



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE  
EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E.  
"GUARATARI"**

**Autora:** MsC. Dianeka Rodríguez

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

Bárbula, Octubre de 2021



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE  
EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E.  
"GUARATARI"**

**Autora:** MsC. Dianeka Rodríguez

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

Trabajo presentado ante la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al grado académico de Magister en la Maestría de Gerencia Avanzada en Educación.

Bárbula, Octubre de 2021



## MAESTRIA

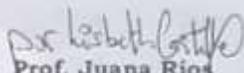


### ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Gerencia Avanzada en Educación** en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. "GUARATARI"**, realizado bajo la línea de investigación: *Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo*, presentado por la ciudadana **DIANESKA RODRIGUEZ**, cédula de identidad N° **17.991.458**, elaborado bajo la dirección del Tutor(a) Prof. **Luis Guanipa**, cédula de identidad N° **13.045.403**, considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los veintitrés (23) días del mes de Noviembre de dos mil diecinueve.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en  
**Gerencia Avanzada en Educación**

  
**Prof. Juana Ríos**  
Coordinadora del Programa



Archivo Acta de Aprobación  
Fecha: 2019-11-23

... La Universidad Efectiva



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Doctor Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad No. 13.045.403, en mi carácter de tutor del trabajo de Maestría titulado **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. "GUARATARI"** presentado por la ciudadana Dianceska Rodríguez titular de la cédula de identidad No. 17.991.458 para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar 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 le designe.

En Bárbula a los 20 días del mes de Octubre del año 2021.

---

**Dr. Luis Guanipa**  
**C.I: 13.045.403**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### **AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Doctor Luis Guanipa, titular de la cédula de identidad N° 13.045.403, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: titulado **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. “GUARATARI”**, presentado por la ciudadana Dianasca Rodríguez titular de la cédula de identidad No. 17.991.458, para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar 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 Bárbula a los 20 días del mes de septiembre del año 2021.

---

Dr. Luis Guanipa  
C.I. 13.045.403



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INFORME DE ACTIVIDADES**

**Participante:** MsC. Dianeska S. Rodríguez M. C.I: 17.991.458

**Tutor:** Dr. Luís Guanipa C.I: 13.045.403

**Correo electrónico del participante:** [dianskaster@gmail.com](mailto:dianskaster@gmail.com)

**Título tentativo del trabajo:** “INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. “GUARATARI”

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, gestión y trabajo

SESION	FECHA	HORA	ASUNTOTRATADO	OBSERVACIONES
1	05/04/2020	5:00 PM	Planteamiento del problema	
2	26/04/2020	5:00 PM	Objetivos y justificación	
3	06/07/2020	5:00 PM	Marco teórico	
4	08/07/2020	5:00 PM	Marco metodológico	
5	12/07/2020	5:00 PM	Revisión del instrumento	
6	10/12/2020	5:00 PM	Análisis de resultados	
7	18/02/2021	5:00 PM	Conclusiones	
8	06/05/2021	5:00 PM	Última Revisión	

**Título Definitivo:** “Inteligencia Organizacional como herramienta que coadyuve en el desarrollo de un equipo de alto desempeño en la U.E. “Guaratari”

**Comentarios finales de la investigación:**

---

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de Dirección del Trabajo de Maestría arriba mencionado.

---

**Tutor:** Dr. Luis Guanipa

C.I.: 13.045.403

---

**Participante:** MsC. Dianeska Rodríguez

C.I.: 17.991.458



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



### VEREDICTO

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. “GUARATARI”**, presentado por la ciudadana: Dianceska Rodríguez para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Nombre	Apellido	Cédula	Firma
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Bárbula, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2021.

## AGRADECIMIENTOS

*A mi Dios todoposero, Señor y dador de vida quien en compañía de la virgen maría, me guía siempre en mis pasos y me acompaña en mi transitar*

*A mi amada casa de estudios, la universidad de Carabobo... por ser, por segunda vez, el recinto que nos albergó para recibir más que conocimientos, experiencias de vida.*

*A mi tutor y esposo, Dr. Luis Guanipa, por sus aportes académicos tanto en la presente investigación como a nivel profesional, pero sobre todo por las enseñanzas de vida que ambos hemos ido aprendiendo en este camino juntos.*

*A mis padres, por ayudarme a ser lo que soy y acompañarme cada día*

*A mis hijos, por ser ese motor de arranque que impulsa mi vida*

*A cada una de las personas que han formado parte de mi crecimiento PERSONAL académico y profesional a lo largo de mi vida, especialmente, en este momento, a la MsC. Lisbeth Castillo por acompañarnos en esta maestría y demostrarnos con hechos lo que es la paciencia, trabajo y dedicación...*

*A cada una de las personas que en este momento se disponen a leer el presente trabajo por interesarse en el producto de mi esfuerzo*

*Muchas Gracias*

## DEDICATORIA

*Que cualquier que sea la situación que estemos viviendo,  
deje de ser una excusa y comience a ser un motivo*

A mis hijos, mis mas grandes maestros, principal motivo de mis días y mi mayor fuente de inspiración...

A mis padres, principal ejemplo de lucha en mi vida, quienes me mostraron que a pesar de las dificultades la vida es solo una y siempre hay que avanzar unidos como familia...

A mi esposo, quien a pesar de mis defectos, eligió estar conmigo para juntos crecer como personas y crear esta hermosa familia. Desde que estamos juntos, mis triunfos tienen mucho de ti...

A mis sobrinos, mis primeros hijos, compañeros y complices... ojalá siempre tengan presente, que aunque en ocasiones no lo parezca, el esfuerzo siempre conlleva a grandiosos resultados...

A mis hermanas, compañeras de vida desde mi primer día y también fuente de experiencias y aprendizajes...

A mis familiares, amigos, colegas que han formado parte de mi vida y entre buenas y malas experiencias me han ayudado a ser quien soy...

A todas aquellas personas que deseen hacer uso de este material educativo como herramienta para su avance profesional y en reconocimiento a mi esfuerzo...

Espero les sea útil

## Índice General

	<b>pp.</b>
Acta de Aprobación.....	III
Autorización del Tutor .....	IV
Aval de Tutor.....	V
Informe de actividades .....	VI
Veredicto .....	VII
Agradecimientos .....	VIII
Dedicatoria .....	IX
Índice General.....	X
Indice de Figuras .....	XIII
Indice de Tablas .....	XIV
Resumen.....	XV
Abstract .....	XVI
Introducción.....	1
<b>MOMENTOS</b>	
<b>I SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>3</b>
Aproximación a la realidad del estudio.....	3
Propósito General.....	7
Propósitos Específicos.....	7
Relevancia del Estudio.....	7

II	REFERENTES TEÓRICOS .....	10
	Antecedentes de la Investigación.....	10
	Referentes teóricos.....	14
	Gestión del Conocimiento .....	14
	Inteligencia Organizacional .....	17
	Procesos informacionales o de información .....	18
	Referentes Conceptuales.....	19
	Percepción de la información .....	19
	Toma de decisiones .....	22
	Referentes Legales.....	28
III	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	31
	Corte epocal.....	31
	Paradigma de la investigación.....	32
	Método .....	33
	Unidad de análisis .....	34
	Informantes Claves .....	34
	Categorización de la Información.....	35
	Técnica de análisis e interpretación de los resultados .....	35
	Fiabilidad y validez de los instrumentos .....	36
IV	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
	Códigos de los informantes claves .....	38
	Entrevistas .....	39

	Cuadros de categorías .....	54
	Matrices categoriales .....	84
V	APORTE AL CONOCIMIENTO .....	102
	Observaciones y recomendaciones .....	109
	Referencias Bibliográficas .....	110
	Anexos .....	113

## Indice de Figuras

	pp.
Figura 1. Modos de conversión del conocimiento .....	15
Figura 2. Modelo SECI – Espiral de Conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999) .....	16
Figura 3. Triangulación de la Investigación .....	52
Figura 4. Matriz categorial- Inteligencia organizacional .....	87
Figura 5. Matriz categorial- Percepción de la información .....	90
Figura 6. Matriz categorial- Creación de conocimiento .....	94
Figura 7. Matriz categorial- Toma de decisiones .....	91
Figura 8. Matriz categorial- Equipos de alto desempeño .....	100
Figura 9. Infografía como aporte al conocimiento: Inteligencia Organizacional en la U. E. “Guaratari” .....	105

## Índice de tablas

	PP.
Tabla 1. Unidades de Análisis .....	34
Tabla 2. Codificación de los entrevistados. ....	39
Tabla 3. Matriz categorial: inteligencia organizacional .....	86
Tabla 4. Matriz categorial: Percepción de la información .....	89
Tabla 5. Matriz categorial: creación de conocimiento .....	91
Tabla 6. Matriz categorial: Toma de decisiones .....	96
Tabla 7. Matriz categorial: Equipos de alto desempeño .....	98



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## **INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA QUE COADYUVE EN EL DESARROLLO DE UN EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO EN LA U.E. “GUARATARI”**

**AUTORA: MsC. Dianeska Rodríguez**

**TUTOR: Dr. Luis Guanipa**

**AÑO: 2021**

### **RESUMEN**

En la nueva era del conocimiento, el aprendizaje y la innovación son factores claves para el desarrollo de una organización (Hinojosa, 2015). Ante esta realidad el papel del gerente cumple una función importante en el desarrollo de cualquier estructura organizativa, ya que éste es el encargado de promover y velar por los cambios a los que éstas están expuestas, teniendo que adoptar medidas que le permitan adecuarse constantemente a la realidad que este flujo de información pueda ocasionar. Por tal motivo, el presente estudio se basó en las teorías de Gestión del Conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) e Inteligencia Organizacional (Choo, 1999) y tuvo como propósito general construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratari”; para ello se desarrolló una metodología con una corte epocal post-moderno, bajo un paradigma cualitativo y la hermenéutica de Gadamer como método. Se contó con la participación de 3 informantes clave a quienes se le aplicó una entrevista semi-estructurada cuya fiabilidad se basó en los criterios de credibilidad, transferibilidad, dependencia y confirmabilidad. De allí, se obtuvo información relevante que fue triangulada con el corpus de la investigación y las premisas de la autora, para luego llevarla a un proceso de categorización que permitió llegar a la conclusión que el buen desarrollo de la inteligencia organizacional dentro de la institución promueve aspectos como la comunicación, la participación, la innovación, entre otros, los cuales son elementos claves en la formación de un equipo de alto desempeño. Del mismo modo se generó un aporte al conocimiento donde se muestra la manera de integrar los procesos informacionales: percepción de la información, creación de conocimiento y toma de decisiones para alcanzar esa inteligencia dentro de la organización.

**Palabras Clave:** Inteligencia Organizacional, Gerencia, Equipos de Alto Desempeño.

**Área Prioritaria de la UC:** Educación.

**Área Prioritaria de la FaCE:** Gerencia Educativa

**Línea de Investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Dirección en las Organizaciones Educativas.

**Subtemática:** Equipos de Alto Desempeño



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## **BUSINESS INTELLIGENCE AS A TOOL TO HELP IN THE DEVELOPMENT OF A HIGH PERFORMANCE TEAM AT “GUARATARI” HIGHSCHOOL.**

**AUTHOR: MsC. Dianeska Rodríguez**

**TUTOR: Dr. Luis Guanipa**

**YEAR: 2021**

### **ABSTRACT**

In the new era of knowledge, learning and innovation are key factors for the development of an organization (Hinojosa, 2015). Faced with this reality, the role of the manager plays an important aspect in the development of any organizational structure, since he is in charge of promoting and ensuring the changes to which they are exposed, having to adopt measures that allow him to constantly adapt to the reality that this flow of information may cause. For this reason, the present study was based on the theories of Knowledge Management (Nonaka and Takeuchi, 1995) and Business Intelligence (Choo, 1999). Its general purpose was to build a strategic axis based on organizational intelligence that contributes to the formation of a high performance team in the "Guaratari" Highschool; For this, a methodology was developed with a post-modern epochal court, under a qualitative paradigm and Gadamer's hermeneutics as a method. 3 key informants participated, to whom a semi-structured interview was applied, the reliability of which was based on the criteria of credibility, transferability, dependence and confirmability. From there, relevant information was obtained that was triangled with the corpus of the investigation and the author's premises, to then take it to a categorization process that allowed to reach the conclusion that the good development of organizational intelligence within the institution promotes aspects such as communication, participation, innovation, among others, which are key elements in the formation of a high-performance team. In the same way, a contribution to knowledge was generated where the way to integrate informational processes is shown: perception of information, creation of knowledge and decision-making to achieve that intelligence within the organization.

**Keywords:** Business Intelligence, Management, High Performance Team, Knowledge Management.

**Prior Area at the University of Carabobo:** Education

**Prior Area at the FaCE:** Educational management

**Research line:** Educational Management, Management and Work.

**Thematics:** Direction in Educational Organizations.

**Subthematic:** High Performance Teams

## **Introducción**

En la actualidad, la sociedad demanda estructuras adaptadas a la realidad, comprometidas con el futuro y más flexibles al cambio, donde todas las variaciones que se vayan suscitando traigan consigo la adquisición de conocimientos de todos y cada uno de sus miembros. Este planteamiento está condicionado a generar escenarios dentro de las organizaciones para conformar y promover equipos de alto desempeño, concibiendo que el compromiso en conjunto implica generar mayor valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación, considerando además que trabajar en equipo es una característica imprescindible para triunfar en cualquier aspecto de la vida, incluido el profesional. Es por ello que, toda organización exitosa fomenta que sus miembros colaboren unos con otros y que los diferentes departamentos o dependencias que hacen vida dentro de la organización interactúen entre sí de manera recorsiva ordenando acciones conjuntas de cara a mejorar el rendimiento de la institución y en pro de elevar los valores personales, individuales, éticos, sociales, morales, profesionales y globales de todos y cada uno de sus miembros.

Concatenado con lo anterior, es importante mencionar que la inteligencia organizacional promueve el conocimiento de la organización tanto en su ambiente interno como externo, lo cual permite tener una proyección, si se quiere, proactiva, en función de los cambios que se puedan generar y las posibles decisiones a tomar, trayendo esto como consecuencia un mayor perfil de desempeño y probablemente un gran probabilidad de alcanzar a conformarse como un equipo de alto desempeño.

De lo anterior subyace que el presente proyecto tenga como propósito general consolidar un plan estratégico basado en organizaciones inteligentes que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratarí” ubicado en La Arenosa, Municipio Libertador del estado Carabobo.

Finalmente, se presenta los diferentes momentos en los que se estructurará la presente investigación y una breve descripción de los mismos:

En el primer momento, denominado por la autora *Situación problemática*, se presenta la aproximación a la realidad del estudio en sus diferentes niveles (macro, meso y micro), y se develan los propósitos tanto general como específicos de la investigación, además de la relevancia del estudio.

Seguidamente, en el Segundo momento, que se presenta como los referentes teóricos, se muestra como una sección donde se exhiben los antecedentes de la investigación, así como el referentes teóricos, conceptuales y legales que le suscriben.

Finalmente, se presenta el Tercer Momento, que supone los referentes metodológicos de la investigación, donde se expone el contexto metodológico de la misma, partiendo desde la corte epocal, el paradigma de investigación, los informantes claves y las técnicas e instrumentos pensados para la recaudación de la información relevante para el mismo.

## **MOMENTO I**

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

#### **Aproximación a la realidad del estudio**

Actualmente, la tecnología ha marcado pauta en el desarrollo de las organizaciones y la información puede tardar tan solo segundos para ser transmitida a una institución. En la nueva era del conocimiento, el aprendizaje y la innovación son factores claves para el desarrollo de una organización por lo que ambas características deben convertirse en elementos inherentes a la misma y para ello es necesario dotarla de una serie de elementos que le permitan generar esta capacidad emprendedora (Hinojosa, 2015). Ante esta realidad, el papel del gerente cumple una función importante en el desarrollo de cualquier estructura organizativa, ya que éste es el encargado de promover y velar por los diferentes cambios tanto internos como externos a las que éstas están expuestas, por lo que han tenido que adoptar medidas que le permitan adecuarse constantemente a la realidad que este flujo de información pueda ocasionar. Tras este proceso de adaptación, surge el concepto de inteligencia organizacional; la cual, de acuerdo con Rodríguez y Galán (2007):

constituye una capacidad organizacional desarrollada por medio del aprendizaje sistemático, que permite a la organización percibir adecuadamente su ambiente externo e interno por medio del uso y procesamiento de la información proveniente de estos, y generar nuevos conocimientos organizacionales que contribuyan a una efectiva toma de decisiones para la resolución de problemas y la orientación estratégica ante ambientes cada vez más cambiantes. (p.52).

Algunos autores plantean que una organización inteligente alcanza esta condición en dependencia del nivel de inteligencia que posean sus especialistas y otros lo atribuyen a la información y al uso de este recurso en la organización; sin embargo, la inteligencia organizacional, también conocida como inteligencia empresarial o de negocios (del inglés Business Intelligence, BI), de acuerdo con su principal autor Chun Wei Choo (1999), es “la capacidad que posee una organización para integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (p.53)

En este mismo orden de ideas, una organización inteligente es aquella que prevé, se anticipa, y adapta a los cambios de su entorno, ya que conoce y comprende las características de ese medio en el que se desenvuelve y es capaz de movilizar todo su conocimiento para, por medio de la innovación, poder resolver de forma rápida y creativa, los problemas que se le presenten, actuando de forma inteligente. De acuerdo con Guerra, Molinillo y Bermudez (2009), “El saber actúa con el efecto de una bola de nieve. Su efecto multiplicador no deriva de mantenerse escaso y secreto, sino de lo contrario, de ser abundante, accesible y organizado en red” (p.10). De allí que, la inteligencia agrega valor cuando el conocimiento que se deriva de sus prácticas, se distribuye y comparte en la organización. Su crecimiento es infinito, al contrario de los recursos clásicos.

Si bien este concepto gerencial no se ha desarrollado en el ámbito educativo, ha sido pieza clave en el desarrollo de pequeñas y grandes organizaciones; un buen ejemplo de su aplicación se evidenció en un estudio realizado en el Ministerio de Ciencia y Tecnología de Cuba en donde se evaluó la implantación de un modelo de Inteligencia Organizacional y se observó un ritmo de crecimiento y de estabilidad sostenido durante los años en que se hizo el análisis, esto a su vez se relacionó con su impacto en la toma de decisiones, en el desarrollo de capacidades de aprendizaje en la gerencia y en el fomento de la cultura informacional. Es que en el alma de una Organización Inteligente, la esencia se encuentra en el manejo del “Ciclo de vida de la inteligencia” término que según su principal representante, Choo (En Rodríguez y Galán, 2007)

...constituyen el fenómeno del aprendizaje organizacional e “identifica la interrelación de los tres procesos fundamentales que a consideración del autor conforma esta capacidad (Inteligencia Organizacional): Percepción, Creación de Conocimiento y Toma de Decisiones. Cada uno de estos procesos se efectúa a partir del uso de la información, por lo que este autor considera que constituyen procesos informacionales” (p.7)

Las organizaciones utilizan la información que poseen, para transformarla en conocimiento y tomar decisiones, pero para que esto ocurra deben aprovechar el verdadero valor de sus recursos, De allí que, en una institución, el desarrollo de la Inteligencia organizacional se llevaría a cabo en la medida en que se logren ejecutar los procesos asociados al uso y

tratamiento de la información, o como Rodríguez y Galan (2007) lo considera, “constituyen procesos informacionales directamente interrelacionados necesarios para el progreso de la organización” (p.53) y en este caso factibles para el desarrollo de sistemas de liderazgo en los que se potencien las principales competencias de la institución a través de un sistema de trabajo que permita acomodarse rápidamente a las necesidades de la misma, donde sus miembros puedan relacionarse entre ellos y con su ambiente exterior de manera ágil, adaptables a los nuevos proyectos desde el trabajo mancomunado, que permita aflorar las capacidades creativas de todos los individuos y se facilite la comunicación y establecimiento de nuevas ideas hasta lograr la conformación de un equipo de alto desempeño; termino expresado por Jones (2006) como

un grupo de personas con unos roles específicos, complementarios y multifuncionales que cooperan juntos, con gran compromiso e identificación, en la consecución de un objetivo común del cual son responsables y por cuya consecución cuentan con los recursos y la autonomía suficientes (p.7).

Actualmente en Carabobo, las instituciones educativas de carácter público, se enfrentan a un ambiente externo cambiante, no solo por la situación económica y política del país; sino también, por la cantidad de lineamientos e informaciones que son emanados por los entes regentes y que en ocasiones parecieran ser improvisadas y/o atropelladas por la falta de organización y premura con las que se plantean. Del mismo modo, el ambiente interno puede venir siendo afectado, por realidades que van desde la falta de asignación de recursos, como problemas en infraestructura, falta de mobiliario, falta de personal, poco flujo de información en la comunicación, entre otros.

En muchas ocasiones, las instituciones educativas, a pesar de contar con especialistas preparados académicamente y con larga trayectoria en el campo, no logran comprender adecuadamente los cambios que se producen dentro de su organización debido a la influencia de factores externos a ésta (ambiente externo), o pueden disponer de la información necesaria y sin embargo, no le brindan un tratamiento y uso adecuado o por la premura de las mismas, la toma de decisiones no siempre es la más adecuada. En otras ocasiones, el directivo de la organización, cuentan con la información y no la difunden entre el resto de sus empleados, lo cual genera una especie de élite informacional en la que aquellos que poseen dicha

información pueden aprovecharla o no en pro de la institución y el resto, sin importar las competencias que posea, es descartado, generando así, desmotivación, apatía y sobre todo una brecha entre los que manejan la información y los que no, que incide en su interrelación personal, en su rendimiento profesional y por ende en el trabajo en equipo del personal que allí converge.

Tal es el caso de la Unidad Educativa “Guaratari”, en el que se cuenta con profesionales altamente calificados tanto desde el punto de vista académico como en experiencia; sin embargo, desde la observación directa se ha podido evidenciar la culminación de una gestión, cuya ejecución en su desempeño organizacional mostraba una especie de aislamiento con respecto a los cargos y actividades que se ejecutaban, lo cual limitaba el desarrollo de los procesos informacionales dentro de la institución ya que la información primaria era manejada por solo una parte del personal y el resto generalmente llegaba como secundaria a través de comentarios en la institución, o simplemente no era transmitida sino que llegaba por coletillas externas; por ende, en vez de generarse una especie de conocimiento, se generaba incomodidad en el ambiente de trabajo y posteriormente la toma de decisiones recaía en solo una persona o un pequeño grupo, quedando el resto exento de dicha información pero directamente afectado. En consecuencia, se perdía parte del potencial que pudiera aportar cada miembro del equipo, extraviando también la generación de un posible conocimiento nuevo que pudiese incidir directamente en la toma de decisiones que favorecieran en mayor magnitud al desarrollo de la institución e incluso en el desarrollo de equipos de trabajo de alto desempeño.

Hoy en día, en la institución se presenta el inicio de una nueva gestión directiva a través de la cual se busca partir de la premisa que en su accionar, al promover un buen manejo de los procesos informacionales en la Unidad Educativa “Guaratari”, se pueda crear nuevo conocimiento que promueva el desarrollo de una organización inteligente con lo cual a su vez, se consolidaría un equipo de alto desempeño en la que cada uno de sus integrantes reconozcan el ambiente interno y externo al cual están expuestos y puedan prever, como un equipo, en el mejor sentido, los posibles cambios que se puedan generar y tomar las decisiones más idóneas

en pro de la misma, aportando desde sus individualidades en la creación de un trabajo como colectivo.

Es por ello, que surge como interrogante la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incidiría un plan estratégico basado en organizaciones inteligentes en la formación de equipos de alto desempeño en el Liceo Bolivariano “Guaratarí”? Para ello se plantean los siguientes propósitos:

**Propósito General:**

Construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratarí”

**Propósitos Específicos:**

- Comprender la realidad socioeducativa de la educación Media General en el contexto investigativo.
- Interpretar las diferentes miradas que promuevan el desarrollo de la inteligencia organizacional hacia la formación de un equipo de alto desempeño.
- Consolidar un eje socioeducativo estratégico basado en Inteligencia organizacional que conlleve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratarí”

**Relevancia del Estudio**

Trabajar la inteligencia organizacional en una institución significa conocer mejor la importancia individual y colectiva de cada uno de los integrantes de la misma, su estilo de trabajo, los retos que se plantean y la manera de fomentarlos, lo cual a su vez es la base fundamental de un equipo de alto desempeño.

Si bien, las organizaciones deben mantener valores, promoverlos y divulgarlos constantemente para que sus trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas, uno de los factores más importantes que afectará en su

desempeño, será el manejo de la información que allí llegue o se genere y la toma de decisiones en función de la misma; para ello, el gerente educativo debe poner en práctica sus habilidades gerenciales con la finalidad de que toda la organización tenga la posibilidad de establecer un ambiente óptimo y placentero para el bienestar de todos, donde se valore el trabajo individual de los integrantes de la institución y se tome en cuenta las opiniones que cada uno pueda aportar en beneficio del colectivo, desarrollando un mayor sentido de equipo y de pertenencia en el trabajo institucional.

Esta investigación, se justifica por cuanto permitirá acometer el manejo de los procesos informacionales dentro de la U.E. Guaratarí, para que, a través de los principios que se manejan en una organización inteligente, se pueda promover la conformación de un equipo de alto desempeño en la misma y posteriormente abordar las posibles necesidades que puedan surgir y afrontarlas como un todo de sus partes, más que por sus partes individualmente.

Así mismo, es de gran importancia desde el punto de vista teórico – práctico, ya que con su desarrollo, se ayudaría a promover aspectos gerenciales que favorecerían a la institución y que con el desarrollo del día a día o por desconocimiento, se tienden a omitir, así mismo se ofrecerían herramientas para prever los posibles cambios e influencias en el ambiente de trabajo para crear conocimiento en función de ellos y tomar las mejores decisiones; por último, se promovería el sentido de pertenencia institucional en pro del trabajo como un equipo comprometido con el logro de las metas institucionales y de las actividades que allí se planifiquen y ejecuten.

Cabe destacar, que tanto los estudiantes, docentes, personal administrativo, personal de ambiente y directivos, es decir, la comunidad educativa en general, serán beneficiarios directos de este estudio, el cual tiene un aspecto de gran relevancia en la praxis educativa, por cuanto la aplicación de este plan estratégico permitiría el re aprendizaje y fortalecimiento de los componentes básicos del docente que requiere las instituciones educativas venezolanas.

Finalmente, el estudio desde el punto de vista metodológico se justifica, dado que no se han observado estudios en los que se desarrolle la teoría de la inteligencia organizacional en el ámbito educativo o como herramienta para la formación de un equipo de alto desempeño, por

lo que se convertiría en un estudio innovador que a su vez serviría como antecedente a futuras investigaciones relacionadas con tan importante temática.

## **MOMENTO II**

### **REFERENTES TEÓRICOS**

En el presente momento, se desarrollará de manera organizada el conjunto de ideas, conceptos, antecedentes y teorías que permitan sustentar la investigación y comprender la perspectiva o enfoques desde el cual el investigador parte, y a través del cual interpreta sus resultados. De acuerdo con Sabino (2007), el propósito del marco teórico es “encuadrar el problema en estudio en un conjunto de conocimientos previos, a fin de brindar una guía para la indagación y puntualizar los conceptos con los cuales trabajamos” (p.48). En este sentido, el presente momento constituirá la fundamentación epistémica de la investigación, fruto de la indagación, de la recopilación y la integración de teorías, paradigmas y conceptos, incluyendo, si es preciso, la reflexión del investigador.

#### **Antecedentes de la investigación**

Los trabajos de investigaciones previas ofrecen aportes documentales que permiten definir en gran parte el rumbo de una nueva investigación; es así como según Arias (2006) los antecedentes “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.51).

En tal sentido, se presentan los siguientes antecedentes ordenados desde los más antiguos a los más actuales, iniciando en aquellos presentados a nivel internacional para luego, presentar los de carácter nacional y por último aquellos desarrollados en el ámbito regional.

En primer lugar, se presenta la investigación de Haber y Más Basnuevo (2015), Aplicación de la inteligencia organizacional en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente en La Habana en la que buscaron describir la aplicación de la inteligencia organizacional en la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente de La Habana, a partir de una metodología elaborada para su diagnóstico, implantación y evaluación. Para el desarrollo de su investigación, utilizaron de manera interrelacionada

métodos teóricos, empíricos y estadísticos, sobre la base del materialismo dialéctico. Se revisaron las fuentes documentales más relevantes y se hizo un análisis de los antecedentes, conceptos y modelos de inteligencia organizacional, así como de las experiencias en su implantación y desarrollo. Se aplicó una metodología para su diagnóstico, implantación y evaluación en una organización. Con ello, se demostró la incidencia de la implantación de la inteligencia organizacional en la mejora de la gerencia y de la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente; en el fomento de la cultura informacional de la delegación, a través del comportamiento de los indicadores de los factores influyentes, así como en los indicadores de gestión de la ciencia y la innovación tecnológica, de gestión ambiental, y de desempeño, durante los años evaluados. Ante esto, las autoras concluyeron que la aplicación de la inteligencia organizacional incide en la gerencia y en la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente, así como en el fomento de la cultura informacional.

Si bien este no se describe directamente como un trabajo especial de grado, fue una investigación científica que se desarrolló en una organización gubernamental en Cuba y en ésta se presenta paso a paso la aplicación de cada uno de los procesos para desarrollar la inteligencia organizacional de ese ministerio, lo cual sería un gran aporte para la presente investigación por ser un posible modelo a seguir en la implementación de la Inteligencia Organizacional en la U. E. Guaratari. Cabe destacar que no se ha encontrado una investigación que trabaje la inteligencia organizacional directamente a nivel educativo.

Por otra parte, a nivel nacional, en la Universidad Central de Venezuela, Gómez, M. (2016) a través de Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Información y Comunicación para el Desarrollo. La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente. Caso: Academia Nacional de Ciencias Económicas buscaba como objetivo general Analizar si la Academia Nacional de Ciencias Económicas se desempeña en la realidad como una organización inteligente, desde la perspectiva de la aplicación de la gestión del conocimiento como práctica gerencial. Se orientó bajo la teoría de gestión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi. La investigación fue de carácter descriptivo de campo y se desarrolló a través de una entrevista y encuestas que permitieron realizar un análisis de la problemática existente recopilando datos reales a través de la observación directa. El universo de estudio

para esta investigación estuvo conformado por dos grupos, el primero por el total de personas que laboran en la academia; el segundo por el público que asiste ésta en búsqueda de información, adquisición de publicaciones, asistencia a eventos, entre otros. Entre los hallazgos, se pudo observar que La Academia Nacional de Ciencias Económicas no se desempeña como una organización inteligente por lo que no aplica la gestión del conocimiento como práctica gerencial. En base a esto la investigadora plantea implementar un modelo de gestión del conocimiento en dicha institución, propuesto por la misma. La relevancia de este estudio radica en la similitud de los problemas observados por la autora en su institución y los planteados en el presente estudio y se muestra el desarrollo de la metodología que podría ser una guía para el desarrollo de la presente.

Seguidamente, a nivel regional, a pesar de que no se observaron investigaciones desarrolladas en función de la inteligencia organizacional, el aporte se orienta al desarrollo de equipos de alto desempeño, tal es el caso de Álvarez, C. (2017) quien en su trabajo especial de grado para optar al título de magister en la Universidad de Carabobo propuso un Plan Estratégico basado en Organizaciones Inteligentes que coadyuvase al comportamiento organizacional de la Unidad Educativa Abdón Calderón. Para ello se centró en las teorías Motivacionales de McClelland y Herzberg y utilizó una muestra censal de 31 personas a través de la aplicación de un cuestionario cerrado haciendo uso de una escala tipo Likert con alternativas de respuestas policotómicas. En sus conclusiones, pudo evidenciar que existían buenas relaciones personales, lo cual favorece al Diálogo y a la toma de decisiones para así resolver los conflictos que puedan presentarse de manera exitosa. Asimismo la autora considera que esto puede proporcionar las herramientas necesarias para generar cambios internos en cada uno de sus miembros con la finalidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para el desempeño armónico de su labor. Este estudio es interesante porque a pesar de contener un título que pareciera similar al de la presente investigación (inteligencia organizacional y organizaciones inteligentes), el fondo del mismo se diferencia, por ser ambos términos correspondientes a teorías diferentes.

Por otra parte, Sánchez, T. (2017) propuso un plan gerencial axiológico que coadyuvase a la formación de equipos de alto desempeño en la Unidad Educativa La Honda ubicada en el

Municipio Libertador del estado Carabobo. Dicha investigación estuvo sustentada en la Teoría de los Valores de Athos y Pascale, en la Teoría de la Dirección por Valores de García y Dolan y en la Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns. Con respecto a su metodología, la investigación se encontró enmarcada en una modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 42 docentes y la muestra se realizó a través de un muestreo probabilístico estratificado proporcional quedando constituida por 22 sujetos. La técnica de recolección de datos cuantitativa utilizada fue la encuesta, mientras que el instrumento aplicado fue un cuestionario cerrado tipo escala de likert con alternativas de respuestas policotómicas (siempre, casi siempre, casi nunca y nunca) a su vez se apoyó en una técnica cualitativa, la cual fue una entrevista semiestructurada para la evaluación de la propuesta. Finalmente, una vez analizado los resultados, evidenció que La gerencia axiológica y los equipos de alto desempeño utilizados de manera efectiva, permiten a un gerente generar niveles elevados de participación activa y consciente en la consecución de los objetivos institucionales por lo que, para solventar la problemática estudiada era necesario la elaboración, implementación y evaluación de un plan gerencial axiológico que coadyuvase a la formación de equipos de alto desempeño, trayendo como consecuencia la ubicación de la institución en un posicionamiento de calidad educativa.

Ambas investigaciones presentan un aporte importante a la investigación con respecto a las teorías que aportan sobre los equipos de alto desempeño y la mirada de lo alcanzado o propuesto en sus instituciones con respecto a la variable, lo cual permite a la autora de la presente investigación tener una visión más clara acerca del objetivo a alcanzar en la institución a estudiar con el presente estudio.

Finalmente, es importante destacar la tesis doctoral de Guanipa, L. (2009) “Educación, docencia y complejidad: visión onto-epistémica de la realidad socioeducativa universitaria a la luz de la gestión del conocimiento” en la que realizó un acercamiento al enigma de la investigación donde se pudo observar la evolución del mundo, debido a los procesos comunicativos y educativos bajo el complexus teórico de la Gestión del Conocimiento y en su aporte, propone generar un “basho sociedad-mundo”, dando apertura a una quinta fase de “Internacionalización” del conocimiento apoyado por la gestión del conocimiento desarrollado

con las tecnologías de información y comunicación, para así pasar de una sociedad de la información, a una sociedad de conocimiento. Si bien, a simple vista, la investigación no tiene relación directa con las categorías que se desarrollaron en la presente investigación, en esencia tiene que ver con la teoría de la gestión del conocimiento y la importancia que tiene ésta en el plano educativo, aunque en la presente investigación se orienta más desde un punto de vista gerencial. Finalmente, en esa tesis doctoral se observaron muchos aspectos metodológicos que sirvieron de guía para el presente estudio.

### **Referentes Teóricos**

A continuación, se presenta una visión preliminar del referente teórico que une las diferentes formas en las que una organización usa la información de manera estratégica y se indica como esos procesos están relacionados íntimamente y podrían controlarse para promover la inteligencia organizacional en una institución.

### **Gestión de conocimiento**

Según Nonaka y Takeuchi (1999), los japoneses han alcanzado su éxito a causa de su habilidad para crear conocimiento organizacional; para los autores (ob. cit), “la creación del conocimiento se logra a través de un descubrimiento de la relación sinérgica entre conocimiento tácito y explícito en la organización, y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito” (p.9). Para ello, es imperante definir ambos conceptos:

- El conocimiento tácito es conocimiento personal, es aquel difícil de formalizar o comunicar a otros. Es ese cúmulo de información que lleva cada persona consigo a raíz de sus experiencias. Son conocimientos prácticos, subjetivos, discernimientos y hasta intuiciones que puede tener una persona por el hecho de estar o haber estado en una actividad por algún periodo de tiempo.
- El conocimiento explícito es un conocimiento formal, fácil de transmitir a otras personas, generalmente codificable en fórmulas matemáticas, reglas, instrucciones, entre otros.

Ambos tipos de conocimiento son complementarios y aunque el conocimiento tácito carece de formalidad, es sumamente relevante y de valor limitado para la organización. Por otra parte, el conocimiento explícito, es algo que no aparece de forma espontánea, sino que es algo que se debe ir fomentando y materializando a partir del conocimiento tácito. Para aprovechar al máximo los elementos de una organización, es necesario especializarse en la conversión de del conocimiento para poder impulsar la innovación y aprovechar el potencial que allí converge. Existen 4 modos de conversión del conocimiento, los cuales se presentan en la fig. 1 y se explican a continuación:



Figura 1. Modos de conversión del Conocimiento  
Fuente: Autor (2021)

**Socialización:** es el proceso de adquisición de conocimiento a través del compartir de experiencias, según Choo (1999) “así como los aprendices aprenden oficios de sus maestros por medio de la observación, la imitación y la práctica, los empleados de una empresa aprenden nuevas habilidades mediante la capacitación en el trabajo” (p.10).

**Exteriorización:** es el proceso de convertir conocimiento tácito en explícito, lo cual puede ser a través de metáforas, analogías o modelos, entre otros. La exteriorización es la actividad esencial de creación de conocimiento, ésta se puede activar por diálogo o por la reflexión colectiva al aclarar similitudes o diferencias producidas por la experiencia que allí converge; a nivel empresarial, se puede ver con frecuencia en la fase de creación de un nuevo producto.

Combinación: es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de diversas fuentes (Choo, 1999). Así, las personas intercambian y combinan su conocimiento explícito mediante conversaciones reuniones, memorandos, entre otros. Generalmente, esta información se puede categorizar, confrontar y clasificar en diferentes modos para producir y asentar un nuevo conocimiento explícito.

Interiorización: es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito al volver propias las experiencias que se obtienen a través de formas de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo. Este proceso se puede facilitar si el conocimiento queda plasmado en documentos o se transmite en forma de anécdotas de manera que los individuos puedan experimentar directamente la vivencia de otros.

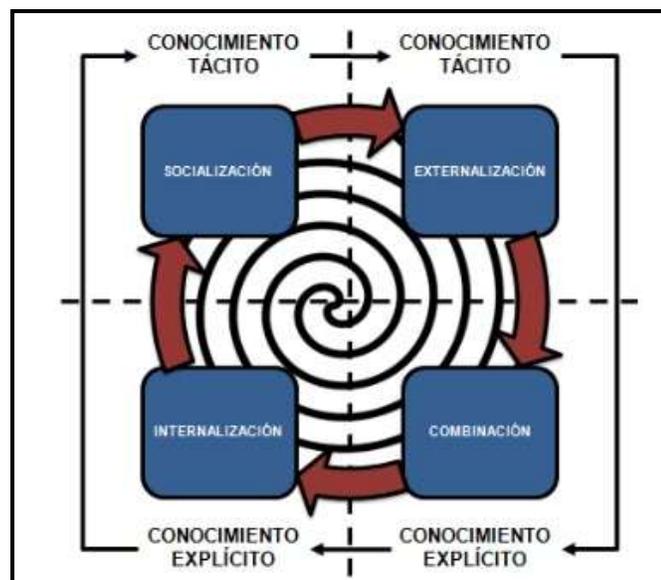


Figura 2  
Modelo SECI – Espiral de Conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999)

En una organización, los cuatro modos de conversión de conocimiento se pueden alimentar recursivamente. Por lo común, este se inicia cuando los individuos desarrollan cierto discernimiento o intuición sobre cómo realizar mejor sus tareas, y este conocimiento práctico (tácito), se puede compartir con otros (socialización); sin embargo, cuando este conocimiento continúa siendo tácito, la organización es incapaz de explotarlo y no se observa ningún avance

o evolución en sus prácticas y por ende en la misma. Por otra parte, dicha organización, puede tener varios cuerpos de conocimiento explícito generados por diversos grupos o unidades a través del tiempo (exteriorización), los cuales se pueden combinar y/o reconfigurar para crear nuevo conocimiento (combinación) o en su defecto podría volverse a experimentar y reinteriorizar para convertirse en un nuevo conocimiento tácito (interiorización). Lo importante no es el cómo, sino que ese nuevo conocimiento se pueda materializar y aprovechar de manera compartida en pro del avance de la organización.

### **Inteligencia Organizacional**

Algunos autores plantean que una organización inteligente alcanza esta condición en dependencia del nivel de inteligencia que posean sus especialistas y otros lo atribuyen a la información y al uso de este recurso en la organización; sin embargo, la inteligencia organizacional, también conocida como inteligencia empresarial o de negocios (del inglés Business Intelligence, BI), es un término desarrollado principalmente por Chun Wei Choo (1999), quien en base a las concepciones de diversos autores y a través de sus diversos escritos netamente a nivel empresarial, la define como “la capacidad que posee una organización para integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones” (p.17)

Ante esto, es importante destacar, que de acuerdo con Rodríguez y Galán (2007) el término inteligencia es utilizado en las ciencias sociales como “una capacidad que poseen y desarrollan los individuos para intervenir de forma ventajosa sobre la realidad, por medio del uso de su conocimiento” (p.51). Llevado esto, al plano organizacional, el vocablo es relacionado con la capacidad que estas poseen para desarrollar procesos del tratamiento y uso de la información y/o conocimiento que le faciliten una toma de decisiones efectiva, lo cual le genera ventajas competitivas; o como lo define, Choo (1999),

La organización que sea capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y son influidas por los

recursos de conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros.

De allí, se podría afirmar que una organización inteligente es aquella que se anticipa y adapta a los cambios de su entorno, ya que conoce y comprende las características de ese medio en el que se desenvuelve y es capaz de promover todo su conocimiento para, poder resolver de forma rápida y creativa los problemas que se le presenten, actuando de forma inteligente. (Rodríguez y Galan, 2007).

Es por ello que, se considera que la organización inteligente posee información y conocimiento que le otorgan la ventaja especial de responder con creatividad y rapidez a las situaciones que se le presentan. De acuerdo con esto, una organización inteligente estaría en la capacidad de:

- Conocer el medio ambiente en el que se desenvuelve y adaptarse al mismo de manera oportuna y eficaz.
- Involucrarse en un aprendizaje continuo que, en ocasiones, incluye deshacerse de normas y estados mentales que puedan no ser válidos para el desarrollo de la organización.
- Promover el conocimiento y la experiencia de sus miembros para generar innovación y creatividad.
- Accionar de forma razonada y decisiva en base a las experiencias y conocimiento creado en la misma.

Si bien, este término ha sido acuñado netamente a nivel empresarial, para efectos de la presente investigación, se plantea transpolarlo al plano educativo. Para ello, se considera analizar cómo interactúan de manera holística los llamados procesos informacionales, los cuales se definen a continuación.

### **Procesos Informacionales o de información.**

Los procesos informacionales son las principales formas en las que una organización usa la información de manera estratégica, los cuales al saber conjugarlos desempeñan un papel

primordial para determinar la capacidad de una empresa para crecer y adaptarse, pasando a generar lo que se considera como inteligencia de negocios. Estos procesos son:

- En primer lugar, *percepción de la información*, cuyo objetivo principal es que los miembros de la organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que está haciendo, la intención es garantizar que la misma se adapte y continúe desarrollándose en su medio ambiente dinámico.
- El segundo proceso, consiste en la *creación de conocimiento* que se da cuando las organizaciones ordenan y procesan la información a fin de generar nuevas formas de actuar a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a la organización desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar las ofertas existentes y mejorar los procesos.
- El tercer campo, refiere a la *toma de decisiones*, la cual debería responder a la búsqueda y evaluación de la información a fin de tomar las acciones más idóneas en pro de la organización y que respondan a los objetivos de la misma.

Si bien, se realizó una breve descripción de los procesos informacionales, los mismos serán profundizados a continuación por ser aspectos fundamentales para el desarrollo de la presente investigación, presentándose la descripción dada por los autores, la cual inicialmente se orienta a una visión empresarial para luego relacionarla y traerla al ámbito educativo.

## **Referentes Conceptuales**

### **Percepción de la información.**

De acuerdo con Choo (en Iluminado, 2005), “El personal de las organizaciones trata continuamente de comprender qué ocurre a su alrededor. Primero tienen que percibir lo que está sucediendo en su medio ambiente a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción” (p.5). Una organización, es un espacio en el que convergen diversas personas con diversos puntos de vista, de allí que cada participante pueda interpretar una variación en el medio ambiente y hacer sus propias representaciones de la realidad externa; sin embargo, en una organización inteligente, se busca que la organización sea un sistema “ligeramente acoplado” cuya principal actividad organizativa sea resolver la

ambigüedad de la información sobre el medio ambiente de la misma de manera conjunta: ¿qué está sucediendo ahí fuera? ¿Por qué está ocurriendo esto? ¿Qué significa?; la intención es identificar sucesos que se repiten, para hacerlos pronosticables y estabilizar el medio ambiente de la organización.

De acuerdo con Choo (1999). “Esta percepción se hace retrospectivamente, puesto que no podemos percibir sucesos y acciones hasta que hayan ocurrido, y entonces miramos hacia atrás en el tiempo para construir su significado. Los acontecimientos presentes se comparan con la experiencia pasada a fin de construir un significado” (p. 6). De allí que un suceso perceptible es aquel que se asemeja a algo que ya ha pasado antes.

Al momento de percibir la información de una organización interactúan los cuatro procesos que se describen a continuación:

- Cambio Ecológico: inicia cuando ocurre algún cambio en el medio ambiente de la organización que produce variaciones en las experiencias de sus integrantes, lo cual genera, que los miembros de la organización traten de comprender esas diferencias y busquen el significado de tales cambios.
- Representación: ocurre cuando algún miembro de la organización toma alguna medida para evaluar los cambios percibidos, reciben una información ambigua y prestan atención a ciertos elementos de esta, agrupan acciones y textos, les clasifican, le buscan una relación o un sentido de orden para crear sus propias restricciones. El resultado de esta representación sería generar los datos sobre las variaciones del entorno que más tarde se convertirán en significado y acción, aquellos que la organización podría esclarecer y tomar seriamente.
- Selección: este proceso se extiende al pasado para extraer historia y seleccionar un esquema razonable de interpretación que permita reducir la ambigüedad del ambiente percibido a través de estructuras, generalmente en forma de mapas de causas, que hayan resultado ser sensibles para la explicación de situaciones anteriores y que pueden otorgar alguna interpretación razonable de lo ocurrido en el presente. En este momento, se debería poder responder a la pregunta ¿Qué está sucediendo aquí?

- Retención: en este punto, se almacenan los productos de una percepción satisfactoria para su uso a futuro.

Finalmente, de acuerdo con el criterio de la percepción, en la organización se deben producir interpretaciones retrospectivas estables de datos ambiguos relacionados con los cambios que ocurren en su medio ambiente. La intención de este proceso es reducir la ambigüedad de la información que se recibe en la institución; sin embargo, algunas de estas características ambiguas van a permanecer para que la organización pueda sobrevivir en ese mundo nuevo y diferente al que se está enfrentando y eso es lo que le otorgará ese equilibrio entre flexibilidad y estabilidad en el ambiente continuamente cambiante al que se enfrenta. De acuerdo con Choo (1999)

Lo que se está interpretando es el medio externo de la organización, y cómo ésta marcha respecto de su interpretación depende de cuán analizable perciba que es el entorno y cuán activamente se interese en él para comprenderlo. La ambigüedad la reducen los gerentes y otros participantes que discuten ampliamente las indicaciones ambiguas de información y así llegan a una interpretación común del ambiente externo. (p.26)

Para ello, se requiere que los miembros de la organización lleguen a una especie de acuerdo colectivo sobre que partes de esos cambios se considerarán como variables y las conexiones entre esas variables que puedan ser razonables. La esencia de la percepción se observa cuando logran ponerse de acuerdo sobre lo que es importante o trivial para ellos, y logran hacer una especie de mapa de causas de variables y conexiones retenibles para su uso a futuro.

En una institución educativa, los cambios del ambiente, se pueden percibir, no solo a raíz de los sucesos que ocurren en el entorno de la misma, sino por el cúmulo de orientaciones y lineamientos que son emanados por los organismos superiores (Municipio escolar, Secretaría de Educación, Zona Educativa, Ministerio del Poder Popular para la Educación, entre otros), los cuales en oportunidades, pueden alejarse del rumbo de las actividades que se llevan en la institución. Cuando el personal, se hace consciente del proceso de percepción, debería poder tomar esta información y relacionarla con sucesos o lineamientos anteriores que le permiten comprender la naturaleza de estos

## **Toma de Decisiones**

Todo comportamiento organizacional surge de decisiones, por lo tanto, las características esenciales de la estructura y función de una organización se pueden derivar sus procesos de toma de decisiones y de la elección humana racional; sin embargo, para Choo, (1999). “En un mundo ideal, una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable sobre sus consecuencias, y las preferencias correspondientes para evaluar esos resultados. En la práctica, tales exigencias sobre la recopilación y el procesamiento de información son irreales” (p12).

Lo previamente expuesto, se debe a un principio de racionalidad limitada, expuesto por Simon (1957) que establece que “La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta objetivamente racional en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva” (en Choo 1999, p.13). En otros términos, si bien la toma de decisiones debería responder a un racionamiento exhaustivo de posibles escenarios y consecuencias, son más las decisiones que enfrenta el gerente de la organización, que aquellas a la que su capacidad racional pueda responder. Según Simon, existen tres tipos de límites que circunscriben la capacidad de la mente humana para una toma de decisión racional lo cual se convierte en una limitación en su capacidad cognoscitiva que convierte a las organizaciones en un en instrumentos necesarios y útiles para el logro de propósitos mayores. Para el autor el individuo está limitado por:

1. Sus habilidades mentales, sus hábitos y reflejos.
2. La extensión del Conocimiento y la información que posee
3. Los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.

Sin embargo, para el autor (ob.cit) en un sentido inverso, la organización puede alterar los límites de la racionalidad de sus miembros al controlar sus premisas de decisión sobre las cuales se toman tales decisiones. Por lo tanto, para Simon (1976), un problema fundamental de la organización sería definir tales premisas: “La tarea de la administración es diseñar de tal

modo este medio ambiente que el individuo se aproxime todo lo posible a la racionalidad (considerada desde el punto de vista de los objetivos organizacionales) en sus decisiones”. (p.240). Como consecuencia de esta racionalidad limitada, el miembro de la organización se puede comportar de dos maneras principales al momento de la toma de decisiones:

- En primer lugar, persigue alcanzar un resultado satisfactorio mínimo, al buscar un curso de acción satisfactorio o suficientemente bueno, en lugar de ir en pro de la solución óptima.
- En segundo lugar, se simplifica el proceso de decisión aplicando rutinas, reglas y heurísticas con el fin de hacer frente a la incertidumbre y hacer frente a la complejidad de la situación.

Al restringir la gama de situaciones posibles, se pueden crear programas de ejecución que reduzcan considerablemente las exigencias cognoscitivas y de información, lo cual simplificaría el proceso de toma de decisiones. Según Choo (1999), “las rutinas reflejan lo que la organización ha aprendido por experiencia sobre cómo hacer frente a situaciones recurrentes, ya que las organizaciones recuerdan al hacer, y las rutinas de acción y decisión pasan a formar parte de la memoria de procedimientos de las mismas” (p.13). Del mismo modo, se considera que las rutinas también permiten proyectar cierta organización de la institución en su comunidad y a quienes tengan intereses en ella, ya que se podría interpretar que una organización que sigue rutinas de decisión racional ha intentado comportarse de un modo responsable y justificado. Por otra parte, se aclara que se debe ser cuidadosos con el empleo excesivo de estas, ya que las rutinas excesivamente rígidas pueden obstruir el aprendizaje, asfixiar la creatividad y causar la pérdida de flexibilidad lo que podría convertirse en causa de estancamiento e inercia en la organización.

En este orden de ideas, es importante destacar que una organización debe ser intencionalmente racional a pesar de que sus miembros lo sean de forma limitada. Para ello, se deben trazar los fines y objetivos de la misma para que, cuando los participantes encuentren dificultades en la persecución de los mismos, se pueda llevar a cabo una búsqueda de

información sobre las alternativas y consecuencias, seguida de una evaluación de los posibles resultados de acuerdo con los objetivos y preferencias de dicha institución.

A nivel general pareciera indicar que es mucho lo que separa los tres modelos de uso de la información (procesos informacionales) por parte de la organización; sin embargo, desde el modelo de percepción, los miembros contemplan retrospectivamente sus acciones y experiencias, y representan o construyen sus propias percepciones. Por otra parte, en el modelo de creación de conocimiento, se considera a la organización como algo que se ocupa constantemente, de la conversión de nuevo conocimiento, haciendo énfasis en el conocimiento tácito personal de cada miembro para transformarlo en explícito lo cual se puede utilizar para crear nuevos productos y/o servicios. Finalmente, el modelo de toma de decisiones percibe a la organización como un modelo racional para elegir medidas racionales más convenientes para una organización.

La organización inteligente, vincula los tres procesos estratégicos de información en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación al que se definirá como ciclo de aprendizaje, en el cual, según Choo (1999) los procesos informacionales

Se agrupan, clasifican y ensamblan flujos de experiencias en el medio ambiente de la organización para formar mapas mentales a fin de percibir la información ambigua. Como resultado de la percepción, los miembros representan el medio circundante y desarrolla interpretaciones compartidas de lo que les está sucediendo a ellos y a su organización. Lo que surge es una serie de significados compartidos o modelos mentales que se utilizan para planear o tomar decisiones. Tales interpretaciones, también son útiles para definir la intención o la visión de la organización sobre qué nuevos conceptos y capacidades necesita desarrollar. (p.21)

Al llevar esto al nivel educativo, para desarrollar la inteligencia organizacional de la institución se comenzaría por desarrollar el proceso de percepción en la misma, comenzando por analizar su ambiente interno y externo. El ambiente interno a manera de diagnóstico para reconocer su identidad a pesar del constante cambio y luego para mantenerla presente; y el ambiente externo para reconocer toda la información ambigua que a esta pueda llegar, incluyendo los lineamientos que emiten los entes superiores (Municipio escolar, Zona

educativa, Secretaria de Educación, Ministerio del Poder Popular para la Educación) o que se pueda generar por el día a día en la comunidad o la situación del país. Con ello se haría un análisis retrospectivo de la información para disminuir las posibles ambigüedades que esto genere y se procedería a la creación de conocimiento desde todos los modelos (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) haciendo énfasis en creación de conocimiento en el ámbito educativo per se (intercambio de estrategias, formación docente, investigación) y en el plano gerencial, respondiendo a la creación de posibles patrones de respuestas necesarios para que al momento de una toma de decisiones, se pueda realizar de la forma más objetiva posible, sin tener necesidad de recurrir a improvisaciones o respuestas que busquen alcanzar un resultado satisfactorio mínimo.

Del mismo modo, los resultados de esa toma de decisiones serían objeto de una evaluación consciente que genere una posible información objetiva o un nuevo conocimiento para que al momento de volver a ser percibida una nueva situación ambigua, sea más fácil la toma de decisiones y las mismas puedan estar cada vez más vinculadas a los fines, objetivos, misión y visión del plantel.

### **Equipos de alto desempeño**

A nivel empresarial, el término equipos de alto desempeño, ha sido un tema en constante crecimiento en las últimas décadas debido a la inversión e interés de las compañías, para aumentar su productividad y desarrollo organizacional, dejando un poco atrás, la tecnología, que aunque es esencial en la productividad de una empresa, perdió un poco de importancia, pues los equipos de alto rendimiento han dado mejores resultados, siempre y cuando se tenga una preparación y entrenamiento correcto (Romero, 2018).

Del mismo modo, en el ámbito educativo, la importancia que los investigadores le han dado al tema, ha sido por los continuos e impredecibles cambios que tienen que afrontar las instituciones día a día, por lo cual el personal, necesita ser hábil, rápido y, sobre todo, eficiente, para tener ventajas funcionales ante los cambios que se viven en ellas.

Uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos, es la formación de equipos de trabajo de alto desempeño. Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. En este orden de ideas, Ángel (2000); señala que:

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables (p. 18).

Según el autor (ob. cit), la gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros que producen resultados de manera independiente, lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

Insoslayablemente, crear y mantener equipos de trabajo de alto desempeño requiere de dos creencias, las cuales, de acuerdo con Blanchard (2007) “ninguno de nosotros es tan inteligentes como todos nosotros, y las personas tienen el derecho de participar en las decisiones que las afectan” (p. 21), es por ello que el trabajo de un equipo de alto desempeño está basado en principios de la labor en comunidad, eliminando por completo la individualidad. Del mismo modo, uno de los factores más resaltantes de un equipo de alto rendimiento es que no existen errores, sino oportunidades de aprender, además que tanto el éxito como el fracaso son atribuidos a todo el equipo y no solo a uno o varios integrantes por separado por lo que se crea un ambiente de trabajo de confianza en el que existe un intercambio información e ideas, y se puede promover la cooperación y no la competición entre quienes conforman el equipo.

En este orden de ideas, es importante destacar los principales atributos de los equipos de alto desempeño, los cuales, según Chiavenato (2002) son:

- Participación: los miembros se comprometen con compromiso y autoayuda.
- Responsabilidad: los miembros son responsables de los resultados.
- Claridad: los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- Interacción: todos los miembros se comunican en un clima abierto y confiable.
- Flexibilidad: los miembros quieren cambiar y mejorar el desempeño.
- Focalización: los miembros se dedican a alcanzar las expectativas del trabajo.
- Creatividad: los talentos e ideas se emplean para beneficiar el equipo.
- Rapidez: los miembros actúan con rapidez ante los problemas y las oportunidades.

Del mismo modo, un equipo de alto rendimiento se diferencia de un equipo o grupo de trabajo convencional en el sentido que:

- El equipo de alto rendimiento es autodirigido, es decir, tiene un amplio margen para establecer sus líneas de actuación y autonomía para ejecutarlas, mientras que un equipo convencional necesita un líder que los oriente y acompañe en todo el proceso.
- El equipo de alto rendimiento es multifuncional: supera la clásica división departamental e integra a personas de áreas y conocimientos diversos
- Los miembros del equipo de alto rendimiento tienen una gran identificación y compromiso con el objetivo perseguido
- El equipo de alto rendimiento está organizado en función de procesos, es decir, cadenas de actividades que tienen un principio y un final identificables en un marco temporal y con una visión y misión claras
- Un equipo de alto rendimiento presenta una claridad de roles, los cuales se definen en funciones a desarrollar para alcanzar una meta en común y no puestos de trabajo.
- La información circula sin obstáculos dentro del equipo de alto rendimiento con el fin de que todos conozcan el estado del equipo y los avances en la consecución de objetivos.

- Un equipo de alto desempeño revisa su cumplimiento y determina la calidad de su rendimiento colectivo en un marco de mejora continua
- El equipo de alto rendimiento asume colectivamente tanto los éxitos como sus fracasos sin buscar culpables, y cuenta con la capacidad de identificar lo que ha fallado y de autocorregirse con flexibilidad, ya que éste se rige por la confianza y la corresponsabilidad entre sus miembros.

Con la presente investigación se pretende conjugar el buen uso de los procesos informacionales para poder percibir de manera proactiva todos esos sucesos e informaciones que se originan tanto, desde adentro de la institución, como desde afuera, para crear las posibles formas de acción y respuesta a las mismas, y poder tomar decisiones y acciones apegadas a los objetivos y valores institucionales desde el aporte individual de cada uno de sus miembros hasta llegar a la conformación de un equipo de alto desempeño.

### **Referentes Legales:**

Toda investigación debería estar enmarcada dentro del ámbito legal del ambiente en el que se despliega para estar acorde y adecuada con las características de la sociedad en la que se realiza y sacar el máximo provecho al trabajo que con ella se desarrolla.

Considerando lo antes expuesto, es imperante iniciar destacando que las bases legales o normas que rigen todo lo concerniente al proceso educativo se encuentran enmarcadas, en primer lugar, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la cual en su artículo 102 establece que la educación:

...es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentado en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias

y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

En virtud de lo contemplado en el artículo constitucional anteriormente señalado se puede destacar que la principal finalidad de la educación es desarrollar el potencial creativo de cada ser humano, lo cual incluye al personal que labora en las instituciones educativas, por ser esos seres humanos que forman parte del proceso educativo encargados de transmitir sus conocimientos y virtudes, por lo cual debería comenzar por cultivar las propias, con la libertad de ejercer su personalidad en pleno en un ambiente de trabajo en el que sean valoradas sus capacidades individuales y en el que se le permita crecer continuamente tanto en el plano académico-laboral como a nivel personal, en un ambiente de trabajo óptimo. Del mismo modo, se hace necesario traer a colación lo estipulado en la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual establece en su artículo 6, numeral 3, literal j lo siguiente:

El Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia...

3.- Planifica, ejecuta, coordina política y programas...

j.- La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad,

En concordancia con lo estipulado en este artículo, se debe destacar que es competencia del Estado venezolano, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación y todas las instancias que de éste se desprenden, garantizar la formación e innovación de la administración educativa, lo cual se puede promover a nivel institucional desde el accionar de su personal, con actividades que fomenten estos valores y que promuevan desde las potencialidades individuales, el trabajo en equipo, corresponsable, afectivo y efectivo. En este sentido, el artículo 38 de la Ley Orgánica de Educación (2009) hace referencia al proceso de formación permanente del personal docente, señalando textualmente lo siguiente “La formación permanente es un proceso integral continuo que mediante políticas, planes, programas y proyectos, actualiza y mejora el nivel de conocimientos y desempeño de

los y las responsables y los y las corresponsables en la formación de ciudadanos y ciudadanas. La formación permanente deberá garantizar el fortalecimiento de una sociedad crítica, reflexiva y participativa en el desarrollo y transformación social que exige el país”(p.27)

En correspondencia con este artículo, es imperante implementar actividades orientadas a la continua formación y actualización docente, las cuales, en gran parte, recaen sobre el personal directivo y equipo de gestión institucional por ser estos los principales representantes del Estado dentro de la organización educativa quienes según Sanchez (2017), “deben fomentar estrategias y planes destinados a fortalecer los valores dentro de la organización, incentivando además el trabajo en equipo y la corresponsabilidad que como miembro del cuerpo docente tiene cada uno dentro del sistema educativo” (p.52).

Finalmente, en concordancia con lo previamente expuesto, se pudo observar como dentro del marco legal de la República Bolivariana de Venezuela, se fomenta la calidad educativa desde la formación y actualización docente, la cual, a pesar de ser el estado el principal responsable en su ejecución, no limita, la labor del equipo directivo para promover el avance y desarrollo de su institución, siendo éste, el mejor indicado conocer las características y necesidades de la organización que dirige y a su vez el más interesado en el fomento de este tipo de actividades, por lo que en el caso de la presente investigación, es éste el promotor principal en dar a conocer lo que la inteligencia organizacional comprende, para que a través de su práctica se pueda consolidar un equipo de alto desempeño.

### **MOMENTO III**

#### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

En todo trabajo de investigación es necesario considerar el conjunto de procedimientos lógicos y técnicos que van implícitos en este proceso, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, según Balestrini (2001) la metodología de la investigación “es el conjunto de procedimientos lógicos, técnico – operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos”. (p. 125).

En efecto, el marco metodológico es la instancia relacionada a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. De allí pues, que se deberá plantear el conjunto de operaciones técnicas que se incorporarán en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos.

A continuación se presentará una descripción detallada de la perspectiva metodológica con la cual se pretende abordar la presente investigación, la cual tendrá como propósito Construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratari”

#### **Corte Epocal**

Desde el ámbito de la investigación, un paradigma es un cuerpo de creencias, presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer ciencia; son los modelos de acción para la búsqueda del conocimiento. Esta investigación está fundamentada en una corte epocal postmoderna fundamentada principalmente en ser: subjetiva, holística (visión de la totalidad) e indeterminista (Harman, 2000, p.54). En consecuencia, la investigación en la postmodernidad propone *una metodología cualitativa* caracterizada por ser:

- **Inductiva:** los “investigadores cualitativos” no parten de teorías e hipótesis previas, sino que se plantean, algunas preguntas poco precisas que les orientan sobre los datos que deben recoger. Luego, a partir de tales datos elaboran los conceptos e ideas para la comprensión del fenómeno en estudio (Taylor y Bogdan, 1990, p.98). En otras palabras, en la investigación cualitativa se procede de lo particular (el dato), a lo general (el concepto o teoría).
- **Naturalista:** el investigador cualitativo procura interactuar con los informantes y con el entorno, de manera natural no intrusiva, sin artificios ni formalidades que ocasionen efectos inhibitorios en las personas que suministran la información. No obstante, como los investigadores cualitativos están conscientes de la imposibilidad de reducir totalmente estos efectos, intentan reducirlos y considerarlos al interpretar sus datos (Taylor y Bogdan, 1990, p. 102).
- **Interpretativa:** porque se busca *comprender* el sentido de las acciones humanas, desde el marco de referencia del individuo o grupo de individuos que proporcionan la información.

### **Paradigma de la Investigación**

El presente estudio se corresponde con el paradigma de una investigación de enfoque cualitativo, ya que hace posible el análisis sistemático de problemas con la finalidad de describirlos, explicando sus causas y efectos, entendiendo su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia, utilizando los métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en proceso. (Upel, 2010)

Autores como Caidedo y Mardones (2005), definen la investigación cualitativa como “aquella que persigue describir sucesos complejos en su medio natural, con información preferentemente cualitativa”. (p. 38). Es de hacer notar, que los métodos interpretativos pretenden indagar en el interior de las personas para poder entenderlas desde su subjetividad, ya que la teoría se crea desde situaciones particulares y sus datos se generan durante el proceso investigativo.

## **Método**

Dentro del Método se encuentra el "Círculo Hermenéutico" que explica como "el movimiento de la comprensión que va del todo a la parte y de la parte al todo" (Gadamer, 1998, p. 63). En el que teje el discurso a partir de la comprensión analítica. Aclara el autor en su exposición: "El análisis comprensivo de las fuentes y su interconexión con las localidades problemáticas permitirá hacer congruente el hilo discursivo, en el razonamiento interpretativo y de aplicación de los contenidos a obtenerse" (Gadamer, 1993, p. 193).

La interpretación funde lo aspirado por el intérprete y lo ofrecido significativamente por el texto o el acto humano. En este sentido, alude a una suerte de condición ubicua del intérprete sobre el interlocutor; es decir, coloca en la subjetividad razonablemente crítica del intérprete, la responsabilidad de la interpretación, cuando aclara que el trabajo de éste no es simplemente reproducir lo que dice en realidad el interlocutor, sino que tiene que hacer valer su opinión de la manera que le parezca necesaria, teniendo en cuenta la autenticidad de la situación dialógica en que sólo él se encuentra como concedor del lenguaje de las dos partes. En cuanto a la Aplicación, Gadamer la considera como un momento del proceso hermenéutico tan esencial e integral como la comprensión y la interpretación; es por ello, que la facticidad es el reflejo de validación de los enunciados interpretados al dibujar nuevos horizontes desde lo ya construido hacia lo construible en una relación de apropiación discursiva entre el hermeneuta y el objeto del conocimiento. (Gadamer, 1993, p.p. 193-194)

Esta preocupación interesa a Gadamer, para quien la aplicación no quiere decir aplicación ulterior de una generalidad dada, comprendida primero en sí misma a un caso concreto; ella es más bien la primera verdadera comprensión de la generalidad que cada texto dado viene a ser para nosotros: La comprensión es una forma de efecto, y se sabe a sí misma como efectual. Como forma de efecto, la aplicación, en tanto comprensión de una generalidad, como horizonte último, y luego de comprendido el soporte teórico e interpretado sobre la facticidad del mundo de la vida, devendrá la construcción teórica. Cabe destacar, que en la investigación se realizó una triangulación del corpus (textos y teorías), de los sujetos abordados (Docentes,

secretaria y personal directivo) y la reflexión de la investigadora. De esa triangulación surgieron las siguientes categorías: Organización inteligente, percepción de la información, creación de conocimiento, toma de decisiones y equipos de alto desempeño.

### Unidades de Análisis

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación se consultaron los siguientes Corpus:

Código	Autor	Título
Txt-1	Choo (1999)	La organización Inteligente
Txt-2	Uria y Rodriguez (2019)	Inteligencia organizacional: aproximación teórica a su concepción y desarrollo
Txt-3	Uribe, et al (2013)	Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales
Txt-4	Araneda, Cordero y Landaeta (2008)	Psicología organizacional humana: Modelo de Equipos de Alto Desempeño: una propuesta experiencial

Tabla 1. Unidades de Análisis

Fuente: Autor (2021)

### Informantes Claves

Para la realización de una investigación que asume el análisis de contenido se debe tomar en cuenta a un grupo de personas que puedan fungir como actores sociales o informantes claves de la información suministrada para hacer una sola comparación del tema a tratar. De allí se extraen elementos o factores que permiten comprender e interpretar el contenido de la entrevista, transformada en texto.

El grupo a ser estudiado en la presente investigación, estará constituido por el personal directivo, docentes y administrativo de la U.E “Guaratari”, ubicada en el Municipio Libertador del estado Carabobo. Debido a esto, la unidad de investigación se conformará de una manera

intencional, ya que se seleccionará con base en ciertos criterios establecidos por la investigadora donde según Martínez (1999), se “prioriza la profundidad sobre la extensión” (p.68). Del mismo modo, Nube (2007) define al informante clave como “un individuo que tiene conocimiento sobre el problema objeto de estudio, cuya información es valiosa tanto para el estudio preliminar en el diagnóstico, como en el posterior trabajo de campo” (p. 78),

### **Categorización de la información**

Teniendo en cuenta lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006) quienes plantean que la categorías “son los niveles donde serán caracterizadas las unidades de análisis” (p. 359). A continuación se muestran las que surgieron en relación a la realidad socioeducativa universitaria:

1. Organización inteligente
2. Percepción de la Información
3. Creación de Conocimiento
4. Toma de Decisiones
5. Equipos de Alto Desempeño

### **Técnicas de Análisis e Interpretación de los Resultados**

La hermenéutica utiliza múltiples y variadas técnicas y estrategias para recabar la información, pero hace énfasis en el uso de las estrategias interactivas que permitan recoger los datos a través del contacto directo entre participantes e investigadora. De estas técnicas se utilizó la entrevista semiestructurada la cual “se fundamenta en una guía general de contenidos y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Grinnell, 1997 p.597). La misma facilita la compilación de información necesaria para construir el proceso de descripción, categorización y teorización. El relato de los hechos expresados por los actores, recoge los rasgos y episodios que se vive diariamente.

De igual forma, se realizó una triangulación la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Al hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección, se le denomina triangulación de datos”. (p.439). En la investigación se trianguló la información obtenida del

Corpus (libros y textos), la entrevista realizada al personal de la institución y la opinión de la investigadora, clasificando esta información de acuerdo a las categorías del estudio.

### **Fiabilidad y Validez de los Instrumentos**

En investigaciones cualitativas, son necesarios los criterios de excelencia para confirmar su credibilidad. Según Ruiz (2004), los criterios de la excelencia son:

- *Credibilidad*: el uso de contextos externos, observaciones continuas, corroboraciones y triangulación de fuentes informativas ayudan a aumentar la credibilidad.
- *Transferibilidad*: se refiere al grado en que los sujetos analizados son representativos del universo al cual puede extenderse los resultados obtenidos. Una manera de conocer este nivel de transferibilidad de los datos consiste en considerar los resultados del estudio como meras hipótesis de otro próximo semejante.
- *Dependencia*: analiza las consistencias de los datos, medidas que ayudaran a su obtención: documentación, triangulación de personas, auditores a modo de expertos que chequeen las decisiones tomadas a la recogida de datos y su interpretación.
- *Confirmabilidad*: ser objetivo es captar al mundo de la misma forma que lo haría alguien sin prejuicios, ni intereses particulares.

## **MOMENTO IV**

### **Hallazgos de la Investigación**

En este momento se encuentra la recolección de información acerca del contexto social, económico y cultural de los involucrados en el estudio, se realizó una entrevista semiestructurada. Nube (2007), plantea que la entrevista “es la búsqueda de la información a partir de las fuentes orales, dirigida hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, situaciones o experiencias, tal como lo expresan sus propias palabras” (p.68). Para efectos de esta investigación se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas con la finalidad de permitir a los entrevistados emitir su opinión libremente sobre el tema estudiado. La misma, está centrada en las categorías previamente presentadas y consistirá inicialmente de las siguientes preguntas:

1. En la institución ¿Cuál era el mecanismo que utilizaba el personal directivo para que al momento de transmitir las informaciones y lineamientos se pudiera promover la relación de dicha información con actividades previas que facilitaran la comprensión del qué se iba a hacer o cómo se iba a desarrollar?
2. Durante la gestión anterior, ¿Qué actividades de socialización se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus experiencias con el resto del equipo?
3. Durante la gestión anterior, ¿Qué actividades de formación se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus conocimientos con el resto del equipo o ampliar sus propios conocimientos?
4. ¿Cómo era el comportamiento del personal directivo al momento de la toma de decisiones institucionales?

5. ¿Cómo era la distribución de responsabilidades al momento de desarrollar el trabajo institucional?
6. ¿Existía compromiso y corresponsabilidad por parte del personal que labora en la institución en la ejecución de las mismas?
7. Según su opinión, ¿Cuál debería ser el mecanismo utilizado por el personal directivo para que el proceso de toma de decisiones se desarrolle de manera racional y acorde con la misión y visión de la institución ante las inquisiciones o lineamientos emanados por los entes superiores?
8. ¿Qué actividades o acciones se podría desarrollar para promover la participación y corresponsabilidad del personal que labora en la institución?

Cabe destacar, que para el desarrollo de los cuadros de categorización se aplicaron los aspectos (Categorías, Concepto, Código, Descripción y Reflexión), para afianzar ese análisis se abordaron mediante matrices categoriales a través de una codificación axial para comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta. Esto se realizó de la siguiente manera (Categorías, subcategoría, Axiomas Subcategoriales y Relaciones categoriales). Luego de haberse desarrollado los axiomas subcategoriales se plasmaron las categorías que se relacionan entre sí para luego desarrollar las relaciones categoriales de Organización inteligente, percepción de la información, creación de conocimiento, toma de decisiones y equipos de alto desempeño..

### **Código de los informantes clave.**

Para el desarrollo de la entrevista, se le asignaron a los entrevistados códigos para facilitar el proceso investigativo y respetar un poco la privacidad de la información proporcionada por los mismos. A continuación podrá observar los códigos y cargos del personal entrevistado para la siguiente investigación:

Código	Cargo del entrevistado
CEV-1	Personal Directivo - Coordinador
PDOC-1	Personal Docente – Docente de aula
PADM-1	Personal Administrativo – Secretaria

Tabla 2. Codificación de los entrevistados.

Fuente: Autor (2021)

### Entrevistas

A continuación se presenta de manera desarrollada, las entrevistas que se realizó en la Unidad Educativa “Guaratari”, teniendo en cuenta que las codificaciones que se asignaron, servirá de guía para saber el cargo que desempeña cada uno de los entrevistados en la institución y se reserva el nombre por discreción:

**1. En la institución ¿Cuál era el mecanismo que utilizaba el personal directivo para que al momento de transmitir las informaciones y lineamientos se pudiera promover la relación de dicha información con actividades previas que facilitaran la comprensión del qué se iba a hacer o cómo se iba a desarrollar?**

- 1 Primeramente se realizaba, mandaba un mensaje vía Whatsapp y al siguiente día cuando  
 2 nos reuníamos en la institución pocas eran las veces que nos sentábamos a coordinar las  
 3 actividades.

**2. Durante la gestión anterior, ¿Qué actividades de socialización se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus experiencias con el resto del equipo?**

- 4 Muy pocas. Eeeeh de vez en cuando se hacían reuniones docentes y en esas reuniones  
 5 docentes era para aprovechar el momento de cada quien expresar lo que sentía o sus  
 6 inquietudes pero nunca como tal se hicieron reuniones para socializar

**3. Durante la gestión anterior, ¿Qué actividades de formación se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus conocimientos con el resto del**

### **equipo o ampliar sus propios conocimientos?**

Ninguna porque debido a la ausencia de docentes nos limitamos cada quien a realizar su trabajo y durante el año escolar pasado se obviaron todo ese tipo de actividades

### **4. ¿Cómo era el comportamiento del personal directivo al momento de la toma de decisiones institucionales?**

7 Eeeeeehhh, a ver cómo te explico, en algunas si me notificaba, en otras no me notificaba,  
8 era como compulsivo, es decir que él tomaba decisiones drásticamente y luego me las  
9 notificaba.

### **5. ¿Cómo era la distribución de responsabilidades al momento de desarrollar el trabajo institucional?**

10 Ehhhh, sinceramente, como el profesor estaba en el aula porque él quería estar en el aula,  
11 porque nadie lo obligaba, realmente él quería asumir las horas, en parte para ayudar al  
12 departamento [de evaluación y control de estudios], prácticamente yo le hacía todo y se lo  
13 daba a él para que cumpliera en Zona Educativa con los requisitos que le pidieran y en  
14 algunas oportunidades, esteeeee, lo ayudaba la orientadora y así pues, nos distribuíamos,  
15 tú has esto, llena este formato, llena éste, hacíamos un consolidado y se llenaba, solo en  
16 función de lo que había que entregar o lo que surgía en el día.

### **6. ¿La información llegaba igual a todo el personal de la institución?**

17 Eeeeh, no. Yo porque siempre he manejado el correo institucional y siempre, ya hubo un  
18 momento como que colapsé y bueno decidí que nada más le iba a prestar atención a lo que  
19 me correspondía

### **7. ¿Existía compromiso y corresponsabilidad por parte del personal que labora en la institución en la ejecución de las mismas?**

20 No, porque no había motivación, por parte ni directiva, ni docente, yo creo que el año  
21 pasado todos trabajamos desmotivados.

**8. Según su opinión, ¿Cuál debería ser el mecanismo utilizado por el personal directivo para que el proceso de toma de decisiones se desarrolle de manera racional y acorde con la misión y visión de la institución ante las inquisiciones o lineamientos emanados por los entes superiores?**

22        Esteeee, bueno yo considero que primeramente todos debemos estar al tanto de todos los  
23        requisitos que se exigen porque, muchas veces juzgamos al personal directivo sin saber  
24        que se colapsa de taaanto trabajo y más que todo es llenar y llenar información pero  
25        muchas veces son informaciones que quedan en el aire porque no nos dan respuesta sobre  
26        nada, entonces sí considero que se debería como armar un equipo de trabajo , verdad, para  
27        que fluya y a la vez así todos vamos a estar informados de, de lo que está haciendo el  
28        director como tal para que no sea juzgado y a su vez ese director va a tener el apoyo de  
29        todo el personal docente porque le estamos colaborando en cualquier requisito que le  
30        exijan que yo creo que eso es lo que más ha fallado aquí, es la comunicación, que todos,  
31        cada quien trabaja por su lado y cada quien se colapsa por su lado y todo el mundo explota  
32        pero, no buscamos ayuda entre nosotros mismos. Yo creo que eso es lo que ha estado  
33        fallando

**9. ¿Qué actividades o acciones se podría desarrollar para promover la participación y corresponsabilidad del personal que labora en la institución?**

34        Yo, no sé, tengo tiempo pensando y de verdad que no me lo saco así como esa idea de la  
35        cabeza que, que primero deberíamos trabajar lo que es la motivación. Una vez que todos  
36        comencemos a trabajar lo que es la motivación y el trabajo en equipo pero a través de  
37        talleres. eeeeh yo creo que todo va a comenzar a fluir, porque no es nada más aquí,  
38        muchas instituciones lo he visto, si lo he visto de cerca que eeeh, el directivo se ha  
39        encargado de ridiculizarte en público pero nunca te felicita en público, siempre te, te,  
40        cuando hacen una reunión es para decir cuáles son tus errores y tus defectos pero muy  
41        pocas veces he visto que hagan una reunión para halagar al personal por el trabajo que se  
42        esté haciendo y si, lo he visto así en muchos planteles y siento que de allí es donde falla,  
43        verdad porque falla la motivación del personal porque dicen como que lo lo ancho para

44 ustedes y lo angosto para nosotros. Pero también el directivo falla porque nunca expresa o  
45 manifiesta en qué se está basando su trabajo, qué ando haciendo, lo que estoy haciendo,  
46 entonces es que él se va, pasea en la zona educativa, se agarra el día etc.

## **Sujeto N° 2.**

**10. En la institución ¿Cuál era el mecanismo que utilizaba el personal directivo para que al momento de transmitir las informaciones y lineamientos se pudiera promover la relación de dicha información con actividades previas que facilitaran la comprensión del qué se iba a hacer o cómo se iba a desarrollar?**

47 Él nos informaba, porque él, toda la información, aparte de X2, todo era entre ellos dos y nos  
48 informaban bien, bueno ella, las informaciones estaban al día, había veces en que las  
49 informaciones llegaban tarde pero sí llegaban, todo estaba al día, nos dividíamos el trabajo  
50 entre todos, pero todo bien.

**¿Él te bajaba la información de forma directa o le decía a X2?**

51 No, X2 me decía. Él se las daba a X2. Como él no tenía comunicación conmigo cuando yo  
52 estaba en mi casa, no teníamos comunicación por teléfono, ni por mensajes, ni por medio de  
53 algo en internet, ni nada, yo llamaba a X2 o cuando llegábamos al liceo, X2 me decía o él me  
54 mandaba a decir con cualquier docente, con la profesora X4, me mandaba a decir cosas. Lo  
55 que tenía que hacer, yo lo hacía pero de que tenía comunicación con él, no, directa no.

**¿Había algún tipo de actividad de socialización aquí en la institución que permitiera que ustedes compartieran con el resto del personal?**

56 Sí, hacían compartir acá en la institución, esteeee... vamos a hacer cualquier cosa, un  
57 almuerzo, un desayuno, hacer un compartir cualquier día, en diciembre, el de carnaval,  
58 semana santa...

**¿Y actividades de formación?**

59 Si,

**¿Cómo cuáles?**

60 No recuerdo profe.

**¿De esas actividades había alguna orientada a ustedes (personal administrativo o docente) o no?**

61 No, no se hacían y si se hacían no recuerdo.

**¿Talleres de formación o intercambio de estrategias entre los profesores o para ustedes?**

62 No profe, eso sí no se hace aquí. Ni talleres, ni charlas, ni nada de eso.

**¿Cómo era el comportamiento del personal directivo al momento de la toma de decisiones institucionales?**

63 Él era un poquito impulsivo en sus cosas, pero cuando iba a tomar una decisión, él buscaba  
64 que la decisión que iba a tomar estuviera de acuerdo a las posibilidades que teníamos, que  
65 pudiera hacer, que estuviéramos todos de acuerdo; y en la parte de las costumbres, sí, él las  
66 decisiones las tomaba de acuerdo a las costumbres que se llevaban aquí en la institución.

**¿Cómo era la distribución de responsabilidades al momento de desarrollar el trabajo institucional?**

67 De mi parte, él nos colocaba a la otra secretaria y a mí, nos colocaba las responsabilidades de  
68 nosotras, él nos daba la información y esa responsabilidad la tomábamos nosotras porque esa  
69 era la responsabilidad que teníamos nosotras. La orientadora, eso lo hacía ella porque era su  
70 responsabilidad, lo de la coordinadora era de ella, cada docente tenía su responsabilidad y sí,  
71 él era bien porque él nos daba a cada quien, al que le tocara.

**¿Tú sientes que había compromiso y corresponsabilidad por parte del personal con respecto al desarrollo de las actividades? ¿Que todos tenían el mismo compromiso al desarrollar las actividades que se hacen en la institución?**

72 Si todos teníamos el mismo compromiso porque todos hacíamos. Todos estábamos, cada  
73 quien por su lado, pero todos, tú has esto, tú has la otra cosa y así

**Según su opinión, ¿Cuál debería ser el mecanismo utilizado por el personal directivo**

**para que el proceso de toma de decisiones se desarrolle de manera racional y acorde con la misión y visión de la institución ante las inquisiciones o lineamientos emanados por los entes superiores?**

74 El director o la directora, debería buscar la manera de tener comunicación con todos sus  
75 empleados, aparte, si busca tomar decisiones, debería pedirle opinión a sus compañeros de  
76 trabajo y darle la responsabilidad al que le toca, no es que si yo no soy orientadora, a mí me  
77 vas a dar... las responsabilidades de la orientadora me las vas a dar a mí. No, eso le toca a la  
78 orientadora. El director debería buscar que cada quien tenga su responsabilidad, sea  
79 trabajando en su casa o en la institución. Debería buscar, tener comunicación con todos, así  
80 sea de un mensajito, pero tener comunicación con todos. No es que, -¡Ay, no vine y no te vi!-,  
81 pero por lo menos busque la manera de darle la información. No dejarlo por fuera. Si vas a  
82 convocar a una reunión que sea a todo el personal, no dejen por fuera a ninguno. Tener  
83 comunicación con todos. No porque, -ay esa es mi familia o me cae bien-, yo solo voy a tener  
84 comunicación con él.

**¿Qué actividades o acciones se podría desarrollar para promover la participación y corresponsabilidad del personal que labora en la institución?**

85 Hacer más compartir, una actividad o recreación donde todos tengamos más comunicación  
86 con otros, nos hablemos con respeto, hacer reuniones, que no nos pongamos a pelear, que si  
87 ayúdame a tomar esta decisión, uno le ayude a tomar la decisión al directivo, ah, ayúdame en  
88 tal cosa, si yo tengo la posibilidad yo te ayudo, vamos a tener comunicación entre todos, una  
89 asamblea en que todos participamos, todos tengamos comunicación.

**Con respecto al personal directivo actual ¿qué debe mejorar?**

90 La comunicación. Porque a veces hay momentos que no llega la información. Porque hay  
91 momentos en que no tenemos comunicación entre nosotros, entonces uno se entera por otro  
92 lado. Eeeeh, a veces no hay señal, es verdad, no tenemos señal como comunicarnos. A veces  
93 las informaciones llegan tarde, de un día para otro, pero también deberíamos tener bastante  
94 comunicación porque no la tenemos. No tenemos casi comunicación. No le vamos a dar toda  
95 la responsabilidad al director o la directora porque no la tiene. Aparte también tenemos que

96 entender que el director o la directora está ocupado, está estresado, pero también... él debe  
97 tener comunicación pero nosotros también deberíamos buscar que comunicación tener, como  
98 podríamos comunicarnos.

**Y ¿qué crees tú que yo podría hacer en este caso, para ayudar a que fluya la comunicación, ayudar a que fluya el trabajo y la responsabilidad en equipo para el año escolar que viene?**

99 Debería darnos como un taller, una charla que influya en cómo comunicarnos y que todos  
100 tenemos que tener comunicación, respetarnos los unos a los otros, tenernos respeto, respetar el  
101 trabajo de cada uno, no que si usted es directora y yo soy coordinadora o yo soy la de  
102 ambiente yo me voy a meter en su trabajo o usted en el mío. También debería hacernos eso,  
103 porque hay personas a quienes se les olvida que yo tengo mi trabajo y que tú no deberías  
104 meterte en mi trabajo porque ese es mi trabajo y yo sé cómo hacerlo o yo me meta en el tuyo y  
105 así. Hay personas que aquí se les olvida eso y no aprenden, ni tienen respeto el uno al otro y  
106 que si tú llegas tarde, no tienes que ponerle un carón al otro. Debería tener el teléfono de cada  
107 persona y mandarle un mensaje, aunque le llegue tarde, si le llega que le llegue y si no, usted  
108 cumplió y tratar de estar más presente con el personal.

### **Sujeto N° 3**

109 **En la institución ¿Cuál era el mecanismo que utilizaba el personal directivo para que al**  
110 **momento de transmitir las informaciones y lineamientos se pudiera promover la relación**  
111 **de dicha información con actividades previas que facilitaran la comprensión del qué se**  
112 **iba a hacer o cómo se iba a desarrollar?**

113 No bueno, se bajaban era a través de la profesora X2 que era y es la coordinadora actual del  
114 Guaratari, pero en sí en sí, el bajar información bajo condiciones adecuadas no lo hacía. Era  
115 que estábamos preguntándole a X2 que íbamos a hacer

**¿Y él? ¿Qué tipo de actividades de socialización se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus experiencias con el resto del equipo?**

116 Bueno, en primer momento, trató de unir a su equipo de trabajo a la profesora X5 que era la  
117 coordinadora pedagógica y a través de ella era que se tenían que hacer esas actividades de  
118 socialización; sin embargo, fueron muy muy pocas las que se hicieron aquí que ella llevó a  
119 cabo

**¿Y él hizo actividades de socialización?**

120 Actividades como tal no, sino bueno, cuando nos reunía era que nos decía como era que se  
121 tenía que trabajar pero en sí en sí, esas actividades como tal no las hizo.

**Y Durante esa gestión, ¿Qué actividades de formación se desarrollaban en la institución que permitieran al personal compartir sus conocimientos con el resto del equipo o ampliar sus propios conocimientos?**

122 No, ahí sí no se hacía actividades de formación.

**¿No hubo en ningún momento ningún tipo de actividad de formación entonces?**

123 No

**¿Cómo era el comportamiento del directivo al momento de la toma de decisiones institucionales?**

124 Bueno, ahí sí, hacia sus reuniones, y bajo esa reunión hacia sus propuestas para ver quien  
125 estaba conforme con él. Bueno, en realidad, él tomaba las decisiones y luego las comunicaba  
126 en sus reuniones y ahí no le refutaban nada.

**O sea, ¿él tomaba en cuenta la participación y no era algo que hacía visceral o de manera individual?**

127 No, él tomaba en cuenta allí en sus reuniones como director pues

**¿Cómo era la distribución de responsabilidades al momento de desarrollar el trabajo institucional?**

128 Ahí si toda la responsabilidad era para la profesora X2. Era la coordinadora de evaluación y  
129 prácticamente era la que asumía todas las actividades tanto pedagógicas como de evaluación.

**¿Existía compromiso y corresponsabilidad por parte del personal que labora en la institución en la ejecución de las mismas?**

130 El compromiso, el de X2 y muy pocos docentes. Porque de verdad, la institución es muy  
131 grande, había bastantes chicos y eran muy pocos los docentes que se avocaban a lo que era el  
132 trabajo como tal dentro de la institución

**Según su opinión, ¿Cuál debería ser el mecanismo utilizado por el personal directivo para que el proceso de toma de decisiones se desarrolle de manera racional y acorde con la misión y visión de la institución ante las inquisiciones o lineamientos emanados por los entes superiores?**

133 Bueno, delegar funciones, pero antes de delegar funciones, formar su equipo de trabajo, de los  
134 cuales, tenga su coordinador pedagógico, su coordinador de PAE, el de coordinación, o no sé  
135 si realmente un coordinador como tal, pero sí un profesor responsable que en el momento se  
136 puedan delegar funciones bien porque no seeee... va a estar el trabajo allí y que un solo  
137 profesor sea el que dé la cara con las actividades

**¿Qué actividades o acciones se podría desarrollar para promover la participación y corresponsabilidad del personal que labora?**

138 Bueno haciendo reuniones, talleres con esos profesores, realmente formando al profesor de la  
139 institución para que ellos puedan en su momento ejecutar el trabajo porque aquí todos los  
140 profesores son profesionales y de su área pero también debemos entonces apoyar la parte de  
141 evaluación, apoyar la parte pedagógica... cada quien está trabajando pa (para) lo suyo o sea,  
142 no estamos trabajando como un equipo de trabajo sino que cada quien hace lo suyo, terminó y  
143 se fue y no debe de ser así

**¿Con la dirección actual que debe mejorar?**

144 Oye con la dirección actual, al igual que la que está recién que salió que fue la del profesor  
145 X1... el proceso fue como muy rápido, rápido y acelerado y esta última dirección ha estado,  
146 sin embargo, más atropellada que la pasada porque no le ha dado lugar en sí, veníamos bien,  
147 pero con esta epidemia que estamos otra vez a distancia volvimos a decaer porque no nos ha

148 dado chance de interactuar los docentes con nosotros mismos y con el colectivo de la  
149 institución. Lo que tenemos es que volver a hacer el equipo de trabajo, hacer el equipo de  
150 trabajo para poder continuar, pero cada quien está trabajando por lo suyo o casi nadie está  
151 trabajando pues, prácticamente, estamos otra vez como que una o dos personas son las que  
152 están dando la cara por la institución.

**¿Y entonces que debo promover o hacer como directivo para mejorar esa parte?**

153 Realmente, entrevistar a tu personal nuevamente, porque si ese personal no te ayuda, no haces  
154 nada porque estás trabajando sola también otra vez, vas a trabajar sola. Eeehhh, ¿qué nos  
155 pasa? Que estamos en una zona rural, tenemos como que muchos factores que nos han llegado  
156 juntos: en la zona rural, que no tenemos transporte, antes no teníamos transporte pero ahorita  
157 está la parte económica y realmente lo que está influyendo en la institución y en esta fractura  
158 es la parte económica para poder llegar aquí a la institución porque ganas tenemos, pero se nos  
159 quita el ánimo cuando vemos que el sueldo mínimo no nos alcanza para yo poder llevar el  
160 sustento a mi familia, y si yo soy una madre soltera ¿de dónde más yo voy a sacar? Entonces  
161 eso es lo que le está pasando al docente, que tiene que ir a hacer otras actividades y como no  
162 hay una presión en la institución, dejan –ay no, si me regañan no importa- -si me hacen una  
163 amonestación, no importa- porque eso es lo que está pasando, que las amonestaciones no están  
164 hiriendo como tal a X docente pero si fuese que realmente se diera la persecución y se  
165 ejecutara rápido contra los docentes, yo creo que esto caminaría. Te lo digo en el sentido que,  
166 mira, ahí está X6, ah no, X6, ajá, que es lo que desanima a uno, porque yo te digo por mí, yo a  
167 veces digo, nagnaré, la profesora X6 no está, pero puede venir y decirme y yo te dirijo a los  
168 chicos, pero estando tú ahí que eres la persona que tiene la experiencia en el medio. Pero,  
169 yooo, a mí porque me gusta, entonces, ay no, o tranquila, porque también son los comentarios,  
170 tranquila porque igualito el ministerio a mí me paga. Entonces empieza uno, ah bueno, pero  
171 aquella el ministerio igual le paga y hace otra actividad, entonces voy a hacer lo mismo yo.  
172 Que si me dicen, no radicalmente esa persona, ese docente se sacó de nómina, entonces uno  
173 tiene el miedo, ah no mira de verdad si hay la acción, si se ejecuta y cada quien tiene su  
174 sanción. Aquí, han pasado los años, los años, los años y los años y ahí tenemos todavía a la  
175 profesora X6 en sistema cobrando y nosotros haciendo el trabajo por ella y que no se nos

176 reconoce. ¿Por qué X3 no siguió con el campo? Porque X3 decía, -naguará X7, tú y yo en el  
177 campo con los muchachos, tú y yo en el campo con los muchachos, cuando llegó X8, ¿quién  
178 se llevó los méritos? X8. Ah pero en ningún momento él nombró ni a la profesora X7, ni a la  
179 profesora X3- decía X3, y yo –bueno X3, así son las cosas y ese no es nuestro medio, nosotras  
180 solo somos colaboradoras- -aja pero él es el coordinador, está llegando pero él también tiene  
181 que decir, oye, gracias a X docentes se ha llevado el trabajo- entonces no nos nombraba,  
182 entonces ella dijo –yo no trabajo más en el campo, no trabajo más en el campo, yo voy a hacer  
183 lo mío y me voy a esforzar en lo mío - que es lo que te sigo diciendo, no trabajábamos bien. O  
184 sea, hay que hablar con cada docente, -¿te gusta, no te gusta, vas a seguir? Entonces renuncia,  
185 renuncia para yo poder meter mi personal que yo quiero, para que mi liceo funcione como yo  
186 quiero.

### **¿Y con respecto a la comunicación y a la toma de decisiones?**

187 Bueno, es que tú teniendo tu equipo de trabajo, aquí, entre todos va a salir esa decisión, o sea,  
188 que no digan –ay, X9 fue radical e impuso que toditos íbamos a llegar a las 7am pero ella no  
189 llegó- no, no, no. Todo tiene que salir con el personal que esté, que le parece, hacer unas  
190 encuestas a cada docente, ver si están disponibles, y según eso, evaluar, evaluar ¿qué cosa?  
191 Evaluar, toooooodo está distorsionado. -Nadie pegó la primera pregunta-. Entonces, debido a  
192 eso, viene tu evaluación. -Óyeme, la primera pregunta era la hora de llegada, pero nadie  
193 concordó, yo ahora les voy a colocar esta que es intermedia-; -todiiiiiiitos quieren azul, verde,  
194 blanco en el uniforme pero ahora yo les voy a colocar el contraste y va a ser éste-, o sea, tú  
195 nos vas a hacer las preguntas a todos pero y vas a sacar, ah bueno, pero de 5, 3, de 2,1, ah  
196 bueno, en esta sí -se observó que estábamos todos de acuerdo-, en la hora del comedor, ah  
197 pero no ésta fue espectacular, la hora de salida, todos se quieren ir temprano; ah! Ahí si están  
198 pendientes pero es eso. ¿Qué pasa? Como estás llegando, la mano dura, fuerte, sin embargo  
199 has sido flexible, yo era una que decía, no tiene que darme mis 2 días de permiso porque  
200 naguará, era el bolsillo pues porque lo que embroma a uno es el bolsillo, pero qué tienes tú  
201 aquí? Tú también tienes gente que es de aquí de la comunidad. Con esa gente de la comunidad  
202 es que tú te tienes que apoyar y hacerles ver la responsabilidad de la institución. Además, esto  
203 es de ellos; más bien, nosotros hemos hecho mucho, demasiado, porque ¿desde cuándo esto ya

204 ni existiera? ¿por qué? Porque de pronto si tú no hubieras quedado aquí, ya X2 no estuviera,  
205 ya yo me hubiese ido uuuuff, y a X3, la tenemos como atajadita, la tenemos en una cosa, en  
206 otra nos entorpece, entonces es eso. Otra parte pasa con el amiguismo, X4, si no es con X1 no  
207 nos trabaja bien a nosotros, ella tenía que estar aquí hoy apoyándonos, ella no está haciendo  
208 otra cosa, no tiene hijos. Ella tenía que haber estado aquí hoy, ¿verdad?. X3 se entiende, X3 es  
209 como un reposo así como cuando se fue la profesora X9, debe tener un reposo, debe tener una  
210 asistencia médica y X3 no tiene apoyo de nadie. Ella se siente sola, atrapada y no sabe qué  
211 hacer, porque el apoyo de uno son los familiares, si a uno el familiar tuyo no le da un apoyo, o  
212 sea, uno no sabe para dónde ir.

213 Cada uno de nosotros es un estudio diferente pero así como eres flexible, tienes que llamarle  
214 la atención. X3 lo que pasa es que siempre ha tenido la flexibilidad de la profesora X10, la  
215 flexibilidad de... y se quedó con eso y se agarró de allí. Entonces tú lo que tienes que hacer es  
216 dejar que se vaya. ¿Qué hicimos ahorita? No se evaluó física, no se evaluó parte de  
217 matemática y está el docente aquí. Entonces es mejor que tú no los tengas a que te estén  
218 estorbando. Ser drástico, en algunos momentos, cónchale, ya pasaste tu año, ya tú observaste,  
219 ya tú viste; pero lamentándolo mucho, por eso es que tenemos a X6 allí, ¿por qué? porque X1  
220 no le hizo el seguimiento a X6. X1 quiso que X6 siguiera cobrando y estuviera allí y no  
221 entiendo porque es como un egoísmo porque, ¿de qué te sirve lo queeeee? Si tú generas más  
222 de lo que es eso, tú generas más. Ella es una señora empresaria, ella genera más de lo poquito  
223 que le da el Estado. Entonces sácala, sé amigo y dile las cosas como son. Cuando uno es un  
224 verdadero amigo, uno le dice las cosas a la gente cómo es. ¿Por qué? Porque es por tú  
225 beneficio, pero si yo me callo, no soy amigo de nadie. Porque no me está importando, en  
226 cambio cuando tú -oye ven acá- -X7, las cosas son así y así, te estoy diciendo una  
227 recomendación, una crítica constructiva para ti, no cometas más ese error- ahora, -ah no, ay,  
228 ella sabe que es así, ¡no!- por lo menos aquí, con X11, tú lo vas a llamar y le vas a decir –  
229 Bueno X11, a ti lamentablemente no se te puede hacer traslado, ¿por qué? Porque los  
230 lineamientos me dicen... y según hasta que usted no tenga 3 años dentro de la institución no  
231 se puede mover, hasta que no tenga 5 años yo no te puedo remover, entonces, o renuncias o te  
232 quedas, y si te vas a quedar, te quedas de verdad y si no, no me perjudiques la institución  
233 porque no soy yo, son los muchachos, yo no voy a revisarle todas las notas a todos los

234 muchachos- que era lo que teníamos con X2. Entonces, eso para esta gestión nueva. Claro que  
235 yo te recomendaría que a X3 le firmaras y si te vas a quedar sin nada, es preferible quedarse  
236 sin nada y uno ve aquí algún estudiante que te pueda ayudar pues. Hasta un mismo estudiante  
237 de 5to año con la labor social, uno sacar la matemática de 1ero, 2do y 3er año, pero X3 no te  
238 va a avanzar más de ahí, ya X3 aquí no, aquí no... ella es muy buena, excelente, sus  
239 estrategias buenísimas, buena en aula, pero te va a entorpecer mucho. Te va a bajar un día si,  
240 un día no, el mes no, entonces tú tienes que estar haciendo artificios con las notas: en cambio,  
241 ahorita, vamos a seguir a distancia. Como vamos a seguir a distancia, agárrate de esta labor  
242 social de los muchachos de 4to año que van para 5to. Te agarras unos buenos estudiantes,  
243 usted monta su actividad y les coloca a ellos –revísenme esto, ustedes le colocan la nota- que  
244 ellos echen lápiz y después para acá, esa es la labor social de ustedes. O sea, trabaja con los  
245 estudiantes. En otras instituciones se está trabajando es con 5to año, que le están dando clase a  
246 los otros. Trabájate con eso. ¿Por qué? Con X12, también –sincérate X12-, X12 también es  
247 muy buena, Yo no creo que ella tenga problemas, X12 es la necesidad de generar ingresos, es  
248 lo único para ella, pero si no estamos viniendo casi para acá. Aquí no se está trabajando, se  
249 está trabajando a distancia. Entonces que se organice y pueda trabajar, que se organice, igual  
250 pasa con X11, que se organice porque todo el peso lo tienen X2 y tú. Entonces, a cada uno lo  
251 vas a llamar, vas a hablar con ellos, pero al que no, hágale el seguimiento. Que te digo, X13,  
252 que te colabore más y sin embargo, las de aquí se han portado a la altura. Fíjate, por lo menos  
253 tienen, X1 no tenía gente y tú tienes más gente que X1. Qué te digo, si tú no sacas a X3, las de  
254 aquí se te van a ir porque van a pensar lo de X1 con X6 y X3 que gestione su traslado y tú se  
255 lo firmas, ¿para qué? Para que estas 3 personitas que estén aquí te trabajen y así gestionamos  
256 con 5to año también.

Una vez transcritas las entrevistas, se procedió al desarrollo de la triangulación mediante los cuadros categoriales, mediante el corpus (textos y teorías), de los sujetos abordados en la entrevista (Docente, administrativo y personal directivo) y la reflexión del investigador.

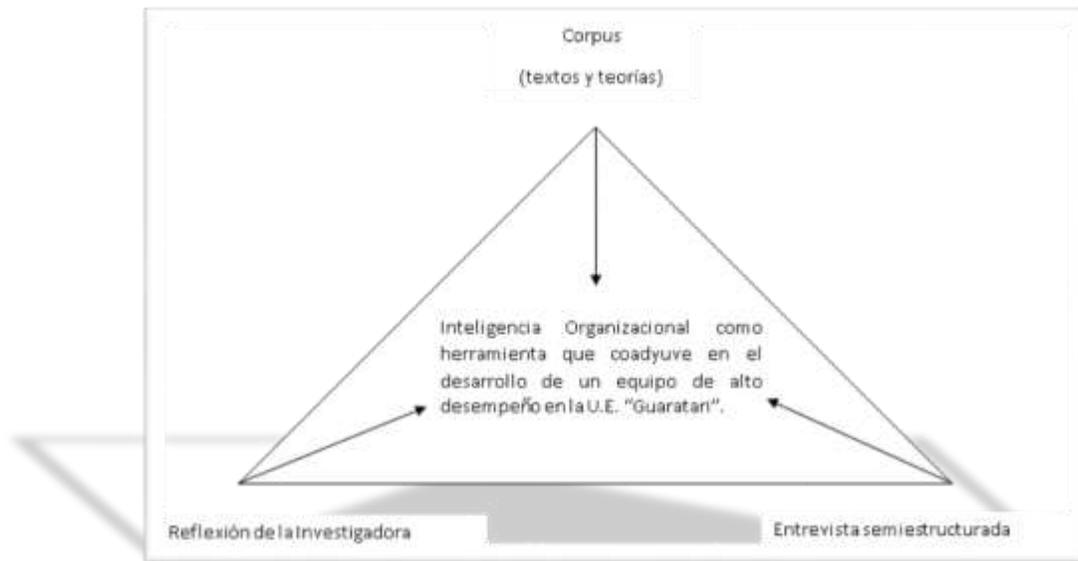


Figura 3. Triangulación de la Investigación  
Adaptado de Guanipa 2019

Cabe destacar, que para el desarrollo de los cuadros de categorización se aplicaron los aspectos (Categorías, Concepto, Código, Descripción y Reflexión), en cuanto a las categorías tal como plantea Strauss y Corbin (2002) “son conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos y que son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos” (p.124), estas categorías surgieron después de haber hecho un detallado análisis, línea por línea del corpus (textos abordados) y los sujetos entrevistados, donde se procedió a conceptualizar cada categoría, tal como plantea Strauss y Corbin (2002) diciendo que el concepto “es un fenómeno al que se le ha puesto una etiqueta. Se trata de una representación abstracta de un acontecimiento, objeto o acción/interacción que un investigador identifica como significado en los datos” (p.112), en este caso se conceptualizó la categoría para tener clara la intencionalidad del desarrollo de la categoría; luego, se codificaron todos los corpus (textos y teorías) y las entrevistas como se puede ver en tablas Número 1 y 2 para facilitar el proceso investigativo todo esto con la finalidad de facilitar el proceso y saber quién aporta a la

construcción de una categoría específica.

Seguidamente, se encuentra la descripción de lo abordado bien sea en el corpus (textos y teorías) o en las entrevistas teniendo en cuenta que la descripción como plantea (ob. Cit.) es el “uso de las palabras para expresar imágenes mentales de un acontecimiento, un aspecto del panorama, una escena, experiencia, emoción o sensación; el relato se hace desde la perspectiva de la persona que realiza la descripción” (p.25). Es importante comprender que la descripción es la base de las interpretaciones más abstractas de los datos y de construcción de teoría, aunque no necesariamente ha de ser así. La descripción, de por sí, incorpora conceptos, al menos de manera implícita; además, la descripción como plantean Strauss y Corbin (2002) “también es básica para lo que llamamos ordenamiento conceptual. Éste se refiere a la organización de los datos en categorías (o a veces, clasificaciones) discretas, según sus propiedades y dimensiones y luego al uso de la descripción para dilucidar estas categorías” (p.29).

Una vez realizada la descripción, se procede al proceso de reflexión que no es más que el aporte del investigador en cuanto a las categorías y a las descripciones desarrolladas del corpus y las entrevistas realizadas, todo esto con la finalidad de ir dilucidando lo observado mediante la triangulación, para luego a través de una matriz categorial se codifique de manera abierta y axial para lograr el aporte al conocimiento.

Para ello, se debe tener en claro que la codificación abierta es el proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus propiedades y dimensiones; mientras, la codificación axial es el proceso de relacionar las categorías a las subcategorías, denominado “axial” porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, y enlaza las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones. El propósito de la codificación axial es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta, donde las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos (Strauss y Corbin, 2002). Dicho esto, a continuación se muestran los cuadros categoriales para luego abordar las matrices categoriales:

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Organización inteligente</b>	La organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimientos y la toma de decisiones se puede describir como una organización inteligente. (pag. 4)	Txt-1	En un nivel, la organización inteligente posee información y conocimiento, por lo que está bien informada y es mentalmente perspicaz e instruida. (p. Xi)	Lo ideal de una organización para considerarla inteligente, sería que cada uno de los miembros que la integran estén atentos a cada uno de los cambios que ocurren en su entorno, ya sea por causas internas o externas al mismo, y que al percibirlos, puedan convertirlos en conocimiento ya sea, al integrarlo con sus propias experiencias y/o al compartirlo con otras personas para nutrirse en conjunto y buscar posibles aspectos que puedan ser relevantes ante situaciones que se puedan generar a raíz de esos cambios, para que al momento de tener que actuar frente a ellos. Las decisiones tomadas sean lo más racionales posibles y vayan de la mano de los fines y objetivos de esa organización.
		Txt-2	Es la capacidad de las organizaciones para analizar y comprender las situaciones reales que forman parte su ambiente (interno o externo) a partir de la deconstrucción de contenidos informacionales que pueden abonar nuevos conocimientos que sean de valor significativo para tomar decisiones. (p.361)	
		Txt-2	Organizaciones flexibles y dinámicas, abiertas en su relación e interacción con su contexto, con gran capacidad innovadora ya que desarrollan procesos de percepción, aprendizaje organizacional, creación de conocimiento y una efectiva toma de decisiones. (p. 364)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Organización inteligente</b>		Ttxt-1	<p>Posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones con astucia. (p. xi)</p>	<p>Éste término, se ha acuñado principalmente a nivel empresarial, sin embargo, la intención de la investigadora es transpolarlo al</p>
		Ttxt-1	<p>La organización inteligente es eficaz porque evoluciona constantemente junto con su entorno cambiante, renueva su arsenal de conocimientos y practica un atento procesamiento de información en su toma de decisiones. (p. xii)</p>	<p>ámbito educativo, en donde, se destaca un ambiente constantemente cambiante tanto a nivel interno como externo gracias a las diversas</p>
		Ttxt-1	<p>... la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se integran en una cascada de búsqueda y uso de información, que lleva a la organización desde una amplia interpretación de cambios ambientales ambiguos, mediante la reposición de nuevos conocimientos para la innovación y el reaprendizaje, a converger en la selección y puesta en práctica de una estrategia o curso de acción en particular (p. xii)</p>	<p>realidades que allí se observan y a los lineamientos que puedan ser emanados por los entes superiores que en muchas oportunidades se alejan de la realidad institucional y que en muchas oportunidades se perciben como pérdida de tiempo, pero que sin importar las incongruencias</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Organización inteligente</b>		Txt-1	Las organizaciones usan información en tres modos estratégicos: para percibir su medio ambiente, crear nuevo conocimiento y tomar decisiones. (p. 260)	con las que estos son emanados, las personas que allí convergen pudieran valerse de sus aptitudes para la creación de conocimiento más allá de quedarse con la molestia por la realidad intermitente que se vive a diario y compartir sus percepciones e ideas para que, en conjunto con el resto del equipo, se generen nuevas formas de acción que puedan servir como base en la toma de decisiones y acciones que den respuesta a cada una de las solicitudes o realidades que se presentan, y más allá de ello puedan ir sentando precedente en el “saber cómo” actuar ante cada uno de esos cambios de la
		Txt-1	La inteligencia de la organización combina sentimiento, conocimiento y acción para formar ciclos continuos de interpretación, innovación e iniciativa. (p. 265)	
		Txt-2	Se puede referir que la Inteligencia Organizacional constituye una capacidad institucional que permite desarrollar adecuados procesos cognitivos e informacionales, de forma que las organizaciones puedan -bajo un enfoque de aprendizaje continuo- percibir y analizar información de forma estratégica, generar conocimiento organizacional y tomar decisiones efectivas para solucionar problemas y aprovechar oportunidades, tener un mejor desempeño organizacional y alcanzar un buen posicionamiento organizacional de manera más eficaz y eficiente. (p. 361)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Organización inteligente</b>		Txt - 1	La inteligencia de la organización es un proceso social en el que el conocimiento está unido al hacer, y éste conduce a la percepción en el contexto de la organización y su medio ambiente (p. Xii)	<p>manera más positiva y cercana a la visión y objetivos de la institución.</p> <p>Además, es conveniente resaltar que la promoción de los aspectos de una organización inteligente en una institución educativa, es desarrollar valores de pertenencia individual y colectivos, así como el respeto y comunicación necesarios para el desarrollo de un equipo de alto desempeño capaz de asumir su medio de trabajo como propio a pesar de las situaciones contradictorias del día a día.</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Precepción de la información</b></p>	<p>Las teorías del procesamiento de la información se concentran en la forma en que la gente presta atención a los sucesos del medio, codifica la información que debe aprender y la relaciona con los conocimientos que ya tiene, almacena la nueva información en la memoria y la recupera cuando la necesita (Shuell , 1986)</p>	<p>Txt-1</p> <p>Txt-1</p> <p>Txt-1</p>	<p>La percepción comienza cuando ocurre algún cambio o diferencia en el medio ambiente de la organización, lo que resulta en perturbaciones o variaciones en los flujos de experiencia que afectan a sus integrantes. Este cambio ecológico requiere que los miembros de la organización traten de comprender tales diferencias y determinar el significado de esos cambios. (p. 2)</p> <p>El objetivo inmediato de la percepción es que los miembros de una organización lleguen a una comprensión compartida de lo que es la organización y qué es lo que se está haciendo; la meta de más largo plazo es garantizar que la misma se adapte y continúe medrando en un ambiente dinámico (p. 56)</p> <p>El personal de las organizaciones trata continuamente de</p>	<p>La percepción de la información para crear una organización inteligente debería generarse cuando algún cambio, por muy mínimo que sea, llame la atención de los miembros de la institución y los lleve a interesarse por conocer las causas y consecuencias de dichos cambios o relacionarlos con situaciones anteriores para poder generar posibles acciones de respuesta.</p> <p>En una institución educativa, el personal que allí labora, en ocasiones, tiene sus canales de percepción</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Precepción de la información</b></p>		Ttxt-1	<p>comprender qué ocurre a su alrededor. Primero tienen que percibir lo que está sucediendo en su medio ambiente a fin de desarrollar una interpretación compartida que sirva de guía para la acción. (p. 6)</p>	<p>desarrollados al máximo para poder tener empatía ante muchas de las situaciones de sus estudiantes, representantes y compañeros de trabajo, ya que esta es una característica que, en el caso del docente, le permite tener mayor cercanía con sus estudiantes. Sin embargo, algunas situaciones personales del día a día, en oportunidades les hace abstraerse en sí mismos y alejarse de la posibilidad de percibir ciertas informaciones en el contexto, o por el contrario, al recibir ciertas órdenes y lineamientos, o verse en la necesidad de enfrentarse a</p>
		Ttxt-1	<p>Los resultados de la percepción , al identificar lagunas de conocimiento, también identifican los criterios iniciales para evaluar la utilidad o el valor del nuevo conocimiento que se está desarrollando (p.23)</p>	
		Ttxt-1	<p>El objetivo de las organizaciones, consideradas como sistemas de percepción es crear e identificar sucesos que se repiten para estabilizar su medio ambiente y hacerlo más pronosticable (p. 6)</p>	
		Ttxt-1	<p>La información sólo es útil cuando el usuario ha encontrado significado en ésta, y al mismo fragmento de información objetiva se le pueden dar significados objetivos muy diferentes por parte de diferentes individuos. (p. 36)</p>	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Precepción de la información</b>		Txt-1	Al prestar atención y percibir las señales provenientes de su medio ambiente, la organización es capaz de adaptarse y prosperar. (p. 29)	cambios producto de peticiones emanadas por los entes superiores (personal institucional, Supervisores, MPPPE) existe un
		Txt-1	La información es creada por los individuos quienes cortan nueva tela del tejido de su experiencia pasada y la adaptan de acuerdo con las exigencias de la situación particular en que se ha de usar la información. (p. 47)	bloqueo automático y un rechazo que limita la consideración o evaluación de las posibilidades a las que conlleva dicho cambio, restándole el significado o la importancia que la misma pueda tener y generando un estado de ansiedad, molestia o negación que más que promover el desarrollo personal o institucional, lo retrae.
		Txt-1	En cuanto a las actitudes hacia la información y la innovación, los estudiosos y los legisladores consideran importantes los antecedentes y el contexto, mientras que los maestros e ingenieros suelen favorecer la información específica que aborda intereses prácticos. (p.57)	La intención con la percepción de la información es que se pueda relacionar con momentos pasados, analizar el sentimiento que se genera y analizar las causas del mismo para poder evaluar si éste se genera por
		Txt-1	Depende en gran medida de la pertinencia que se perciba de la información que se encuentra con la cuestión que interesa y con la situación problemática en la que está envuelta, si se selecciona o ignora un trozo de información. (p. 66)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Creación de conocimiento</b></p>		<p>Txt-1</p>	<p>Entre los elementos más importantes que influyen en el uso de la información se hallan las actitudes del individuo hacia la información y su búsqueda, que son los resultados de la educación, la capacitación, la experiencia previa, las preferencias personales, etc. (p. 69)</p>	<p>situaciones repetidas (de ser así, evaluar los resultados anteriores para crear un patrón de respuestas o modificar la manera de actuar para obtener un mejor resultado) o es una nueva situación que requiera plantear el inicio de un nuevo mecanismo de acción.</p>
		<p>Txt-1</p>	<p>La percepción crea una estructura de significaciones compartidas y propósito, que proporciona identidad y valor a las actividades de la organización. La percepción también configura la comprensión de problemas u oportunidades en los que la organización necesita trabajar. (Pág. 260)</p>	<p>Es importante concienciar acerca de la actitud con la que el individuo reacciona al percibir dicha información y su respuesta ante la misma ya que de esto va a depender el significado que se le dé a dicha información (la percepción puede ser subjetiva) y todo lo que se genere posteriormente.</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>	Capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, difundiéndolos entre los miembros de una organización y materializándolos en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1995)	Ttxt-1	El conocimiento reside en la mente de los individuos y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones (p. 3)	El conocimiento es algo que se va adquiriendo desde el propio nacimiento y que vamos incrementando y mejorando a través del tiempo
		Ttxt-1	La creación de conocimiento se logra a través de sinergia entre el conocimiento tácito y explícito en la organización y mediante el diseño de procesos sociales que crean nuevo conocimiento al convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito. (p. 9)	puede ser de manera natural a través de experiencias y vivencias (conocimiento tácito) o de manera intencionada (conocimiento explícito).
		Ttxt-1	Al movilizar el conocimiento y la pericia de sus miembros, la organización constantemente está aprendiendo e innovando. (p. 29)	El conocimiento tácito es ese conocimiento espontaneo de cada persona. Lo que a veces nos permite realizar una acción de
		Ttxt-1	Es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión de conocimiento tácito, personal, en conocimiento explícito, que puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos (Pág.9)	forma natural, cuando incluso no sabemos cómo explicarla. Es ese toque intuitivo que a lo largo del tiempo le vamos poniendo a las

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Ttxt-1	<p>La creación de conocimiento comienza con individuos quienes desarrollan cierto discernimiento o intuición sobre cómo realizar mejor sus tareas. Este conocimiento práctico tácito se puede compartir con otros a través de la socialización. Sin embargo, mientras el conocimiento continúe siendo tácito, la organización será incapaz de explotarlo ulteriormente. (Pág.11)</p>	<p>actividades que realizamos que nos permite ir perfeccionando en técnica y ejecución. La valoración del conocimiento tácito de los miembros de una organización es un elemento primordial en la misma, ya que de allí se sustenta la conversión de los conocimientos de cada uno de los participantes a través de la socialización, combinación, interiorización, exteriorización de ideas para la resolución de problemas, así como la innovación de ideas al compartirlo con otros miembros de esta.</p> <p>Es necesario destacar el nivel</p>
		Ttxt-1	<p>La creación de nuevo conocimiento también puede sugerir nuevos productos o servicios que satisfagan demandas del mercado hasta ahora insatisfechas (Pág. 23)</p>	
		Ttxt-1	<p>La creación de conocimiento produce nuevas capacidades que todavía no han sido puestas a prueba e innovaciones cuya aceptación en el mercado puede ser difícil de pronosticar. (p.32)</p>	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Creación de conocimiento</b></p>		Txt-1	<p>En una organización, el conocimiento se halla diseminado y adopta muchas formas, pero su calidad se revela en la gama de aptitudes que aquella posee como resultado de ese conocimiento. Aunque la mayor parte del conocimiento está arraigado en la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización constituye un contexto físico y social por el cual el ejercicio y crecimiento de ese conocimiento asumen significado y propósito. (p. 125)</p>	<p>de importancia que posee el conocimiento tácito de cada individuo dentro de la institución, lo cual no tiene que ver obligatoriamente con su cargo en o su grado académico, sino con su potencial individual al desarrollar ciertas tareas; por ello, el deber de los gerentes o personal especializado es ofrecer</p>
		Txt-1	<p>Las organizaciones comparten diseñan estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparte internamente la pericia entre sus miembros, mientras que se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para para crear conjuntamente nuevo conocimiento (p. 125)</p>	<p>oportunidades para exteriorizar o socializar dicho conocimiento adaptado a sus características, pero en igualdad de condiciones.</p>
		Txt-1	<p>De allí, surge entonces la importancia del</p>	<p>De allí, surge entonces la importancia del</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Creación de conocimiento</b></p>		<p>Txt-1</p>	<p>Puesto que la espiral de conocimiento es impulsada por una intención de la organización o aspiraciones de ésta, la organización necesita conceptualizar con claridad una visión sobre qué tipo de conocimiento sería el más valioso para realizar la intención de la organización y aplicar esta visión como medida principal para juzgar la utilidad de nuevo conocimiento. (p.158)</p>	<p>conocimiento explícito. Este viene a ser un conocimiento contextualizado, extraído de un universo tácito con la intención de conceptualizar una intención, una fórmula, una técnica, unas reglas, un manual de instrucciones, etc. Éste es un conocimiento estructurado. La idea del conocimiento explícito radica en poder materializar el conocimiento tácito que posee cada individuo y combinarlo entre sí para la producción de nuevas ideas o la resolución de conflictos.</p> <p>Cada miembro de una organización</p>
		<p>Txt-1</p>	<p>En general las opiniones de una organización referentes a la factibilidad y el valor de una tecnología o nuevo conocimiento influirían en la dirección, el contenido y la intensidad del esfuerzo de desarrollo del conocimiento. Como arte del conocimiento cultural de la organización, estas opiniones también configurarían las rutinas y normas mediante las cuales se evaluaría la información y el conocimiento nuevos. (p. 136)</p>	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Txt-1	<p>Mientras el conocimiento siga siendo personal e individual de modo que no pueda compartirse con facilidad las organizaciones serán incapaces de multiplicar el valor de esta experiencia. (p. 125)</p>	<p>posee un conocimiento tácito relacionado con las experiencias y aprendizajes adquiridos a lo largo del tiempo que le permiten desarrollarse en su ámbito laboral y social, entre otros. Es esto lo que lo hace único y valuable en su puesto de trabajo. Sin embargo, este conocimiento se puede ser realizado cuando la organización promueve su transformación y éste pasa a ser explícito a través del proceso de exteriorización.</p>
		Txt-1	<p>Un valioso conocimiento de la organización reside en los individuos que crean su conocimiento al trabajar en la tarea durante largos periodos. (p. 129)</p> <p>A los miembros de la organización, sea por sí mismos o en equipos que se autoorganizan, se les debe dar la libertad para actuar con autonomía, de modo que se sientan motivados para experimentar y descubrir nuevo conocimiento. (p. 158)</p>	<p>En este punto, es importante destacar que la persona no está desmejorándose al “compartir sus secretos e ideas”, por el contrario, de allí puede surgir un intercambio de</p>
		Txt-1	<p>La diversidad de la organización tiene que ser igual que la variedad y la complejidad de su medio ambiente externo. Esto implica que los miembros de la organización deben tener un rápido acceso a una amplia gama de información de manera que puedan hacer frente a las contingencias . (p. 158)</p>	<p>En este punto, es importante destacar que la persona no está desmejorándose al “compartir sus secretos e ideas”, por el contrario, de allí puede surgir un intercambio de</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Ttxt-1	<p>Es vital para la organización porque las organizaciones solo pueden aprender e innovarse al sustentarse en el conocimiento implícito de sus miembros. (p. 133)</p>	<p>ideas que lleven a otros procesos de conversión de conocimiento como la socialización, la combinación o la interiorización</p>
		Ttxt-1	<p>Una organización genera nuevo conocimiento que expande sus capacidades al compartir y convertir el conocimiento tácito de sus miembros. Para hacer esto, el personal realiza diálogos frente a frente y trabaja junto en grupos para reflexionar colectivamente y resolver los problemas. (p. 157)</p>	<p>de sus ideas y las de otros miembros de la organización que son los que enriquecen e impulsan la innovación de nuevas ideas y/o productos.</p> <p>En este punto, es necesario que la propia organización, o en este caso, el gerente, es el encargado de promover estas oportunidades de interacción para propiciar los espacios de conversión de conocimiento; por el contrario, si a los miembros de la organización no se les provee de</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Txt-1	El conocimiento tácito es conocimiento personal, difícil de formalizar o comunicar entre otros. Consiste en conocimientos prácticos subjetivos, discernimientos e intuiciones que recibe una persona por haber estado inmersa en una actividad por un largo periodo. (p. 9)	estos espacios para interactuar entre ellos, será limitada la reflexión de los diversos problemas que se enfrentan y por ende será limitada la expansión de sus capacidades.
		Txt-2	Es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión de conocimiento tácito, personal, en conocimiento explícito, que puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. (p. 9)	Lamentablemente, El cúmulo de actividades y lineamientos con los que generalmente se lleva el día a día en una institución educativa hace que se le reste importancia a las actividades de socialización y/o formación del personal, sin pensar que esto afecta negativamente en el avance de los procesos de la misma, ya que con la ausencia de estas, no solo se limita la posibilidad de la conversión del
		Txt-1	Se aprende a través de largos periodos de experimentación y realización de una tarea, durante los cuales el individuo desarrolla un tacto y una capacidad para hacer juicios intuitivos sobre la ejecución a de la actividad (p. 133)	
		Txt-1	Hay ciertas acciones, reconocimientos y juicios que sabemos cómo llevar a acabo espontáneamente; no tenemos que pensar en ellos antes de realizarlos. (p. 137)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Creación de conocimiento</b></p>		<p>Txt-1</p>	<p>En lugar de tratar el conocimiento como explícito y ser adquirido en forma individual, en las organizaciones, con frecuencia se comparte tácitamente el conocimiento por miembros de grupos sociales: en los individuos el conocimiento tácito significa intuición, criterio, sentido común, es decir, la capacidad de hacer algo sin ser capaz necesariamente de explicarlo. En los grupos, el conocimiento tácito existe en las diferentes prácticas y relaciones que surgen de trabajar durante un tiempo. (p. 140)</p>	<p>conocimiento, sino que también se fomenta el individualismo, la falta de comunicación, la desmotivación, el agotamiento mental, entre otros; lo cual, puede afectar directamente, tanto el rendimiento individual del personal como el desempeño del equipo de trabajo y por ende el avance positivo de la institución.</p>
		<p>Txt-1</p>	<p>El conocimiento explícito es fácil de transmitir entre individuos y grupos. Con frecuencia se codifica en la forma de fórmulas matemáticas, reglas, etc... El conocimiento explícito tiene que ser fomentado y cultivado a partir de las semillas del conocimiento tácito. (p. 9)</p>	<p>En vista de lo anteriormente expuesto, en la institución educativa al igual que en cualquier tipo de organización, se debería promover los espacios de participación e interacción del personal en</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Ttxt-1	<p>En las organizaciones, los miembros combinan su conocimiento explícito al intercambiar informes, memorandos, y muchos otros documentos. (p. 148)</p>	<p>pleno (no sólo el personal docente) con talleres de formación, actividades de recreación y cualquier tipo de actividad que intencione la interacción grupal en búsqueda de crear conocimiento nuevo a partir de las</p>
		Ttxt-1	<p>Mientras más extensa sea la pertenencia de los individuos a un grupo, más fuerte será su apego emocional a las estrategias y decisiones por las que fueron (quizás en parte) responsables, y más resistentes llegan a ser hacia nuevas ideas foráneas que transformen la familiaridad y la confianza de sus ambientes de trabajo. (p. 179)</p>	<p>informaciones y realidades percibidas que conlleven a la resolución de problemas, innovación de ideas, entre otros</p>
		Ttxt-2	<p>Hacer frente a problemas y oportunidades con frecuencia crea momentos propicios para la toma de decisiones, y cuando los problemas son complejos y novedosos, pueden exigir la creación de nuevo conocimiento. Ésta depende del conocimiento tácito de individuos y de los vínculos de conocimiento y alianzas que ellos y la organización han desarrollado interna y externamente. (p. 260)</p>	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Creación de conocimiento</b>		Txt-1	El conocimiento explícito es conocimiento que se puede expresar con palabras y números y comunicarse y compartirse con facilidad en la forma de datos concretos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. (p. 144)	
		CEV-1	De vez en cuando se hacían reuniones docentes y en esas reuniones docentes era para aprovechar el momento de cada quien expresar lo que sentía o sus inquietudes pero nunca como tal se hicieron reuniones para socializar (línea 4-6)	
		PADM-1	Hacer más compartir, una actividad o recreación donde todos tengamos más comunicación con otros, nos hablemos con respeto, hacer reuniones, que no nos pongamos a pelear, que si ayúdame a tomar esta decisión, uno le ayude a tomar la decisión, ayúdame en tal cosa, si yo tengo la posibilidad yo te ayudo, vamos a tener comunicación entre todos, una asamblea en que todos participamos, todos tengamos comunicación. (Línea 95-100)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<p><b>Creación de conocimiento</b></p>		CEV-1	Debido a la ausencia de docentes nos limitamos cada quien a realizar su trabajo y durante el año escolar pasado se obviaron todo ese tipo de actividades (línea 7 – 9)	
		PADM 1	No profe, eso sí no se hace aquí. Ni talleres, ni charlas, ni nada de eso. (línea 69)	
		PDOC- 1	Bueno, en primer momento, trató de unir a su equipo de trabajo a la profesora X5 que era la coordinadora pedagógica y a través de ella era que se tenían que hacer esas actividades de socialización; sin embargo, fueron muy muy pocas las que se hicieron aquí que ella llevó a cabo. (Línea 131-135)	
		PDOC- 1	No nos ha dado chance de interactuar los docentes con nosotros mismos y con el colectivo de la institución (175-176) con reuniones, talleres con esos profesores, formando al profesor de la institución para que ellos puedan en su momento ejecutar el trabajo porque aquí todos los profesores son profesionales y de su área pero también debemos entonces apoyar la parte de evaluación, apoyar la parte pedagógica (Línea 165-168)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Toma de decisiones</b>	Según Marley (1975), Curso de acción, elegido por quien decide, como el medio más efectivo disponible para alcanzar el objetivo u objetivos en los que actualmente está haciendo énfasis para resolver el problema que le preocupa” (p.62)	Txt-1	Al aplicar reglas y rutinas para la toma de decisiones ya aprendidas, la organización inteligente está preparada para emprender una acción oportuna, deliberada (p. xi)	Tomar una decisión es elegir el campo de acción para solventar un problema. Idealmente, este sería el resultado de un proceso de lluvia de ideas en donde de forma objetiva se debería analizar cada uno de los posibles escenarios a los que conlleve una acción para elegir la opción más óptima y acercada a la misión y los fines de la organización.
		Txt-1	Todas las acciones de la organización se inician con decisiones, y todas las decisiones son compromisos para emprender una acción. (p. 3)	
		Txt-1	Las organizaciones buscan una conducta racional en lo que concierne a las acciones que contribuyen con sus fines y objetivos. Desafortunadamente, la conducta de los miembros individuales está limitada por su capacidad cognoscitiva, información y valores. Un modo de superar la brecha existente entre la racionalidad de la organización y la racionalidad limitada del individuo es diseñar premisas y rutinas para la toma de decisiones que orienten o dirijan la conducta de decisión individual. (p. 15)	Si bien, la toma de decisiones debería ser un curso de acción basado en el análisis y elección de la opción más óptima, generalmente

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
Toma de decisiones		Txt-1	Cuando la organización tiene la comprensión y el conocimiento para actuar, debe escoger entre las opciones o capacidades disponibles y comprometerse con una sola estrategia (p.13)	ésta se ve limitada por la racionalidad limitada de los individuos. Éste término hace referencia a la capacidad reducida que poseemos los seres humanos para la resolución de problemas, ya que generalmente son más las situaciones que debemos resolver, que el tiempo, la objetividad y el discernimiento entre otros factores, para delimitar la situación y presentar “todas” las posibles rutas de acción para poder elegir la más óptima apegada a los valores propios o de la institución (en este caso). La intención de crear conciencia acerca de la
		Txt-1	El personal persigue el resultado satisfactorio mínimo, antes que aspirar al máximo, es decir, eligen una opción que excede algunos criterios ante que la mejor alternativa, y siguen “programas de acción” o rutinas que simplifican el proceso de tomas de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas. (p. 195)	
		Txt-1	El individuo está limitado por sus habilidades mentales, hábitos y reflejos; por la extensión del conocimiento y la información que posee, y por los valores o conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización. (p. 13)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
Toma de decisiones		Txt-3	A través de sus reglas y rutinas para la toma de decisiones, una organización reduce el riesgo, la incertidumbre y la complejidad al especificar los tipos de información que se ha de buscar y los criterios satisfactorios mínimos para evaluar opciones, así como esclarecer fines y objetivos. Por tanto el producto de la toma de decisión es la selección de un patrón de acciones que aproxima la organización a sus fines, pero es también un intento por parte de esta para adaptarse a un medio ambiente cambiante, como se observa a través de su actividad de percepción. (p. 24)	racionalidad limitada que posee cada individuo, es promover la importancia de la comunicación, así como la relevancia de la creación de conocimiento y la conversión del mismo entre las personas que convergen dentro de la institución para poder generar más alternativas de solución y por ende, mayor posibilidad de elección de la más adecuada.
		Txt-1	Al diseñar rutinas para emprender una acción y tomar una decisión basada en lo que sus miembros saben y creen, la organización es capaz de seleccionar y comprometerse con cursos de acción. (p. 29)	En el ámbito educativo, esta toma de decisiones además se ve limitada por la necesidad de improvisación ante la prontitud con la que se solicitan dar respuestas a ciertas tareas así como los limitados
		Txt-2	Estos pequeños cambios parecen hacerse para alejarse de males presentes, antes que para avanzar hacia objetivos definidos. (p. 199)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
Toma de decisiones		Txt-1	<p>Los seres humanos son, por naturaleza, contradictorios: se inclinan a tomar decisiones rápidas que reducen la incertidumbre, pero luchan por comprender con claridad para tomar una buena decisión; se esfuerzan por el orden, pero disfrutan el desafío intelectual de hechos desordenados e ideas no convencionales; necesitan lo familiar, pero anhelan el riesgo de lo desconocido; son incapaces de expresar lo que se necesita, pero, no obstante, hace preguntas constantemente; están muy bien informados, pero son incapaces de transferir ese conocimiento. (p.69)</p>	<p>recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc) con los que se cuenta.</p> <p>La toma de decisión debería ser un curso de acción producto del consenso en la construcción de ideas y posibilidades o una respuesta a diversas rutinas que se van adquiriendo a lo largo del tiempo gracias al conocimiento que se ha</p>
		Txt-1	<p>Para Simon, (1957), La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con la magnitud de los problemas cuya solución se requiere para una conducta racional en el mundo real, o incluso para una aproximación razonable a tal racionalidad objetiva (p. 13)</p>	<p>adquirido basado en el aprendizaje de situaciones previas que funcionan como antecedente a dicha decisión.</p> <p>Para ella se debería consensuar de entre un cúmulo de opciones,</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Toma de decisiones</b>			<p>La persecución del resultado satisfactorio mínimo es más que una regla sobre como las decisiones se toman en organizaciones: es también una regla sobre como las organizaciones buscan información. El criterio para perseguir un resultado satisfactorio mínimo especifica que, con frecuencia, el fracaso induce la búsqueda, por lo que ésta se inicia cuando el desempeño desciende por debajo de un nivel objetivo aceptable, y se detiene o disminuye cuando el desempeño alcanza su objetivo. (p. 197)</p> <p>Los procedimientos de operación estándar son la memoria de la organización, los cuales proporcionan estabilidad para la organización y dirección para la ejecución de actividades y decisiones recurrentes. (p. 205)</p>	<p>la más óptima y contextualizarla según los valores de la organización. Sin embargo, a nivel de la institución educativa en estudio, pareciera que la toma de decisiones parte de una sola persona o dos, quienes a pesar de buscar probablemente los resultados más óptimos, lo hacen de manera impulsiva y en respuesta a argumentos individuales que si bien alcanzan la resolución de la situación problemática, no siempre alcanza los resultados más satisfactorios ni se crea un patrón de acción para que el resto del equipo pueda actuar de manera similar en una próxima</p>

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
Toma de decisiones		Txt-1	En la mayoría de las situaciones, no poseemos una información completa sobre todas las opciones factibles, o no podemos permitirnos el tiempo y el costo de obtener ese conocimiento. Cualquiera que sea la alternativa actuar sobre ella siempre crea consecuencias intencionales y no intencionales, y las consecuencias no previstas bien pueden resultar sumamente significativas. Rara vez tenemos un conjunto de preferencias o criterios bien definidos o completamente consecuentes. (p.194)	situación parecida.  Aunque en el momento se resuelve la situación, esto genera otras situaciones que afectan al equipo, como el desgaste mental que genera solventar cada vez la misma situación o peor aún, la desmotivación o falta de interés del resto del equipo de trabajo, quienes al no verse considerados,
		Txt-1	Las organizaciones actúan para evitar incertidumbre al hacer énfasis en el corto plazo e intentar controlar el medio ambiente. Utilizan reglas para la toma de decisiones que hacen énfasis en la reacción en el corto plazo a una retroalimentación de corto plazo, antes que tratar de pronosticar sucesos inciertos en el largo plazo. (p. 207)	pierden el interés en la producción de ideas viables para la resolución de los problemas, cambian el sentido de pertenencia por el cumplimiento de acciones requeridas o simplemente se dedican a

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
Toma de decisiones		Txt-1	Las personas tienen una limitada capacidad de memoria. (p. 201)	realizar las tareas propias en las que si puedan sentir cierta autonomía,
		Txt-2	Los seres humanos son sólo “limitadamente racionales”, por lo que aun cuando tratan de ser racionales, su conducta racional está limitada por sus capacidades cognitivas y por restricciones que son parte de la organización. (p. 194)	alejándose del trabajo en equipo.  Al buscar el desarrollo de la inteligencia organizacional en la U. E. Guaratari, se busca que todo el personal de la institución sienta que sus ideas poseen valor para la institución, de este modo, estarían más atentos a los cambios que ocurren en el ambiente de la misma y los mismos, con una buena comunicación e interacción, los sometan a una creación constante de conocimiento
		Txt-1	La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan alguna vez a la mente muy pocas de todas esas opciones posibles. (p. 195)	
		PADM-1	Hacia sus reuniones, y bajo esa reunión hacia sus propuestas para ver quien estaba conforme con él. Bueno, en realidad, él tomaba las decisiones y luego las comunicaba en sus reuniones y ahí no le refutaban nada. (Línea 142-144)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Toma de decisiones</b>		PDOC-1	Un problema fundamental de la organización consiste en definir las premisas de decisión que forman el medio ambiente de la misma: la tarea de la administración es diseñar de tal modo este medio ambiente que el individuo se aproxime todo lo posible a la racionalidad (considerada desde el punto de vista de los objetivos organizacionales) en sus decisiones. (p. 13)	y a la reducción de los límites racionales que les lleve a planificar los cursos de acción ante determinadas posibles situaciones.
		PADM-1	si busca tomar decisiones, debería pedirle opinión a sus compañeros de trabajo (Línea 84-85)	
		PDOC-1	Bueno, en realidad, él tomaba las decisiones y luego las comunicaba en sus reuniones y ahí no le refutaban nada. (Línea 142-144)	
		PDOC-1	Ser drástico, en algunos momentos, cónchale, ya pasaste tu año, ya tú observaste, ya tú viste;	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Toma de decisiones</b>		Txl-3	<p>La toma de decisiones está estructurada por reglas y rutinas, y se guía por preferencias basadas en una comprensión compartida del propósito y los objetivos de la organización (p.18)</p>	
		CEV-1	<p>...era como compulsivo, es decir que él tomaba decisiones drásticamente y luego me las notificaba. (línea 11-12)</p>	
		PADM-1	<p>Era un poquito impulsivo en sus cosas, pero cuando iba a tomar una decisión, él buscaba que la decisión que iba a tomar estuviera de acuerdo a las posibilidades que teníamos, que pudiera hacer, que estuviéramos todos de acuerdo. (línea 70-74)</p>	
PDOC-1	<p>Todo tiene que salir con el personal que esté, que le parece, hacer unas encuestas a cada docente, ver si están disponibles, y según eso, evaluar, evaluar ¿qué cosa? Evaluar, toooooo está distorsionado. (línea 220-222)</p>			

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Equipos de alto desempeño</b>	Un equipo de alto desempeño es un grupo pequeño de personas con habilidades intercambiables y complementarias, y con un alto nivel de compromiso frente a un profundo propósito común por el cual todos los miembros del equipo se sienten altamente responsables, lo cual posibilita alcanzar altos niveles de rendimiento. Este propósito común se traduce en metas ambiciosas, concretas, realistas y medibles, y en un enfoque de trabajo	Txt-3	El paso de grupos de trabajo a equipos de alto desempeño implica la convicción de que la productividad del equipo es relevante para cada uno de sus miembros; de igual forma, cada persona contribuye al éxito de la organización, ya que existe una relación de confianza entre los colaboradores y el supervisor o quien dirige. (p. 59)	Un equipo de alto desempeño (EAD), es la unión de potencialidades individuales para la creación de un potencial mayor. En este no se busca reconocimiento individual sino el logro de objetivos para generar un bienestar general. Cuando se habla de un EAD, se habla del compromiso de cada uno de los miembros que lo conforman en la realización de cada una de las tareas que promuevan el bienestar institucional dando razón, en que más que un nivel intelectual individual, se busca el aprovechamiento de cada una de
		Txt-3	Implica un proceso de cada uno de los integrantes del grupo, donde exista un compromiso individual y grupal hacia la organización, su misión y visión, y entre todos se logre el cumplimiento de los objetivos por medio de la estrategia organizacional (p. 63)	
		Txt-3	Para liderar equipos es fundamental el compromiso frente a la misión; cada integrante debe responder por sus actividades, basarse en la confianza compartida hacia el éxito común, las diferentes interacciones y la distribución de objetivos, el crecimiento individual y grupal. (p. 63)	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Equipos de alto desempeño</b>	compartido que genera foco y claridad.	Txt-1	Como señala Goleman (1995) los grupos con más fricciones son menos capaces de aprovechar el hecho de contar con miembros de gran capacidad, por lo que desarrollar relaciones negativas al interior de los equipos se constituye en un obstáculo para el alto desempeño en los equipos, a pesar de contar con miembros altamente competentes. (p. 32)	las potencialidades y el sentido de pertenencia de las personas que lo componen, quienes buscarán dar lo mejor de sí por el alcance de las metas planteadas.  Cuando un gerente toma decisiones de forma autoritaria y reduce la participación de su equipo a simplemente al cumplimiento de las actividades que le competen, está propiciando la reducción del sentido de pertenencia de su equipo y por ende también la motivación, la producción de ideas entre otros.
		Txt-3	los EAD poseen una disposición de ánimo general, una actitud compartida, volcada y comprometida a fondo con su tarea y desarrollan un compromiso cualitativamente mayor que el que poseen los miembros de un equipo de trabajo común y corriente. Tampoco se conforman fácilmente, por lo que están constantemente buscando nuevas soluciones a los problemas (p. 31)	
		Txt-3	Los equipos de alto desempeño se consolidan desde el trabajo en equipo y la cohesión existente entre sus miembros, reflejada en	

Categoría	Concepto	Código	Descripción	Reflexión
<b>Equipos de alto desempeño</b>		Txt-3	la autonomía y en la interdependencia. (p. 62)  Cuando se habla de equipos de alto desempeño se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas, ubicar a las personas en función del perfil que se haya establecido para el cargo o las funciones, generar con ellos una dinámica de trabajo en equipo y establecer metas conjuntas que generen satisfacción para todos. (p. 60)	

### **Matrices Catoriales.**

Cabe destacar, que para el desarrollo de las matrices catoriales se desarrolló una codificación axial que según Strauss y Corbin (2002) “es comenzar el proceso de reagrupar los datos que se fracturaron durante la codificación abierta. En la codificación axial, las categorías se relacionan con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y

completas sobre los fenómenos” (p. 135). Es por ello, que se desarrollan de la siguiente manera (Categorías, subcategoría, Axiomas Subcategoriales y Relaciones categoriales), como se mencionó anteriormente las categorías como plantean (Ob. cit.) “son conceptos derivados de los datos, que representan fenómenos y que son ideas analíticas pertinentes que emergen de nuestros datos” (p.124), estas categorías surgieron después de haber hecho un detallado análisis, línea por línea del corpus (textos abordados) y los sujetos entrevistados, de allí surgieron subcategorías que (ob. cit.) “son aquellas que responden preguntas sobre los fenómenos tales como cuándo, dónde, por qué, quién, cómo y con qué consecuencias, dando así a los conceptos un mayor poder explicativo” (p. 136).

Una vez realizado las categorías y subcategorías se incorpora los axiomas subcategoriales teniendo en cuenta que un axioma según Martínez (2004) es “un supuesto no demostrado (ni demostrable), cuya función consiste en permitir la demostración de otras fórmulas de la teoría” (p. 243). Se puede decir entonces que es una proposición asumida dentro de un cuerpo teórico sobre la cual descansan otros razonamientos y proposiciones deducidas de esas premisas. Luego de haberse desarrollado los axiomas subcategoriales se plasmaron las categorías que se relacionan entre sí para luego desarrollar esa relación en las conclusiones.

Categoría	Subcategoría	Axiomas Subcategoriales	Relación
<b>Inteligencia Organizacional</b>	Manejo de los procesos informacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizaciones informadas</li> <li>• Análisis y comprensión de las situaciones.</li> <li>• Practica un atento procesamiento de información en sus decisiones.</li> <li>• El conocimiento está unido al hacer</li> <li>• Uso de la organización en tres modos estratégicos: percibe el medio ambiente, crea nuevo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la información</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación
Inteligencia Organizacional	Manejo de los procesos informacionales	<p>conocimiento y toma decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinación de sentimiento, conocimiento y acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de la información</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>
	Ventaja organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee información y conocimiento.</li> <li>• Capacidad de análisis de situaciones reales</li> <li>• Innovación</li> <li>• Pro actividad</li> <li>• Perspicacia</li> <li>• Abiertas en su relación e interacción con su contexto</li> <li>• Evolución constante</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Posicionamiento organizacional</li> <li>• Eficacia y eficiencia</li> </ul>	
	Apego a valores institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión – Visión</li> <li>• Premisa Institucional</li> </ul>	

Tabla 3. Matriz categorial: inteligencia organizacional  
Fuente: Autor (2021)

Uno de los aspectos primordiales en una organización inteligente radica en el buen manejo de los procesos informacionales: percepción de la información y creación de conocimiento a partir de esa información que incida efectivamente en una buena toma de decisiones, con la conciencia que en oportunidades, el resultado de las acciones que éstas generan, puede no ser el que en inicio se había planeado.

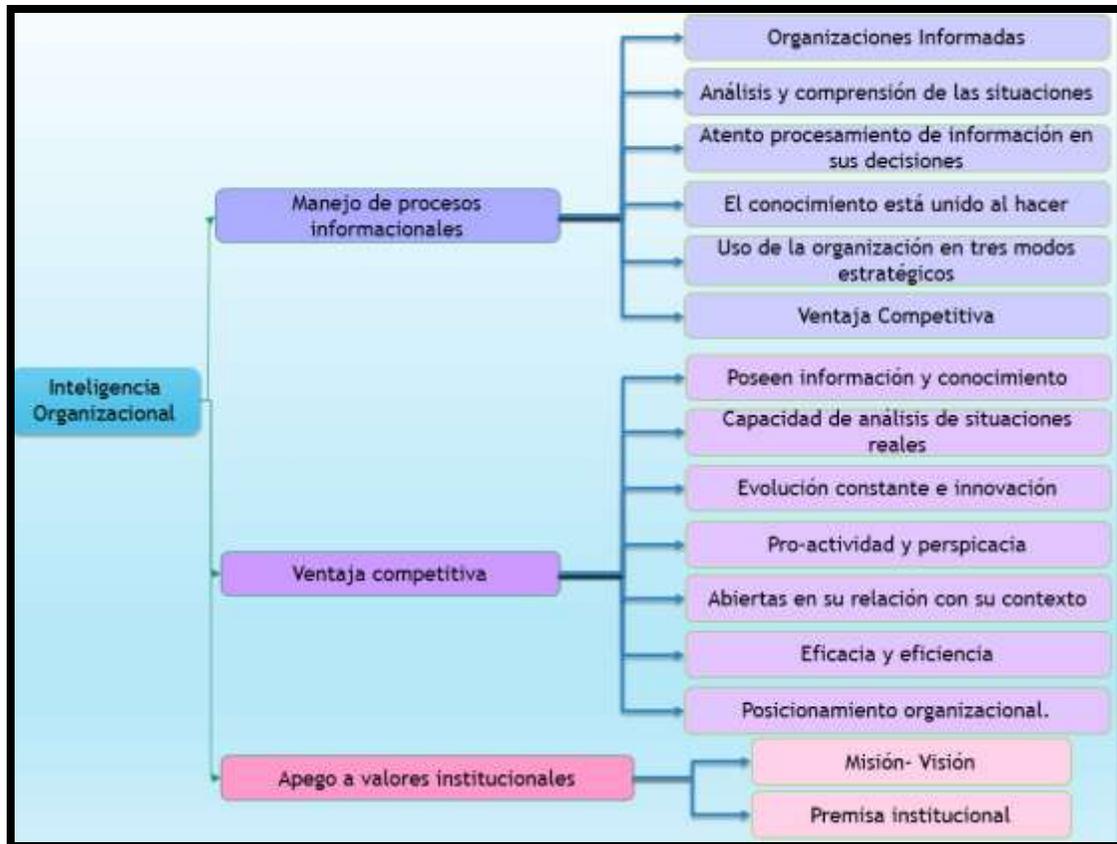


Figura 4. Matriz categorial- Inteligencia organizacional  
Fuente: Autor (2021)

Lo ideal de una organización para considerarla inteligente, sería que cada uno de los miembros que la integran estén atentos a cada uno de los cambios que ocurren en su entorno, ya sea por causas internas o externas al mismo, y que al percibirlos, puedan convertirlos en conocimiento ya sea, al integrarlo con sus propias experiencias y/o al compartirlo con otras personas para nutrirse en conjunto y buscar posibles aspectos que puedan ser relevantes ante situaciones que se puedan generar a raíz de esos cambios, para que al momento de tener que

actuar frente a ellos. Las decisiones tomadas sean lo más racionales posibles y vayan de la mano de los fines y objetivos de esa organización.

En el contexto educativo venezolano, se vive una realidad muy cambiante, debido a todos los requerimientos que emanan desde los entes superiores día a día (MPPPE y Zona Educativa). Estas variaciones en el ambiente externo, generan una especie de stress en el directivo por la necesidad de atender a cada una de las características y situaciones internas de la organización, así como todas esas solicitudes que en la mayoría de las ocasiones parecieran ser improvisadas.

Esta situación actúa como factor detonante para que el directivo se centre en el cumplimiento de las solicitudes y que muy alejado a practicar un atento procesamiento de información en sus decisiones, lo hace de manera subjetiva y apresurada, lo cual, en ocasiones desemboca en la ejecución de acciones alejadas de los valores institucionales y peor aún, les coloca en una desventaja organizacional tanto a nivel intra-institucional como con el resto de sus pares ya que se disminuye la capacidad de análisis en las situaciones que se dan y poco a poco va mermando la innovación, perspicacia, eficacia y eficiencia, y peor aún, todo esto se va reflejando en el resto del personal quien también reproduce la tensión laboral que percibe del gerente. La intención de una organización inteligente, por el contrario es aprender a manejar cada una de las realidades del día a día institucional y para que sus decisiones vayan más enmarcadas a los principios y valores del ser de su organización, lo cual incidirá no solo en un mejor posicionamiento con respecto al resto, sino a la creación de un ambiente laboral agradable que con el desarrollo de cada proceso contribuya al desarrollo de armónico de todas las actividades que allí se desarrollen.

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorical
Percepción de la Información	Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situaciones interpersonales</li> <li>• Características de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>
	Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entes superiores</li> <li>• Lineamientos desproporcionados</li> </ul>	
	Ambigüedad del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretación compartida</li> <li>• Sucesos que se repiten</li> <li>• Relación</li> <li>• Comprensión de problemas</li> </ul>	
	Memoria a corto y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación de los cambios con sucesos anteriores</li> <li>• Experiencia previa</li> <li>• Nueva tela del tejido de experiencias pasadas.</li> </ul>	
	Pertinencia de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitud del individuo hacia la información y su búsqueda.</li> <li>• Estructura de significaciones compartidas y propósito</li> <li>• Preferencias personales</li> <li>• Registro de situaciones</li> </ul>	

Tabla 4. Matriz categorial: Percepción de la información

Fuente: Autor (2021)

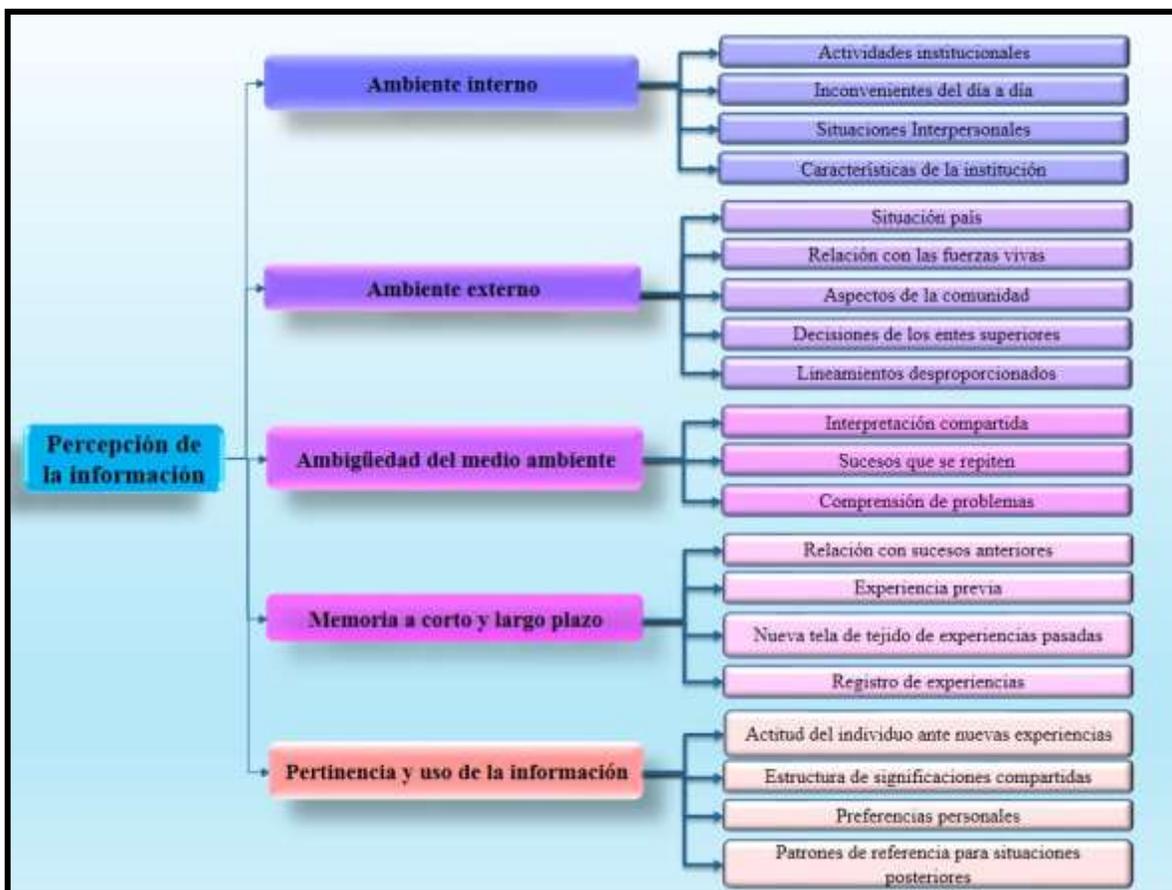


Figura 5. Matriz categorial- Percepción de la información  
Fuente: Autor (2021)

La percepción de la información se refiere a la manera en la que recibimos los cambios que ocurren en el ambiente tanto interno como externo de una organización. En una institución educativa, se relacionaría a nivel interno con todas las situaciones que se producen en el día a día de la misma: desarrollo de las actividades, planificación, actividades pedagógicas, situaciones interpersonales, infraestructura, entre otros. En el mismo orden de ideas, el ambiente externo tendría que ver con aquellas situaciones externas a la institución pero que igualmente inciden en el desarrollo de las actividades que allí se ejecutan, tales como aspectos de la comunidad, situación país, ubicación geográfica, transporte, lineamientos emanados por el MPPPE, Zona Educativa, supervisores, entre otros. Estos cambios ambientales generalmente son situaciones que probablemente no podemos cambiar o controlar; sin embargo, la manera como reaccionamos ante ellos, es la que marcará la diferencia, ya que la

generalidad demuestra que reaccionamos ante ciertas situaciones de manera negativa, con quejas o improvisaciones para cumplir y resolver la circunstancia en el momento, así no sea de la forma más idónea, siendo esto lo que nos hace perder tiempo y alejarnos de los principios de nuestra institución.

Lo que se busca con la percepción de la información es crear conciencia sobre la importancia en la manera que recibimos esa variación del ambiente y comenzar a trabajar la comunicación con el personal (incluso en un nivel más profundo con todas las fuerzas vivas) para crear una interpretación compartida de los cambios, tal vez, relacionándolos con situaciones anteriores o identificándolos a través de experiencias previas con los sucesos que se repiten para alcanzar una mayor comprensión de los problemas.

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorical
<b>Creación de Conocimiento</b>	Conocimiento tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias y vivencias individuales.</li> <li>• Reside en la mente de los individuos.</li> <li>• Discernimiento o intuición sobre cómo realizar mejor las tareas.</li> <li>• La constante del conocimiento individual limita su aprovechamiento.</li> <li>• Producto del trabajo en una tarea por largos periodos</li> <li>• intuición que desarrolla una persona por estar inmersa en una actividad por largos periodos de tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorical
<b>Creación de Conocimiento</b>	Conocimiento tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espontáneo</li> <li>• El conocimiento tácito no compartido, no genera nada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>
	Conocimiento explícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede compartir y transformar.</li> <li>• Se comparte con facilidad</li> <li>• Exteriorizado</li> <li>• Registro de experiencias</li> <li>• Debe ser cultivado y fomentado a partir del conocimiento tácito</li> <li>• La limitación del conocimiento, es la ruina de la organización.</li> </ul>	
	Conversión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergia entre conocimiento tácito y explícito.</li> <li>• Conceptualización del tipo de conocimiento más valioso.</li> <li>• Socialización</li> <li>• Exteriorización</li> <li>• Combinación</li> <li>• Internalización</li> </ul>	

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorial
<b>Creación de Conocimiento</b>	Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsa la Innovación</li> <li>• Expansión de capacidades que no han sido puestas a prueba.</li> <li>• Posible predicción de las variaciones del ambiente</li> <li>• Creación de nuevos mecanismos de acción, productos y/o servicios</li> <li>• Su resultado radica en la colaboración de sus miembros.</li> <li>• Permite hacer frente a las contingencias.</li> <li>• Libertad de actuar con autonomía</li> <li>• Relevancia de la utilidad del nuevo conocimiento</li> <li>• Apoyo entre personas e incremento de sentido de pertenencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Tabla 5. Matriz categorial: creación de conocimiento

Fuente: Autor (2021)

El conocimiento es algo que se va adquiriendo desde el propio nacimiento y que vamos incrementando y mejorando a través del tiempo, éste puede ser de manera natural a través de experiencias y vivencias (conocimiento tácito) o de manera intencionada (conocimiento explícito). El conocimiento tácito es ese que reside en la mente de los individuos y les otorga ese discernimiento o intuición sobre cómo realizar alguna tarea, incluso porque la ha ido ejecutando por largo tiempo y ha desarrollado hábitos y estrategias para ir mejorando su

desempeño y rendimiento. Por el contrario, el conocimiento explícito es un conocimiento más formal, es el que se puede compartir porque es fácil de exteriorizar ya sea a través de registros, fórmulas, manuales, entre otros.

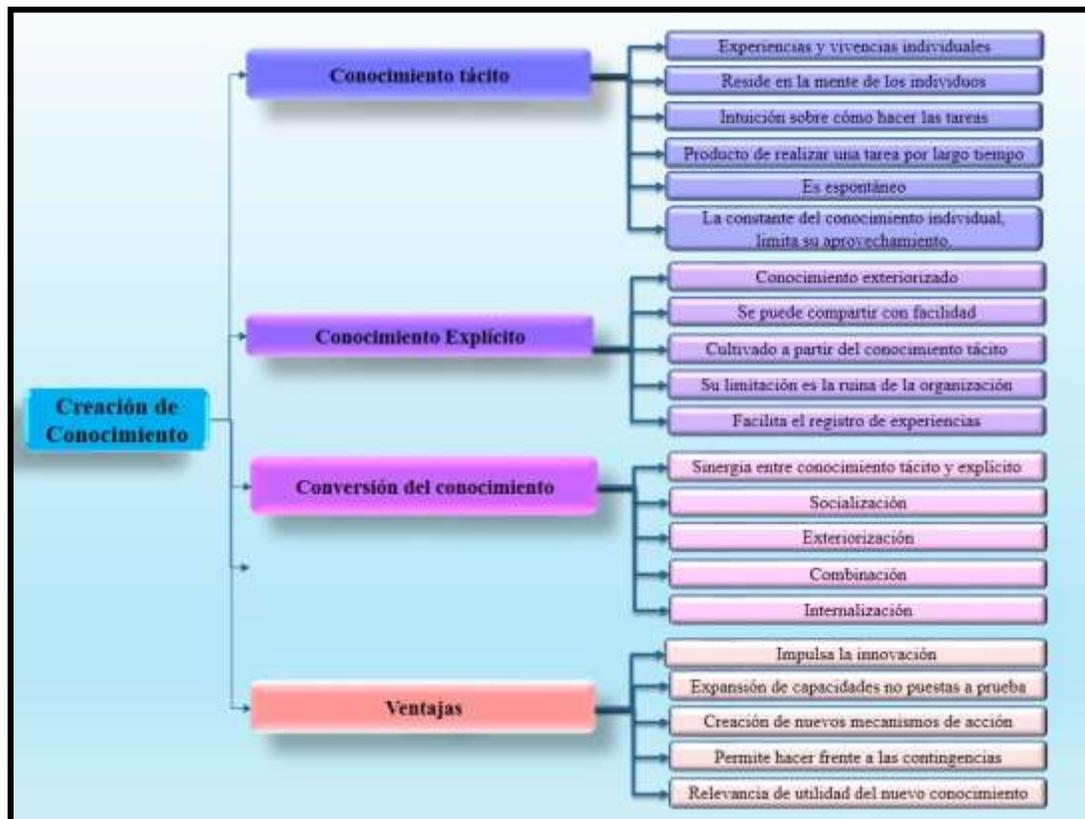


Figura 6. Matriz categorial- Creación de conocimiento  
Fuente: Autor (2021)

El conocimiento explícito debe ser cultivado a partir del conocimiento tácito, de por sí, para diversos autores, el éxito de una organización depende en gran parte del manejo del conocimiento que en ésta se posee. Esto no quiere decir que obligatoriamente todo el equipo debe tener un alto nivel académico, pero sí que cada persona de la organización debe tener conocimiento y experiencia en su área de desempeño y tratar de ir expandiéndolo con la practica y/o a través de los diversos modos de conversión: socialización, exteriorización, combinación, internalización. Para ello, el directivo o equipo directivo juega un papel importante en la promoción de espacios y oportunidades para dicha conversión: reuniones

donde el personal pueda compartir sus experiencias de forma natural, foros, talleres, entre otros, así como permitiendo el libre flujo de la información entre todo el personal.

En oportunidades, algunos directivos, se adueñan de la información y evitan que llegue al personal, probablemente para sentir el control de la misma; sin embargo, esto más allá de colaborar o darle dominio, limita la producción de conocimiento, crea parcelamientos entre el personal, y por ende apatía, desanimo, falta de sentido de pertenencia entre otros. Por el contrario, un adecuado manejo de la información y una buena comunicación promueven la sinergia entre el conocimiento tácito y el explícito y por ende la creación de conocimiento nuevo que impulsaría la innovación, permitiría poner a consideración diferentes puntos de vista e incluso podrían salir nuevas capacidades que no hayan salido a flote previamente, permitiendo predecir algunas variaciones del ambiente e incluso hacer frente a las contingencias con mayor confianza y con libertad de actuar.

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorial
<b>Toma de decisiones</b>	Racionalidad limitada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo está limitado por sus habilidades mentales, hábitos y reflejos, extensión del conocimiento y la información que posee y sus valores</li> <li>• Naturaleza contradictoria del ser humano.</li> <li>• La capacidad humana se queda corta ante el cumulo de situaciones a las que se expone.</li> <li>• La conducta racional se limita por las capacidades cognitivas.</li> <li>• Limitada capacidad de memoria</li> <li>• impulsividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorical
Toma de decisiones	Programas de acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de reglas y rutinas ya aprendidas. Creación de premisas y rutinas.</li> <li>• Disminuye la búsqueda del resultado satisfactorio mínimo.</li> <li>• Reducción de riesgos, incertidumbre y complejidad</li> <li>• Esclarece fines y objetivos.</li> <li>• Puede limitar la creatividad</li> <li>• Los procedimientos estándar son motor de impulso para la organización.</li> <li>• Estabilidad de la organización y dirección en la ejecución de las actividades</li> <li>• Disminución de la incertidumbre e impulsividad.</li> <li>• Autonomía en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fracaso es un motor de impulso para mejorar el desempeño.</li> <li>• Enfatiza la reacción a corto plazo</li> <li>• La retroalimentación a corto plazo evita incertidumbre a largo plazo.</li> </ul>	

Tabla 6. Matriz categorial: Toma de decisiones  
Fuente: Autor (2021)

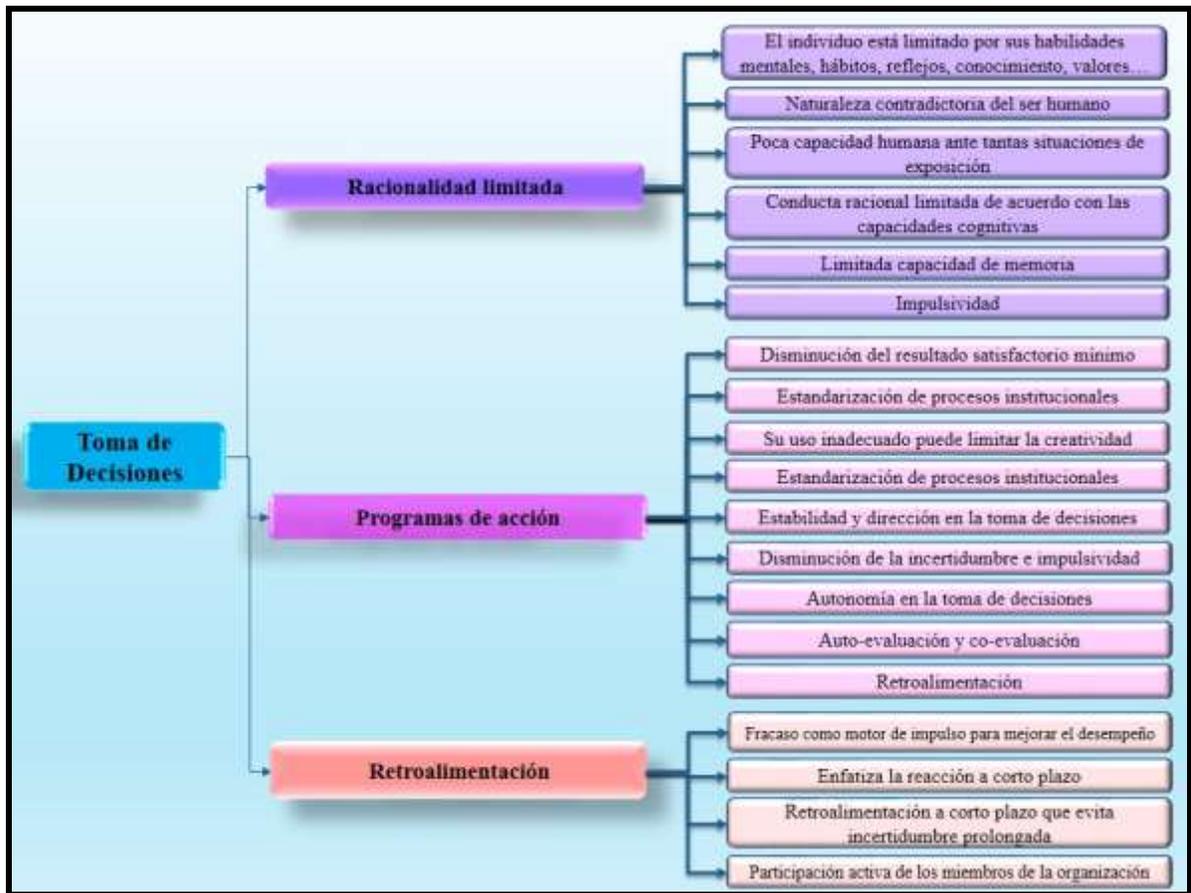


Figura 7. Matriz categorial- Toma de decisiones  
Fuente: Autor (2021)

Tomar una decisión es, simplemente, elegir la acción a ejecutar ante una situación dada; sin embargo, aunque en teoría suena algo fácil, todas las acciones generan consecuencias, por ende, las decisiones que tomemos también.

En este orden de ideas, en una organización se debería considerar todas las opciones y posibles consecuencias que se presentan al momento de tener que elegir algún curso de acción y velar porque cada decisión vaya de la mano de las premisas y valores institucionales, y adaptada a las capacidades económicas, humanas y de tiempo de la misma. Si a esto le sumamos que como individuos estamos limitados racionalmente por nuestros hábitos, reflejos, habilidades mentales, valores, entre otros, y que es mayor el cúmulo de situaciones a las que estamos expuestos que nuestra capacidad para asimilar y actuar frente a cada una de ellas,

debemos estar conscientes que siempre habrá situaciones y decisiones que se escaparán de nuestras manos.

En virtud de lo anterior, lo ideal sería poder ir creando programas de acción que consistan en la aplicación de reglas y rutinas ya aprendidas a través del registro de las situaciones que se repitan y la creación de conocimiento. Con ello, se iría creando patrones de respuesta ante ciertas situaciones que se repiten, con lo que se podría esclarecer los fines y objetivos de las actividades y disminuiría la incertidumbre, la complejidad de algunas tareas, los riesgos de obtener resultados no deseados, así como la búsqueda del resultado satisfactorio mínimo (cumpli-miento).

Cabe destacar, que si bien estos programas de acción otorgan grandes beneficios a la institución, hay que ser cuidadosos en su aplicación, ya que su uso excesivo puede limitar la creatividad del equipo y restar énfasis a la innovación. Por otra parte, es importante reconocer que errar es de humanos y que no todo será perfecto durante el proceso, es por ello, que se debe tomar el fracaso como un motor de impulso para la búsqueda de respuestas, para la innovación y para la mejora en el desempeño, más que como una derrota. Por tal motivo, es importante la participación activa de los miembros de la organización y un factor crucial la comunicación, la evaluación constante y la retroalimentación del equipo con respecto a las actividades que se desarrollan.

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorial
<b>Equipos de alto Desempeño</b>	Premisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La suma de sus partes hacen el todo</li> <li>• La productividad del equipo es relevante para cada uno de sus miembros.</li> <li>• Cada persona contribuye al éxito de la organización.</li> <li>• Existe confianza entre los colaboradores y quien dirige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorical
<b>Equipos de alto Desempeño</b>	Premisas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los equipos con más fricciones son menos capaces de aprovechar a sus miembros de gran capacidad.</li> </ul> <p>La clave no es poseer un equipo con personas de alto nivel intelectual, sino personas con diferentes competencias y conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>
	Atributos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Claridad</li> <li>• Interacción</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Creatividad</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Focalización</li> <li>• Confianza compartida</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Interdependencia</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Disposición de ánimo general</li> <li>• Actitud compartida</li> </ul>	

Categoría	Subcategoría	Axiomas Sub-categoriales	Relación Categorial
<b>Equipos de alto Desempeño</b>	Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es auto-dirigido</li> <li>• Es multifuncional</li> <li>• Se identifica con el objetivo que persigue</li> <li>• Tienen claridad de roles</li> <li>• Se autoevalúa</li> <li>• Compromiso frente a la misión.</li> <li>• Se establecen metas que generen satisfacción para todos.</li> <li>• En constante búsqueda de nuevas soluciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Organizacional</li> <li>• Creación de Conocimiento</li> <li>• Toma de Decisiones</li> <li>• Equipo de alto desempeño</li> </ul>

Tabla 7. Matriz categorial: Equipos de alto desempeño

Fuente: Autor (2021)

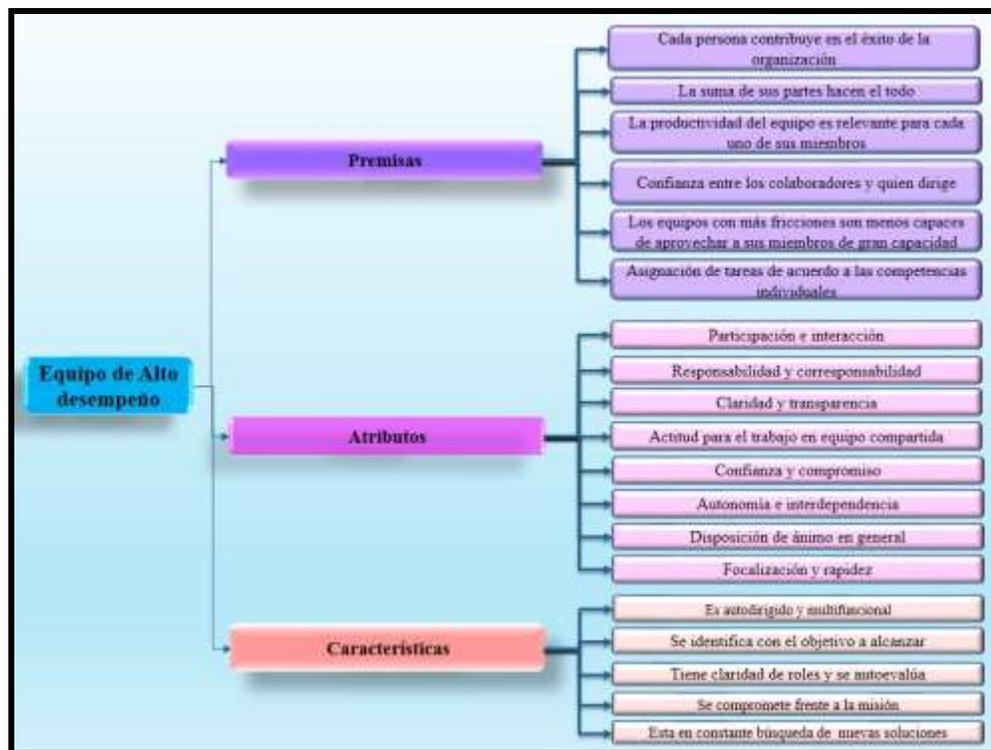


Figura 8. Matriz categorial- Equipos de alto desempeño

Fuente: Autor (2021)

La conformación de un equipo de alto desempeño sería un gran logro para cualquier organización ya que con esto se podría llegar a un tipo de liderazgo transformacional donde cada persona que la conforma contribuya al éxito de la organización desde la confianza entre los colaboradores y el líder, con la conciencia que para innovar hay que crear y compartir el conocimiento que surge de las experiencias del día a día y que en una organización más que el nivel intelectual de cada persona, la suma de sus partes hacen el todo.

La meta es conformar un equipo donde si bien debe existir un líder (pues las estructuras organizativas lo exigen), el trabajo pueda ser auto-dirigido y cada uno de los miembros, con claridad de sus roles dentro de la institución, sienta la motivación y el compromiso de estar en búsqueda constante de soluciones a los cambios del ambiente que se producen diariamente, así como la confianza de ejecutar acciones en pro del equipo con autonomía, asumiendo que los posibles errores no serán considerados como fracasos, sino como oportunidades para volver a comenzar.

Una institución con un equipo de alto desempeño, sería ese espacio donde sus miembros quieren estar porque existe un ambiente de trabajo grato, donde a pesar de las situaciones personales de cada individuo y las vicisitudes que se viven en el contexto actual exista la participación y la corresponsabilidad de innovar y trabajar en pro del avance de la institución, aquel, en el que el conocimiento es un tesoro que merece la pena compartir para incrementar su valor y el valor de la organización de la cual se forma parte y existe la autonomía de proponer y ejecutar ideas, así como la confianza y seguridad de autoevaluarse con la certeza que habrá una retroalimentación necesaria para el crecimiento personal y de todo el colectivo.

## **MOMENTO V**

### **Aporte al Conocimiento**

A lo largo de la historia, en su proceso natural de evolucionar, el hombre ha ido mejorando no solo en la creación de inventos y organizaciones que le permitan ir optimizando su calidad de vida, sino también, en la manera de ejecutar acciones para el desenvolvimiento y ampliación de los mismos, así como el desempeño de las personas que intervienen en estos. A nivel educativo, históricamente también se ha ido buscando la manera de evolucionar, no solo en la forma de generar conocimientos y transmitirlos, además se busca de manejar los espacios en donde se lleva a cabo dicho proceso y de organizar a las personas que conviven en ellos. En virtud de ello, en la presente investigación se realizó un análisis hermenéutico que busca construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratari”.

En respuesta al primer propósito de esta investigación en la que se buscaba “comprender la realidad socioeducativa de la educación Media General en el contexto de la investigación”, se podría decir que el sistema educativo de la nación o más específicamente, desde el ámbito de la educación media general, en un nivel macro, está liderada principalmente por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, pasando por un nivel meso, las diversas zonas educativas; y un nivel micro que sería cada una de las instituciones escolares. En cada uno de sus niveles (macro, meso, micro) se supone, han de desarrollarse diversas funciones y procesos gerenciales; sin embargo, se pudo observar principalmente, la falta de estos:-tal vez, si exista una planificación y dirección de las actividades que desde allá se fomentan, pero pocas veces se ve una buena organización y raras veces se lleva un seguimiento y control de las mismas- por ende, no se puede soslayar que existe un calendario escolar publicado anualmente; sin embargo, a inicios del año escolar tal planificación es conocida a destiempo y pese a éste, abundan las actividades administrativas, pedagógicas, culturales y hasta políticas que escapan de la misma y en ocasiones parecieran estar descontextualizadas o incluso, improvisadas, obviando todos los aspectos teórico-prácticos que pudiera abarcar el m

gerencial. En este sentido, el proceso educativo se ve afectado en el nivel micro de la gestión, ya que, a nivel institucional, se observa la toma de decisiones más en búsqueda de resultado satisfactorio mínimo (por “cumplimiento”) que por la realidad institucional y los valores que la representan. De allí que, la diversidad de actividades solicitadas y la prontitud de las mismas, genera un clima de tensión, zozobra e incomodidad entre las personas que allí convergen pues se vive en un constante cambio que genera inestabilidad en el transcurrir diario de la organización, generando a su vez dispersión entre el personal que allí labora.

En tal sentido y dando respuesta al segundo propósito de la presente investigación en el que se interpretó las diferentes miradas que promoviesen del desarrollo de la inteligencia organizacional hacia la formación de un equipo de alto desempeño, se puede destacar que la gerencia educativa es un saber aplicado, que tiene su razón de ser en la afectación de una práctica, el direccionamiento de las instituciones educativas y de los sujetos que ejercen dicha práctica. En esa medida, la gestión educativa debería permitir la “proyección de una escuela posible” y proveer las herramientas para su realización apegadas a los valores institucionales de la misma (misión, visión) pero queda de parte de las personas que la ejercen, accionar desde sus parámetros, en pro de esa organización y en base a dichas herramientas para que de allí se pueda observar una influencia realmente positiva de la misma.

En este sentido, se hizo énfasis en el aspecto ideal de una organización para considerarla inteligente, para ello cada uno de los miembros que la integran deberían estar atentos a cada uno de los cambios que ocurren en su entorno, ya sea por causas internas o externas al mismo, para que al percibirlos, puedan convertirlos en conocimiento ya sea, al integrarlo con sus propias experiencias y/o al compartirlo con otras personas para nutrirse en conjunto y buscar posibles aspectos que puedan ser relevantes ante situaciones que se puedan generar a raíz de esos cambios, para que al momento de tener que actuar frente a ellos, las decisiones tomadas sean lo más racionales posibles y vayan de la mano de los fines y objetivos de esa organización.

En este sentido, al hacerse consciente de esta realidad, de manera sincera y proactiva se podría hacer una comprensión un tanto más objetiva de las diversas situaciones que allí se observan previendo los lineamientos que puedan ser emanados por los entes superiores y que

sin importar las incongruencias con las que estos son emanados o que pudieran alejarse de la realidad institucional, más allá de quedarse con la molestia por la realidad intermitente que se vive a diario, se podría trabajar en función de compartir las percepciones e ideas , en conjunto con el resto del equipo, para que se generen nuevas formas de acción que puedan servir como base en la toma de decisiones y acciones que den respuesta a cada una de las solicitudes o realidades que se presentan, y más allá de ello puedan ir sentando precedente en el “saber cómo” actuar ante cada uno de esos cambios de la manera más positiva y cercana a la visión y objetivos de la institución.

En otras palabras y finalmente en consideración con el tercer y último propósito de la presente investigación orientado a consolidar un eje socioeducativo estratégico basado en inteligencia organizacional que conlleve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa “Guaratarí” con el cual , también se da respuesta a la pregunta de investigación: ¿Cómo incidiría un eje socioeducativo basado en inteligencia organizacional en la formación de equipos de alto desempeño en el Liceo Bolivariano “Guaratarí”?, se propone implementar el desarrollo de los procesos informacionales e integrarlos entre sí para alcanzar la inteligencia organizacional en la institución y con ello llegar a consolidar un equipo de alto desempeño. En la siguiente infografía, realizada como aporte al conocimiento, se muestra de manera más gráfica algunos aspectos que se lograron consolidar a lo largo del presente estudio:



Figura 9. Infografía como aporte al conocimiento: Inteligencia Organizacional en la U. E. “Guaratarí”

Fuente: Autor (2021)

Mediante esta infografía se puede observar en el centro, se puede describir a la Unidad Educativa “Guaratarí” como una organización educativa perteneciente al Ministerio del Poder Popular para la Educación específicamente en el nivel de Media general con una misión y visión como parte de sus valores institucionales, dirigida por un personal directivo bajo un tipo de liderazgo, básicamente, vertical. La misma se encuentra resultada por flechas que indican el proceso que implica los procesos informacionales de la inteligencia organizacional.

En la parte superior derecha, se observan algunos aspectos de un ambiente interno con los cambios y vicisitudes que se puedan originar en el día a día (actividades pedagógicas, infraestructura, situaciones del personal...) y algunos de los cambios originados por su ambiente externo (lineamientos, constantes solicitudes por parte de los entes superiores,

situación país...) Éste tipo de ambiente cambiante puede ser demandante y estresante para el personal directivo por el cúmulo de situaciones y actividades que se presentan diariamente y se deben resolver, especialmente si se quiere acaparar la información y no se comparte con el personal para delegar funciones.

En virtud de esto, generalmente éstas son situaciones que probablemente no podemos cambiar o controlar, pero sí, la manera como reaccionamos a ellas. Dicha reacción es la que marcará la diferencia y propiciará la construcción del conocimiento en la institución, ya que la generalidad demuestra que reaccionamos ante ciertas situaciones de manera negativa, con quejas o improvisaciones para cumplir y resolver la circunstancia en el momento, así no sea de la forma más idónea, siendo esto lo que nos hace perder tiempo y alejarnos de los principios de nuestra organización. De allí que, desde el principio de percepción de la información, se busca crear conciencia sobre la importancia en la manera que recibimos esa variación del ambiente y comenzar a trabajar la comunicación con el personal de la institución (incluso en un nivel más profundo con todas las fuerzas vivas) para crear una interpretación compartida de los cambios, tal vez, relacionándolos con situaciones anteriores o identificándolos a través de experiencias previas con los sucesos que se repiten para alcanzar una mayor comprensión de los problemas y poder ir generando registros que funcionen como memoria colectiva de las situaciones que se repitan.

Para ello, es importante considerar la parte inferior derecha, representativa de la segunda premisa de la inteligencia organizacional relacionada con la creación de conocimiento y la importancia de la sinergia entre el conocimiento tácito y explícito. Ante esto, es importante resaltar que en la U. E. “Guaratarí” encontraremos personas con diversos grados académicos, desde personas con primaria inconclusa hasta especialistas en diversas áreas de estudio y maestrías; sin embargo, su valor intelectual no radica sólo en sus títulos; sino también, en su experiencia y el aporte que desde sus vivencias puedan ofrecer a la institución; de allí la importancia de propiciar espacios de interacción, formales o informales que permitan la conversión del conocimiento tácito en explícito y viceversa: socialización (reuniones informales en las que el conocimiento surja a través del compartir de experiencias), exteriorización (talleres y charlas sobre en los que a partir de los puntos de vista y

experiencias individuales se pueda llegar a puntos de vista colectivos), combinación (intercambios de estrategias) e internalización (puesta en práctica del conocimiento nuevo de forma individual o colectiva). Cuando surjan esos espacios de interacción se podrán intercambiar opiniones y experiencias concernientes a los cambios o situaciones percibidos en la institución y en vez de quedarse en la molestia o en la incomodidad, se trabajará en la búsqueda de acciones e ideas que lleven a una toma de decisiones más adecuadas a la realidad institucional.

De allí la pertinencia de la inteligencia organizacional en la toma de decisiones, representada en la esquina inferior izquierda, ya que con la creación de conocimiento, se puede generar una visión compartida de diversas situaciones para tomar el curso de acción más idóneo para la institución y disminuir así las limitaciones a las que nos conlleva nuestra racionalidad humana. Del mismo modo, con esta visión compartida se pueden generar mecanismos de acción ante esas situaciones que se repiten y que se hayan registrado con anterioridad; con esto, se estaría disminuyendo un poco la incertidumbre que se pueda generar en el personal ante la expectativa del “qué vendrá” y se podría buscar el alcance de metas orientadas a los valores institucionales y no sólo a la búsqueda del resultado satisfactorio mínimo (cumplimiento).

Este tipo de accionar generaría más confianza en el personal, quienes comprenderán que sus experiencias y opiniones también son válidas y relevantes, incrementando así su compromiso, su sentido de pertenencia, su creatividad, y su interés en innovar, entre otros, lo cual son atributos de una organización inteligente, representada en la esquina superior izquierda.

Del mismo modo, en la imagen central, se pretende orientar esto como un proceso cíclico donde la autoevaluación y retroalimentación son factores importantes que permitan evaluar el resultado de las acciones con la conciencia que no siempre se obtendrán resultados óptimos o favorables, los cuales más que ser vistos como un fracaso, se verán como la oportunidad de continuar con el ciclo y volver crear conocimientos para generar oportunidades de innovar.

La promoción de la inteligencia organizacional en la institución conlleva a un proceso de largo alcance, pero con él tiempo se pretende se pueda lograr un tipo de liderazgo transformacional, donde si bien debe existir un líder (pues las estructuras organizativas lo exigen), el trabajo pueda ser auto-dirigido donde cada uno de los miembros, con claridad de sus roles dentro de la institución, sienta la motivación y el compromiso de estar en búsqueda constante de soluciones a los cambios del ambiente que se producen diariamente, así como la confianza de ejecutar acciones en pro del equipo con autonomía y con la conciencia que para innovar hay que crear y compartir el conocimiento que surge de las experiencias del día a día, donde sus miembros quieran estar porque existe un ambiente de trabajo grato a pesar de las situaciones personales de cada individuo y las vicisitudes que se viven en el contexto actual. Un equipo en el que el conocimiento es un tesoro que merece la pena compartir para incrementar su valor y el valor de la organización de la cual se forma parte con la premisa que “ más que el nivel intelectual de cada persona, la suma de sus partes hacen el todo”.

## **Observaciones y Recomendaciones**

- ✓ Esto es un proceso paulatino, cuyos resultados se irán dando a mediano o largo plazo.
- ✓ Al principio, se observará la renuencia de parte del personal; sin embargo, al ver los cambios, las personas se irán incorporando paulatinamente.
- ✓ El líder, debe hacerse de valores personales para poder llevar a cabo esta tarea: empatía, seguridad, comunicación, intencionalidad y estar en un proceso constante de autoevaluación
- ✓ El gerente debe estar consciente de la objetividad necesaria al ser empático con el personal, recordando que se debe a los principios y objetivos de la institución y evitando el exceso de flexibilidad.
- ✓ Debemos estar siempre conscientes que el ambiente es algo que no podremos cambiar, lo que se busca es cambiar nuestra actitud y respuesta ante esas situaciones que se nos presentan.

## Referencias Bibliográficas

Alvarez, A. (2000). *Administración de Equipos de Trabajo*. Colombia: Gerencia y Empresas.

Álvarez, C. (15 de Mayo de 2017). Plan Estratégico Motivacional Basado en Organizaciones Inteligentes que Coadyuven el Comportamiento Organizacional. Valencia, Carabobo, Venezuela: Trabajo de Grado para optar al título de Magister.

Ángel, A. (2000). *Trabajo en Equipo de Alto Desempeño*. [Documento en línea]. Disponible: <http://analitica.com/va/economica/organización/5383512.asp> [Consulta: 2.016, Mayo 19]

Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (4a. ed.). Caracas - Venezuela: Editorial Espíteme.

Ballestrini, Miriam. A. (2001). *Como se elabora un Proyecto de Investigación*. Caracas. Quinta edición. Editorial BL Consultores Asociados.

Barrera, M. (2004). *Comportamiento organizacional*. España: Editorial Ariel.

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia. Mc Graw Hill.

Choo, c. (1998). *Information Management for the intelligent organization. the art of scanning the environment, Segunda*. medford, NJ: Information Today. Recuperado el 13 de 07 de 2019

Choo, C. (1999). *La Organización Inteligente. el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. (D. Rey, Trad.) México: Oxford.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela(1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria). Caracas, Marzo, 2000

- Gadamer, H. (1993) *Verdad y Método*. Salamanca: Ediciones Sigueme.
- Gadamer, H. (1998) *Verdad y Método II*. Salamanca: Ediciones Sigueme.
- Galán, E. y Rodríguez, Y. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *36(3)*, 51-58. Brasilia.
- Gómez, M. (2011). *La Gestión del Conocimiento en una Organización Inteligente*. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2.006). *Metodología de la Investigación*. (4a.ed.). México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2.007). *Fundamentos de metodología de la Investigación*. España: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hinojosa, C. (2015). *Organización que aprende*. Lima, Perú.
- Hurtado, I. y Toro J. (2.001) *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. (4a.ed). Carabobo, Venezuela: Episteme Consultores Asociados, C.A.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5.929 (Extraordinaria). Caracas, Agosto, 2009.
- Manley, J. (1975). *Las decisiones del ejecutivo*. México: Ed. Continental.
- Martínez, M. (2007) *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. (3a.ed). México: Editorial Trillas.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de Conocimiento. *Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico: Oxford.
- Parella, S., Santana y Martins P., Filiberto. (2003) *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas – Venezuela: FEDEUPEL.

Rodríguez, Yunier y Galán, Esther. (2007). La inteligencia organizacional: necesario enfoque. *Ciencias de la Educación*, 36(3), 51-58.

Sabino, C. (2007). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo de Venezuela.

Sánchez, T. (2017). PLAN GERENCIAL AXIOLÓGICO QUE COADYUVE A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO. *Trabajo Especial de Grado*. Valencia, Venezuela.

Sandín, E. (2003) *Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones*. Madrid, España: Mc Graw and Hill Interamericana.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **Consentimiento informado de los Informantes Clave**

CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Yo, Leidy Yajure titular de la Cédula de Identidad 15-398-732  
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Casada Domiciliado (a) en:  
urb- El Molino, casa 48, el Libertador Estado  
Carabobo

siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente: haber sido informado (a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte del autor de la investigación **Inteligencia organizacional como herramienta que coadyuve en el desarrollo de un equipo de alto desempeño en la U.E. "Guaratari"**

Tener conocimiento claro de que el propósito de la investigación fundamental del trabajo es **Construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa "Guaratari"**

Haber sido informado (a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con **el modelo gerencial de la institución donde labora.**

Que el investigador me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto de mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con el estudio me será respondida oportunamente por parte de **Dianeska Rodríguez**, con quien me puedo comunicar por el teléfono **04128563746**.

Que bajo ningún concepto, se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

Anexo A-1

Consentimiento informado MSc. Leidys Yajure

## DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Dianeska Rodriguez a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

### Investigador:

Nombre y Apellido: Dianeska Rodriguez      cédula: 17.991.458

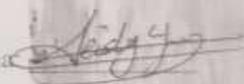
Firma:



### Participante:

Nombre y Apellido: Jeidy Yajurel      cédula: 15.398.732

Firma:



## DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del protocolo mencionado. Certifico mediante la presente, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Yo, María C. Pacheco G titular de la Cédula de Identidad 11.525.473  
Nacionalidad Venezolana Estado Civil Casada Domiciliado (a) en  
El Palotal, Valencia, Estado Carabobo

2021/11/20 11:09

siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción, violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente: haber sido informado (a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte del autor de la investigación **Inteligencia organizacional como herramienta que coadyuve en el desarrollo de un equipo de alto desempeño en la U.E. "Guaratari"**

Tener conocimiento claro de que el propósito de la investigación fundamental del trabajo es **Construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa "Guaratari"**

Haber sido informado (a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con **el modelo gerencial de la institución donde labora.**

Que el investigador me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto de mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con el estudio me será respondida oportunamente por parte de **Dianeska Rodríguez**, con quien me puedo comunicar por el teléfono **04128563746**.

Que bajo ningún concepto, se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente si así lo solicito.

Anexo A-2

Consentimiento Informado Prof. María Pacheco

2021/11/20 11:09

### DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a Dianeska Rodriguez a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

#### Investigador:

Nombre y Apellido: Dianeska Rodriguez cédula: 17.991.458

Firma: 

#### Participante:

Nombre y Apellido: Maria Pacheco cédula: 11.525.473

Firma: 

### DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del protocolo mencionado. Certifico mediante la presente, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener clara comprensión de su compromiso con este estudio.

CONSENTIMIENTO INFORMADO.

Yo, María Ortega titular de la Cédula de Identidad 27.853.121  
Nacionalidad Venezolana Estado Civil soltera Domiciliado (a) en:  
Pira - Pira, Municipio Libertador, Estado Carabobo

siendo mayor de edad, en pleno uso de mis facultades mentales y sin que medie coacción ni violencia alguna, en completo conocimiento de la naturaleza, forma, duración, propósito, inconvenientes y riesgos relacionados con el estudio que más adelante indico, declaro mediante la presente: haber sido informado (a) de manera objetiva, clara y sencilla por parte del autor de la investigación **Inteligencia organizacional como herramienta que coadyuve en el desarrollo de un equipo de alto desempeño en la U.E. "Guaratari"**

Tener conocimiento claro de que el propósito de la investigación fundamental del trabajo es **Construir un eje estratégico basado en inteligencia organizacional que coadyuve a la formación de un equipo de alto desempeño en la Unidad Educativa "Guaratari"**

Haber sido informado (a) de que mi participación en la investigación consiste en responder a una entrevista relacionada con **el modelo gerencial de la institución donde labora.**

Que el investigador me ha garantizado confidencialidad relacionada tanto de mi identidad como de cualquier información relacionada con mi persona a la que tengan acceso por concepto de mi participación en el estudio mencionado.

Que estoy de acuerdo en el uso, para fines académicos de los resultados obtenidos en el presente estudio.

Que mi participación en dicho estudio no implica riesgo, ni inconveniente alguno para mi salud.

Que cualquier pregunta que tenga relación con el estudio me será respondida oportunamente por parte de **Dianeska Rodríguez**, con quien me puedo comunicar por el teléfono **04128563746**.

Que bajo ningún concepto, se me ha ofrecido ni pretendo recibir algún beneficio de tipo económico producto de los hallazgos de la referida investigación.

Que los resultados del estudio me serán mostrados oportunamente.

2021/11/20 11:09

Anexo A-3  
Consentimiento Informado María Ortega

## DECLARACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Luego de haber leído, comprendido y recibido las respuestas a mis preguntas con respecto a este formato de consentimiento, y por cuanto mi participación en este estudio es completamente voluntario, acuerdo:

Aceptar las condiciones estipuladas en el mismo y a la vez autorizo a **Dianeska Rodriguez** a realizar la referida entrevista.

Reservarme el derecho de revocar esta autorización así como mi participación en la investigación, en cualquier momento, sin que ello conlleve algún tipo de consecuencias negativas a mi persona.

### Investigador:

Nombre y Apellido: Dianeska Rodriguez cédula: 17.991.458

Firma:



### Participante:

Nombre y Apellido: María Ortega cédula: 27.853.121

Firma:



## DECLARACIÓN DEL INVESTIGADOR

Luego de haber explicado detalladamente al voluntariado la naturaleza del protocolo mencionado. Certifico mediante la presente, a mi leal saber, el sujeto que firma este formulario de consentimiento, comprende la naturaleza, requerimiento, riesgos y beneficios de la participación en este estudio. Ningún problema de índole médica, de idioma o de instrucción ha impedido al sujeto tener clara comprensión de su compromiso con este estudio.