayoría de los miembros de una organización sienten la necesidad de pertenecer a un grupo, porque ellos comparten intereses, valores, creencias, necesidades de seguridad, estatus, poder, estima, entre otros. Este contacto social en el trabajo se refleja en el incremento de la productividad del individuo y del grupo. En este estudio, se entenderán las relaciones interpersonales como la socialización entre dos o más personas de un mismo grupo, diferentes grupos, gerencias o de toda una organización, dependiendo de esta manera una muestra de apoyo, compañerismo, interés, aprecio, cooperación, comprensión y la capacidad para la solución de conflictos entre colaboradores, superiores y subalternos.

Para Donelly y Gibson (1997), el proceso de desarrollo de un grupo consta de cuatro fases:

1. aceptación mutua: en esta fase, los miembros del grupo suelen mostrarse reacios a comunicarse entre sí, ya que deben definir las conductas admisibles que le permitan su funcionamiento.

2. Comunicación y toma de decisiones: cuando un grupo llega al punto de aceptación mutua. Se comunican abiertamente entre sí. Esta comunicación da lugar a un aumento de la confianza y a una mayor integración dentro del grupo. Las discusiones comienzan a centrarse en una forma más específica en la resolución de los problemas y desarrollar estrategias alternativas para realizar las tareas.

3. motivación y productividad: en esta etapa de su desarrollo, el grupo se esfuerza por alcanzar sus objetivos. Trabaja como una cooperativa en vez de hacerlo como una unidad competitiva. Según va aumentando la presencia de trabajo en un grupo, también aumenta la

eficacia de las decisiones tomadas y de las acciones comprendidas, lo que incrementa al mismo tiempo positivamente las actitudes a favor de la formación del mismo.

4. Organización y control: en esta última fase, los objetivos del grupo prevalecen sobre los individuos y se definen las normas que deben cumplirse, aplicando sanciones a aquellos individuos que no las cumplan.

Se supone que un grupo que disfruta de un alto grado de cohesión entre sus miembros, suelen observarse más acuerdos que desacuerdos, más cooperación que competencia y más aceptación que rechazo. Se presume que un grupo que presente estas características es más efectivo en la realización de su trabajo.

Los investigadores para estar seguros de esta hipótesis, se han abocado al estudio de la cohesión del grupo, conceptualizada por Robbins (1996), como “el grado hasta el cual los miembros se atraen uno a otros y se encuentran motivados para permanecer en el grupo” (p. 328).

### **2.4.1.3 La Motivación**

La motivación es uno de los componentes del clima de una organización que influye en el desempeño del personal. Si un trabajador se siente motivado es mucho más productivo en su trabajo.

Según Terry y Franklin (1996), la motivación “es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo (p. 375). Para Kreps (1999), la motivación es el grado que el individuo se compromete a gastar esfuerzo

en cumplimiento de una actividad u objetivo específico y Robbins (1996) concluye que la motivación es “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 212).

Se entiende como motivación para este estudio, el estado de la perspectiva de una persona que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.

En tal sentido, se puede decir que la motivación es un proceso complejo, dinámico y depende de las necesidades de cada individuo. Diversos investigadores, Maslow, Herzberg y McClelland citado por Gordón (1997), han estudiado la motivación basándose en las necesidades humanas.

Abrahán Maslow, citado por Gordón (1997) y Robbins (1996), presentó una manera muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. Las ordenó desde las necesidades básicas (inferiores) hasta los niveles más altos (superiores): fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Necesidades Fisiológicas: se refieren a las necesidades de alimento, aire, agua, sueño, habitación, sexo y cualquier otra necesidad para sostener y preservar la vida. Estas son las necesidades básicas y la gente estará motivada para satisfacerles primero mediante cualquier comportamiento que logre este fin.

Una vez satisfechas, estas necesidades, cesan de operar como principal motivador del comportamiento.

Necesidades de Seguridad: consisten en la necesidad de vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como seguridad de trabajo, pensión y seguro. La gente está motivada a satisfacer estas necesidades sólo cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayoría.

Necesidades Sociales: surgen en el comportamiento, cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre ellas se encuentran las necesidades de asociación, de participación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve antagónico y hostil con las personas que lo rodean.

Necesidades de Estima: incluye la necesidad del respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. El deseo de posición social y prestigio es un aspecto importante de estimación propia conduce a sentimientos de confianza en el mismo, valor, fuerza, capacidad y adecuación, de ser útil y necesario en el mundo. En nuestra sociedad, los ingresos que percibe una persona y las viviendas, automóviles, ropa, realizaciones educativas y de carreras de las personas, son símbolos de éxito que satisfacen, las necesidades de estimación.

Necesidades de Autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente.

Estas necesidades toman formas y expresiones que varían enormemente de persona a persona. Su intensidad o manifestación también es muy variada, debido a las diferencias individuales. El gráfico 5 muestra la jerarquía de las necesidades.



**Gráfico 5. Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Fuente: Gordón, J. (1997). Comportamiento Organizacional p. 116  
Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional p. 214

#### **2.4.1.4 Normas y Procedimientos**

Para Brunet citado por Dessler (1996), las normas y procedimientos constituyen reglamentos formalizados por una organización con respecto al comportamiento aceptable de su personal.

Las normas establecen y prescriben las acciones que debe realizar el trabajador y determinan el comportamiento y las interacciones

necesarias que la dirección de la organización considere útiles y eficaces en la ejecución de sus funciones.

Cuando los trabajadores han participado en la definición de las normas organizacionales y éstas son aceptadas, las mismas actúan como medios para influir en el comportamiento del personal, sin necesidad de controles estrictos.

Por lo general, las organizaciones establecen las normas escritas y verbales, las primeras son formales mientras que las segundas son informales. Las normas formalizadas se plasman en manuales administrativos, los cuales pueden ser de diferentes tipos: manuales de organización, de políticas, de normas y procedimientos, entre otros.

Los manuales de organización: exponen en detalle la estructura de la organización, señalan los puestos y la relación existente entre ellos. Explican la jerarquía, los niveles de autoridad y responsabilidad, las funciones y las actividades de las unidades de la organización.

Los manuales de políticas: expresan las políticas establecidas por la organización sobre las cuales se llevarán a cabo las acciones de la institución. Algunas veces se incluye la declaración de los objetivos y otros “slogans” que expresan una política. su utilidad viene dada porque recopila todas las políticas existentes en la organización (para cada una de las áreas).

Los manuales de normas y procedimientos: son la expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canalizan todas las actividades operativas de la organización, así como las normas que rigen su funcionamiento básico para todos los miembros de la institución.

Como los manuales son fuentes permanentes de información sobre las actividades que desarrollan las organizaciones, es importante que se mantengan actualizados.

#### **2.4.1.5 Entorno Físico Interno**

El espacio físico constituye el ambiente en que se desarrollan y ejecutan las actividades de una organización. El espacio físico hoy en día resulta ser muy costoso, por lo que al momento de distribuir los equipos, mobiliarios, máquinas, escritorios y divisiones no sólo hay que pensar en el ahorro del espacio, sino también hay que pensar en la seguridad, higiene y confort del personal, lo cual significa que el trabajador debe tener un lugar cómodo para ejecutar su trabajo porque de lo contrario esto influirá de manera negativa en su desempeño.

Dado que los ambientes físicos están íntimamente relacionados con la comunicación entonces a la evolución de diversos climas, que pueden ser agradables o desagradables.

Con el fin de evitar el hacinamiento físico de los trabajadores y proporcionarles comodidad para la realización de su trabajo, las instituciones deben ser cuidadosas al momento de utilizar el espacio físico. Gómez (s/f) propone una serie de normas de tipo general que sirven de orientación al momento de la distribución del espacio:

- Orientar los escritorios y equipos, dando el frente hacia un mismo lado, hacia el superior, puesto que los jefes inspiran respeto y los trabajadores al estar frente a ellos, procuran concentrarse en su trabajo lo que permite obtener mayor rendimiento en sus labores.

- Cuando el espacio sea muy reducido, se deben colocar los escritorios “vis a vis”, en grupos que tengan las más estrechas relaciones dentro del departamento de que se trate, en “tabiques ambientales”, tal distribución permite la incorporación de nuevos empleados y además permite mantener un ambiente de privacidad necesaria para el trabajador, sin restringirle la iluminación, ni la verticalización o visión.

- Los equipos deben colocarse en áreas laterales.

- Dejar pasillos no menos de 80 cms, para el desplazamiento del personal y de los materiales.

- Los trabajadores que tengan que atender público, han de ser dotados de cubículos cercanos a la entrada, con el propósito de evitar la interrupción de las labores por mucho tiempo.

- Cada trabajador debe ubicarse lo más cerca posible del equipo que ha de utilizar.

- Las lámparas debe situarse en cantidad y sitios apropiados, para que suministren iluminación suficiente y uniforme.

Considerando estos lineamientos al momento de diseñar las oficinas, se les está facilitando la labor a los empleados y, por ende, se incrementa la eficiencia en el trabajo.

Otro aspecto a considerar en el entorno físico interno es la iluminación y la ventilación del lugar de trabajo. Al respecto, es importante revisar las opiniones de Chiavenato (2001), relacionada con este componente del clima organizacional.

Chiavenato (2001), habla de las condiciones ambientales de trabajo y las categoriza en tres: a) la iluminación, b) la temperatura y c) el ruido.

Este autor define las condiciones de trabajo a “las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo” (p. 363).

Con respecto, a la primera categoría que hace Chiavenato (2001), la iluminación “se refiere a la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado” (p. 363). No obstante, no se está refiriendo a la iluminación de todo el espacio físico de la institución, sino más bien al área específica en donde labora el trabajador. Según el mismo autor, mientras el trabajador tenga un trabajo que necesite de mucha concentración visual, más se hace necesaria la luminosidad del punto focal de trabajo.

Con relación a la segunda categoría que este autor plantea, respecto a las condiciones ambientales de trabajo, la temperatura y la humedad influyan en el rendimiento del trabajador.

En cuanto a la tercera categoría, Chiavenato (2001), considera el ruido “como un sonido o barullo indeseable” (p. 365). Según él el ruido genera un efecto desagradable dependiendo de su intensidad, su variación de ritmos irregulares y su frecuencia o tono.

Para concluir el entorno físico interno o el ambiente físico en el trabajo tiene mucho que ver con el comportamiento de los grupos de trabajo. Los arquitectos, ingenieros industriales o diseñadores de oficinas toman decisiones respecto al tamaño y la distribución física del espacio de trabajo de un empleado, de la disposición del equipo, de los niveles de iluminación y las necesidades de acústica para reducir las distracciones y molestias causadas por los ruidos.

## 2.5 El Humanismo

La concepción filosófica de las instituciones de Educación Superior está determinada por un conjunto de valores que deben tener un significado compartido por sus integrantes. Los propósitos, entonces, se originan de los valores y así, éstos se convierten en la génesis del proceso gerencial. De esta manera, el gerenciamiento institucional está orientado al logro de los objetivos de los institutos y colegios universitarios, entendido en el doble sentido del sistema e institución, con estructuras interactuantes e interdependientes, que funcionan con los insumos de la sociedad en términos de generar resultados de calidad según las demandas y necesidades del ambiente. Estas instituciones fueron creadas para formar profesionales universitarios en carreras cortas para insertarse tempranamente en el mercado laboral.

En los institutos y colegios universitarios, como en toda organización, el ser humano ocupa una posición central, dada su condición humana, puesto que el hombre vale únicamente por lo que existe de más grande y más noble en sí mismo: por sus virtudes morales y por los valores que vive y lucha. El hombre vale por su dignidad moral que constituye su conquista, su obra y su gloria fundamentalmente humana. Todo ser humano tiene un propósito claro en la vida: su autorrealización como dice Maslow que significa su perfeccionamiento personal y un servicio a los demás; para lo cual necesita de libertad y autonomía para su desarrollo personal y profesional.

El hombre es un ser sociable y por naturaleza vive en una triple dimensión: una personal para desarrollar y cultivar valores para su

crecimiento: la identidad personal, la autenticidad, la libertad, la autoestima, la autonomía, entre otros, otra social para afianzar y comprometerse con la comunidad; para ello ha de desarrollar los valores para la convivencia: comunicación, convivencia, relaciones interpersonales, participación, solidaridad, tolerancia, el servicio a los demás, entre otros y la tercera dimensión, la espiritualidad para afirmar la construcción de una sociedad más justa: sensibilidad social, fe, esperanza, sentido religioso. Esta realidad del ser humano forma una unidad plena con sus necesidades, aspiraciones e ideales que actúan en el universo.

Los valores reflejan la personalidad del ser humano y son la expresión del tono cultural, moral, afectivo, social y espiritual. Todos los valores humanos interactúan y se polarizan en diversos campos: de la verdad, de la estética, de la moralidad, de la espiritualidad y del amor.

En tal sentido, los institutos y colegios universitarios deben ser centros donde los trabajadores, como seres humanos que son, puedan desarrollar plenamente su potencial personal y profesional mediante la gestión participativa en los diferentes procesos a través del trabajo en equipo, la participación, la comunicación, la cooperación, las relaciones interpersonales, un trato justo y adecuado para la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Esta situación implica que el trabajador podrá desarrollar el principio de la educación declarado por la UNESCO “aprender a lo largo de la vida”: aprender a saber, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir (Tünnermann, 1998), valores fundamentales para la teoría que se propone en este estudio, pues ella demanda del trabajador el desarrollo de estos valores dado el mundo

cambiante, complejo y de incertidumbre que circunda a los institutos y colegios universitarios.

Por otra parte, los trabajadores o colaboradores necesitan ser tratados como seres humanos en las organizaciones mediante la participación activa y no considerados como una pieza más del engranaje de una máquina, de modo, que puedan satisfacer sus necesidades, vivir a plenitud y alcanzar la felicidad que por tanto tiempo la sociedad tecnológica deshumanizada le ha negado.

La tecnología en todas sus dimensiones debe contribuir a la felicidad y bienestar del hombre y no a su destrucción. La tecnología debe ser humanizada, no se puede negar una realidad concreta y es que vivimos en la sociedad del conocimiento, la información y la tecnología donde el ser humano con su trabajo y aportes produce conocimiento en las organizaciones que constituye un valor agregado para las mismas, por lo que hoy en día se habla de la gerencia del conocimiento o del capital intelectual por el valor que tiene para las organizaciones.

En definitiva, se pretende con la teoría que se intenta construir en este estudio es que la gestión participativa no es para mejorar únicamente las estructuras organizativas, los procesos, las estrategias para su funcionamiento mecánico, despersonalizado y negocio rentable, sino mejorar el desarrollo humano y científico orientado tanto a las personas, como a los procesos de interacción social que se generan en las instituciones.

## 2.6. Los Institutos y Colegios Universitarios

Albarran (2002), afirma que los Institutos y Colegios Universitarios al igual que el resto de las organizaciones del país, se desenvuelven en un contexto de incertidumbre, inestabilidad y de competitividad. Ellas comparten elementos comunes con las demás organizaciones sociales que integran la sociedad. Se pueden considerar sistemas abiertos, poseen una estructura formal, están conformadas por personas que desempeñan roles diferentes, se rigen por normas y procedimientos establecidos, se comparten valores, entre otros. No obstante, la Universidad como institución que presta un servicio cumple una misión educativa en la sociedad, por ello, presenta ciertas particularidades distintivas con respecto a las demás organizaciones, entre otras, pueden mencionarse las siguientes:

Según Picón (1994), los Institutos y Colegios Universitarios utilizan como materia prima el conocimiento, es decir, el saber acumulado por la humanidad: ideologías, profesiones, paradigmas, áreas del conocimiento, disciplinas, entre otros, que reúnen grupos de interés que luchan por cuotas de poder de la universidad. Cohen y March (1974), citados por el referido autor, expresan que la Educación Superior tiene una misión y unos objetivos ambiguos y problemáticos, ya que se prestan a varias interpretaciones, por parte de las personas de diferentes posiciones intelectuales e ideológicos. Para cumplir esa misión y objetivos, la Educación Superior aplica el conocimiento, una serie de tecnologías que se han venido agrupando en tres funciones: docencia, investigación y extensión, según lo aclara Clark citado por Picón (1994).

Por otra parte, añade Picón (1994) que los Institutos y Colegios Universitarios, a través del tiempo, han desarrollado el principio de autonomía, así como han venido configurando el conocimiento, áreas de especialización, disciplinas y profesiones, que determinan en gran medida la organización que adoptan los profesionales que están al servicio de la universidad: facultades, departamentos, coordinaciones, centros de investigación y programas de postgrado, lo cual refuerza la libertad académica de los docentes.

Posiblemente algunas de estas características se encuentren también en otras organizaciones, sin embargo, ellas le imprimen a las instituciones universitarias una condición especial y deben tomar decisiones en los diferentes niveles jerárquicos bajo presiones internas y externas para realizar su misión y objetivos.

La misión fundamental de cualquier institución universitaria está expresada en las distintas leyes, reglamentos y normativas que las rige y se interpreta básicamente en la formación, especialización y actualización de los recursos humanos profesionales y técnicos que demanda el país mediante la transmisión de conocimientos, metodologías y tecnologías; en la producción de nuevos conocimientos y tecnologías para identificar, abordar y solucionar los grandes problemas nacionales, así como el impacto en la sociedad por medio de una acción educativa, cultural y social que coadyuve el mejoramiento de la calidad de vida.

Para cumplir con esta misión a los Institutos y Colegios Universitarios se le han designado tres funciones: la enseñanza o docencia, la investigación y la extensión, las cuales no son exclusividad de la universidad venezolana. En sus orígenes a la universidad le fue

asignada como actividad esencial la formación de profesionales en las distintas áreas del conocimiento, por medio de la docencia, comprendida como la transmisión de conocimientos del profesor al estudiante. De ese modo nace la universidad republicana. Ni la investigación ni la extensión son reconocidas como funciones propias de la universidad. Al crearse en 1949, la unión de Universidades Latinoamericanas, se concibió que las universidades debieran promover además, como funciones propias, el desarrollo de la investigación científica y la extensión universitaria.

En la Ley de Universidades (1970), se describen los propósitos fundamentales de la universidad venezolana:

Artículo 1: La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión sus actividades se dirigen a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la nación, para su desarrollo y progreso.

Es contenido de la misión universitaria reflejar no sólo la razón de ser de estas organizaciones, sino también su responsabilidad social con el país.

El sistema de Educación Superior venezolano está conformado por las Universidades públicas y privadas, y los Institutos y Colegios Universitarios, también públicos y privados. En la actualidad existen

diecisiete (17) universidades públicas y veintidós (22) privadas, con sus respectivos núcleos; cuarenta y cinco (45) Institutos y Colegios Universitarios públicos y cincuenta (50) privados, también con sus extensiones.

Es preciso aclarar que los Institutos y Colegios Universitarios tienen la misma misión y funciones que las Universidades, la diferencia fundamental es que éstos forman profesionales en carreras cortas (tres años) y las universidades forman profesionales en carreras largas (cinco años aproximadamente). La estructura de los Institutos y Colegios Universitarios y funciones están establecidas en el Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (1995).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se expone el método y la metodología de investigación, que incluye tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de la información necesaria y el procedimiento a seguir para el desarrollo del estudio.

#### **3.1 Método de Investigación**

La investigación se abordó a través del Método Inductivo, que significa “conducción a” o “hacia”. No sólo es un método de investigación sino de razonamiento y como tal ya se encuentran referencias a él en trabajos de Aristóteles, pero adquiere relevancia con la ciencia natural empírica, en los siglos XVII y XVIII. Martínez (1999).

Según Hurtado y Toro (1998), Francis Bacon fue quien rompió con el deductivismo escolástico promoviendo, como ya dijimos, “el empirismo como base de la ciencia experimental moderna”. También contribuyen al desarrollo de este método Galileo Galilei, Isaac Newton, John Herschel y John Stuart Mill.

La inducción permite pasar de los hechos particulares a los principios generales. Consiste en partir de la observación de múltiples hechos o fenómenos para luego clasificarlos y llegar a establecer las relaciones o puntos de conexión entre ellos, pudiendo concluir en una teoría “inferida inductivamente: porque la teoría se encuentra contenida en los fenómenos” (Damiani, citado por Hurtado y Toro, 1998).

Por ejemplo, al observar detenidamente que diferentes líquidos toman la forma del recipiente que los contiene, puede concluirse que esta característica es una propiedad universal de todos los líquidos.

Sin embargo, uno de los problemas de este método es que la inducción completa es prácticamente imposible porque sólo es aplicable a clases de objetos o fenómenos de reducido número de miembros, de modo que todos puedan observarse. De tal manera que la inducción científica casi siempre se hace de manera incompleta porque nunca podrán ser observados ni estudiados todos los objetos, hechos o fenómenos de una misma clase. Por ejemplo, decimos: Si todos los “A” conocidos tienen una característica “B”, entonces todos los “A” tendrán la característica “B”, como en el ejemplo de los líquidos señalado anteriormente. Pero en la mayor parte de los casos, no podemos estar plenamente seguros de que esto sea así porque no podemos conocer todos los “A”.

Es por ello que, en contra del inductivismo Karlo Popper citado por Hurtado y Toro (1998), propone el falsacionismo, al decir que si no podemos probar la verdad de una teoría porque nos es imposible conocer todos los casos probables, si se puede demostrar su falsedad al encontrar un objeto o fenómeno de una clase en que nos e de la características observada en los demás, por ejemplo una “A” que no tenga la característica “B”.

Para escapar a este problema los inductivistas recurren entonces a la estadística y la ley de probabilidades, así, por ejemplo se dice: existe un 80% de elementos “A” que tienen las características “B”. esta es la forma en que habitualmente se procede en Ciencias Sociales, en las

cuales es virtualmente imposible universalizar, y por eso se presentan conclusiones como la siguiente: el rendimiento académico de los estudiantes del quinto semestre se ve afectado en un 65% de los casos, por el hecho de trabajar jornadas completas.

En la actualidad el método inductivo ha evolucionado permitiendo que el científico parta, no ya de la observación sino de alguna idea ya estructurada, una hipótesis, constituyendo ahora la observación y la experimentación etapas en el proceso de verificación de dichas hipótesis.

En todo caso, el método inductivo no puede utilizarse sólo, en forma aislada sino necesariamente vinculado con el deductivo (para el materialismo histórico constituyen una unidad indisoluble), pues las leyes y teorías que se formulen partiendo de las observaciones necesariamente se convertirán en principios generales que servirán para explicar o predecir hechos particulares.

### **3.2 Modelo de la Investigación**

La investigación se enmarca en las ciencias fácticas, que según Ander Egg (2002), se basa en la observación directa de los hechos, los conocimientos que acumulan y promueven se refieren a entes y fenómenos observables y mensurables. Sus conclusiones tienen que ser verificadas y respaldadas por las evidencias. Por otra parte, dentro de las ciencias fácticas encaja en las denominadas ciencias sociales, que según Ander Egg (2002) “es el proceso, que utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social,

o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (p. 69).

Así mismo, el presente estudio se ubica en el modelo cuali-cuantitativo, a lo que Méndez (1999), expresa “en el contexto de la ciencia no existe un método cualitativo ni cuantitativo de manera lineal y excluyente ya que toda realidad es cantidad y es cualidad, porque ambas dimensiones están fusionadas, una no puede desprenderse de la otra” (p. 18).

### **3.3 Tipo y Diseño de la Investigación**

La investigación está enmarcada en la modalidad de estudio proyectivo, basado en un diagnóstico a través de una investigación de campo de tipo descriptivo analítico. Corresponde al tipo exploratorio, con un diseño no experimental.

El estudio proyectivo según Hurtado (1998), intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio.

En este caso, se propone como alternativa de solución un modelo de gestión participativa, basado en la cultura y el clima organizacional para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

La investigación de campo, según la Universidad Santa María (2000), es aquella que “los problemas que estudia surgen de la realidad, y la información que requiere debe obtenerse directamente de ella” (p. 22).

En tal sentido la información requerida se obtuvo de los directivos (directores, subdirectores, jefes de departamentos y

coordinadores) personal docente, personal administrativo y personal obrero de los Institutos y Colegios Universitarios seleccionados para el estudio.

La investigación descriptiva, según Tamayo y Tamayo (1999), comprende la descripción registro y análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o los procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o institución se conduce o funciona en el presente. Se hizo en esta investigación una descripción del tipo de gerencia que se está utilizando en la Universidad de Carabobo, y su incidencia en las funciones de docencia, investigación, extensión y producción que se cumplen en esa universidad.

Es al mismo tiempo, una investigación exploratoria, que según Palella y Martins (2003), es la que permite focalizar el tópico de interés, mediante la revisión de documentos y el sondeo de opiniones, que se hará mediante la recopilación de las opiniones de los Directivos y Docentes de la Universidad de Carabobo, y la indagación y búsqueda en documentos oficiales.

Es no experimental porque en este caso no hubo manipulación de variables sino que se estudió la situación tal como esta planteada.

### **3.4 Población y Muestra**

Para la selección de la población se realizó una investigación previa mediante visitas a los tecnológicos y colegios universitarios del

Estado Carabobo, con el fin de obtener información acerca de la fecha de su fundación y la matrícula que atiende cada uno de ellos.

Se visitaron un total de 24 instituciones (colegios universitarios y tecnológicos) para seleccionar de allí los institutos de la muestra tomando en cuenta tres criterios:

a) Tener más de diez años de fundado, ya que así han tenido el tiempo suficiente para realizar y madurar los procesos y garantizar cierta estabilidad a su personal.

b) Gozar de reconocido prestigio en el sistema de Educación Superior venezolano.

c) Tener una matrícula superior a los trescientos estudiantes.

Atendiendo a estos criterios se realizó un muestreo no probabilístico, es decir, que no todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser seleccionados para la muestra. Según Palella y Martins (2003) uno de los tipos de muestreo no probabilístico es el muestreo intencional, que es donde el investigador establece previamente los criterios para seleccionar las unidades de análisis. Para esta investigación el muestreo fue intencional, ya que para formar parte de la muestra deberán cumplir con los requisitos ya mencionados.

Después de revisada la información obtenida se seleccionaron cuatro (4) institutos y quedarán identificados como Instituto “A”, Instituto “B”, Instituto “C” e Instituto “D” por razones de confiabilidad.

El personal de cada instituto está integrado por cuatro (4) estratos:

– Directivo: Directores, Subdirectores, Jefes de Departamentos y Coordinadores.

- Docente
- Administrativo
- Obreros (a excepción del Instituto “C”, que no tiene obreros, tiene contrato con una compañía de mantenimiento).

Dentro de cada institución se seleccionó una muestra aleatoria del 20% en el personal docente, administrativo y obrero, que según Palella y Martins (2003) puede considerarse representativa ya que para los efectos de la investigación la población presenta las mismas características.

En el caso de los directivos no se seleccionó muestra porque es un número fácilmente accesible y se le aplicó el instrumento a toda la población.

### **Cuadro 3**

#### **Distribución de la Población y Muestra de Directivos**

<b>Tipo de Personal</b>	<b>Instituto “A”</b>		<b>Instituto “B”</b>		<b>Instituto “C”</b>		<b>Instituto “D”</b>	
	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Directivos	24	24	16	16	12	12	15	15

Fuente: Nómina de Personal de los Institutos

#### Cuadro 4

#### Distribución de la Población y Muestra del Personal Subalterno

Tipo de Personal	Instituto "A"		Instituto "B"		Instituto "C"		Instituto "D"	
	Población	Muestra	Población	Muestra	Población	Muestra	Población	Muestra
Docentes	217	43	119	24	72	14	98	20
Administrativo	61	12	34	07	20	04	27	05
Obreros	40	08	20	04	-	-	20	04
<b>Total</b>	<b>342</b>	<b>87</b>	<b>189</b>	<b>51</b>	<b>104</b>	<b>30</b>	<b>160</b>	<b>44</b>

Fuente: Nómina de Personal de los Institutos

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta, que según Bautista (2004) es aquella que permite conocer las opiniones y actitudes que muestran las personas.

Los instrumentos adecuados para aplicar una encuesta, dependiendo del número de personas que se vaya a encuestar son:

- El cuestionario, que para Chávez (1998), son documentos estructurados, que contienen un conjunto de reactivos relativos a los indicadores de una variable con sus correspondientes alternativas de respuesta.

- La entrevista, según Hurtado (1996), supone la interacción verbal, es una conversación en la cual el entrevistador obtiene información de los entrevistados acerca de una situación o tema determinado.

Para el caso de la presente investigación, como se dijo anteriormente se utilizó: Un cuestionario de doble versión que será aplicado al personal directivo y a la muestra del personal docente, administrativo y obrero, que consta de treinta (30) preguntas cerradas, con cuatro (04) alternativas de selección. Dicho cuestionario está dividido en tres partes atendiendo a las variables:

I Parte: Gestión Participativa (11 Ítems)

II Parte: Cultura Organizacional (08 Ítems)

III Parte: Clima Organizacional (11 Ítems)

### 3.5.1 Validación

Según Hernández y Otros (1998), todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad.

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir, mientras que la confiabilidad del instrumento se refiere al grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto, produce iguales resultados.

En tal sentido, la validez del instrumento se determinó mediante juicio de expertos, sometiendo a su consideración a tres especialistas en gerencia educativa y a dos especialistas en metodología de la investigación. Se les hizo entrega de un formato de los instrumentos conjuntamente con los objetivos y el cuadro de operacionalización de las variables, además de un formato para emitir su juicio, luego se procedió a incorporarle las modificaciones sugeridas por los expertos para proceder a su aplicación.

### 3.5.2 Confiabilidad

En lo que se refiere a la confiabilidad se le aplicó una prueba piloto a diez (10) elementos de la muestra, dichos resultados se procesaron mediante el coeficiente de correlación Alfa de Cronbach, el cual opera mediante la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems

Vi = varianza de los ítems

Vt = varianza total

Despejando la fórmula se tiene:

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \left( 1 - \frac{0,56}{3,15} \right) =$$

$$\alpha = 1,034 \left( 1 - 0,177 \right) =$$

$$\alpha = 1,034 \times 0,823 =$$

$$\alpha = \mathbf{0,85}$$

De acuerdo a la siguiente escala, propuesta por Palella y Martins (2003), el resultado indica que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta.

### **Cuadro 5**

#### **Criterios de Decisión para la Confiabilidad**

<b>Escala</b>	<b>Categoría</b>
0 – 0.20	Muy baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Moderada
0.61 – 0.80	Alta
0.81 – 1.00	Muy alta

### 3.6. Procedimiento

Los pasos que comúnmente componen este esquema de investigación, según Hurtado y Toro (1998), son los siguientes:

a) Etapa de Planificación:

- Planteamiento del Problema, que incluye descripción de la situación, delimitación, formulación, justificación y determinación de los objetivos de la investigación.

- Elaboración del Marco de Referencias, indicando los antecedentes de la investigación, las teorías acerca de los conceptos tratados y el sistema de variables con su respectiva operacionalización.

- Dentro del Marco Metodológico, explicando el tipo y diseño de la investigación, selección de la población y muestra, selección y diseño de los instrumentos a aplicar para recabar la información.

- Aplicación de la prueba piloto y determinación del coeficiente de confiabilidad.

b) Etapa de Realización de la Investigación:

- Aplicación de los instrumentos para recabar la información, análisis e interpretación de los datos, con presentación de cuadros y gráficos.

- Elaboración de conclusiones y recomendaciones

- En el presente estudio se finaliza con la elaboración de un modelo.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se incorporan los resultados obtenidos en los instrumentos que se le aplicaron a todo el personal seleccionado para integrar la muestra.

En primer lugar se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario que se le aplicó a los directivos, este estrato está constituido por Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento y Coordinadores.

En segundo lugar se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario que se le aplicó al personal, integrado por docentes, administrativos y obreros.

#### **4.1 Resultados del Cuestionario aplicado a los Directivos**

En este punto se presentan los resultados del cuestionario que se le aplicó al personal directivo constituido ese grupo por sesenta y siete (67) personas, que ejercen funciones gerenciales dentro de las instituciones estudiadas.

##### **4.1.1 Gestión Participativa**

Para esta dimensión se elaboraron once (11) ítemes, que se presentan agrupados y promediados, a continuación en el cuadro 5.

#### **Cuadro 6**

##### **Gestión Participativa**

Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
1	10	30	18	9
2	6	16	42	3
3	5	27	29	6
4	38	19	8	2
5	6	18	30	13
6	2	12	44	9
7	8	21	36	2
8	7	20	28	12
9	12	30	23	2
10	8	18	35	6
11	12	27	26	2
<b>Frec.Prom.</b>	<b>10.4</b>	<b>21.5</b>	<b>29.0</b>	<b>6.2</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>15.5%</b>	<b>32.0%</b>	<b>43.2%</b>	<b>9.25%</b>

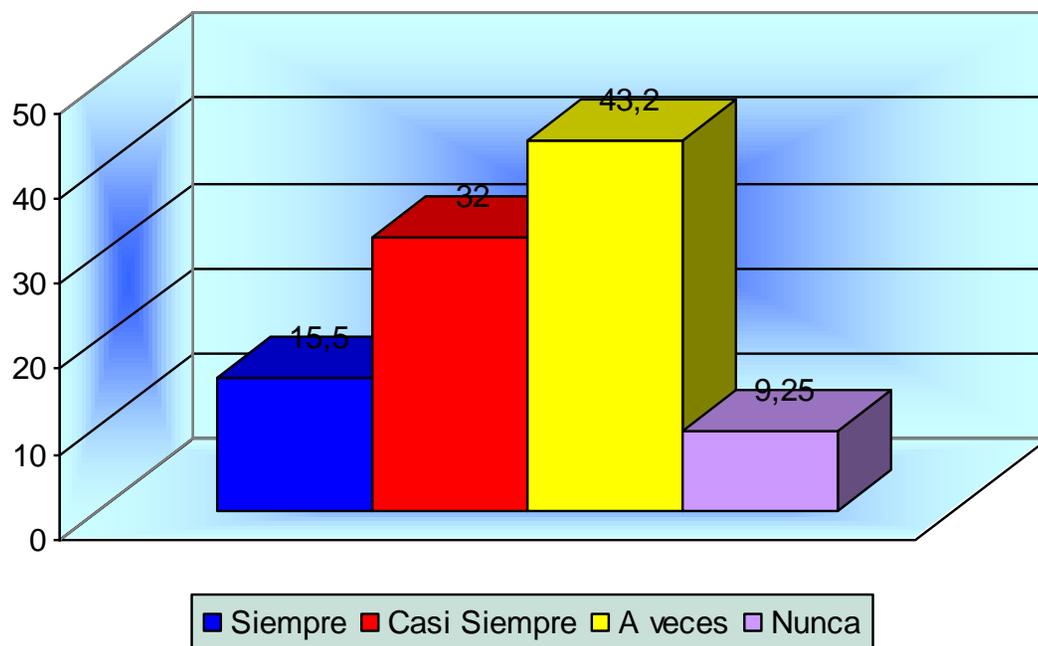
**Fuente:** El autor (2007), con datos de la investigación

Para la variable gestión participativa se formularon once (11) preguntas, que fueron promediadas a fin de obtener una visión general de la misma. El cuadro 5 indica que los propios directivos reconocen que su gestión no es todo lo participativa que debe ser. Así se tiene que, si consideramos las alternativas siempre y casi siempre como favorables. Se obtiene un 47.5% en estas alternativas mientras que una mayoría, muy leve (52,4%) reconocen que pocas veces o nunca se practica una gestión participativa.

Al respecto, Anthony (1998), señala tres (03) elementos fundamentales para una gestión participativa: a) Involucrar a los subordinados en la toma de decisiones para la solución de los problemas.

b) Comprometerlos a todos como colaboradores de su unidad para realizar el trabajo y c) debe existir una autoridad compartida, delegación de funciones. Esta Gestión Participativa implica tener confianza en el personal y haber logrado un clima que desarrolle en ellos el sentido de pertenencia con su trabajo y con la institución.

En resumen, la Gestión Participativa se basa en la autoridad compartida y no en imposiciones del gerente. Seguidamente se presenta el gráfico que contiene los resultados promediados de esta variable.



**Gráfico 6. Promedio de la Variable Gestión Participativa**

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación

#### **4.1.2 Cultura Organizacional**

#### **Cuadro 7**

## Cultura Organizacional

Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
12	4	20	28	15
13	9	16	30	12
14	8	29	26	4
15	12	31	22	2
16	10	22	32	3
17	6	18	36	7
18	5	17	39	6
19	25	32	10	0
Frec.Prom.	9.9	23.1	27.9	6.1
Porcentaje	14.8%	34.4%	41.6%	9.1%

Fuente: El autor (2007), con datos de la investigación

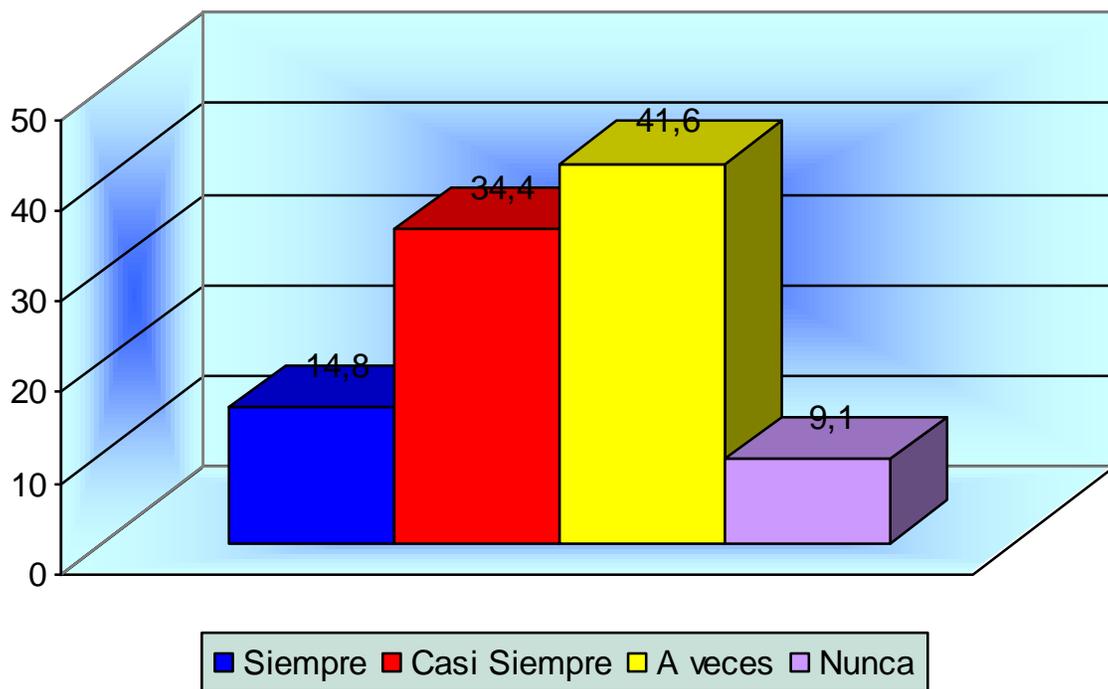
Los resultados de la variable Cultura Organizacional, en el cuestionario de los gerentes, arrojó resultados igualmente desfavorables, en promedio de todas las preguntas (08) de esta variable el 50,7% respondieron algunas veces o nunca, y esto sin tomar en cuenta que en el resto de los gerentes, quizás hubo poca sinceridad.

Los resultados indican que según la opinión del 50.7% hay poco interés por las necesidades y expectativas de los subalternos, hay poca confianza en el personal, no se trabaja en equipo ni se promueve el cambio.

Al respecto, Guédez (1996), afirma que la Cultura Organizacional se refiere a las formas de pensar, sentir y hacer en la institución y que

permiten la realización de sus miembros a través de la misión, visión y valores de dicha institución. En lo que se refiere al ámbito educativo son las creencias, valores y supuestos compartidos que se utilizan para orientar la institución educativa y por ende la educación hacia el éxito en el logro de sus objetivos.

A continuación el gráfico representativo con los promedios de la variable Cultura Organizacional.



**Gráfico 7. Promedio de la Variable Cultura Organizacional**

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación

#### 4.1.3 Clima Organizacional

#### Cuadro 8

## Clima Organizacional

Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
20	7	21	39	0
21	8	17	38	4
22	12	31	23	1
23	18	39	8	2
24	8	16	39	4
25	12	28	27	0
26	4	19	36	8
27	8	19	28	12
28	15	39	13	0
29	9	16	25	17
30	4	18	26	19
<b>Frec.Prom.</b>	<b>9.5</b>	<b>23.9</b>	<b>27.5</b>	<b>6.0</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>14.2%</b>	<b>35.7%</b>	<b>41.0%</b>	<b>9.0%</b>

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación

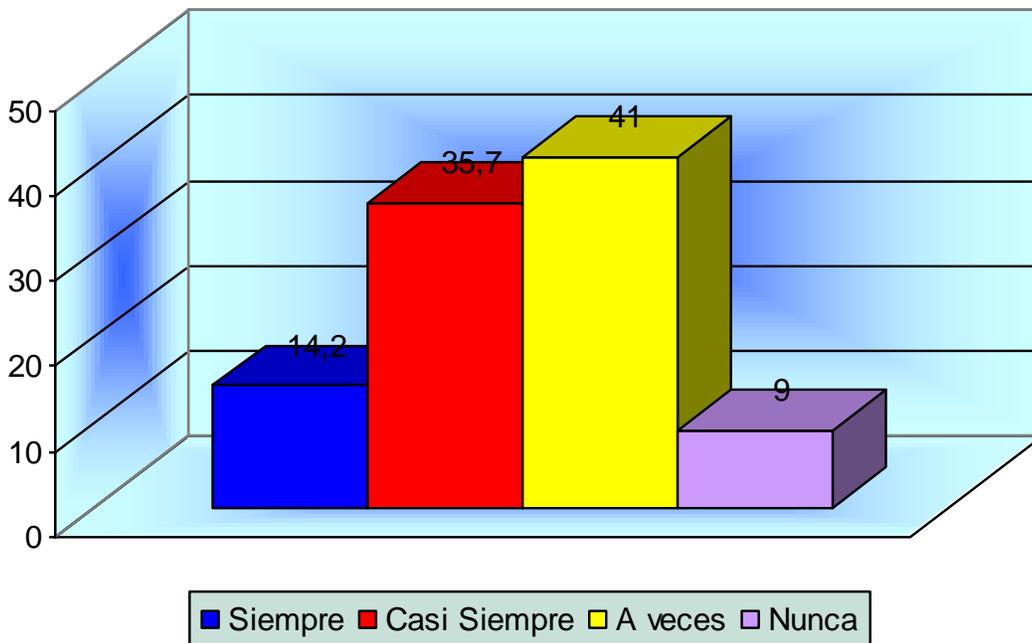
Para la variable Clima Organizacional, se formularon once (11) preguntas referidas al clima organizacional, en atención a los factores que señala Hall (1999): comunicación, relaciones interpersonales, entorno.

Las respuestas dadas por los gerentes encuestados se distribuyeron en 50% favorable y el mismo porcentaje desfavorable, lo que indica que según su opinión, la situación que se presenta no es del todo favorable, o sea, que el clima organizacional que existe en esas dependencias no es el más indicado para mantener al personal con un elevado nivel de

satisfacción con respecto a las actividades que realiza y las relaciones con sus superiores.

Esto se considera más grave aún, ya que la información que aquí se presenta fue proporcionada por los propios gerentes involucrados en el estudio, que reconocen que el Clima Organizacional en cada una de sus dependencias no presentan las características más adecuadas.

El gráfico que se presenta a continuación contiene el promedio de los resultados de esta variable.



**Gráfico 8. Promedio de la Variable Clima Organizacional**

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación

#### **4.2 Resultados del Cuestionario aplicado al Personal Subalterno**

El cuestionario se le aplicó a una muestra seleccionada de Docentes, Administrativos y Obreros, quedando integrada la misma por ciento cuarenta y cinco (145 sujetos).

El cuestionario es de selección, con cuatro (04) alternativas, cuyos resultados se presentarán en base a frecuencias y porcentajes en cuadros agrupados y promediados por variables.

Las alternativas Siempre (S) y Casi Siempre (CS), se consideraran favorables para el efecto de la interpretación de los resultados las alternativas Algunas Veces (AV) y Nunca (N) se tomarán como desfavorables.

#### 4.2.1 Gestión Participativa

Para esta variable se formularon once (11) preguntas, que se presentan en el cuadro 8, agrupadas y promediados para obtener una visión global de la situación de la gestión participativa.

#### Cuadro 9

#### Gestión Participativa

Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
1	16	42	80	7
2	13	39	81	12
3	8	37	95	5
4	12	51	72	10
5	10	48	79	8
6	16	57	59	13
7	9	43	86	7
8	7	47	86	5

<b>9</b>	15	54	65	11
<b>10</b>	10	50	76	9
<b>11</b>	18	53	60	14
<b>Frec.Prom.</b>	<b>12.2</b>	<b>47.3</b>	<b>76.2</b>	<b>9.1</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>8.4%</b>	<b>32.6%</b>	<b>52.6%</b>	<b>6.3%</b>

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación

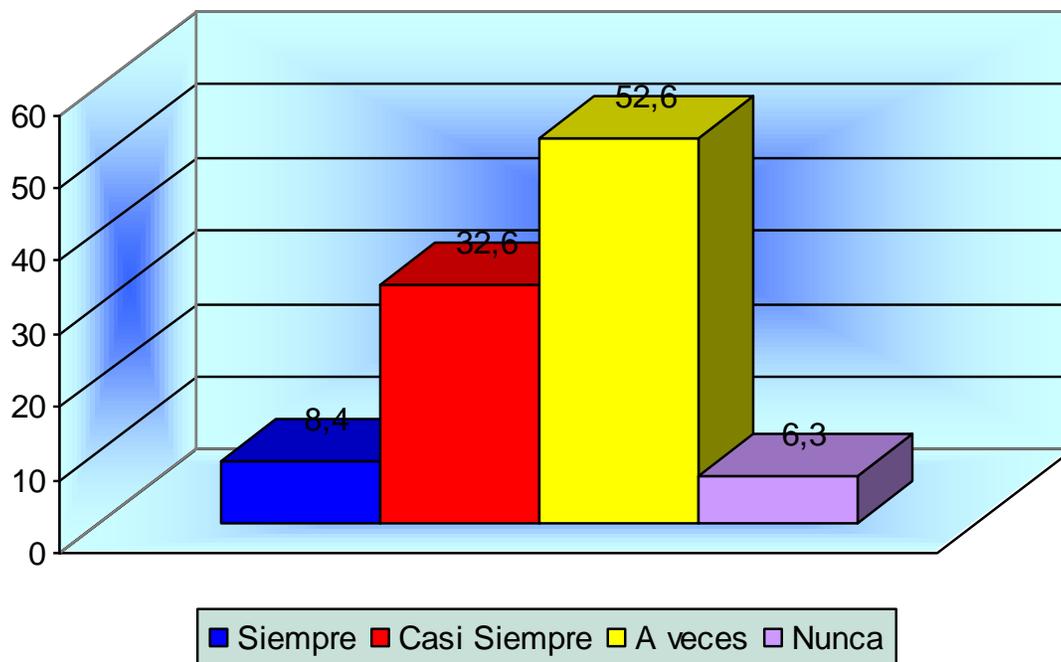
Los resultados arrojados por el cuestionario para la variable gestión participativa indican que hay poca satisfacción del personal docente, personal administrativo y personal obrero, lo que indica que no están conformes con el tipo de gerencia que allí se estila.

Para Anthony (1998), la Gerencia Participativa es el proceso por el cual se involucra a los subordinados al proceso de decisiones. Para que exista una gestión participativa es necesario involucrar y comprometer a las personas que están dentro de la organización en los procesos de decisiones y de cambio, igualmente es necesario compartir la autoridad.

Las respuestas dadas por los elementos de la muestra, al cuestionario que se les aplicó, presentaron un resultado de 58,9% desfavorable, es decir, que ese porcentaje respondió con las alternativas algunas veces y nunca.

En tal sentido, se concluye que la gestión no es todo lo participativa que pudiera ser.

Seguidamente el gráfico representativo de los promedios obtenidos para la variable: Gestión Participativa.



**Gráfico 9. Promedio de la Variable Gestión Participativa**

Fuente: El autor (2007) con datos de la investigación

#### 4.2.2 Cultura Organizacional

Para esta variable se incluyeron ocho (08) preguntas, que se presentan en el siguiente cuadro.

#### Cuadro 10

#### Cultura Organizacional

Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
12	9	51	75	10
13	17	48	68	12
14	15	58	54	18

<b>15</b>	8	47	82	8
<b>16</b>	6	59	71	9
<b>17</b>	10	78	42	15
<b>18</b>	16	52	64	13
<b>19</b>	19	68	38	20
<b>Frec.Prom.</b>	<b>12.5</b>	<b>57.6</b>	<b>61.7</b>	<b>13.1</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>8.5%</b>	<b>39.8%</b>	<b>42.6%</b>	<b>9.0%</b>

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación

Con respecto a la Cultura Organizacional, los resultados que arrojó el cuestionario, al igual que en la variable anterior se inclinan hacia la parte desfavorable con un 51,6% de respuestas en las alternativas “algunas veces” o “nunca”.

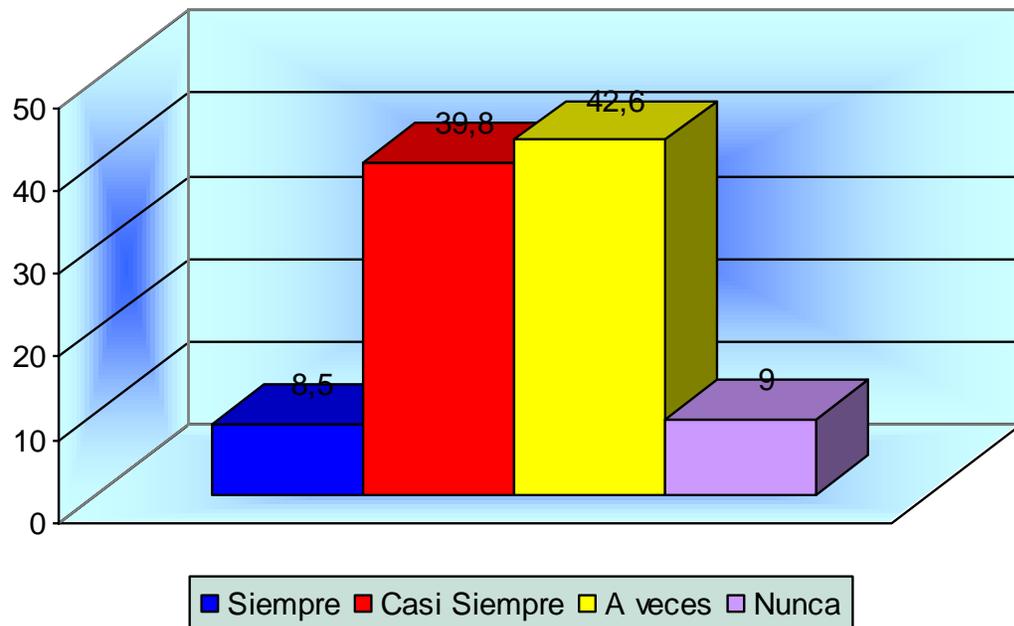
Según Granell (1998), la cultura organizacional se refiere “al conjunto, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas a una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosas para el logro de sus objetivos” (p. 5).

Por lo tanto, los factores que influyen en la cultura de las instituciones educativas provienen de los valores y características de la sociedad circundante, los antecedentes de la institución y la orientación que le hayan dado los antiguos directivos, además de las tecnologías y las características del mercado educativo.

Las respuestas de los encuestados demuestran insatisfacción en aspectos como satisfacción de necesidades, trabajo en equipo, confianza, aprendizaje y cambio, ascensos, logros. De esa manera es imposible mantener un estilo que satisfaga las necesidades e intereses de los institutos de Educación Superior.

Por los resultados se deduce que el modelo de Cultura Organizacional implantado en las instituciones seleccionadas para el estudio no es el más adecuado.

Estos resultados promedios se presentan en el siguiente gráfico.



### **Gráfico 10. Promedio de la Variable Cultura Organizacional**

Fuente: El Autor (2007) con los datos de la investigación

#### **4.2.3 Clima Organizacional**

Para diagnosticar el clima organizacional, según la opinión del personal, se hicieron once (11) preguntas, cuyas respuestas se presentan en el siguiente cuadro.

#### **Cuadro 11**

### Clima Organizacional

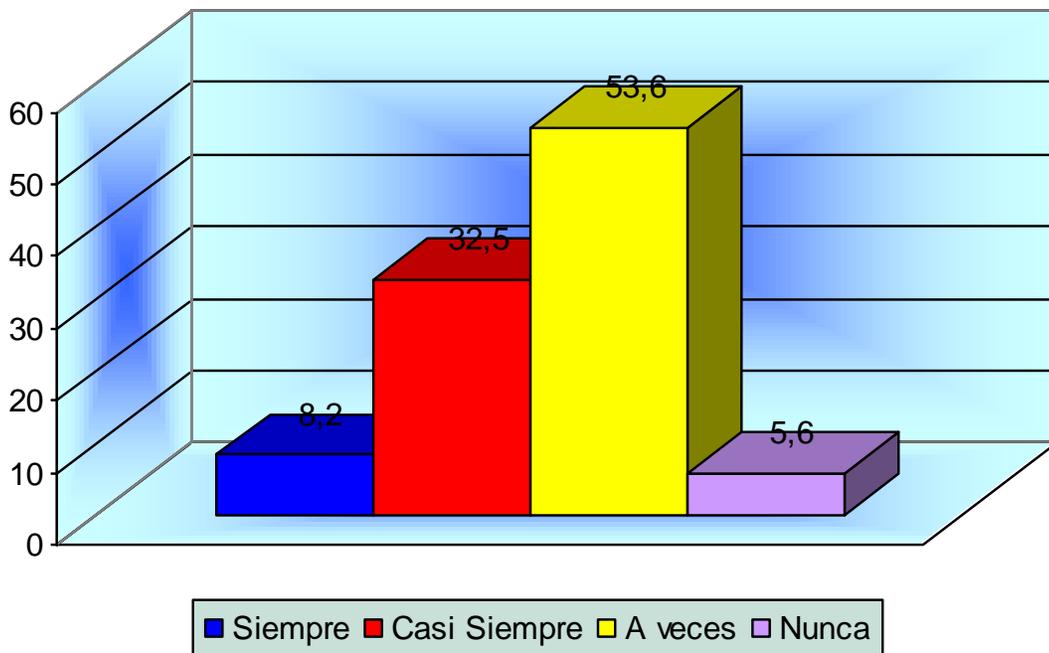
Alternativa Item	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
20	15	47	77	6
21	12	42	83	8
22	7	37	89	12
23	9	37	90	9
24	13	56	66	10
25	12	60	65	8
26	10	52	72	11
27	9	50	79	7
28	8	64	67	6
29	17	38	85	5
30	19	35	83	8
<b>Frec.Prom.</b>	<b>11.9</b>	<b>47.0</b>	<b>77.8</b>	<b>8.1</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>8.2%</b>	<b>32.5%</b>	<b>53.6%</b>	<b>5.6%</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación

En esta variable, al igual que en las anteriores, los resultados se inclinan hacia lo desfavorable, con un 59,2% de respuestas en las alternativas algunas veces y nunca.

Para el estudio de esta variable, en la presente investigación se seleccionaron cinco (05) factores: comunicación, relaciones interpersonales, motivación, normas y procedimientos, entorno físico interno. Las respuestas dadas por el personal indican que en todos los aspectos mencionados, según su opinión, hay fallas que impiden que exista un clima organizacional adecuado para la buena marcha de las instituciones educativas seleccionadas para el estudio.

A continuación se presenta el gráfico que contiene los resultados promediados de esta variable.



### **Gráfico 11. Promedio de la Variable Clima Organizacional**

**Fuente:** El Autor (2007) con datos de la investigación

Los resultados aquí presentados en el cuestionario que se le aplicó a los gerentes y al personal docentes, administrativo y obrero, demuestran que la cultura y el clima organizacional no han propiciado una Gestión Participativa en los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo que fueron seleccionados para este estudio, lo que confirma lo planteado en el problema que originó el desarrollo de esta tesis, cuando Méndez (2003), afirma que en las Instituciones de Educación Superior

Venezolana prevalece el modelo burocrático, centralista y lineal, funcional propio de la modernidad, la toma de decisiones está centrada en las cúpulas.

Los directores y coordinadores no poseen decisión estratégica, sino que se limitan a tomar decisiones operativas. En general, el que toma la decisión está aislado de la realidad y el que ejecuta está aislado de la decisión.

En tal sentido, se demuestra la necesidad de proponer un modelo teórico de Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

## **CAPÍTULO VI**

### **MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN PARTICIPATIVA PARA LOS INSTITUTOS Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS DEL ESTADO CARABOBO**

#### **6.1 Introducción**

La gestión y funcionamiento de una institución de Educación Superior, debe estar basada en la responsabilidad y el compromiso de los miembros de la comunidad académica, considerando estos factores como preocupación constante para que dichas instituciones involucren las dimensiones intelectual, ética, política y estética, susceptibles de desarrollo en la persona, en su conciencia y en su responsabilidad ante el país y el universo de los valores.

La dinámica de las instituciones obliga cambios comportamentales en todos los miembros que la conforman. De allí que, se presenta un modelo centrado en los preceptos de la cultura corporativa, enfatizando la importancia de la gestión en el cumplimiento de la misión institucional.

Según Yurén (2000), “los modelos representan la teoría, muestran las condiciones ideales en las que se produce un fenómeno al verificarse una ley o una teoría y constituyen una muestra particular de la explicación que da la teoría”. (p. 56). La misma autora expone que la función básica del modelo es la de ayudar a comprender las teorías y las leyes y proporcionar una interpretación de las mismas.

#### **6.2 Objetivos**

### **6.2.1 Objetivo General**

Lograr la Excelencia de la Gerencia de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo, mediante la Gestión Participativa.

### **6.2.2 Objetivos Específicos**

- Contribuir con la concienciación y sensibilización de los gerentes y el personal docente y administrativo, sobre la importancia que tiene la interacción de todos los miembros de la institución.
- Presentar una herramienta de acción, para ser aplicada por los gerentes de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo, para lograr la integración de todos sus miembros hacia el logro de las metas de la institución.
- Mostrar estrategias de acción que puedan servir de utilidad para la resolución de problemas que surjan de la interacción entre los miembros del personal de los Institutos y Colegios Universitarios.

## **6.3 Sustento Teórico del Modelo**

El modelo de la Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo, se fundamenta en la teoría de los modelos mentales de Argyris y Schoon citados por Collins (1999), y en la teoría de la Gestión Participativa de Anthony (1998).

### **6.3.1 Teoría de los Modelos Mentales**

Argyris y Schoon citados por Francés (2002), al referirse a los Modelos Mentales expresan aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales), los referidos autores señalan que:

Los Modelos Mentales pueden ser simples generalizaciones, como “las personas son indignas de confianza”, o teorías complejas, tales como mis supuestos acerca de por qué los miembros de mi familia se conducen de tal manera. Pero lo más importante es que los Modelos Mentales son activos, pues moldean nuestros actos. Si creemos que las personas son indignas de confianza, no actuamos como si hubiéramos creído lo contrario. Si yo creo que mi hijo no confía en sí mismo y mi hija es muy agresiva, continuaré interviniendo en sus dimensiones para impedir que ella le dañe la autoestima. (p. 223).

La influencia de los modelos mentales sobre la percepción que tienen las personas del resto del grupo es muy importante en la administración y gerencia de empresas e instituciones. El problema de los modelos mentales no radica en que sean atinados o erróneos. El problema surge cuando existen por debajo del nivel de la conciencia. La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico, la inercia de los modelos mentales profundamente arraigados puede sofocar aún los mejores conceptos sistémicos.

En este orden de ideas Senge (1998), al hablar de las enfermedades básicas de la jerarquía, en empresas e instituciones en la que: en la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar. En la organización inteligente, el nuevo dogma en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán los que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda institución.

Así Argyris y Schoon citado por Francés (2002), en la ciencia de la acción desarrollaron un cuerpo teórico y un método para la reflexión y la indagación del razonamiento que respalda nuestros actos, más aún las herramientas de la ciencia de la acción están diseñadas para ser eficaces en las organizaciones y están afrontar problemas organizacionales. Según estos autores, nos atascamos en rutinas defensivas que aíslan nuestros modelos mentales de todo examen, y en consecuencia desarrollamos una incompetencia calificada, quienes sostienen los autores que las organizaciones están conformadas con personas o grupos socialmente programadas para actuar con teorías en uso; independientemente de que proclamen su adhesión a los valores o principios rectores de la teoría de acción, es decir, no se percatan de su incongruencia, pensamiento acción y por eso se empeñan en atribuirle a otros las consecuencias que le son adversas.

Por eso Senge (1998), indica que los modelos mentales arraigados frenan los cambios que podrían derivar del pensamiento sistémico. Los gerentes deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales: mientras los supuestos predominantes no se expongan

abiertamente, no hay razones para que los modelos cambien y el pensamiento científico carece de propósito.

Si los gerentes “creen” que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar. Más aún si no hay una filosofía establecida y una comprensión de los modelos mentales en la organización. La gente interpretará mal el propósito del modelo sistémico, creyendo que se trata de dibujar diagramas para representar complejos modelos del mundo, no para mejorar nuestros modelos mentales.

El pensamiento sistémico es igualmente importante para trabajar eficazmente con modelos mentales.

La comprensión de los defectos sistemáticos de los modelos mentales pueden ayudar a ver las principales flaquezas predominantes de éstos, y evaluar donde se requiere algo más que el mero afloramiento de los modelos mentales de los gerentes para tomar decisiones efectivas.

En atención a las teorías antes señaladas, se presentan a continuación, los modelos de liderazgo gerencial de Quinn, Faerman, Thompson y Mc Grath citados por Torres (2006). Los autores hablan de cuatro grandes modelos de liderazgo gerencial, cada uno de estos modelos comprende dos (02) roles con sus respectivas competencias claves, tal como se señala. Dichos modelos son los siguientes:

- a) Modelo de Meta Racional, cuyos roles son: Director y Productor.
  - El Rol Director, un gerente debe aclarar expectativas a través de procesos tales como establecer y planificar metas, debe ser emprendedor,

decisivo, definir problemas, seleccionar alternativas, establecer objetivos, definir roles y tareas, generar reglas, normas, políticas e impartir instrucciones.

- El Rol Productor. Los gerentes productores orientan tareas y actividades, enfocan y piensan el trabajo, tener alto interés motivación, energía y exigencia personal. Ellos están dispuestos a aceptar y asumir responsabilidades, finalizar y concluir asignaciones y mantener alta productividad personal. Este rol usualmente incluye la motivación a los miembros de la organización para incrementar la producción y lograr las metas trazadas. La característica fundamental de éste rol es el deseo fanático de lograr objetivos. Las competencias claves de este rol son: Trabajar productivamente, fomentar un medio ambiente de trabajo productivo, gerenciar tiempo y esfuerzo.

b) Modelo de Proceso Interno, cuyos roles son: Monitor y Coordinador.

- El Rol Monitor. El gerente debe saber que está pasando en las diferentes unidades de trabajo, para ver si los miembros de estas está cumpliendo las reglas, normas, asignaciones y responsabilidades. El monitor conoce toda la realidad y detalles para hacer un buen análisis organizacional. Las características de este rol es el entusiasmo y celo por el manejo de datos e información, revisión y respuesta a información de rutina, conducción de registros y dependencias, autorizar la revisión de reportes y otros documentos. El rol monitor sugiere un cuidado por detalles, control y análisis de la institución. las competencias claves de este rol: Instruir el desempeño individual, gerenciar el desempeño colectivo, gerenciar el desempeño organizacional.

- El Rol Coordinador: El gerente debe mantener la estructura y la fluidez del sistema organizacional, debe ser digno de confianza, seguro, formal. Este rol incluye varios rasgos comportamentales para facilitar el trabajo, tales como horarios, programas, organizar y coordinar y proveer esfuerzos de personal técnico y directivo, manejar conflictos, atención logística, tecnológica y asuntos organizacionales. Las competencias claves del rol coordinador son: gerenciar proyectos, diseños trabajos, gerenciar a través de funciones.

c) Modelo de Relaciones Humanas, cuyos roles son facilitador y Guía.

- El Rol Facilitador. El gerente debe adoptar y estimular el esfuerzo colectivo, construir equipos de trabajo cohesionados y gerenciar conflictos interpersonales. En este rol el gerente orienta el proceso de funcionamiento de la organización, intervenir en disputas interpersonales, usar técnicas de reducción de conflictos, desarrollar la moral, facilitar la participación y la solución de problemas grupales. Las competencias claves del rol facilitador son: construir equipos de trabajo, tomar decisiones participativas, compartidas, gerenciar conflictos.

- El Rol Guía. En este rol el gerente es servicial, considerado sensible, abierto, amplio, accesible, sincero, claro. El gerente solicita soportes legales, para opinar, dar cumplimiento y crédito a lo que oye. El gerente ayuda a desarrollar destrezas, provee oportunidades de entrenamiento y diseña su desarrollo individual. Las competencias claves del rol guía son: comprensión de sí mismo y de los demás, comunicación efectiva, desarrollo de subordinados.

d) Modelo de Sistemas Abiertos, cuyos roles son innovador y agente.

- El Rol Innovador. El gerente facilita la adaptación al cambio del medio ambiente, identifica importantes tendencias, direcciones. Conceptualiza y proyecta necesidades de cambio, tolera la inseguridad, duda y el riesgo. En este rol el gerente confía en la inducción, ideas, discernimiento intuitivo. Esos gerentes son creativos, hábiles, soñadores, preveen el futuro, innovadores, visionarios, invitan y convencen a los miembros de la organización de que son necesarios, útiles, deseables e importantes. Los gerentes innovadores son gente de visión. Ellos ven una necesidad y las vías para satisfacerla; ellos están dispuestos a tomar riesgos en la prosecución de su visión. Las competencias claves del rol innovador son: animado con el cambio, pensar creativamente, crear cambio.

- El Rol Agente. El agente está particularmente comprometido con el mantenimiento de la legitimidad externa y con la obtención de recursos externos. En este rol es importante la imagen, la apariencia y la reputación. Los gerentes deben ser políticamente astuto, persuasivo, influyente y considerable. Ellos hacen contacto con el entorno de la institución para representar, negociar y adquirir recursos a través de alianzas, ellos actúan como enlace entre organizaciones.

### **6.3.2 Teoría de la Gestión Participativa**

Para Anthony (1998), la gestión participativa constituye un proceso integral gerencial mediante el cual los colaboradores disponen de autonomía y libertad de acción para involucrarse y comprometerse con los diferentes procesos de la organización, de acuerdo con el nivel jerárquico donde se desempeñan, para desarrollar su creatividad y su potencialidad con el propósito de lograr la sinergia organizacional y, por ende, su satisfacción en el trabajo para optimizar el funcionamiento de la organización.

Vista de gestión participativa como un proceso integral gerencial, ella está compuesta por distintos procesos: Planificación, organización, dirección, control, cambio organizacional, toma de decisiones y aprendizaje organizacional.

La planificación, según Melinkoff (1999), es el proceso estratégico que conduce a la terminación de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, normas y procesos de la organización y define la mejor manera de alcanzar los objetivos con el propósito de anticiparse a los problemas futuros que pueda enfrentar la organización.

Para Navarro (2004) la misión, visión, valores de las instituciones universitarias constituyen la base para el desarrollo de la planificación estratégica, por estar vinculada al sentido de las oportunidades y amenazas del ambiente externo, a las fortalezas y debilidades de su ambiente interno, así como debe integrarse con las metas, objetivos, estrategias, políticas con la consiguiente formulación de los planes a corto, mediano y largo plazo. Generalmente, las instituciones de educación superior no consideran al personal ubicado en los diferentes niveles jerárquicos de la organización para llevar a cabo la planificación.

Para la teoría de la gestión participativa, es fundamental incluir un elemento en este proceso que es la participación de los colaboradores en los distintos estratos organizacionales, pues son ellos quienes ejecutan las diversas operaciones y conocen los puntos débiles y fuertes de su trabajo y pueden aportar grandes soluciones, pues la calidad comienza en el puesto de trabajo. Además, los trabajadores al estar involucrados y comprometidos se sentirán motivados y satisfechos con el trabajo que realizan, lo cual va a satisfacer sus necesidades de autoestima, desarrollo personal y profesional.

Otro de los elementos constituyentes de la gestión participativa es la organización, la cual define Abravanel y Allaire (2002), como el proceso que consiste en establecer las relaciones formales de comportamiento entre las personas, de modo que puedan trabajar juntas con eficiencia y eficacia, considerando la estructura organizativa, la distribución del trabajo entre grupos, niveles jerárquicos, definición de los cargos, delegación de autoridad y la asignación de recursos con el propósito de lograr los objetivos planificados.

En esta dirección, es necesario e imperativo para la teoría de la gestión participativa que las instituciones de educación superior rediseñen sus estructuras organizativas de manera planas, más achatadas, las cuales facilitan los cambios, la innovación, la iniciativa y la participación de los colaboradores o trabajadores en los diferentes procesos, porque se disminuyen los niveles jerárquicos y enfatiza la delegación de autoridad. Se organizan en torno a los procesos, utilizan equipos para administrarse, la satisfacción de los clientes impulsa el desempeño, aumenta al máximo el contacto con los clientes, mantiene informado y capacitado a todo el

personal (Gordón, 1997 y Robbins 1996). Siguiendo los planteamientos de estos autores, las instituciones de Educación Superior cada vez más el entorno les exige para que sean organizaciones competitivas, capacidad de aprendizaje y adaptación a los cambios, por lo que la modificación de sus estructuras organizativas burocráticas es una necesidad hacia unas estructuras organizativas burocráticas es una necesidad hacia unas estructuras más planas, más flexibles manifestadas por los informantes de este estudio. Sin embargo, la transformación de un tipo de organización a otra necesidad de un período de transición que permita la preparación de los colaboradores y creación de un clima propicio para el cambio, puesto que la transición implica la eliminación en gran parte de los niveles jerárquicos existentes, así como los límites funcionales o departamentales y descentralización de la toma de decisiones a nivel de equipos de trabajo. Además, las estructuras horizontales o planas requieren de trabajadores que sean tanto especialistas como generalistas, es decir, personal multihabilidoso. En todo caso, la institución repensará el modelo de organización que necesita en función de sus características y necesidades, puesto que se trata de un cambio profundo no de un simple hecho de reducir niveles.

En consecuencia, la teoría de la gestión participativa exige una estructura achatada que oriente sus objetivos más a la satisfacción del cliente que a la rentabilidad, que la evaluación y recompensa sea en función del equipo y no individualmente.

Según Francés (2002), la teoría de la gestión participativa demanda una estructura organizativa plana. No obstante, las organizaciones para transformar sus estructuras pueden ir creando equipos de trabajo

paralelamente a la estructura burocrática existente para su flexibilización y adaptación y luego hacer el cambio definitivo.

Otro nuevo diseño de organización que podría ser utilizado por las universidades, simultáneamente con el modelo plano, es la organización virtual, que consiste en una red de proveedores y clientes, que con el uso de la tecnología puede abarcar grandes mercados educativos a distancia nacional o internacional.

La dirección es otro de los componentes de la gestión participativa íntimamente relacionada con los dos procesos precedentes. Sellenave (1995), afirma que la dirección es el proceso que conduce a la ejecución de las tareas con entusiasmo por parte de los miembros de la organización mediante diversos procesos entre otros como el liderazgo, la capacitación y desarrollo, sistemas de remuneración, reconocimiento al mérito en el trabajo y la retroalimentación del desempeño.

Para la teoría de la gestión participativa es condición el uso de un estilo de dirección democrático o participativo. Para Morin citado por Sellenave (1995), la dirección participativa debe estar orientada al trabajo en equipo, a la comunicación abierta y franca que fluya en todas las direcciones, toma de decisiones grupal más que la individual, que se demuestre confianza en los trabajadores y la motivación se base en la participación de los colaboradores en la definición de las metas y objetivos de grupo, los sistemas de compensación y reconocimiento al mérito. Dada esa situación reina un espíritu de trabajo en equipo, la cual genera beneficios para las organizaciones que se reflejaría en una presentación de un servicio de calidad, tanto al cliente interno como externo, en un clima agradable, de apoyo, colaborativo, satisfacción en el

trabajo, disposición para el cambio y el aprendizaje, el cual se manifiesta en una alta productividad. Para lograr gestionar de modo participativo, es determinante que el personal directivo tenga la firme convicción y el decidido compromiso, de que ellos son los responsables de liderar la participación de los colaboradores en los procesos organizacionales.

Para alcanzar una dirección eficaz y eficiente, los directivos deben hacer uso de una herramienta de la teoría de la gestión participativa como es el empowerment o facultación al personal que consiste, en términos generales, en que los colaboradores en todos los niveles jerárquicos ejerzan el poder para mejorar el rendimiento de las instituciones, tengan o no autorización por escrito. Para ello, es necesario que los directivos deleguen autoridad. Delegar autoridad significa conceder poder a alguien para que participe, tome decisiones, contribuya con sus ideas, ejerza su influencia y sea responsable, así el directivo estimula la formación y desarrollo del trabajo en equipo, promueve el desarrollo profesional, crea el sentido de pertenencia e impulsa el compromiso entre sus colaboradores. Dentro del marco de la teoría de la gestión participativa queda abolido el término subalterno o subordinado por el colaborador por considerar que no es necesario enfatizar los niveles de autoridad ni señalar quien es el jefe, pues eso está sobreentendido.

Estrechamente relacionado con los procesos de planificación, organización y dirección, se encuentra el control puesto que, deben revisarse a la luz de los resultados los procesos gerenciales. Según Manes (1999), el control es un proceso que consiste en la evaluación y seguimiento de las actividades de la organización para conformarlas con los planes, tomando en cuenta los instrumentos de medición diseñados

para tal fin. Es indispensable para garantizar los resultados que los institutos de educación superior apliquen el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación, pues el primero les va a permitir asegurar que los insumos sean suficientes para lograr los resultados deseados, el segundo les asegura que las medidas correctivas se orienten hacia la mejora de los procesos y la operación y el tercero les garantiza la revisión de los resultados históricos como base para corregir las acciones futuras.

El mismo autor afirma que, la teoría de la gestión participativa requiere que para el control se fomente la participación de todos los colaboradores en el diseño, implantación y seguimiento de los mecanismos de control establecidos. De este modo, los colaboradores harán sugerencias para mejorar los procesos y los sistemas de control serán aceptados y aplicados por todos, de lo contrario los colaboradores no le encuentran sentido.

El Cambio Organizacional es otro componente de la teoría de la gestión participativa interrelacionado con los procesos anteriormente explicados debido a que las transformaciones pueden ocurrir en cualquiera de esos procesos o en algunos de sus elementos.

French y Bell (2001), afirman que el cambio organizacional es un proceso que consiste en la transformación de las organizaciones para que éstas se adaptan a los cambios que ocurren en su entorno, tomando en cuenta las modificaciones internas como: tareas, los comportamientos, las estructuras y la tecnología, y las mutaciones externas como: la tecnología, los planos sociales, económicos, políticos, culturales, la competencia, entre otros; la

resistencia y los beneficios del cambio en las organizaciones. En este sentido, es menester que los cambios, por muy pequeños que sean, se planifiquen para lograr con éxito su implantación, lo cual conlleva a la preparación sensibilización y participación de los colaboradores afectados por el cambio, pues el cambio implica tres momentos o fases: 1) El descongelamiento, donde se estimula la motivación al cambio para que el colaborador suprima las conductas tradicionales y pueda aprender las nuevas. Es una fase de olvido progresivo de muchos comportamientos del pasado, algo que también hay que aprender y gestionar. 2) Cambio o desplazamiento, es el desarrollo de nuevas conductas o actitudes que requiere aprender el colaborador para asimilar el cambio de manera progresiva y 3) recongelamiento, fase en la cual el colaborador integra a la práctica diaria de su trabajo el nuevo aprendizaje. Es el reforzamiento de los nuevos valores y actuación con los lineamientos deseados por la organización.

El cambio en la organización genera siempre oposición de diferente alcance y dureza produciendo la aparición de grupos que pueden impedir la implantación del mismo; no es negativo que así ocurra en la medida en que estén identificados los focos de resistencia al cambio y su número vaya decreciendo con el tiempo. Por esta razón, especialmente el cambio de cultura en una institución es un proceso largo y a veces dificultoso, pero siempre es posible llevarlo a cabo.

La resistencia al cambio es normal que se genere. Muchas veces el personal se siente amenazado por las transformaciones y su reacción es reactiva ante las nuevas situaciones. De ahí, la necesidad de planificar los

cambios para neutralizar la resistencia individual o grupal y lograr con éxito su implantación. Se requiere que el personal directivo asuma el liderazgo del cambio, pues como apunta Manes (1999), sin liderazgo de cambio, el cambio es una fantasía.

Las situaciones de crisis son propicias a la aceptación de los cambios, el recurso humano acepta de mejor grado que el cambio pueda aportar algún beneficio futuro.

Durante el proceso de cambio deben cuidarse varios detalles como son la comunicación, que utilizada adecuadamente contribuye a transformar las reticencias en motivación; fomentar la participación y el trabajo en equipo para la definición e implantación de las acciones de cambio contribuye de modo decisivo a involucrar y comprometer a los individuos más reticentes. La implantación de los cambios requiere de una gran dosis de creatividad, flexibilidad e integración. Para la implantación de los cambios en la organización no son suficientes las tres fases ya explicadas, sino que se necesita estudiar el clima de la organización para determinar si el momento es propicio o no para la institucionalización de los cambios para la implantación de los cambios debe existir un clima de apoyo, de colaboración, cooperación y participación, en otras palabras, un clima positivo, pues en los climas adversos la implantación de los cambios presenta mucha oposición.

La Toma de Decisiones es otro elemento importante dentro de la gestión participativa, pues ella está presente en todas las acciones que desarrollan los recursos humanos en una institución. Melinkoff (1999), explica que se entiende por toma de decisiones el proceso racional o

deliberado, intuitivo que conduce a la identificación y selección del curso de acción más adecuado para la solución de una situación problemática, tomando en cuenta la experiencia, creatividad, información disponible, modelos y técnicas de toma de decisiones, predisposiciones y estilo de líder, entre otros.

La gestión participativa exige, además de una toma de decisiones individual, una grupal, con autonomía y libertad de acción para el personal que tenga encomendada esta actividad. Las decisiones consensuadas proporcionan sinergia organizacional, creatividad y aceptación de las mismas por parte del grupo porque se comparten con la realización de su trabajo y la institución.

Para la teoría de la gestión participativa, la toma de decisiones con sus elementos constitutivos implica la necesidad de profesionalizar a los que toman las decisiones, sean promotores, directivos, profesores, administrativos, ya que las consecuencias de las decisiones desacertadas, por una evaluación incorrecta viciada de personalismo, ceguera o dudas, puede significar pérdida de credibilidad, confianza o sentido de justicia; valores fundamentales sobre los que descansa una comunidad universitaria.

El Aprendizaje Organizacional, estrechamente relacionado con los procesos precedentes, es la capacidad continua de la organización para adaptarse a los cambios para lograr su mejoramiento y renovación, según la afirmación de Mondy y Noé (1997).

El aprendizaje individual no es suficiente para que se genere el organizacional, pues éste debe integrarse a los grupos o colectivo de la institución, el cual puede ser a nivel de mejoramiento o de

un solo ciclo si se detectan errores y se corrigen mediante modificaciones de rutina; o aprendizaje de renovación o de doble ciclo si se encuentran errores y se modifican los objetivos, normas, valores, políticas, entre otros.

Para que las Instituciones de Educación Superior se conviertan en organizaciones que aprenden, se necesita de un cambio de mentalidad de todo su personal, incluyendo a sus directivos por tener la responsabilidad de ser impulsores del aprendizaje en la organización mediante el empowerment o facultación del personal. El aprendizaje organizacional no se logra solamente detectando si éste es de un solo ciclo o de doble ciclo, sino que debe tenerse un clima organizacional apropiado que facilite las condiciones del aprendizaje individual y de grupos. Todo aprendizaje implica un esfuerzo por parte de quien aprende, por lo que es esencial que el colaborador o grupo posea interés en aprender, capacidad para aprender, habilidad para las relaciones interpersonales y grupales, tomar decisiones, trabajar en equipo y por supuesto, que los directivos deben crear la motivación hacia el aprendizaje. En esta situación, es donde el coachin desempeña un papel importante.

Los directivos deben convertirse en coach, cuyo papel es el de aconsejar, apoyar, facilitar y preparar a los integrantes del equipo para que puedan realizar su trabajo y el aprendizaje colectivo.

La gestión participativa como un proceso integral gerencial, complejo, es un poderoso medio para lograr los resultados deseados por las organizaciones con las aportaciones de la participación de todos y cada uno de sus miembros, dentro de los turbulentos y dinámicos contextos en que hoy en día están viviendo las organizaciones. No se

puede pretender que la gestión participativa sea neutral o sencilla, por el contrario, es sumamente compleja, tanto para los directivos como para los colaboradores. Efectivamente, esto supone, por una parte, una transformación de las prácticas y de los comportamientos, y puede crear, por otra parte, efectos significativos en los ámbitos individual, grupal, estructural, calidad de servicio, clima y cultura organizacional.

La gestión participativa ejerce una relación directa y estrecha sobre el clima de la organización, entonos y cada uno de sus factores, mediante el trabajo en equipo, la comunicación abierta y franca con los colaboradores, la creación de las condiciones para el aprendizaje del aprendizaje continuo individual y colectivo, la apertura a los cambios, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los colaboradores a través de una gestión moderna de recursos humanos orientada a la satisfacción del cliente mejoramiento continuo de los procesos y condiciones ambientales adecuadas. Aunque es innegable, la influencia del clima de la organización sobre la gestión participativa, esa incidencia es en menor grado que la que ejerce la gestión participativa sobre el clima, puesto que la gestión participativa, en gran parte, es la que determina los factores del clima organizacional. El clima podría señalarse que es un termómetro de la gestión participativa que le va a indicar cuáles son las percepciones de los colaboradores sobre los diversos aspectos de la organización.

A su vez, la gestión participativa, también interactúa firmemente con la calidad de servicio, incluyendo la interrelación de sus elementos constitutivos, dado que la primera propicia las condiciones, entre otras: el trabajo en equipo, mejoramiento continuo de la

calidad mediante la práctica del bechmarkin, participación, horizontal, la confiabilidad, la logística, personal competente, recursos, para que los clientes internos tengan satisfechas sus necesidades y expectativas (personales, socioeconómicas, profesionales) de manera permanente y continua, de este modo, el personal estará altamente motivado y con disposición a prestar un servicio excelente no sólo al cliente interno sino también al externo y se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización. Aún cuando la calidad de servicio incide en la gestión participativa esta incidencia es leve. Ella va a reflejar los resultados de la gestión participativa mediante la retroalimentación del servicio prestado a los clientes con el propósito de implantar mejoras en los procesos.

De igual modo, el clima organizacional influye fuertemente sobre la cultura de la organización, puesto que el clima es totalmente subjetivo por basarse en las percepciones que tienen los colaboradores de su institución, dependiendo de la cultura existente si satisface o no los valores de los colaboradores en esa misma medida percibirán un clima positivo o negativo, agradable o desagradable.

Tanto el clima como la cultura de la organización inciden directamente sobre la calidad de servicio, puesto que en la medida que los valores de la cultura organizacional permitan satisfacer las expectativas de los miembros de la institución y las percepciones que los colaboradores tengan de la organización, sea positiva o negativa, definitivamente influirá en la calidad de servicio que preste a los clientes.

La calidad de servicio es fundamental en las instituciones universitarias por la misión y responsabilidad que tienen en la sociedad por ser formadores de recursos humanos, generadoras de conocimiento y las difusoras de ese conocimiento mediante la extensión universitaria hacia la comunidad interna y externa.

Las teoría de la gestión participativa tal y como se concibe en este estudio contribuye a que los institutos y colegios universitarios cumplan con esa noble y difícil misión.

Para concluir, la teoría de la gestión participativa por su carácter flexible, adaptable y contingencial le permite a las organizaciones universitarias conducirse estratégicamente para sobrevivir en un ambiente cada vez más complejo, turbulento y de incertidumbre y, así, lograr los resultados globales mediante la participación de los actores organizacionales con sus capacidades conceptuales, técnicas y humanas, compromiso, trabajo en equipo, capacitación y potencialización de sus recursos humanos, la horizontalidad de las relaciones de trabajo con la consecuente satisfacción de los clientes.

Concluida la fase de las teorías que fundamentan el modelo teórico de Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo se incorpora un gráfico representativo de esas teorías y sus respectivos componentes.

## GESTIÓN PARTICIPATIVA



**COMPARTIR**

Planificación  
Organización  
Dirección  
Control  
Cambio



**GERENCIA** basada en

**Gráfico 12. Teorías que sustentan el Modelo**

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación

**6.4 Estructura del Modelo**

El modelo de Gestión de los Institutos y Colegios Universitarios basado en la participación, conduce a elevar la calidad de la Gerencia en la Educación Superior.

Para lograrlo se formulan tres (03) dimensiones que se consideran trascendentales:

- a) Integración de Equipos Autodirigidos.
- b) Entrenamiento en Sensibilización.
- c) Calidad de Vida en el Trabajo.

#### **6.4.1 Integración de Equipos Autodirigidos**

Al esfuerzo consciente para desarrollar grupos efectivos de trabajo en la organización se le llama integración de equipos. La integración de equipos utiliza equipos autodirigidos, cada uno compuesto de un pequeño grupo de empleados responsables de todo un proceso o segmento del trabajo. Los miembros del equipo laboran juntos para mejorar sus operaciones o productos, planear y controlar su trabajo y manejar los problemas cotidianos.

Los equipos efectivos de trabajo se dedican a la solución de problemas reales mientras construyen equipos administrativos eficientes. El proceso de construcción del equipo comienza cuando su líder define un problema que exige un cambio organizacional. El equipo diagnostica el problema para determinar las causas subyacentes. Estas causas pueden relacionarse con fallas en las comunicaciones, estilos inapropiados de liderazgo, deficiencias en la estructura organizacional o algunos otros factores. El equipo considera luego soluciones alternas y selecciona la más apropiada. Es probable que el resultado de las discusiones abiertas y francas sea el compromiso con el curso propuesto de acción. Las relaciones interpersonales que desarrollan los miembros del equipo

mejoran las probabilidades de implantar el cambio. La integración de equipo es un proceso en el que los participantes y los facilitadores experimentan niveles crecientes de confianza, franqueza y voluntad para explorar asuntos centrales que afectan la excelencia de funcionamiento del equipo.

Para Mondy y Noé (1997), los equipos efectivos presentan las siguientes características:

1. La atmósfera, que se puede sentir en unos minutos de observación, tiende a ser informal, cómoda y relajada. No hay tensiones obvias.
2. Hay mucha discusión, en la que virtualmente todos participan, pero está enfocada a la tarea del grupo.
3. El grupo comprende bien su tarea u objetivo, y los miembros la aceptan.
4. ¡Los miembros se escuchan unos a otros! La discusión no tiene la calidad de saltar de una idea a otra, sin relación. Se escucha cada idea. Las personas no temen parecer insensatas al expresar un pensamiento creativo, aunque parezca bastante extremo.
5. Hay desacuerdo. El grupo se siente cómodo con él y no muestra señales de tener que evitar el conflicto o de mantener todo en un plano de suavidad y dulzura. No se suprimen los desacuerdos, ni el grupo los invalida por una acción prematura. Los individuos que no están de acuerdo no parecen tratar de dominar el grupo o expresar hostilidad. Su desacuerdo es la expresión de una diferencia genuina de opinión, y esperan que se les escuche con el fin de encontrar una solución.

6. La mayor parte de las decisiones se logra por una especie de consenso en el que resulta claro que todos comparten un acuerdo general y están dispuestos a apoyar.

7. Las críticas son frecuentes, francas y relativamente cómodas. Hay poca evidencia de un ataque personal, ya sea abierto u oculto. Las críticas tienen un sabor constructivo porque se orientan hacia la eliminación de un obstáculo que impide que el grupo realice el trabajo.

8. Las personas expresan libremente sus sentimientos, lo mismo que sus ideas, tanto sobre el problema como sobre la operación del grupo. Hay pocos rodeos; hay pocas agendas escondidas. Todo el mundo parece saber muy bien qué sienten todos los demás respecto de cualquier asunto en discusión.

9. Cuando se emprende una acción, se asignan y se aceptan las tareas precisas.

10. La persona que funge como presidente del grupo no lo domina ni, por el contrario, se le somete indebidamente. De hecho, el liderazgo cambia de tiempo en tiempo, de acuerdo con las circunstancias. En diferentes momentos, diferentes miembros, a causa de su conocimiento o experiencia, están en posición de actuar como recursos para el grupo. Los miembros los utilizan de esta manera y ellos ocupan papeles de liderazgo mientras son así utilizados. Hay poca evidencia de una lucha de poder para dominar al grupo. El asunto no es quién controla, sino cómo realizar el trabajo.

11. El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detendrá para examinar lo bien que está trabajando o lo que puede estar interfiriendo en su operación. El problema puede ser cuestión

de procedimiento o puede ser que el comportamiento de un individuo esté interfiriendo en el logro de los objetivos del grupo. Cualquiera que sea el problema, se lo discute abiertamente hasta que se encuentra una solución.

#### **6.4.2 Entrenamiento en Sensibilización**

Según Mondy y Noé (1997), se llama entrenamiento en sensibilización a una técnica de DO diseñada para volvernos más conscientes de nosotros mismos y de nuestro impacto sobre otras personas. Es muy diferente de las formas tradicionales de capacitación, que subrayan el aprendizaje de un conjunto predeterminado de conceptos.

El entrenamiento en sensibilización tiene como rasgo un grupo –a menudo llamado grupo de entrenamiento o grupo T – en el que no hay una agenda o enfoque establecido previamente. El propósito del capacitador es simplemente aprender acerca de sí mismos y de otras personas en el grupo. Algunos objetivos del entrenamiento en sensibilización son el incremento de los siguientes:

1. Autoconciencia y percepción en la conducta del participante y su significado en un contexto social.
2. Sensibilidad al comportamiento de otras personas.
3. Conciencia y comprensión de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo y las interacciones entre diferentes grupos.
4. Habilidades de diagnóstico en situaciones sociales, interpersonales y entre grupos.

5. Capacidad del participante para intervenir con éxito en situaciones en el grupo o entre grupos con el fin de aumentar la satisfacción, efectividad y productividad e los miembros.

6. Capacidad del participante para analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el fin de lograr relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Cuando comienza el entrenamiento en sensibilización, no hay agenda – y no hay líderes, autoridad ni posiciones de poder –. En el fondo, existe un vacío hasta que los participantes comienzan a hablar. Por miedo del diálogo las personas comienzan a aprender acerca de sí mismos y de otros. Se alienta a los participantes a verse a sí mismos como otros los ven. Luego, si desean cambiar, pueden intentarlo.

Aunque el propósito del entrenamiento en sensibilización (para ayudar a los individuos a aprender más acerca de la forma en que se relacionan con otras personas) no puede ponerse en duda, la técnica ha sido objeto de fuertes críticas. Es cierto que el entrenamiento en sensibilización frecuentemente significa provocar situaciones de ansiedad como estímulo para el aprendizaje. Además, algunos críticos creen que una cosa es que los participantes expresen sus sentimientos verdaderos en el ambiente de seguridad psicológica del laboratorio, pero otra muy diferente enfrentar a sus compañeros de trabajo una vez de regreso en el puesto. La información que se adquirió en un grupo de sensibilización puede ser irrelevante o hasta dañina, a menos que el participante regrese a un ambiente organizacional que apoya el uso de este conocimiento. Se puede estimular a los individuos a ser más abiertos y apoyadores en el

grupo T, pero cuando regresan a sus puestos, a menudo resulta que no han reunido un cambio verdadero.

Además, con frecuencia los participantes sufren una fuerte tensión emocional durante su entrenamiento. El entrenamiento en sensibilización floreció en los años setenta. El uso de capacitadores mal entrenados, no titulados, puede ser la razón principal de la declinación de la popularidad de este método.

### **6.4.3 Calidad de Vida en el Trabajo**

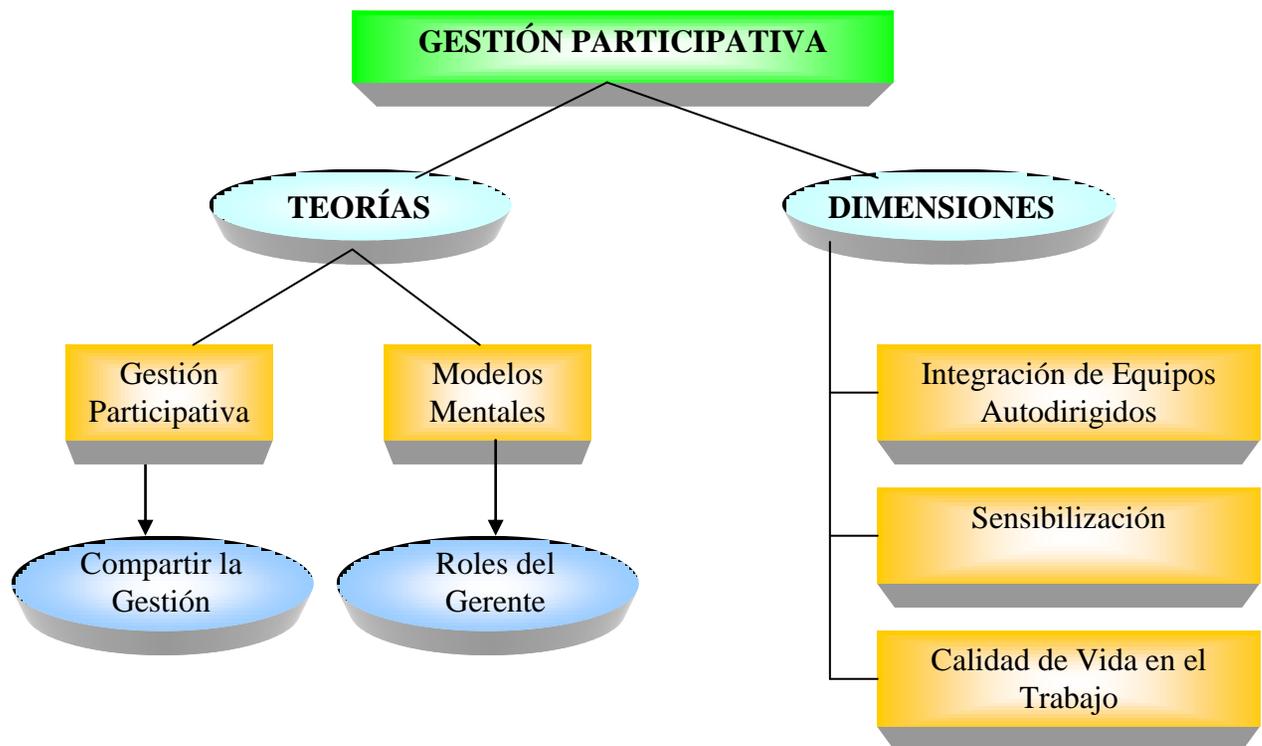
Mondy y Noé (1997) afirman que un concepto que tiene muchas consecuencias para la perspectiva del empleado es el llamado calidad de vida en el trabajo (CVT), es el grado hasta el cual los miembros de una organización de trabajo pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias, inclusive el rediseño del puesto, los grupos autónomos de trabajo y la participación del trabajador en la toma de decisiones. Una hipótesis básica es que dichos programas incrementarán la satisfacción con el puesto y la motivación del trabajador, lo que a su vez llevará a una mayor productividad.

Cualquier compañía que desee desarrollar un programa de CVT debe determinar primero las metas que desea alcanzar con el programa. Por tanto, es difícil citar una lista de actividades apropiadas. Las metas y las acciones que se emprenden son responsabilidad conjunta de la gerencia, el sindicato y otros miembros de la organización.

Sin embargo, puede ser útil partir de ciertas directrices cuando se inician los esfuerzos de CTV. Por lo regular, los esfuerzos de mejoramiento gerencial de la CTV demandan los siguientes:

- La comprensión de que no son programas de corto plazo de reparación rápida, que han de emprender a la ligera.
- Organización para forjar nuevas definiciones de “la forma en que trabajamos en esta organización” cuando se inician los esfuerzos del CTV.
- Disposición para participar de las personas en todos los niveles de la organización.
- Compromiso de los líderes de la organización que va más allá de la retórica de endoso y apoyo y que se debe demostrar diariamente.
- Organizaciones que comuniquen e integren sus metas estratégicas en las operaciones cotidianas del negocio.
- Gerentes y líderes sindicales que trabajen con sus agremiados para examinar y resolver asuntos internos antes de pasar a la solución cooperativa de problemas en comités unidos. (La demostración de que existe un compromiso real de la gerencia para enfrentar sus propios problemas y barreras, puede contribuir de manera considerable al comportamiento y acciones responsables de apoyo de parte de otras personas dentro de la organización).
- Nuevos enfoques y procesos en la mayor parte de las organizaciones. (Estos procesos nunca son estáticos y exigen una atención y respuesta constante a su evolución a medida que ocurren).

Los resultados de investigaciones llevadas a cabo en programas de CVT han proporcionado resultados mixtos. Aunque se ha informado de muchos éxitos, con frecuencia es difícil determinar la variable responsable de los incrementos en la producción.



**Gráfico 13. Diagrama del Modelo de Gestión Participativa**

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación

### 6.5 Validación del Modelo

Según Yurén (2000), un modelo abarca tres significaciones: a) representan la teoría, b) muestran las condiciones ideales en las que se

produce un fenómeno y c) constituyen una muestra particular de la explicación general que da la teoría.

La misma autora señala que los modelos son medios para comprender lo que la teoría intenta explicar, es decir enlazan lo abstracto con lo concreto.

### **6.5.1 Descripción del Proceso de Validación**

Cuando se tiene un modelo que representa un cuerpo de conocimientos, se compara con la realidad mediante la observación y la experimentación, de ahí surge la hipótesis. Para contrastar esa hipótesis se construye un modelo material para poder realizar el experimento y así poder confirmar la hipótesis.

Para el efecto se procedió de acuerdo a los siguientes pasos:

- Formulación de hipótesis.
- Selección del grupo para realizar el experimento.
- Proceso de información y motivación a los involucrados en el experimento.
- Expectativas del proceso de implantación del modelo.

La hipótesis que se formuló como punto de partida para la realización del experimento fue: La Cultura y el Clima Organizacional son factores determinantes para lograr una gestión participativa.

El grupo seleccionado fue el Instituto “C” por ser el menos numeroso en cuanto a personal Directivo, Docente, Administrativo y Obrero, (12 Directivos y 92 Docentes y Administrativos), en atención a

que es un período corto para el experimento y es necesario presentar resultados.

Previamente se realizó una jornada de motivación e información, a fin de lograr que todos los involucrados en el experimento conocieran el objetivo y los beneficios que esto puede tener para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo y al mismo tiempo motivarlos a prestar toda su colaboración para la culminación de esta investigación.

Las expectativas que se plantean con la implementación de este modelo de Cultura Participativa se refieren al logro de equipos autodirigidos, capacitación y motivación a los involucrados, y lograr un elevado nivel de satisfacción en el trabajo que están desempeñando.

### **6.5.2 Implantación del Modelo**

Se desarrollo por fases:

Primera Fase: Entrenamiento, capacitación e información al personal de Nivel Gerencial, constituido por doce (12) Gerentes de diversos niveles. Se realizaron tres (03) talleres para analizar la cultura y el clima organizacional y la incidencia que tienen en la Gestión Participativa. Estos talleres tuvieron una duración de ocho (08) horas de cuatro (04) horas cada uno, previo común acuerdo en cuanto a fechas y horas. En tal sentido esta fase se realizó en un lapso de veinticuatro (24) horas.

Segunda Fase: Implantación del modelo. Esta fase se realizo en el primer semestre del año 2007 (febrero-junio), donde los gerentes, con las

actividades realizadas en los talleres y por el compromiso adquirido, dieron un vuelco total a su praxis, hacia la participación y dejando atrás la autocracia. Hubo permanente contacto con los directivos por parte del autor de la presente investigación, tratando de ayudarlos a mantener esa actitud favorable hacia la participación y así lograr confirmar la hipótesis planteada.

### **6.5.3 Evaluación de los Resultados**

Al finalizar el semestre, se procedió a aplicar a todo el personal del Instituto “C”, el mismo instrumento que se utilizó para realizar el diagnóstico y con la comparación de ambos resultados, determinar si hubo algún cambio tanto en la praxis gerencial como en la actitud de sus subalternos.

Seguidamente se presentan los resultados del cuestionario que fue aplicado posteriormente a la implantación del modelo.

#### **6.5.3.1 Resultados del Cuestionario Aplicado a los Gerentes**

El cuestionario posterior a la implantación del modelo fue aplicado a los doce (12) miembros del personal directivo del Instituto “C”.

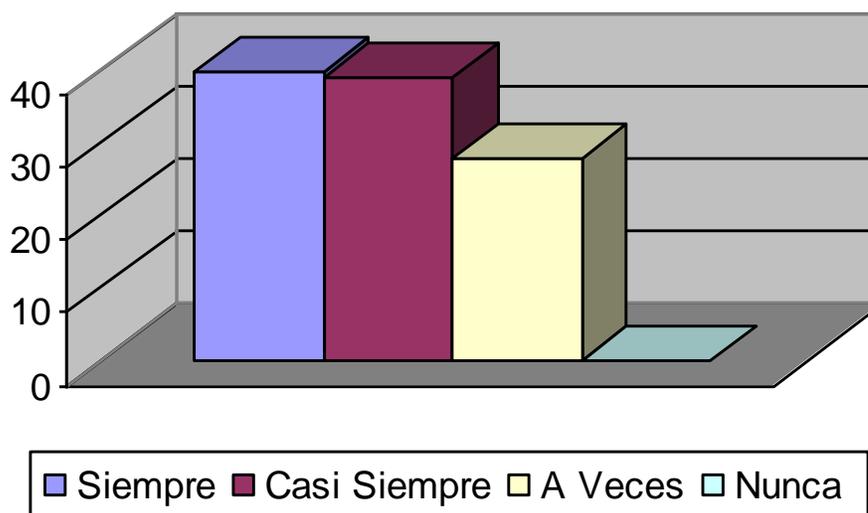
### **Cuadro 12**

#### **Gestión Participativa (Evaluación Personal Directivo)**

<b>Alternativa</b>	<b>FRECUENCIA</b>
--------------------	-------------------

Ítem	S	CS	AV	N
1	6	4	2	-
2	5	6	1	-
3	5	4	3	-
4	4	5	3	-
5	3	5	4	-
6	5	5	2	-
7	4	5	3	-
8	2	5	5	-
9	7	4	1	-
10	6	5	1	-
11	6	4	2	-
<b>Frecuencia</b>	<b>4.8</b>	<b>4.7</b>	<b>2.5</b>	<b>-</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>40%</b>	<b>39.1%</b>	<b>20.8%</b>	<b>-</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación



**Gráfico 14. Promedio Gestión Participativa (Evaluación Personal Directivo)**

Fuente: El Autor (2007) con datos de la investigación

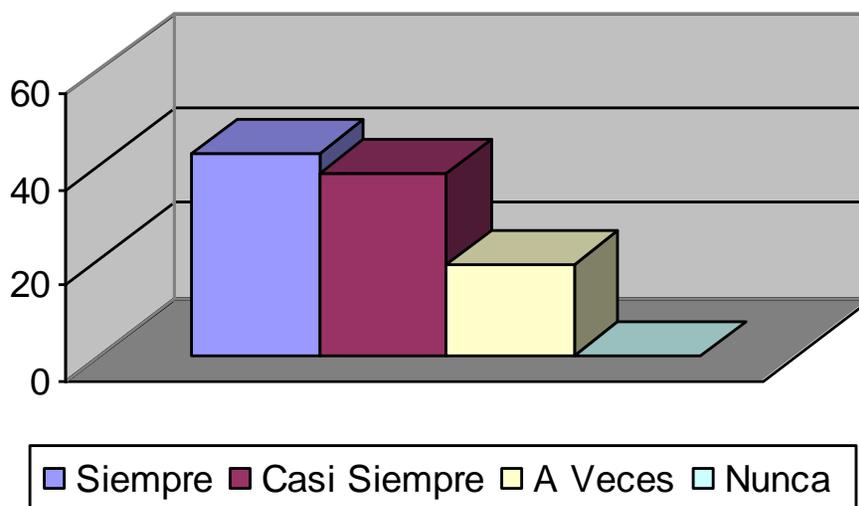
### **Cuadro 13**

#### **Cultura Organizacional (Evaluación Personal Directivo)**

Alternativa	FRECUENCIA
-------------	------------

Ítem	S	CS	AV	N
12	4	7	1	-
13	5	5	2	-
14	6	4	2	-
15	7	3	3	-
16	6	5	1	-
17	5	5	2	-
18	4	4	4	-
19	4	5	3	-
<b>Frecuencia</b>	<b>5.1</b>	<b>4.6</b>	<b>2.3</b>	<b>-</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>42.5%</b>	<b>38.3%</b>	<b>19.1%</b>	<b>-</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación



**Gráfico 15. Promedio Cultura Organizacional (Evaluación Personal Directivo)**

Fuente: El Autor (2007) con datos de la investigación

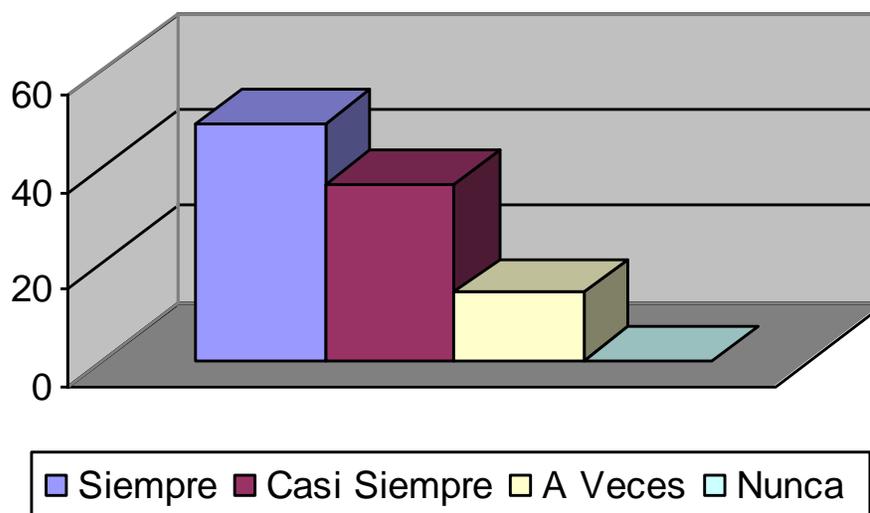
#### Cuadro 14

#### Clima Organizacional (Evaluación Personal Directivo)

Alternativa	FRECUENCIA
-------------	------------

Ítem	S	CS	AV	N
20	7	5	-	-
21	6	4	2	-
22	7	4	1	-
23	5	3	2	-
24	4	4	2	-
25	4	8	-	-
26	7	4	1	-
27	6	3	3	-
28	4	6	2	-
29	5	4	3	-
30	8	2	2	-
<b>Frecuencia</b>	<b>5.8</b>	<b>4.4</b>	<b>1.7</b>	<b>-</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>49.3%</b>	<b>36.7%</b>	<b>14.0%</b>	<b>-</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación



**Gráfico 16. Promedio Clima Organizacional (Evaluación Personal Directivo)**

Fuente: El Autor (2007) con datos de la investigación

Los resultados de la aplicación del cuestionario, posterior a la implantación del modelo, presentan una diferencia bastante significativa con respecto a la aplicación para realizar el diagnóstico.

Con respecto a la variable gestión participativa, en la primera aplicación se obtuvo solamente un 47,5% favorable, mientras que la segunda arrojó un 79,1 favorable.

En la variable cultura organizacional, el resultado favorable fue de 49,2% en el diagnóstico, mientras que ascendió a un 79,1% en la validación.

En lo que se refiere a la variable clima organizacional igualmente hubo una gran diferencia entre la primera y la segunda aplicación 44,9% en la primera y en la segunda un 86%.

Como se puede observa en estos resultados, según la opinión del personal de gerencia, hubo un cambio bastante significativo, lo que indica que si hubo variación en la conducta por parte del personal directivo en cuanto a la participación, la cultura y el clima organizacional.

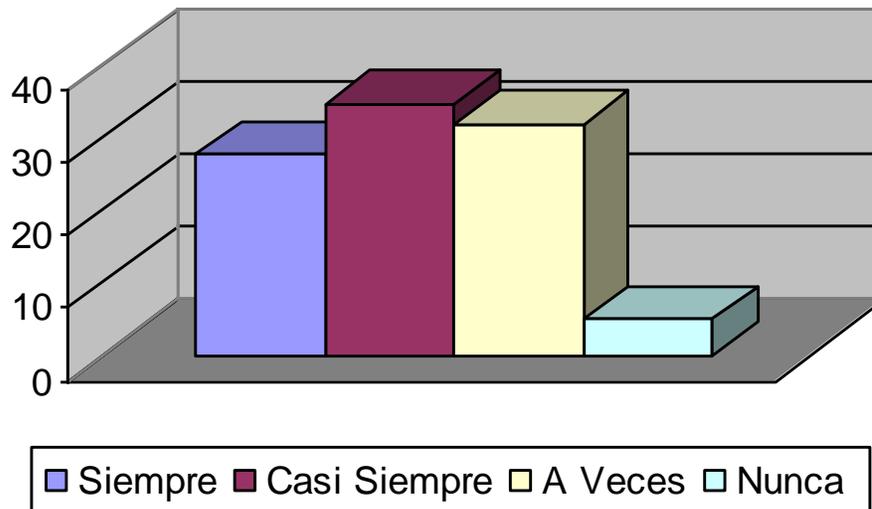
### 6.5.3.2 Resultados del Cuestionario Aplicado al Personal Subalterno

#### Cuadro 15

#### Gestión Participativa (Evaluación Personal Subalterno)

Alternativa Ítem	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
1	20	35	35	2
2	24	31	34	3
3	26	33	31	2
4	28	27	31	6
5	31	22	32	7
6	30	38	19	5
7	22	36	30	4
8	20	31	34	7
9	27	36	27	2
10	29	31	24	8
11	25	33	28	6
<b>Frecuencia</b>	<b>25.6</b>	<b>32.0</b>	<b>29.5</b>	<b>4.7</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>27.8%</b>	<b>34.8%</b>	<b>32.0%</b>	<b>5.1%</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación



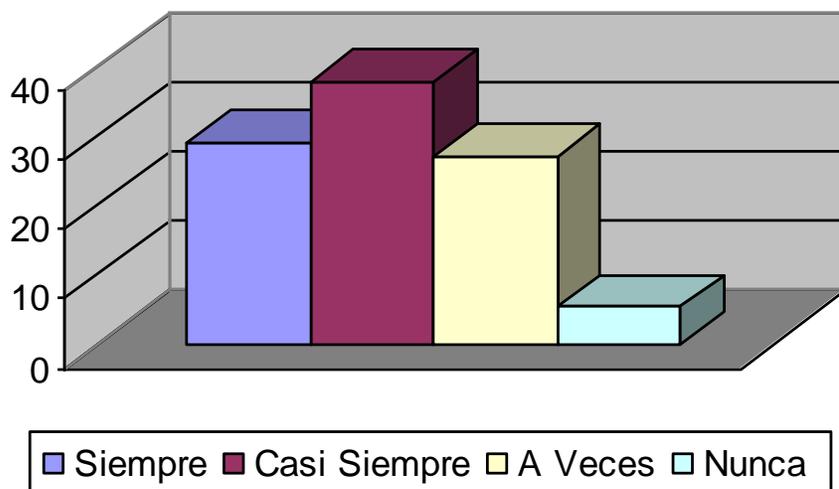
**Gráfico 17. Promedio Gestión Participativa (Evaluación Personal Subalterno)**  
Fuente: El Autor (2007) con datos de la investigación

### Cuadro 16

#### Cultura Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)

Alternativa Ítem	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
12	28	36	20	8
13	25	38	23	6
14	26	33	31	2
15	26	35	30	1
16	24	36	26	6
17	28	39	18	7
18	29	32	22	9
19	29	30	30	3
<b>Frecuencia</b>	<b>26.9</b>	<b>35.0</b>	<b>25.0</b>	<b>5.1</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>29.2%</b>	<b>38.0%</b>	<b>27.1%</b>	<b>5.5%</b>

Fuente: El Autor (2007), con datos de la investigación



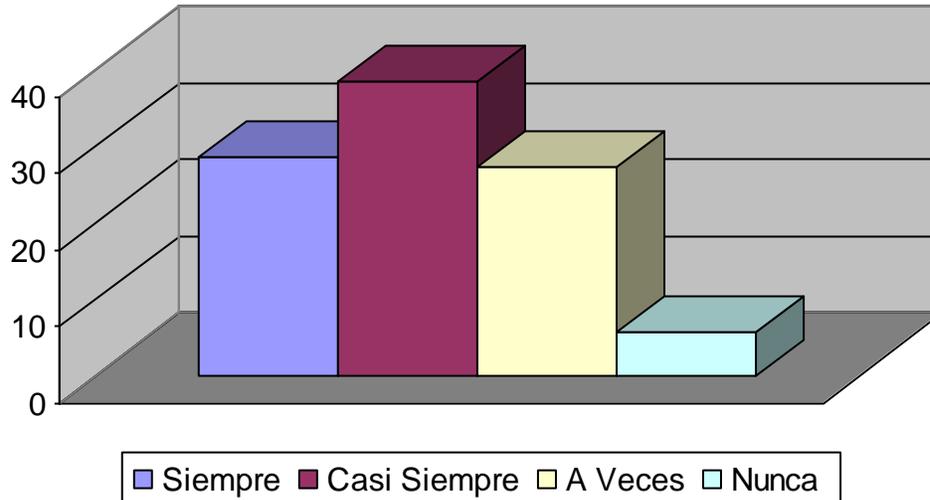
**Gráfico 18. Promedio Cultura Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)**  
Fuente: El Autor (2007) con datos de la investigación

### Cuadro 17

#### Clima Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)

Alternativa Ítem	FRECUENCIA			
	S	CS	AV	N
20	27	38	21	6
21	25	36	32	4
22	31	32	18	10
23	29	39	17	7
24	29	35	26	2
25	28	32	28	4
26	26	29	34	3
27	21	38	27	6
28	19	36	31	6
29	28	38	24	2
30	26.2	38	20	8
<b>Frecuencia</b>	<b>26.2</b>	<b>35.4</b>	<b>25.2</b>	<b>5.2</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>28.5%</b>	<b>38.4%</b>	<b>27.3%</b>	<b>5.7%</b>

**Fuente:** El Autor (2007), con datos de la investigación



**Gráfico 19. Promedio Clima Organizacional (Evaluación Personal Subalterno)**

**Fuente:** El Autor (2007) con datos de la investigación

En el cuestionario que se le aplicó al personal docente, administrativo y obrero, los resultados fueron similares. Hubo bastante discrepancia entre los resultados del cuestionario que se aplicó para el diagnóstico y la aplicación para la validación, lo que evidencia que los resultados de la aplicación del Modelo fueron favorables. En tal sentido se corrobora la hipótesis planeada para la validación del modelo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albarran, E. (2002). **La Universidad Tradicional Evolucionada o Muere**. Caracas. Fondo Editorial CIDECA.
- Abrahamson y Allaire (2002). **Cultura y Organización**. Bogotá. Legis Fondo Editorial.
- Ander Egg, E. (2002). **Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires. Humanitas.
- Anthony, W. (1998). **Gerencia Participativa**. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Bautista, M. (2004). **Manual de Metodología de la Investigación**. Caracas: TULITIP.
- Collins, P. (1999). **La Gerencia de Rendimiento**. Revista: Calidad Empresarial. N° 12. Caracas: Publicaciones Conadi.
- Collins (1999). **La Gerencia de Rendimiento**. En Revista Calidad Empresarial. N° 13. Caracas: Corporación Calidad 2010.
- Challa, F. (2000). **Gerencia Universitaria y Cultura Organizacional en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador**. Tesis de Doctorado no Publicada. Caracas. Universidad Santa María.
- Chávez, N. (1998). **Introducción a la Investigación Educativa**. Caracas. ARS Gráficas, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. México. Mac Graw Hill Interamericana.
- Dessler, G. (1996). **Administración de Personal**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Díaz, M. (1998). **Modelo de Cultura Corporativa para Optimizar la Eficacia y Eficiencia Gerencial en los Núcleos de la UNESR**. Tesis de Doctorado no Publicada. Caracas. Universidad Santa María.
- Donnelly y Gibsón (1997). **Dirección y administración de Empresas**. U.S.A. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Francés, A. (2002). **La Corporación en Cuatro Dimensiones**. Caracas: Ediciones IESA.
- French, W. y Bell, C. (2001). **Desarrollo Organizacional**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gordón, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Granell, E. (2001). **Éxito Gerencial y Cultura**. Caracas. Ediciones IESA.
- Guédez, V. (1996) **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
- Hall, R. (1999). **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**. Séptima Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hermel, P. (2000). **Gerente Participativo**. Barcelona. España. Addison Wesley Iberoamericana.
- Hermida, Serra y Katiska (1998). **Administración y Estrategia: Teoría y Práctica**. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Macchi.
- Hernández y Otros (1998). **Metodología de la Investigación**. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Hofstede, G. (1991). **Cultures and Organizations**. Londres. Mc Graw Hill.

- Hurtado, J. (1998). **El Anteproyecto y el Marco Teórico: Un Enfoque Holístico**. Serie Metodología de la Investigación. Caracas. Fundación. SYPAL.
- Hurtado, J. (1996). **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: Un Enfoque Holístico**. Caracas. SYPAL.
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Caracas. Venezuela. Ediciones Episteme. Consultores Asociados.
- Kotter, J. (1998). **El Factor Liderazgo**. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Kreps, S. (1999). **Gerencia y Desarrollo Organizacional**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ley de Universidades (1970). **Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 1429**. Septiembre.
- Ley Orgánica de Educación (1980). **Gaceta Oficial N° 37.305**. Extraordinario. 28 junio.
- Manes, J. (1999). **Gestión Estratégica par Instituciones Educativas**. Cuadernos Granica. Buenos Aires.
- Martínez, M. (1999). **Comportamiento Humano**. Nuevos Métodos de Investigación. México. Trillas.
- Martínez, M. (1994). **El Paradigma Emergente**. España. Limusa.
- Melinkoff, R. (1999). **Los Procesos Administrativos**. Caracas. Editorial Panapo.
- Méndez, E. (2003). **Gerencia Académica: La Construcción de la Educación del III Milenio**. Maracaibo. Universidad del Zulia.
- Méndez, L. (1999). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Norma.

- Mondy, W. y Noé R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Navarro, T. (2004). **Modelo de Liderazgo Gerencial para Escenarios Multidimensionales de la Educación Superior Caso: Universidad Simón Rodríguez**. Tesis de Doctorado no Publicada. Caracas. Universidad Santa María.
- Parella, S. y Martins, F. (2003). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. FEDEUPEL.
- Pérez Fernández, J. (2004). **Gestión de la Calidad Empresarial**. Madrid. ESIC Editorial.
- Pérez, L. (2002). **Propuesta de Lineamientos Gerenciales que Favorezcan la Organización Educativa**. Trabajo de Grado de Maestría no Publicada. Caracas. Convenio INSTIA-URU.
- Peters y Waterman (1998). **En Busca de la Excelencia**. Colombia. Norma.
- Picón, J. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad**. Caracas. FEDEUPEL.
- Porras, S. (1997). **Como Resolver Problemas y Tomar Decisiones Sistemáticas**. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Reglamento de los Institutos y Colegios Universitarios (1995). **Decreto N° 865. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 4995**. Octubre 31.
- Robbins (1996). **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Sallenave, J. (1995). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Colombia. Norma.

- Sander, B. (1996). **Gestión Educativa en América Latina**. Buenos Aires. Troquel.
- Senge, P. (1998). **La Quinta Disciplina**. 3ª Edición. Madrid. España: Talleres Gráficos Soler.
- Stoner, Freeman y Gilbert (1996). **Administración**. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo y Tamayo (1999). **El Proceso de Investigación Científica**. México. Limusa.
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1992). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. Barcelona España. Ediciones Paidós.
- Terry y Franklin (1996). **Principios de Administración**. México. CECSA.
- Torres, Luis (2006). **Praxis Gerencial y Cultura Organizacional**. Tesis de Doctorado no Publicada. Caracas: Universidad Santa María.
- Yurén, M. (2000). **Leyes, Teorías y Modelos**. 2ª Edic. 13ª Reimpresión. México: Trillas.
- Universidad Santa María (2000). **Normas para la Presentación y Evaluación de los Trabajos de Grado**. Decanato de Postgrado y Extensión. Dirección de Investigación. Caracas. Autor.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se incorporan las conclusiones y recomendaciones que resultaron como producto de la investigación documental y de campo que se realizó para confirmar los planteamientos que se formularon como punto de partida para el desarrollo de este trabajo.

#### 5.1 Conclusiones

De la recopilación teórica:

La revisión bibliográfica realizada relativa a las variables: Gestión Participativa, Clima Organizacional y Cultura Organizacional, se concluye:

- Que la gestión participativa es el proceso en el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones y se basa en tres (03) elementos fundamentales: Involucración, compromiso y autoridad compartida.

- Que la Gerencia se cumple a través de diversas fases: Planificación, Organización, Dirección, Control, Toma de Decisiones. Este es el proceso gerencial que establecen muchos autores, sin discriminar si es gerencia participativa o gerencia autócrata. La diferencia viene dada, no por el proceso, sino en la forma como se implementa dicho proceso. El gerente autócrata planifica, organiza, dirige, controla y toma las

decisiones de manera individual. Mientras que el gerente participativo cumple todos esos procesos dándole participación y tomando en cuenta la opinión de sus subordinados.

- Que la Cultura Organizacional está sustentada en las creencias, valores, la manera de pensar, sentir y hacer las cosas que representan la idiosincrasia de las organizaciones. Se refiere a los aspectos característicos, a la manera como se hacen las cosas, la actitud que asumen los individuos de acuerdo a las diversas situaciones.

La Cultura Organizacional consta de diversos elementos:

- a) Ideológicos (creencias, costumbres, valores, ritos, leyendas) propios de cada institución.
- b) Instituyente (regular las relaciones personales y generalmente satisface las necesidades de quienes la constituyen).
- c) Organizacionales (políticas, normas, prácticas y procedimientos).

Los tipos de Cultura Organizacional más comunes son:

- a) Autocrática: Poder unipersonal, verticalista.
- b) Burocrática: Poder en niveles verticales en un contexto burocrático.
- c) Adhocrática: Poder dividido de manera horizontal.
- d) Democrática: Poder consensuado y compartido entre los miembros.

- El Clima Organizacional el Enfoque Estructural la define como las características permanentes que imperan en una organización, que la distinguen de las demás y que influyen en el comportamiento de las personas que forman parte de ella.

Por otra parte, el Enfoque Subjetivo lo describe como la opinión que el empleado se forma de la organización, en cuanto a su nivel de satisfacción, el sentido de pertenencia y su espíritu de colaboración y participación. En cuanto al enfoque integrado, abarca no solo las

percepciones que los miembros de la organización tengan, sino la opinión que comparten con respecto a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo y cordialidad que impera en la organización.

Los factores que constituyen el clima organizacional son: Comunicación, relaciones interpersonales, motivación, normas y procedimientos, entorno físico interno.

Se concluye que todos los factores descritos y analizados como variables de la investigación son interdependientes. De una Gerencia Participativa surge un adecuado clima y cultura organizacional y viceversa. No puede haber una gerencia participativa si el clima y la cultura organizacional no son favorables.

#### De la Investigación de Campo:

De los resultados obtenidos en el cuestionario que se aplicó, por una parte a los gerentes y por la otra al personal docente, administrativo y obrero, se pueden extraer las siguientes conclusiones.

- En cuanto a la Gestión Participativa el porcentaje promedio favorable en los gerentes fue de 47,5% mientras que en el personal reflejo un 40,4%. En estos resultados se observa que, en cuanto a la existencia de un proceso de gestión participativa en ambos estratos está por debajo de la mitad.

- Con respecto a la Cultura Organizacional, al igual que en la variable anterior, el resultado favorable es inferior a la mitad en ambos casos. Los gerentes respondieron favorablemente en un 49,2%, mientras que según la opinión del personal fue un 48,3%.

- En lo que se refiere al Clima Organizacional, la respuesta favorable de los gerentes alcanzó un 49,9%, y la del personal en 40,7%. Al igual que en las variables precedentes, el resultado favorable se mantiene por debajo de la mitad en ambos estratos.

Estos resultados indican que hay fallas en la gerencia participativa en el clima organizacional y en la cultura organizacional. Según la opinión de los actores involucrados en esos procesos en las instituciones seleccionadas.

Es necesario hacer notar que los directivos están conscientes de las fallas que presentan estos procesos en sus respectivas instituciones, ya que existe muy poca discrepancia entre los resultados del resto del personal, lo que se considera un punto favorable, ya que es más difícil reconocer los errores que enmendarlos, por lo tanto, si los gerentes están conscientes de sus fallas, hay mayores posibilidades de que las corrijan en tal sentido, se concluye que es necesaria la elaboración e implantación del Modelo Teórico de Gestión Participativa para los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

## **5.2 Recomendaciones**

En virtud de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado acerca de la Gerencia Participativa y su relación con el clima y la cultura organizacional surgen las siguientes recomendaciones:

- A todos los gerentes en los diversos niveles de las Instituciones de Educación Superior (Institutos y Colegios Universitarios) del Estado Carabobo.

Aprender a redescubrir que su gestión debe ser multifacético para adaptarse permanentemente al contexto organizacional, tanto interno como externo: mantener y propiciar una conciencia.

Mantener y propiciar una conciencia ecológica y desarrollar en los miembros de la organización el sentido de pertenencia en términos tangibles de conductas. Para que los gerentes realicen una acción pedagógica deben poseer al menos dos (03) herramientas: una conceptual a partir de la cual puedan comprender e inspirar a sus colaboradores, y otra instrumental operativa, que les proporcione información sobre el estado actual del ambiente social de la organización.

Tomar conciencia de que la manera de gerenciar de nuestros directivos, es una expresión bastante fiel de la cultura de los sitios de trabajo de donde provienen, es decir, del subgrupo cultural en el cual se han formado y trabajado. El no aceptar que la realidad a gerenciar es distinta de la que venían gerenciando generó una brecha que indujo a conductas dirigidas a evitar la confrontación, la cautela y los riesgos. Esta actitud desemboca en un bajo rendimiento y la evasión de responsabilidades. Por lo tanto es necesario que se reconozcan las diferencias culturales, para poder lograr una integración organizacional.

Cultivar las creencias, valores, actitudes, normas y estilos gerenciales, que le permitan su supervivencia con dignidad y éxito en un ambiente cambiante y que el personal se sienta identificado con esas creencias, lo que propicia o facilita la realización de cambios en la cultura organizacional.

A las Autoridades de los Institutos y Colegios Universitarios del Estado Carabobo.

Establecer programas permanentes de formación gerencial para el personal directivo y supervisorio, acorde con las metas y objetivos de la investigación.

Establecer programas permanentes de formación del personal para el logro de las metas de la institución, mediante un plan anual de detección de necesidades de aislamiento y actualización.

Realizar y actualizar los sistemas de evaluación del personal y establecer programas individuales de desarrollo, de acuerdo con el desempeño de cada quien.

**A N E X O S**

**ANEXO “A”**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A PERSONAL DOCENTE,  
ADMINISTRATIVO Y OBRERO**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA**  
**DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Estimado señor (a):

La presente encuesta tiene como propósito fundamental recabar información sobre la gestión participativa para las Instituciones de Educación Superior.

En tal sentido, se debe responder con absoluta libertad y sinceridad a las preguntas planteadas. La información que suministres será de carácter confidencial, pues solo interesa tu opinión sincera y objetiva, y sus resultados serán utilizados para la culminación del trabajo de investigación que se lleva a cabo, por lo tanto, no es necesario identificarse.

De antemano gracias por su colaboración.

Pedro Villarroel

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (x) la alternativa que corresponda a su respuesta, de acuerdo a las siguientes opciones. Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

<b>I PARTE. Gestión Participativa</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
En la unidad donde presta servicios:				
1. Se participa conjuntamente con el personal en la definición de metas, políticas y objetivos.				
2. Se elaboran planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo.				
3. La estructura organizativa permite el desarrollo del personal.				
4. Están definidas las líneas de mando.				
5. Se promueve y capacita al personal para otros cargos.				
6. Los mecanismos de control existentes permiten comparar los planes con los resultados.				
7. Se evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios.				
8. Los niveles superiores consultan a los inferiores para la toma de decisiones importantes.				
9. El proceso de toma de decisiones es rápido, en función de la necesidad.				
10. Los Directivos confían en el trabajo de los subordinados.				
11. Existe un clima participativo y de apoyo.				
<b>II PARTE. Cultura Organizacional</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
12. Se interesan por las necesidades y expectativas de sus subalternos.				
13. Se fomenta continuamente el trabajo en equipo.				
14. Creen y confían en su personal.				
15. Se estimula el Aprendizaje.				
16. Se promueve el cambio.				
17. Se adaptan a los cambios tecnológicos.				

18. Se capacita al personal para escalar posiciones.				
19. Dirigen todos los esfuerzos hacia el logro de los resultados esperados.				
<b>III PARTE: Clima Organizacional</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
20. La comunicación es ascendente, descendente y lateral.				
21. Se mantiene informado al personal de las situaciones que se presentan.				
22. Existe apoyo y cooperación para la realización de las actividades.				
23. Se fomenta el compromiso entre todo el personal.				
24. Existe colaboración y ayuda entre el grupo cuando es necesario.				
25. Reconoce el trabajo realizado por el personal.				
26. Se preocupan por la satisfacción del personal.				
27. Las normas y procedimientos están claramente definidas.				
28. Se exige el cumplimiento de normas a todo el personal.				
29. La temperatura e iluminación del lugar de trabajo es adecuada.				
30. Se dispone de equipos y materiales adecuados para ejecutar el trabajo.				

**ANEXO “B”**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DIRECTIVO**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA**  
**DECANATO DE POSTGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Estimado Director (a):

La presente encuesta tiene como propósito fundamental recabar información sobre la gestión participativa para las Instituciones de Educación Superior.

En tal sentido, se debe responder con absoluta libertad y sinceridad a las preguntas planteadas. La información que suministres será de carácter confidencial, pues solo interesa tu opinión sincera y objetiva, y sus resultados serán utilizados para la culminación del trabajo de investigación que se lleva a cabo, por lo tanto, no es necesario identificarse.

De antemano gracias por su colaboración.

Pedro Villarroel

INSTRUCCIONES: Marque con una equis (x) la alternativa que corresponda a su respuesta, de acuerdo a las siguientes opciones. Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

<b>I PARTE. Gestión Participativa</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
En la unidad que Usted Dirige:				
1. Da participación al personal en la definición de metas, políticas y objetivos.				
2. Elabora planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo.				
3. La estructura de su dependencia permite el desarrollo del personal.				
4. Tiene claramente definidas las líneas de mando.				
5. Promueve y capacita al personal para otros cargos.				
6. Tiene mecanismos de control comparar los planes con los resultados.				
7. Evalúa periódicamente el desempeño de los funcionarios.				
8. Consulta con sus subalternos para la toma de decisiones importantes.				
9. Toma las decisiones rápidamente en función de las necesidades.				
10. Confía en el trabajo de los subordinados.				
11. Propicia un clima participativo y de apoyo.				
<b>II PARTE. Cultura Organizacional</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
12. Se interesa por las necesidades y expectativas de sus subalternos.				
13. Fomenta continuamente el trabajo en equipo.				
14. Cree y confía en su personal.				
15. Estimula el Aprendizaje.				
16. Promueve el cambio.				
17. Se adapta a los cambios tecnológicos.				

18. Capacita al personal para escalar posiciones.				
19. Dirige todos los esfuerzos hacia el logro de los resultados esperados.				
<b>III PARTE: Clima Organizacional</b>	<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>N</b>
20. La comunicación es ascendente, descendente y lateral.				
21. Se mantiene informado al personal de las situaciones que se presentan.				
22. Existe apoyo y cooperación para la realización de las actividades.				
23. Se fomenta el compromiso entre todo el personal.				
24. Existe colaboración y ayuda entre el grupo cuando es necesario.				
25. Reconoce el trabajo realizado por el personal.				
26. Se preocupan por la satisfacción del personal.				
27. Las normas y procedimientos están claramente definidas.				
28. Se exige el cumplimiento de normas a todo el personal.				
29. La temperatura e iluminación del lugar de trabajo es adecuada.				
30. Se dispone de equipos y materiales adecuados para ejecutar el trabajo.				

**ANEXO “C”**

**FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTO**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el instrumento que será aplicado a los Rector, Decanos, Directores de Escuela y Docentes de la Universidad de Carabobo, que permitirá recoger información acerca de la Administración Organizacional.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos: claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ello criterios de:

Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D)

**Datos de Identificación del Experto**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Título que lo Acredita como Experto: \_\_\_\_\_

C.I. N° \_\_\_\_\_

Sub-Tópico: Validez de Contenido.

Clase: Juicio de Experto.



**ANEXO “C-1”**

**FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTO**

**DR. ANDRÉS PALMA**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el instrumento que será aplicado a los Rector, Decanos, Directores de Escuela y Docentes de la Universidad de Carabobo, que permitirá recoger información acerca de la Administración Organizacional.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos: claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ello criterios de:

Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D)

**Datos de Identificación del Experto**

Nombres y Apellidos: Dr. Andrés Palma

Título que lo Acredita como Experto: Doctor en Educación

C.I. N° 4.120.832

Sub-Tópico: Validez de Contenido.

Clase: Juicio de Experto.



**ANEXO “C-2”**

**FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTO**

**DR. REMO COLMENARES**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el instrumento que será aplicado a los Rector, Decanos, Directores de Escuela y Docentes de la Universidad de Carabobo, que permitirá recoger información acerca de la Administración Organizacional.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos: claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ello criterios de:

Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D)

**Datos de Identificación del Experto**

Nombres y Apellidos: Dr. Remo Colmenares

Título que lo Acredita como Experto: Doctor en Ciencias de la Educación

C.I. N° 3.693.100

Sub-Tópico: Validez de Contenido.

Clase: Juicio de Experto.



**ANEXO “C-3”**

**FORMATO PARA JUICIO DE EXPERTO**

**DRA. AURA NAVAS**

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA  
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO**

**INSTRUCCIONES**

A continuación se presenta el formato que permite validar a través del juicio de expertos el instrumento que será aplicado a los Rector, Decanos, Directores de Escuela y Docentes de la Universidad de Carabobo, que permitirá recoger información acerca de la Administración Organizacional.

Se agradece emitir su juicio en cada uno de los siguientes aspectos: claridad, precisión, pertinencia y coherencia, usando para ello criterios de:

Excelente (A), Bueno (B), Regular (C), Deficiente (D)

**Datos de Identificación del Experto**

Nombres y Apellidos: Dra. Aura Navas

Título que lo Acredita como Experto: Doctora en Ciencias de la Educación

C.I. N° 3.413.898

Sub-Tópico: Validez de Contenido.

Clase: Juicio de Experto.

