

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRIA EN CIENCIA POLITICA
MENCION: GERENCIA PUBLICA

**GERENCIA UNIVERSITARIA PARTICIPATIVA EN LA FACULTAD DE
DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

Autor: Víctor Genaro Jansen Ramírez.

Tutor: Mireya Elena Peraza de Chacón.

VALENCIA, JUNIO 2000.

RESUMEN

El contenido de esta investigación no se agota en un mero análisis de estilos de gestión que integran a la Gerencia Vertical o a la Gerencia Horizontal. Se trata más bien de percibir como se ha ido gestando una ruptura paradigmática entre la Gerencia ortodoxa (Vertical) y la Actual Gerencia (Horizontal). El conocimiento de los postulados que sustentan la Visión Taylorista, la Visión Fayolista y la Burocracia de Weber contrastan con el surgimiento del Pensamiento de Von Bertalanffy, cuando propuso la Teoría de Sistemas, inspiradora de la Gerencia Participativa. La concepción de las organizaciones como Sistemas Abiertos, permite la existencia de la Calidad Total de Deming. Ese pensamiento sistémico soporta la V Disciplina de Peter Senge y la Reingeniería de Procesos de Hammer y Champy. La adopción de cualquiera de los paradigmas de gerencia aquí contenidos, determinará el éxito o el fracaso organizacional. La Gerencia Horizontal es la auténtica vía de participación de todos los actores que conforman las instituciones. El tabú de la no participación de los estilos gerenciales clásicos, es sustituido por el holismo. Esa confrontación de paradigmas gerenciales, es dable en el ámbito universitario, por ello centramos nuestro particular interés en lo que respecta en principio a los paradigmas de Gerencia Universitaria: centralismo Gerencial, Cogestión y visión Holística, para luego concretarnos a la Gerencia

Participativa en la Facultad de Derecho U.C., pudiendo de esta manera conocer aspectos como la Cultura organizacional y el Problema de la Masificación Estudiantil y el proceso de Reforma Curricular. Así mismo, analizamos lo referente al Tiempo Libre No productivo, presentando en el desarrollo de este aspecto la alternativa de los Círculos de Calidad aplicables a las Cátedras y el Reciclaje de los Conocimientos del docente. En la parte final del trabajo presentamos un Modelo de Gerencia Participativa – Interactiva, que de ser tomado en consideración para la aplicación permitiría resultados positivos que transformaría de manera óptima el funcionamiento organizacional.

CAPITULO I EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.

Dialogar acerca de cómo se gerencia, significa tocar a la puerta de un campo que por sí mismo implica controversia entre los intereses de los actores. Asumir hoy en día el rol de gerenciar, es tomar el reto de romper con los paradigmas de principios de siglo, donde lo más importante era respetar las líneas de un organigrama que obviaba por completo el concepto de participación en el funcionamiento de las organizaciones, siendo solo válida la opinión del gerente. La manera como se gestiona o gerencia, ha sufrido una vertiginosa transformación, impulsada por el interés hacia la llamada visión compartida de los objetivos de las organizaciones por quienes laboran en ellas, edificando con sus aportes un Modelo de Gerencia Participativa. El nacimiento de la Calidad total, Las organizaciones Inteligentes y la Reingeniería de Procesos, son teorías que han generado un punto de referencia, cuyo epicentro es hacer más humanas las organizaciones. Las Universidades Venezolanas no han sido la excepción con relación a adopción de paradigmas gerenciales donde predomina la concepción verticalista de rigurosas líneas de mando y encontrándose ausente el concepto de participación. Esta concepción de Gerencia Ortodoxa impera en nuestras universidades desde su fundación, hecho que es contradictorio con las nuevas tendencias de gestión y que en la actualidad están creciendo en aplicación, sobre todo en el sector privado. La vigencia del verticalismo gerencial ha respondido más a la concentración del poder de mando en círculo muy reducido, cercenando los aportes de los demás actores, que sin detentar el papel gerencial pudieren cogestionar. Percibir a la participación como savia que nutre el modelo gerencial vigente, es sinónimo de crecimiento institucional y de

respeto a los actores que interactúan en las organizaciones, lo que daría respuesta al eco de gerencia compartida en nuestro país. Insertar a las Universidades Nacionales en el proceso de cambios que consigo traen los nuevos paradigmas de gerencia referidos que tienen como norte concentrar su atención en ver a las organizaciones como un todo, que funciona a través de la movilidad coordinada de todas sus partes, es un reto que necesariamente debemos asumir. Ante este indetenible espiral de cambio de mentalidad gerencial, no se concibe la exclusión de la Universidad como institución comprometida con la procreación de conocimientos, en cuyo seno debe gestarse una Propuesta Gestión Universitaria Participativa que nos permita revisar las fallas en que incurrimos y poder convertir las mismas en nuevas oportunidades. Estar silente frente a un Modelo Estructural – Funcionalista en la Universidad de Carabobo que hoy comienza a exigir revisiones rigurosas, implica imbuirnos en la onda de una gerencia más participativa tomando como referencia al ámbito específico de la Facultad de Derecho.

En función de esta propuesta es importante preguntarnos: Si el esquema de gestión utilizado hasta ahora, contempla la consulta de opiniones de los sectores representativos que conforman la Facultad.? Si se ha implementado una verdadera cultura organizacional que incluya la optimización del tiempo no productivo. ? Si ha sido posible compartir la real aplicación del concepto de Sinergia.? Si el perfil del egresado se corresponde con las necesidades del entorno.? Cuales han sido los procedimientos utilizados para la resolución de conflictos.? Deberíamos también preguntarnos cual ha sido el impacto que produce el fenómeno de la masificación en la calidad del Recurso Humano Egresado de la Facultad de Derecho. Por otra parte, la carencia de una infraestructura adecuada ha generado el fenómeno del tiempo de ocio, que podrá ser optimizado para el reciclaje – reconversión – del personal docente y administrativo. No escapa al panorama descrito, el ambiente conflictivo a nivel estudiantil, producto quizás del deterioro del liderazgo tradicional y de la ausencia de un liderazgo emergente, capaz de asumir los procesos transformadores del funcionamiento de la Facultad dentro de un concepto de cogobierno compartido, lo que se ha convertido en una constante desfavorable para el normal desarrollo de las actividades de la Facultad, hecho que debe llamarnos a la reflexión y encontrar su verdadera raíz a fin de dar soluciones reales. Las repuestas a todas y cada una de estas interrogantes y las que surjan durante la investigación, nos permitirán presentar una propuesta de una nueva forma

de Gestión universitaria para la Facultad de Derecho, que centre su importancia en la participación en la toma de decisiones de todos los actores que hacen posible su funcionamiento, es decir, Profesores, Estudiantes y trabajadores y que al mismo tiempo podamos visualizar una verdadera ejecución de roles, demarcados por el trabajo en conjunto. Esta propuesta podrá posibilitar una Facultad en continua actividad creativa, con interacción participante – facilitador, que incentive la actual actividad de investigación produciendo un proceso motivador tendiente a elevar los porcentajes de trabajos de investigación.

Ahora bien, esta propuesta, quizás atrevida por osar confrontar la resistencia al cambio, tendrá un impacto de importancia, porque a través de sus resultados se lograría encontrar el sentido de pertenencia en las actividades de todos los que laboramos en esa casa de luz, al sentirnos participantes activos del éxito que posiblemente traería consigo el viraje del estilo de gestión.

La intencionalidad de esta investigación sobre Gestión Universitaria, materializa un inevitable deseo de aportar a la Universidad de Carabobo y en concreto a la Facultad de Derecho, una herramienta de utilidad práctica con fundamento en la participación interactiva y a la optimización del tiempo no productivo. Este proyecto de Gerencia Compartida que se inscribe dentro de la nueva ética gerencial, nos conduce a realizar propuestas que a través de una visión holística, permite renovar el paradigma vigente.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

En función del planteamiento nos proponemos los siguientes objetivos de trabajo:

1.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Elaborar una Propuesta de Gerencia Universitaria más eficiente, partiendo de la participación como fundamento de su funcionamiento y del logro del aprovechamiento del tiempo no productivo.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Crear un Mecanismo de Revisión del Esquema de Gestión actual para verificar la forma de toma de decisiones de los actores.

Verificar cual ha sido hasta ahora la Cultura Organizacional de la Facultad de Derecho de la U.C. y a partir de ella como se ha optimizado el tiempo no productivo.

Conocer cuales han sido las Propuestas de Reformas de Pensum de Estudios para tener egresados con un perfil que cubra necesidades del entorno.

Realizar un análisis de las causas que han generado los Conflictos estudiantiles en la Facultad en los últimos 12 años y cuales han sido los procedimientos utilizados para resolverlos.

Determinar cual ha sido el comportamiento del Fenómeno de la Masificación en la Facultad y constatar la incidencia en la calidad del egresado.

1.3. FACTIBILIDAD DE OPERATIVIDAD EMPIRICA.

La investigación a realizar es viable porque se cuenta con los recursos humanos, institucionales y económicos que permitan recavar la información necesaria, es decir, información escrita contenida en las Memorias de Gestión de la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo, acceso a la Bibliografía de la Fundación CID tanto en los Textos como en Diskettes y a la solicitud de Ayuda Económica Menor al Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la U.C., sin embargo, aún contando con los recursos mencionados se nos presenta el elemento de la resistencia al cambio expresado en los siguientes aspectos:

La no-aceptación de los Nuevos Paradigmas Gerenciales que implican una transformación casi total de los Viejos Paradigmas de Gestión.

La falta de credibilidad en que los paradigmas actuales de gerencia se adapten a la Gerencia Universitaria con resultados eficientes.

La ausencia de motivación a la Comunidad Universitaria para incorporarse como actores reales de la organización de la cual son parte.

Sin embargo, el proceso dinámico de esta investigación nos permitirá transformar las limitaciones como verdaderas oportunidades para el cambio.

1.4. METODOLOGIA DE TRABAJO.

La investigación se caracterizará por ser descriptiva-explicativa y estará complementada por la Investigación de Campo con apoyo teórico en la Investigación Documental, tomando como materia prima para la elaboración de la Propuesta Gerencial, la continua interacción con los actores del ámbito estudiado.

1.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECTORES DE DATOS.

Para la recavación de la información de campo y el procesamiento de la información teórica vinculante, usaremos como técnicas: la observación directa, entrevistas personales y encuestas efectuadas por un Equipo Encuestador conformado por Cinco (5) Estudiantes de la Facultad de Derecho de la U.C. y como instrumentos: Documentos (Documentos de Gestión de la Facultad de Derecho de la U.C.), Textos de Gerencia y Un Equipo de Computación.

1.6. HERRAMIENTA ANALITICA CONCEPTUAL.

Actividad Creativa: La actividad que tiene como objetivo generar planteamientos de contenido innovador.

Ambiente Conflictivo: El ambiente que se caracteriza por la constante confrontación de intereses entre los actores de una organización.

Calidad Total: Teoría Gerencial cuyos fines son alcanzar el incremento de la productividad, la optimización de la calidad y la humanización de los actores.

Cogestión: Desarrollo de la actividad gerencial, tomando en consideración a los diferentes actores de la organización.

Cultura Organizacional: La filosofía que posee cada organización para fundamentar su funcionamiento.

Fayolismo: Doctrina sobre la organización de las empresas, atribuida a Henri Fayol, que destaca entre sus principios fundamentales: División del Trabajo, Autoridad, Disciplina, Unidad de Mando, Centralización de Actividades, Jerarquía y Orden.

Gerencia Compartida: Acción de dirigir, administrar y mantener en funcionamiento a una organización, tomando en consideración la opinión común de los actores.

Gerencia Ortodoxa: Paradigma Gerencial que se fundamenta en las Teorías Taylorista y Fayolista para su aplicación en las organizaciones.

Gerencia Universitaria: Modelo de gestión caracterizado por la aplicación de las teorías tradicionales de gerencia en el ámbito universitario.

Gerencia Universitaria Participativa: Manera de gerenciar en el ámbito universitario, fundamentándose en la contribución y aportes de todos los actores y la optimización del tiempo no productivo.

Holismo: Visión que concibe a las organizaciones como un todo en cuanto a su funcionamiento gerencial se refiere.

Liderazgo Emergente: Aquel liderazgo que surge para dar respuestas a los problemas de una comunidad determinada, debido a la ausencia de soluciones reales por parte del liderazgo tradicional.

Liderazgo Tradicional: Categoría de liderazgo que se caracteriza por ser común y que da respuestas a los problemas de su competencia con fundamento a lo que usualmente se acostumbra.

Masificación: Exceso de individuos sobre los límites normalmente permitidos en una población para su funcionamiento adecuado.

Modelo: Paradigma que sirve de instrumento para explicar una situación determinada.

Modelo Estructural-Funcionalista: Paradigma que explica el funcionamiento de una determinada organización, partiendo de un esquema netamente formal y demarcado por el verticalismo en la asignación de los roles y del poder de mando.

Modelo Gerencial: Paradigma que define como se debe dirigir una organización.

Organigrama: Descripción gráfica de una organización, que representa sus variados componentes y las relaciones entre ellos.

Organizaciones Inteligentes: Término creado por Peter Senge en su obra La Quinta Disciplina, que conceptualiza a aquellas organizaciones que funcionan en base a la sinergia y a la visión compartida.

Paradigma: Modelo que sirve de instrumento para explicar una situación determinada.

Participación: Acción de compartir y opinar dando al mismo tiempo una opinión o aporte a una actividad determinada.

Participación Interactiva: Compartir recíproco de los actores de una organización en lo que respecta a las actividades en ella realizadas.

Reingeniería: Filosofía Gerencial que tiene como objetivo el rediseño de los procesos tradicionales de gerencia, previa revisión de los mismos para lograr mejorar el rendimiento de la organización.

Resistencia al Cambio: Oposición a aceptar la implementación de nuevas filosofías de gerencia en las organizaciones.

Sentido de Pertenencia: Sentimiento que explica la preocupación de una persona por sentirse realmente como parte comprometida de la organización en que labora.

Sinergia: Asociación de los actores de una organización para efectuar el trabajo en conjunto, siendo cada actor indispensable para lograr las metas programadas.

Taylorismo: Teoría Organizacional atribuida a Frederick W. Taylor, que tiene como fin el incremento de la producción sin tomar en consideración las condiciones humanas del trabajador para el rendimiento.

Tiempo No Productivo: Lapso de tiempo libre no utilizado para la realización de actividades provechosas.

Verticalismo Gerencial: Estilo de gerencia que concibe el ejercicio de los roles en base a una rigurosidad lineal que respeta un orden jerárquico de mando desde el gerente hasta el último de los trabajadores, es decir, desde la cúspide hasta la base de la organización.

Visión Compartida: Percepción que expresa la coparticipación e identificación de los actores con los objetivos de la organización.

Visión Holística: Concepción de la organización como un ente integral, en la cual todas las partes son importantes para su conformación y acción como todo.

CAPITULO II EL MODELO TRADICIONAL DE GERENCIA

Revisar el ayer, evocando los paradigmas gerenciales propuestos y desarrollados en los siglos XVIII y XIX, es de absoluta pertinencia con el tema a tratar en este trabajo, y que específicamente nos permitirá captar los diferentes estilos adoptados para el funcionamiento de las organizaciones que en los diversos momentos históricos cumplieron sus cometidos.

2.1. La Verticalidad Gerencial.

Al referirnos a la verticalidad gerencial podemos afirmar, que es un estilo de gerencia que concibe el ejercicio de los roles de los actores en base a una rigurosidad lineal que respeta un orden jerárquico de mando desde el gerente hasta el último de los trabajadores, es decir, desde la cúspide gerencial hasta la base de la organización. Dentro de esta categoría incluiremos al Taylorismo y al Fayolismo, cuyos intereses se dirigían a elevar la

productividad prestando principal atención a la optimización de los recursos materiales de las empresas.

a.- Visión Taylorista.

Frederick W. Taylor, Ingeniero Mecánico de la compañía Midvale and Bethlehem Steel de Pennsylvania, se asombraba siempre ante la ineficiencia de los trabajadores. Los empleados usaban técnicas del todo diferentes para hacer el mismo trabajo. Tendían a “ tomar las cosas con calma “ en el trabajo. Taylor pensaba que la producción por trabajador, era apenas de la tercera parte de lo que podría ser. Por tanto, se dedicó a corregir la situación aplicando el método científico a puestos de la fábrica. Dedicó más de dos decenios a proseguir con pasión la “ mejor manera “ de realizar cada trabajo.

Es importante comprender lo que Taylor vio en Midvale Steel, que despertó su decisión de mejorar la manera de hacer las cosas en la Planta.

En ese tiempo no existían conceptos claros en cuanto a las responsabilidades de los trabajadores y los administradores. Casi no había estándares laborales efectivos. Los trabajadores laboran con lentitud a propósito. Las decisiones de los administradores eran tomadas “ con pantalones “, basadas en corazonadas e intuición. Se colocaba a los trabajadores en sus puestos, prestando poca atención a que sus capacidades y aptitudes correspondieran con las actividades que debían desempeñar, sobre todo, los administradores y los trabajadores se consideraban dentro de un conflicto constante. En lugar de cooperar para provecho recíproco, percibían su relación como un juego suma cero: Lo que ganara uno lo perdería el otro.

Taylor pretendió dar origen a una revolución mental de los trabajadores y los administradores, definiendo lineamientos claros para mejorar la eficiencia de la producción.

Definió cuatro principios de la administración a saber:

- 1.- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo (antes los trabajadores utilizaban el método de la “ costumbre.”).
- 2.- Seleccionar al trabajador de una manera científica y después capacitar, instruir y desarrollarlo (antes los trabajadores elegían su trabajo y se preparaban lo mejor que podían).

3.- Cooperar decididamente con los trabajadores para garantizar que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se haya desarrollado antes los administradores y los trabajadores estaban en conflicto constante).

4.- Dividir el trabajo y la responsabilidad en cantidades casi iguales entre los administradores y los trabajadores. Los administradores se hacen cargo del trabajo para el cual están más preparados que los trabajadores. (Antes casi todo el trabajo y gran parte de la responsabilidad correspondían a los trabajadores).

Para motivar a los trabajadores, era partidario de los planes de incentivos sociales. En general, Taylor logró aumentos consistentes de productividad de un orden de doscientos por ciento o más. Confirmó el papel de los administradores para planear y controlar y el de los trabajadores para actuar como se les pedía. Los principios de la administración científica así como, los artículos que Taylor escribió y presentó difundieron sus ideas no sólo en Estados Unidos sino también en Francia, Alemania, Rusia y Japón. (Robbins Stephen, 1.993).

b.- Visión Fayolista.

Henri Fayol, que escribió aproximadamente al mismo tiempo que Taylor, propuso que todos los administradores realizaran cinco funciones administrativas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.

Además Fayol describió la práctica de la administración como algo diferente de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas. Argumentaba que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas, en los negocios, en el gobierno o incluso en el hogar. Después procedió a declarar catorce principios de la administración que se podrían enseñar en escuelas y universidades.

Los catorce principios de la administración de Fayol:

1. - División del Trabajo. Este principio es igual a la “ división del trabajo “ de Adam Smith. La especialización aumenta la producción haciendo que los empleados sean más eficientes.
2. - Autoridad. Los administradores deben tener capacidad para dar órdenes. La autoridad les concede este derecho. Sin embargo, la autoridad implica responsabilidad. Dondequiera que se ejerza autoridad surge la responsabilidad.

3. - Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que rigen la organización. La buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo y una comprensión clara en la administración y los administradores en cuanto a las reglas de la organización y el uso, juicioso de sanciones por infracción de las reglas.
4. - Unidad de Mando. Todo empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. - Unidad de Dirección. Cada grupo de actividades de la organización que tienen el mismo objetivo debe estar dirigido por un administrador que usa un plan.
6. - Subordinación de intereses individuales a intereses generales. Los intereses de un empleado o grupo de empleados cualquiera no deben tener más importancia que los intereses de la organización en general.
7. - Remuneración. Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. - Centralización. La centralización se refiere al grado en los subordinados participan en la toma de decisiones. Cuando la toma de decisiones esté centralizada (en manos de la administración) o descentralizada (en manos de los subordinados) es cuestión de proporciones. El problema es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. - Cadena en escala. La línea de autoridad de alta dirección a los rangos más bajos representa la cadena en escala. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. Sin embargo, si seguir la cadena provoca demoras, se puede dar lugar a la comunicación cruzada cuando lo convienen las partes y se informa a los superiores.
10. - Orden. Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado en el momento indicado.
11. - Equidad. Los administradores deben ser buenos y justos con sus subordinados.
12. - Estabilidad de empleo del personal. La gran rotación de los empleados es ineficiente. La administración debe ofrecer una planeación ordenada del personal y asegurarse de que existan sustitutos para ocupar los puestos vacantes.
13. - Iniciativa. Cuando se permite a los empleados originar y realizar planes, éstos invertirán un gran esfuerzo en ello.
14. - Espíritu de equipo. Cuando se fomenta el espíritu de equipo se logra armonía y unidad en la organización. (Robbins, Stephen,1.993).

Los principios que conforman las visiones organizacionales de Taylor y Fayol, encontrándonos cerca del Siglo XXI, aún son tomadas en cuenta, aunque no en su totalidad por las instituciones para reglar algunos aspectos de la gerencia. Un pausado recorrido por el contenido de los mismos nos indica la búsqueda de la eficiencia y de la eficacia a través de una combinación de científicidad en el desempeño de los roles con la adopción de orden, disciplina, autoridad, división del trabajo, unidad de mando y espíritu de equipo como categorías determinantes de un mayor rendimiento en el proceso productivo.

Ambos autores, arquitectos del andamiaje filosófico – práctico de la teoría de las organizaciones aportaron soluciones a los cambios que trajo consigo la Revolución Industrial.

Max Weber, estudioso también del problema organizacional, creó la teoría estructural.

Fundamentaba una teoría de las estructuras de la autoridad y describía la actividad de las organizaciones basada en relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en analizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Weber describió un tipo de organización ideal que llamó burocracia.

La burocracia era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Weber reconoció que esta “ burocracia ideal “ no existía en realidad, sino que representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. Pretendió que fuera la base para teorías sobre el trabajo en grupos grandes. Su teoría se convirtió en un prototipo para el desarrollo de casi todas las organizaciones grandes del presente.

c- La Burocracia Ideal de Weber.

1. - División del Trabajo. Los trabajos se descomponen en actividades simples, rutinarias, bien definidas.
2. - Jerarquía de Autoridad. Las oficinas o los puestos se organizan en forma jerárquica en donde el inferior es controlado y supervisado por un superior.
3. - Selección Formal. Todos los miembros de la organización son seleccionados con base en las calificaciones técnicas que demuestran por su preparación, instrucción o en exámenes formales.

4. - Reglas y reglamentos formales. Para garantizar la uniformidad y para regular los actos de los empleados los administradores deben depender mucho de las reglas formales de la organización.

5. - Impersonalidad. Las reglas y controles se aplican de manera uniforme, evitando involucrarse con las personalidades y las preferencias personales de los empleados.

6. - Orientación de carrera. Los administradores son ejecutivos oficiales y no dueños de las unidades que administran. Trabajan por un sueldo fijo y siguen carreras dentro de la organización. (Robbins Stephen, 1.993).

El pensamiento de Max Weber, ensamblador de la teoría estructural converge con la rigidez de Taylor y Fayol, ya que los elementos que integran su burocracia ideal definen sólo rasgos atinentes al desempeño de la labor, es decir, a como se trabaja, y que reglas se aplican para efectuar el trabajo.

La gerencia que en este capítulo denominamos tradicional no lo sólo la integran las teorías tendentes al mecanicismo que busca exclusivamente la maximización de los beneficios y disminución de costos para los propietarios de los medios de producción, sino que además en forma paralela emergen teorías cuyos autores se inclinan a sustentar el funcionamiento de las organizaciones sobre la base del factor humano.

Mary Parker Follet, autora de transición cuando dominaba la administración científica era una filósofa social que proponía ideas perfiladas hacia las personas. Follet pensaba que las organizaciones se deberían basar en la ética del grupo y no en el individualismo. Argumentaba que el potencial individual no pasaba de ser potencial mientras no se lideraba mediante la asociación del grupo. El trabajo del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los trabajadores y los administradores se tendrían que considerar socios, parte de un grupo común. Por tanto, los administradores deberían depender más de su experiencia y conocimientos que de la autoridad formal de sus puestos para dirigir a los subordinados.

Los conceptos humanísticos de Follet, afirma Robbins, han influido en nuestra concepción de la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad.

Otra de las corrientes que tratan el funcionamiento organizacional en torno al aspecto personal es como lo menciona el precitado autor en su obra “Comportamiento Organizacional”.

d- Las Relaciones Humanas.

La esencia del movimiento de las relaciones humanas, era el concepto de que la clave para que las organizaciones tuvieran mayor productividad estaba en aumentar la satisfacción de los empleados. Los exponentes principales de este movimiento fueron Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas MacGregor.

Elton Mayo, opinaba: “ que la conducta y los sentimientos guardaban estrecha relación que la influencia del grupo afectaba muchísimo la conducta individual, que los estándares del grupo establecían la producción individual de los trabajadores y que el dinero no era un factor tan importante para determinar la producción como estándares del grupo, los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones condujeron a que se diera mayor importancia al factor humano para el funcionamiento de las organizaciones y la obtención de sus metas.” (Robbins Stephen, 1.993).

Carnegie, Maslow y Mcgregor, basaron sus afirmaciones en la concepción de la cooperación mutua, la libertad en el desarrollo de los roles y supresión de los inconvenientes que evitaban en los trabajadores la satisfacción de sus necesidades.

Todas las teorías comentadas, que le otorgan al ser humano gran importancia en la vida de las organizaciones, son la raíz donde nace el cambio de mentalidad gerencial del verticalismo a la horizontalidad, donde las partes son necesarias para que el todo actúe en forma sincronizada. Es así el ayer de la gerencia tradicional escenario de posiciones yuxtapuestas que en la actualidad han llegado a complementarse para hacer de las organizaciones entes donde se alcance la eficiencia y la eficacia, pero interconectando los intereses individuales con las metas de las empresas y exista siempre un espacio para la participación.

Estos planteamientos que generan la perspectiva de la nueva gerencia en la cual el hombre es la razón de ser del éxito organizacional será el punto central a comentar en el próximo capítulo.

CAPITULO III LA CONCEPCIÓN SISTÉMICA

Con el fin de humanizar el lugar de trabajo se examinaron a fondo las relaciones interpersonales y el estilo gerencial y desde entonces nos hemos visto inundados por

intervenciones técnicas que tratan de aliviar nuestros males organizacionales. La gerencia de participación, la gerencia por objetivos, la dinámica de grupo, la formación de equipos, los círculos de calidad y el liderazgo con visión son sólo algunas de las herramientas (algunos las llamarían incluso modas) introducidas en las últimas cuatro décadas. Sin embargo, ningún enfoque ha demostrado por sí sólo, ser lo suficientemente amplio como para responder a todas las preguntas o fenómenos a los que el gerente enfrenta con regularidad. (Hanna David P,1.990).

De los enfoques enunciados enfatizaremos nuestra atención en la gerencia participativa, sin descartar las bondades de otros paradigmas coincidentes con la humanización horizontalizada de las organizaciones que definen a la participación real y que complementan al paradigma de gerencia que en este trabajo diseñaremos.

En 1.950, surgió el argumento del biólogo austríaco Ludwing Von Bertalanffy, el cual señalaba que los enfoques anteriores se habían concentrado demasiado en las partes individuales de la organización (tareas técnicas, personas, etc.) y no lo suficiente en la relación de todas las piezas interactuando en conjunto. En la actualidad, la teoría de Von Bertalanffy (arraigada en la biología) se conoce como Teoría de los Sistemas Generales y conduce a la clasificación de los diferentes tipos de sistemas, desde los mecánicos y estáticos hasta los vivos. La Teoría de los Sistemas Abiertos sirve de base al trabajo surgido de la Teoría de los Sistemas Generales que describe todos los seres vivos incluyendo a las organizaciones. (Hanna, David P, 1.990).

Para la comprensión de la Teoría de los Sistemas Abiertos tomaremos la explicación que de ella efectúa David P. Hanna, experto en Comportamiento Organizacional de la Brigham Young University, específicamente en su obra “ Diseño de Organizaciones para la Excelencia “, quien al respecto expresa:

La premisa básica de la teoría de los sistemas abiertos, es que la organización tiene características comunes a todos los demás sistemas vivos: desde los organismos microscópicos hasta las plantas, los animales y los seres humanos.

Si un sistema abierto es un ordenamiento de partes interrelacionadas que interactúan con su medio externo, al enfocar una organización, ¿ cuales serán las diferentes partes que encontraremos?. Estas pueden resumirse como sigue:

- El Limite: Todos los sistemas tienen una frontera o límite que los diferencia de los demás. Dicho límite puede ser físico (por ejemplo, un Edificio), temporal (un turno de trabajo), social (un agrupamiento departamental) o psicológico (un prejuicio estereotipado).

- El Propósito o Misión y los Objetivos: empleamos el término propósito para referirnos a la finalidad de la organización de satisfacer tanto sus propias necesidades como las del medio como tal, el propósito es un acuerdo o contrato implícito entre el sistema y su medio que garantiza la supervivencia del primero.

El propósito es el contrato con el medio; los objetivos son las metas internas específicas que el sistema establece para progresar en el cumplimiento del propósito y los objetivos proporcionan dos puntos de referencia para que la organización defina las tareas críticas o medulares de sus operaciones.

- El material de entrada o insumos del sistema: Los materiales y la energía se toman del medio, como el cuerpo toma para sobrevivir y crecer oxígeno y alimentación del medio que lo rodea, de igual manera la organización toma del mundo exterior materias primas, dinero, equipo, información de mercado, ideas y gente.

La transformación o el proceso del negocio: El material de entrada debe convertirse en otras cosas (productos, servicios) durante su preparación, para que se transforme y regrese al medio. La transformación se logra por medio de la interacción conjunta de tres procesos medulares (medular significa algo directamente relacionado con el propósito). Estos procesos medulares son los de las tareas, los individuales y los de grupo. El proceso medular de las tareas se refiere a las tareas fundamentales para lograr el propósito. El concepto de proceso medular individual describe la forma en la que un individuo concentra su energía en el cumplimiento de las tareas medulares. La buena vinculación entre los individuos y las tareas depende del proceso medular de grupo. Este se refiere a la manera en que los individuos dividen las tareas, se comunican e interactúan unos con otros. El trabajo (o mejor dicho, el trabajo medular) se logra a través de la combinación de estos tres procesos.

Los materiales de salida o resultados del proceso de negocio: Los materiales y la energía (productos, habilidades, servicios, etc.) se llevan hacia el medio con la esperanza de cumplir con el propósito del contrato implícito entre el sistema y el medio.

La retroalimentación: Saber si el sistema va por buen camino depende de la retroalimentación que recibe del medio una vez entregados los resultados del proceso del negocio. Este término se refiere a la información que mide el grado de aceptación del medio y da la pauta para verificar el propósito y definir los objetivos.

El medio: Por definición, todo lo que se encuentra fuera de los límites del sistema constituye el medio. Para sobrevivir, el sistema debe conectarse con los diferentes segmentos del medio. Esta es la diferencia clave entre los sistemas cerrados y los abiertos. Quienes consideran a la organización como un sistema cerrado cometen el grave error de ignorar el medio. De hecho, éste proporciona el material de entrada, debe aceptar la salida y apoyar el propósito, así como proporcionar retroalimentación al sistema. En consecuencia, la influencia del medio sobre la vida del sistema es fundamental.

La explicación de los sistemas abiertos efectuada por David P. Hanna, nos muestra con claridad que esta categoría de sistemas es la adecuada para alcanzar el funcionamiento de las organizaciones. El éxito de las organizaciones vistas como sistemas abiertos consiste en la cohesión de todos los elementos que integran el sistema (organización) es decir, de la articulación de sus partes nace el dinamismo que motoriza su eficiencia, sustentada en la comunicación continua. El constante intercambio de información entre sus partes genera la vida del sistema que se construye a través de la sincronización armoniosa de las normas, produciéndose lo que aquí podríamos definir como el éxtasis de la sinergia, que puede comprenderse como el funcionamiento interrelacionado de las partes del sistema que lo mantiene en consta producción y que por ese permanente funcionamiento adquiere vida y reenergiza sus partes.

La aplicación práctica de la visión sistémica, hoy día es una realidad, porque en el campo organizacional la inscripción en ella va incrementándose y esto se refleja en que la mayoría de los nuevos modelos gerenciales tienen sus bases en lo sistémico. Mediante el desarrollo de este capítulo, al referirnos a la Calidad Total, Organizaciones Inteligentes (V Disciplina), Regenería de Procesos y Gerencia Participativa, observaremos la incidencia de la visión sistémica en los principios de cada uno de los modelos a tratar y que en la actualidad han suscitado una revolución en los estilos gerenciales, tendentes a la creación de paradigmas que se nutren de la coparticipación de todos los integrantes de las organizaciones.

3.1. LA CALIDAD TOTAL.

La razón por cual inicio este capítulo desarrollando lo que comprende esta filosofía gerencial, se sustenta en que es la primera opción que muestra alternativas de cambio en la productividad de las empresas, involucrando a todos sus componentes.

El concepto de calidad total a simple vista pareciera presentarse únicamente como un modelo de control del proceso productivo cuya única finalidad fuese la obtención de ganancias por lo óptimo de lo que se elabora, pero ello no es así y esto lo comprenderemos en la explicación que aquí daremos.

Esta filosofía gerencial adquiere su mayor auge en el mundo empresarial de Japón.

3.1.1. GENESIS DE LA CALIDAD TOTAL.

El Control de Calidad Moderno o Control de Calidad Estadístico, comenzó en los años 30, con la aplicación de un Cuadro de Control ideado por el Norteamericano Dr. W.A. Shawhart de Bell Laboratories.

La II Guerra Mundial abre paso para la aplicación de dicho cuadro de control a diversas industrias en U.S.A.. Para ese entonces la simple reorganización de los sistemas productivos resultaba inadecuada para satisfacer las exigencias del estado de guerra y semiguerra (U.S.A.) y utilizaron el control de calidad para producir artículos militares a bajo costo y gran calidad.

Mientras tanto, en el campo de la producción y administración el Japón iba a la zaga. Utilizaba el llamado Método Taylor en ciertas áreas (era un método considerado entonces, muy moderno).

El control de calidad dependía íntegramente de la inspección, pero esta no era cabal en todas las áreas de la producción.

Debido a su derrota en la II Guerra Mundial, el Japón quedó en ruinas, con todas sus industrias prácticamente destruidas y el país empobrecido y carente de recursos vitales.

Con la ocupación de las fuerzas norteamericanas, en Mayo de 1.946, el Japón comienza a aplicar los primeros controles mediante métodos estadísticos, tal como se hacía en América. Más tarde aparecieron las modificaciones que hicieron posible la adaptación del método a la realidad japonesa.

Los precursores de la aplicación del Control de Calidad en Japón, fueron los miembros de la “Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses“. Posteriormente surge el Grupo de Investigación en Control de Calidad, quienes a través de sus estudios llegan a señalar, que si bien la física y las matemáticas son universales, aplicables en cualquier parte del mundo, en lo que se refiere a Control de Calidad, es necesario tomar en cuenta factores humanos y sociales. Este es el primer esbozo del Modelo Japonés.

El Control de Calidad Estadístico, tiene su más alto exponente en el Dr. William Edward Deming de U.S.A., quien introdujo realmente el Control de Calidad en Japón, mediante su intervención en un importante seminario en 1.950.

La clave del diseño japonés de Control de Calidad fue la incorporación del elemento humano como factor primordial de la organización sobre la base de una filosofía propia cuyos rasgos principales son:

El Colectivismo

La Participación Total

Mayor entrega y motivación.

Autocontrol. (Los Principios de la Calidad Total: S.I.R.E.L.A., Servicios de Información. Referencia Laboral. Fundación C.I.D. U.C.).

El recorrido precedente que explica el origen de la calidad total, nos permite considerarla como una teoría gerencial cuyos fines son alcanzar el incremento de la productividad, la optimización de la calidad y la humanización de los actores.

Nuestra definición coincide con la conceptualización dada por los japoneses de calidad total:

“ Hacer participar mediante concientización, voluntad y liderazgo, a todos los integrantes de una empresa en satisfacer las necesidades del cliente, utilizando como herramienta la estadística y la investigación de operaciones.”

Consideramos también pertinente al aspecto comentado la inclusión de los principios de la calidad total.

3.1.2. LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL.

Para lograr la calidad total de los servicios y productos deben observarse ciertos principios y fines universales. Si uno de nuestros valores rectores es la calidad total, no sólo nos

preocuparemos por la calidad de nuestros productos y servicios, sino también por la de nuestras vidas y relaciones.

El paradigma de la calidad total es el perfeccionamiento continuo. La gente y las empresas, por más triunfos que puedan cosechar, no deberían contentarse con permanecer donde están. Posiblemente serían muy pocas las personas y las firmas que se contentaran con el status quo que si recibiesen regularmente una retroalimentación precisa sobre su gestión de parte de quienes tienen interés en la empresa. La calidad comienza comprendiendo las necesidades y expectativas de todas esas personas, pero en última instancia significa satisfacer o superar esas necesidades y expectativas. (Covey Stephen R, 1.995).

El planteamiento antes realizado no muestra únicamente el interés preponderante de lo material sobre lo humano, sino más bien rompe la frontera existente entre ellos para colocarlos en un mismo plano en el plano, en el cual el factor económico no determina al individuo, es el individuo que mediante la potenciación de sus cualidades construye el rendimiento de la organización.

Las respuestas a las inquietudes de los actores que se transforman en la satisfacción de sus necesidades se concretan en la premisa del “perfeccionamiento continuo de la calidad total.” Ese perfeccionamiento continuo uniforma de manera absoluta las oportunidades de participación en las funciones de las organizaciones y a su vez les otorga el rango de universales.

La comprensión de las necesidades y de su satisfacción de los mismos, permiten obtener la madurez integral de la institución.

La calidad total es una expresión de la necesidad de perfeccionamiento constante en cuatro áreas:

- El desarrollo personal y profesional
- Las relaciones interpersonales
- La eficacia gerencial
- La productividad organizacional

a - El desarrollo personal y profesional.

W. Edwards Deming, el Isaías económico de nuestros días, ha dicho que le 90% de los problemas que existen en las organizaciones son generales (malos sistemas) y solo 10% son

atribuibles a dificultades específicas con la gente. Hay muchos gerentes que interpretan mal estos datos y suponen que si corrigen la estructura y los sistemas (los programas), desaparecerán los problemas con la gente (los programadores). Pero la verdad es exactamente todo lo contrario: si usted corrige primero ese 10 por ciento, los demás desaparecerán. ¿ Por qué?. Porque las personas son los programadores, y ellas ven a los sistemas y a la estructura como la manifestación exterior de su propio carácter y capacidad. Si usted quiere perfeccionar el programa, trabaje primero sobre el programador, la gente es quien produce la estrategia, la estructura, los sistemas y los estilos de la organización, que son los brazos y las manos de las mentes y de los corazones de la gente.

Enfocar la calidad desde el ángulo humano armoniza a los sistemas con los procesos, libera la creatividad y energía latentes y produce nuevos beneficios que alcanzan a los niveles de base. (Covey, Stephen R, 1.995).

La evolución del carácter y de la técnica es un proceso de perfeccionamiento o mejora progresiva, una constante espiral ascendente. El aspecto personal de la calidad absoluta consiste en la integridad total en torno al propio sistema de valores del cual depende que seamos cada vez mejores, personal y profesionalmente.

El principio de W. Edwards Deming de la constancia en la finalidad implica que primero tenemos un fin o misión, un informe de lo que somos y una perspectiva de lo que podemos llegar a ser. El común denominador del éxito es la existencia de una finalidad poderosa que dé poder, guíe, inspire y eleve nuestro nivel de productividad.

En esta primera área se le da carácter relevante a los Recursos Humanos como actores responsables del alcance o no de los objetivos de las organizaciones. Las soluciones a los problemas del sistema organizacional reside en el factor humano, es el quien diseña el estilo de funcionamiento institucional, es decir, afina el rendimiento de las estructuras del sistema mediante la internalización de la misión que persigue la empresa y que se corresponde e identifica con el conjunto de valores que conforman sus individualidades.

El verdadero motivo del crecimiento de los sistemas organizacionales, es el crecimiento paralelo de su gente, que se obtiene a través de la capacitación que incluye desde el aspecto motivacional hasta la perfectibilidad de las habilidades y conocimientos profesionales. Este proceso de cohesión entre la organización y sus actores genera el equilibrio entre la productividad de la misma y la creatividad del hombre que observa en el producto final el

reflejo de sus aptitudes, sus esfuerzos e incluso su sensibilidad humana. La intervención creativa justifica su presencia en la organización y al mismo tiempo renueva de manera continua su permanencia y que en realidad no está solamente supeditada a la contraprestación económica por la labor desempeñada.

b - Las relaciones interpersonales.

La calidad total en el nivel interpersonal significa añadir constantes depósitos en las cuentas bancarias emocionales de los demás, crear permanentemente la buena voluntad y negociar de buena fe, no con temor. Si usted genera la expectativa de una mejora constante del producto o del servicio pero no logra satisfacerla, será testigo de cómo crece el temor y la idea de que lo peor se avecina.

La cultura de una empresa, al igual que el cuerpo humano, es un ecosistema de relaciones interdependientes, que deben ser equilibradas sinérgicamente y basarse en la confianza para lograr la calidad. Si enfocamos la calidad desde cualquier ángulo que no sea el que está basado en principios en todos y cada uno de los cuatro niveles, nuestros esfuerzos serán encomiables, pero no suficientes.

Las cuentas bancarias emocionales pueden volatizarse muy rápidamente, en especial cuando se violan las expectativas de continuo perfeccionamiento y comunicación. Si la comunicación no se lleva a cabo, la gente comienza a hurgar en su memoria y en sus temores, a resucitar episodios negativos y a hacer planes basándose en ellos. En las empresas interdependientes como el matrimonio y los negocios, los depósitos del pasado desaparecerán a menos que las personas estén efectuando continuamente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional de su socio. Con los viejos amigos no necesitamos efectuar muchos nuevos depósitos porque tenemos pocas expectativas. Además, con los viejos amigos las veces en que nos enfrentamos a cuestiones interdependientes decisivas son escasas. Con ellos más bien nos limitamos a compartir recuerdos placenteros. Pero en el matrimonio, la familia o los negocios, nos enfrentamos día tras día a cuestiones decisivas que reclaman constantemente nuevos depósitos en la cuenta bancaria emocional. Si a ciertas personas no las estrechamos en nuestros brazos doce veces al día, pronto nuestra cuenta estará en números rojos porque nuestros depósitos son volátiles por propia naturaleza.

La calidad interpersonal significa dar esos doce abrazos diarios – abrazos físicos, emocionales o verbales a la gente que nos rodea – de modo que estemos efectuando depósitos constantemente (Covey, Stephen. 1.995).

El equilibrio de las relaciones interpersonales se manifiesta cuando se genera entre los miembros de la organización un ambiente de confianza, apuntalado por una comunicación fluida y constante. La presencia de los elementos confianza y comunicación en la cultura de las instituciones, sincera las relaciones entre sus integrantes, permitiendo la producción de respuestas adecuadas para la solución de problemas.

c - La Eficacia Gerencial.

La calidad gerencial consiste básicamente en fomentar los convenios de gestión yo gano / tu ganas y de compañerismo, asegurándonos que están “ sincronizados “ con lo que a esa persona le sucede por dentro y con lo que pasa en la organización. Esos convenios yo gano / tu ganas están sujetos a renegociación en cualquier momento – idealmente sobre una base sinérgica, no de regateo de posiciones – y abiertos a todas las tendencias y vicisitudes del mercado. Hay pues, una sensación de apertura en ambas direcciones.

La forma de pensar yo gano / tu ganas crea el trabajo en equipo. La de yo gano / tu pierdes. Estas son comunes en los sistemas establecidos, como esos departamentos que actúan por su cuenta y desarrollan sus propios mecanismos de supervivencia. Las rivalidades son inevitables cuando las personas disponen de recursos limitados, porque éstas perciben su vida profesional como un pastel limitado y desarrollan gradualmente enfoques yo gano / tu pierdes.

Para obtener la cooperación de yo gano / tu ganas, la lealtad hacia la organización y la constancia con la finalidad, necesitamos unidad interna.

La mayor parte de las personas buscan la calidad en las técnicas, las prácticas y los procesos, no se dan cuenta de que la calidad exige una explicación absolutamente diferente del porqué del rol de la administración. Todas las grandes transformaciones son rupturas o derrumbamientos de las viejas formas de pensar. El pensamiento transformador no proviene de mirar constantemente nuestro trabajo a través de nuestros cristales, sino de quitarnos los anteojos y comprobar si acaso son los adecuados. (Covey, Stephen R,1.995).

d - La Productividad Organizacional.

Deming subraya a menudo que la calidad comienza por arriba, que el liderazgo de la organización debe estar íntimamente integrado en los procesos para velar porque el paradigma de la calidad se traslade a las mentes y corazones de todos los integrantes de la organización. Señala también que una crisis de calidad es más fundamental que una crisis tecnológica, y para solucionarla debemos tener un paradigma nuevo, una nueva forma de concebir nuestros roles, y una transformación de las operaciones gerenciales. La calidad no siempre significa hacer mejor las cosas, sino hacerlas de modo diferente.

El punto clave del perfeccionamiento organizacional constante es la resolución de los problemas en torno a la información que nos dan aquellos que tienen interés en la empresa.

Los sistemas de información de la persona que tiene interés en la empresa no están establecidos en la mayoría de las organizaciones. La gerencia seguramente reunirá datos ocasionalmente por medio de algún tipo de estudio, pero con eso lo único que logra es hacer surgir expectativas y luego generar desilusión, a no ser que el ejercicio culmine en un cambio. Y la próxima vez que intente recoger información se encontrará con el escepticismo general. Dentro de esas organizaciones, la calidad se da casi por casualidad, y suele estar determinada por el grado en que los empleados, de forma individual, están comprometidos profesionalmente con la mejora de la calidad.

Las verdaderas mejoras en la calidad se dan cuando la gerencia comienza a solucionar problemas según la información que aportan todos los interesados en la empresa. La mayoría de las organizaciones ni siquiera posee las herramientas para reunir esos datos. Carecen de un enfoque de recursos humanos para resolver problemas; en cambio emplean un enfoque de relaciones humanas – “ Sea amable con la gente “ – lo que constituye, pues, un estilo básicamente autoritario – benévolo. De esta forma a cambio no reciben un compromiso profundo, y así la calidad total se convierte en un programa de la compañía, en vez de ser una filosofía y un valor de todas las personas que la integran.

Toda organización debe desarrollar relaciones sinérgicas con sus clientes y proveedores. Hay un lugar para la competencia, pero éste no está en las áreas donde es necesario cooperar. Si usted se encuentra en un área que reclama trabajo interdependiente en equipo, haga los máximos esfuerzos por erradicar la competencia e incorporar la sinergia; recompense a la gente por cooperar, por trabajar en equipo, por producir y competir, es algo

muy valioso, especialmente cuando la gente respeta y valora las distintas percepciones, sentimientos, opiniones y trayectorias.

Son pocos los que practican la sinergia, y eso se debe a que no han tenido modelos de sinergia en su vida. Piensan que la sinergia equivale a algún tipo de cooperación o de acuerdos pasivos. No han tenido una experiencia personal con alguien sinérgico, jamás han estado en un medio sinérgico, en el cual todos los integrantes se transforman. Nunca han mantenido relaciones sinérgicas y de compañerismo con proveedores y clientes. Y así, a pesar de sus buenas intenciones y de sus esfuerzos, jamás logran la calidad total. (Covey, Stephen R, 1.995).

El aspecto anteriormente desarrollado confirma la tesis de que las organizaciones deben considerarse como “ sistemas abiertos “, por lo tanto la constante interacción de las instituciones con el entorno es muy relevante, dado que determina el éxito de su proceso productivo, ya que mediante el intercambio de información establece el orden de necesidades de quienes demandan los productos o servicios generados, inspirados en sus preferencias y demás exigencias. De igual manera se destaca la presencia en la estructura organizacional de la sinergia como factor integrador de los recursos humanos para alcanzar la calidad total. La presencia de la sinergia en el equipo humano de la organización potencia su rendimiento.

3.1.3. Una Filosofía Total.

La calidad absoluta constituye una filosofía total, un paradigma completo de perfeccionamiento consta en todas y cada una de las cuatros dimensiones. Y es secuencial: si Usted no la posee personalmente, no la podrá acomodar a su organización. Es inútil esperar que mejoren organizaciones en las cuales no mejora la gente. Usted puede perfeccionar sistemas, pero ¿ como lograr que dentro de la organización exista el compromiso de perfeccionar los sistemas?. La gente debe crear y desarrollarse hasta llegar al punto en que pueda comunicarse entre sí para solucionar las dificultades que aparezcan en el proceso de perfeccionamiento de esos sistemas.

El enfoque de la calidad total está basado en principios que han surgido de lo mejor que ha producido el mundo. Nuestra capacitación subraya el aspecto humano por encima del

técnico, porque que creemos que el origen y la esencia de la calidad total es la empatía con los clientes, con sus motivaciones y con sus hábitos de compra.

La retroalimentación que proviene de los clientes, tanto internos como externos, y de otros colaboradores lo dirige todo. La clave de la calidad total consisten ene escuchar a esos colaboradores, en procurar primero comprender y luego ser comprendido.

La calidad total hunde sus raíces en principios eternos:

Fe, esperanza, humildad.

Trabajo, laboriosidad, investigación, puesta a prueba.

Constancia, consistencia, predictibilidad.

Retroalimentación basada tanto en la medición como en el discernimiento.

Virtuosidad y veracidad en las relaciones humanas.

Si no hay raíces, no recogeremos los frutos. Si no existen principios rectores de la calidad total, los métodos y las técnicas raramente crearán por si solos productos, servicios y relaciones de calidad.

La calidad brinda a todo individuo o a toda organización ventajas competitivas a largo plazo. Y si está presente en ele carácter del individuo y en la cultura de la organización, todos pueden imitarla. (Covey, Stephen R, 1.995).

3.2. Organizaciones Inteligentes.

La V Disciplina (Organizaciones Inteligentes), también se inscribe en la visión sistémica. Como modelo gerencial hace énfasis en el desarrollo de la organización a través de la capacitación de los recursos humanos. Mediante este modelo el gerente que desee aplicarlo podrá contar con un equipo caracterizado por una cultura de trabajo signada por una visión común, donde la participación es reiterada en la ejecución de los roles y de la cual emergen la sinergia y el holismo como elementos causantes del éxito.

Las Universidades como centros generadores del conocimiento se encuentran incluidas en el concepto de Organización Inteligente, que es definida por Peter Senge en su Obra “ La V Disciplina “, así:

“ Una organización orientada hacia el aprendizaje continuamente está expandiendo su capacidad para crear su futuro. El término aprender se refiere aquí al aprendizaje generador, aprendizaje prolífico: expansión de la capacidad para crear.”

Las Universidades como instituciones comprometidas con la elaboración del saber deben en la actualidad redefinir su visión y su misión. Un cambio en estos dos aspectos es imperativo, dada la incidencia del fenómeno de la globalización en todos los países del concierto internacional. En consecuencia la Universidad Venezolana no puede ser un a entelequia en este proceso de cambio, que implica cohabitar en un mundo globalizado, por tanto en ella se ensamblarán los conocimientos que constituyen la competitividad, requisito indispensable para acceder y tener éxito en el mercado global. El desafío no finaliza en ser competitivos, además de ello debemos considerar que gracias a las interacciones que se efectúan en el mundo globalizado nace una nueva sociedad, denominada “ La Sociedad del Conocimiento “, que podríamos definirla como aquella sociedad generadora de conocimiento, el cual es utilizado para su propio desarrollo y resolución de sus problemas. El constante y vertiginoso flujo de información que se suscita en el ciberespacio es en principio un privilegio de pocos – solo un sector muy reducido disfruta de la información -, solo algunos viajan a través de las autopistas de la información (INTERNET). Ese reto es posible ganarlo mediante la redefinición de nuestro estilo de gerencia en nuestras máximas casas de estudio. En ese sentido Peter Senge sostiene, “ que la base para disponer de una organización de esta naturaleza son las disciplinas del aprendizaje personal: el desarrollo de la maestría personal, el manejo de los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.”

Es igualmente pertinente agregar lo también expresado por el pluriscitado autor, cuando afirma:

“ La práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. Nunca se llega: uno se pasa la vida dominado disciplinas. Nunca se puede decir: somos una organización inteligente, así como nadie puede decir soy una persona culta.

Cuanto más aprendemos, más comprendemos nuestra ignorancia. Una persona no puede ser excelente en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente: siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor.”

3.2.1. Las cinco disciplinas de las Organizaciones Inteligentes.

Las cinco disciplinas básicas que convergen en una sola macro disciplina, son las siguientes:

a- Pensamiento Sistemico: establece una visión holística de una situación o experiencia. Afirma Senge, que no puede verse la imagen perfecta a través de la reconstrucción de las partes que componen un todo. Primero debe verse el todo para poder luego ir a sus elementos. Ver el todo como una unidad.

b- Dominio Personal: sugiere la adopción de un comportamiento abierto al aprendizaje, donde el sistema humano logre una disposición permanente a aprender, con suficiente humildad y apertura para poder extraer conocimientos de cada experiencia. Estimula el desarrollo de la experticia en un área determinada y polihabilidad en otros campos. De igual forma esta disciplina lleva al ser humano a la búsqueda de su energía interior y aun “revisarse a sí mismo”, en vez de buscar la responsabilidad de los hechos en los demás. Eliminar el arte de “echarle la culpa” a los demás por lo que pasa.

c- Modelos Mentales: se relaciona con el enfoque de paradigmas de Joel Baker. Sugiere la suspensión de los supuestos puntos de vista, evitando enamorarnos de nuestras ideas, para así enriquecernos en las ideas de los otros miembros de la empresa o equipo. Aquí es donde entra la llamada “Metanoia”, que no es más que la capacidad para desplazarnos mentalmente de un punto de vista a otro... sencillamente cambiar de paradigmas.

d- Visión Compartida: adopción espontánea por cada uno de los miembros del equipo empresarial de una visión inspiradora, clara y detallada, que sea comunicada claramente en base al comportamiento de los líderes de la organización.

d- Aprendizaje en equipo: esta disciplina se afianza sobre el trabajo de todos los pioneros del desarrollo organizacional y de la dinámica de grupos concentrándose en la sinergia de los equipos humanos de trabajo como clave para el éxito de la empresa. Establece el uso del “diálogo” y la eliminación total de la discusión para lograr reuniones creativas altamente productivas.

Los planteamientos de Senge presentados anteriormente podrían incluirse como sugerencia de transformación en los paradigmas gerenciales del ámbito universitario, que indudablemente tendrán que dejar en el pasado la rigidez y el autoritarismo y sustituirlo por el diálogo y la participación todos sus miembros en la conducción de sus destinos. La presencia de los modelos de gerencia como el aquí analizado en las ciencias de la administración de recursos humanos y su real aplicación a las organizaciones públicas y

privadas desvirtúa la opinión de que los paradigmas de gerencia horizontal son sólo modas y confirma su validez.

Es posible la adopción de los postulados que fundamentan las organizaciones inteligentes por instituciones de cualquier naturaleza (privadas o públicas), dada la tendencia de sus contenidos hacia la humanización y participación de los miembros de la empresa en la concreción de la misión y visión. El límite al logro de los resultados positivos por su aplicación está en la actitud del gerente en no mostrar resistencia al cambio.

3.3. REINGENIERIA DE PROCESOS.

Sería insensato afirmar que en el pensamiento diario de los gerentes haya alguno que no se hubiese planteado efectuar una transformación total de su organización que va desde la imagen corporativa y el análisis de su cultura hasta la reconversión material y humana. Las respuestas a este planteamiento introspectivo de los gerentes pueden estar ilustradas en el Modelo de Gerencia presentado por Michael Hammer y James Champy: “Reingeniería“. Mediante la Reingeniería se propone repensar el funcionamiento de las organizaciones, partiendo de la ruptura absoluta con los principios de administración de empresas tradicionales. Con ella se presenta al mundo organizacional un estilo radical para el manejo de los procesos productivos.

La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero.

La reingeniería de negocios significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial. Significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir como se puede hacer mejor ahora. (Champy James – Hammer Michael, 1.995).

“Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez.” (Champy James – Hammer Michael, 1.995).

El sector universitario en nuestro país, aún mantiene un esquema gerencial bastante conservador que las más de las veces obedece a la concepción e intereses del Equipo Rectoral de turno. No obstante, en el caso concreto de la Universidad de Carabobo, podemos afirmar que se inició un proceso de cambio en el estilo de gerencia, a partir de la construcción del camino de la excelencia. La excelencia no solo nació como un slogan para

identificar la imagen corporativa de la Universidad de Carabobo, ya que trascendió más allá, alcanzándose con ella una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la misión del alma mater. Posiblemente este tedioso proceso de cambio que vinculó el término excelencia y su alcance exitoso con el compromiso de todos los miembros de la comunidad ucista, se manifestó parcialmente la adhesión a los principios de reingeniería.

La constante búsqueda de la excelencia durante dos periodos rectorales, resultó para muchos de los actores un tanto radical y en ocasiones quizás antipático, sin embargo es con la instauración de esta concepción de Gerencia Universitaria que se inicia un verdadero cambio en las políticas institucionales de la Universidad de Carabobo, acompañada de la Reinversión (Reingeniería), que le toco confrontar con la resistencia al cambio, factor aún vigente en la estructura institucional de la U. C.

CAPITULO IV PARADIGMAS DE GERENCIA UNIVERSITARIA

4.1. Centralismo Gerencial.

La concentración de las funciones de gobernabilidad universitaria en las Autoridades Rectorales, es la característica que define al Centralismo Gerencial. Este paradigma de gerencia tiene además como fin, el control de la gestión de toda la estructura de la organización, esto implica que la toma de decisiones en general es uno de sus principales atributos.

El modelo del que hablamos tiene explicación en la idiosincrasia de nuestra sociedad, cuya tendencia casi siempre ha sido en lo que a gobernar se refiere un demarcado Presidencialismo, al cual no escapan las instituciones públicas o privadas. En el caso de las Universidades Venezolanas, son los Rectores quienes liderizan y a la vez acumulan el poder gerencial, siendo éste un patrón difícil de desplazar y salvo contadas excepciones podría afirmarse que un Equipo Rectoral funciona de manera cohesionada.

La Universidad de Carabobo, desde 1.958 (momento de su reapertura) adoptó el centralismo gerencial y hoy aún con once (11) gestiones rectorales se mantiene. Inscribirse en esta conducta de gestión probablemente tiene justificación en la creencia que al centralizar la gobernabilidad apoyándose en el autoritarismo, se obtiene el respeto en la toma de decisiones que en innumerables oportunidades se inspiran y obedecen a razones

emocionales (subjetivas) y no objetivas (válidas) que en la mayoría de los casos no solucionan los problemas que suscitan en el ámbito interno e interinstitucional.

Centralizar y controlar se conjugan como vocablos de indistinto uso e interpretación en el modelo aquí comentado.

El año 1.958, significativo en la vida de la Universidad de Carabobo, se inicia con la Gestión Rectoral del Dr. Luís Azcunes, caracterizada dicha gestión por la escasez presupuestaria, con problemas de Planta Física pero auxiliada en aquel entonces por el Ministerio de Obras Públicas. La población estudiantil era de 558 alumnos. En cuanto a los trabajadores, en el Rectorado existían 3 empleados administrativos, 1 fotógrafo y 1 chofer.

A pesar de los problemas indicados anteriormente, quienes conformaban la comunidad universitaria, tenían un valor agregado en el desarrollo de sus roles: El sentido de pertenencia vinculado directamente a la ética. Estos dos valores intangibles desde el punto de vista material hoy en día deben ser readoptados con carácter prioritario por todos los actores de la Universidad de Carabobo, conducta ésta que fortalecerá el cumplimiento de la misión de nuestra organización.

Desde 1.959 con la elección como Rector del Profesor Humberto Guigni hasta la actual gestión del Profesor Asdrubal Romero, la aplicación del Centralismo Gerencial como paradigma adscrito al estilo vertical ha sido una constante en el seno de la Universidad de Carabobo.

La Gestión del Profesor Ricardo Maldonado G, no estuvo ajena al Centralismo Gerencial, pero tuvo una característica muy peculiar: inició una ruptura paradigmática entre el verticalismo y la horizontalidad gerencial, apoyando el éxito de su Plan de gobierno en la introducción de la excelencia como factor determinante para la toma de decisiones y la funcionalidad adecuada de la Universidad de Carabobo. De esto se infiere que emerge la excelencia como un elemento que redefine la cultura organizacional, hecho indefectiblemente fusionado con el logro de la calidad en el desempeño de las funciones de todos los actores (Profesores, Estudiantes y Trabajadores).

El Centralismo Gerencial ha traído consigo la presencia de una excesiva burocracia, cuyo impacto se evidencia en la elevada necesidad de recursos económicos en el pago de compromisos laborales derivados de la prestación de servicios y que a posteriori, obviamente representan también un alto pasivo laboral. Muy a pesar de la existencia del

Consejo Universitario y de la Comisión Delegada, el estilo centralista sigue liderizando los destinos de la alma mater.

4.2. La Visión Holística.

Con esta visión se concibe a las organizaciones como un todo, en cuanto a funcionamiento gerencial se refiere. El holismo es fundamental para la implementación del Modelo de Gerencia Participativa, a través de él podemos percibir a la institución como unidad en la cual su totalidad y avance dependen de cada uno de sus integrantes que conforman el todo (La Organización). La función de cada actor en la estructura organizacional es de gran importancia, al igual que la continua comunicación, ello nos conduce al alcance del éxito.

El holismo como eje motor de la Gerencia Participativa genera mayor interrelación de los actores, cultura de trabajo en equipo, uniformidad en las tareas, legitimación de la toma de decisiones, sentido de pertenencia y consecuentemente la identificación de los actores con los objetivos de la Institución.

Sería ideal y apropiado para la Universidad de Carabobo, acoger el modelo de Gerencia Universitaria Participativa que constituye una manera de gerenciar, fundamentada en la contribución y aportes de todos los actores y la optimización del tiempo no productivo. Este paradigma gerencial se hace necesario para poder acceder a los vertiginosos cambios que el proceso de globalización del cual no está divorciada la Universidad. Negarnos al cambio del paradigma gerencial centralista por el paradigma participativo, significa estar de espaldas a la evolución de la Universidad de Carabobo y por supuesto quedarnos al margen de la Sociedad del Conocimiento.

CAPITULO V LA GERENCIA UNIVERSITARIA PARTICIPATIVA EN LA FACULTAD DE DERECHO DE LA U.C.

Creo que el proceso gerencial contemporáneo más eficaz es la gerencia participativa. En estos tiempos se habla mucho de gerencia participativa, en varios libros y revistas, pero no es una teoría a adoptar después de leer unos cuantos artículos. Se inicia con la fe en el potencial de la gente. La gerencia participativa sin fe en ese potencial y sin convicción sobre los dones que la gente trae a la organización, es una contradicción de términos. La gerencia participativa surge del corazón y de una filosofía personal sobre la gente. No se

puede sumar ni restar de un manual de política empresarial, como si fuera una herramienta gerencial más.

Todo el mundo tiene el derecho y el deber de influir sobre la toma de decisiones y de comprender los resultados. La gerencia participativa garantiza que las decisiones no sean arbitrarias, secretas ni cerradas a cuestionamientos. (De Pree, Max.1.993).

Tomar la decisión de asumir el Modelo de Gerencia Participativa, haría posible el funcionamiento armonioso y legítimo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo.

La participación integral de los actores en el proceso de gestión potenciará los recursos humanos y racionalizará la inversión de recursos económicos en las áreas de adiestramiento y producción académica y en el ámbito estudiantil reducirá el riesgo del constante conflicto, derivado quizás de la poca participación del referido sector en las decisiones que los afectan y de la ausencia de un verdadero liderazgo.

5.1. La Cultura Organizacional de la Facultad de Derecho.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Este sistema de significados compartidos, cuando se analiza más de cerca, origina la serie de características centrales que valora la organización. Existen diez características primarias que en términos generales, concentran la esencia de la cultura organizacional.

a.- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

b.- Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

c .- El enfoque hacia las personas: el grado en que las decisiones de la Administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

d.- La integración en unidades: el grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e interdependiente.

e.- El control: el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

f.- Tolerancia: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

g.- Los criterios para recompensar: el grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldos y los ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.

h.- Tolerancia al conflicto: el grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

i.- El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

j.- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y responde a los cambios del auditor externo. (Robbins, Stephen, 1.993).

Tomando en consideración el concepto de Cultura Organizacional y sus características de Stephen Robbins, se puede percibir que la cultura que posee nuestra Universidad como filosofía en la que se fundamenta su funcionamiento, está orientada a la ortodoxia gerencial centralista, siendo muy poca la participación de los actores en la toma de decisiones que los afectan.

Uno de los dilemas que viven las Instituciones se centra en el proceso de transición de este siglo al próximo. La inserción al nuevo siglo que inicia su vida el Primero de Enero del año 2.000, trae consigo cambios que nos conducen a redefinir la cultura organizacional de las instituciones (empresas públicas o privadas, empresas, mixtas, universidades entre otras). Esta tendencia de transformaciones, que incluyen los aspectos socio-políticos, económicos y culturales se encuentran indefectiblemente inmersos en lo que podríamos denominar La Revolución de la Información, categoría conceptual que en nuestras palabras nos atrevemos a definir como: La constante interacción de conocimientos entre las organizaciones, cuyo escenario principal son las autopistas del conocimiento y tienen como fin el crecimiento de la sociedad mediante la solución de sus problemas, utilizando como insumos toda la información intercambiada entre los actores que participan en este proceso revolucionario actualizante. Ante este proceso, las Universidades Nacionales como entes comprometidos con la creación del conocimiento no pueden mantenerse al margen sino incorporarse a él,

para alcanzar con ello la formación de los recursos humanos que se adapten a las demandas del entorno y permitan el avance del país. Como iniciativa de incorporación a los referidos cambios, la Universidad de Carabobo, ha efectuado un replanteamiento de su Política Institucional que comprende: La actualización de los Pensa de Estudios mediante la Reforma Curricular, la vigencia del Nuevo Reglamento de Evaluación Estudiantil y la ejecución de Proyectos de Planta Física.

Referirnos a Cultura Organizacional de la Facultad de Derecho, significa expresar que se trata de una Facultad que se diferencia de las otras Facultades de la U.C. Desde su fundación los actores de cada momento histórico, han sido partícipes de la creación de un sentimiento de unidad para la gestión, nota que ha caracterizado siempre a su cultura organizacional. La universalidad de la Carrera de Derecho y el hecho de ser considerada elitesca hacen la diferencia. De ese pandeterminismo, derivado de lo universal y elitesco surge la Ortodoxia Gerencial, acogida por todos los Equipos Decanales hasta la fecha.

Esta cultura inclusiva solo para los miembros de nuestra Facultad, durante su proceso de crecimiento y maduración nos ha hecho fuertes y considerados tal vez como abstraídos del resto de la Comunidad Universitaria. Pero eso no es así, no estamos excluidos del ámbito universitario ni del entorno extrauniversitario, en razón de poseer una cultura organizacional fuerte. Obviamente se requieren cambios en la cultura que nos permita inscribirnos en la Revolución cognitiva del siglo XXI. En este sentido en la Facultad de Derecho se está aplicando el Nuevo Reglamento de Evaluación Estudiantil de la U.C., la Reforma Curricular ya fue aprobada por el Consejo de Facultad en Sesión Extraordinaria del 20 de Julio de 1.999, y entrará en vigencia para el Año Académico 2.000 – 2.001, y el año próximo (2.000) tendremos una Nueva Sede en la Ciudad Universitaria que coadyuvará al funcionamiento adecuado de todas las actividades.

Durante la etapa de recolección de Información para la realización de esta investigación, efectué entrevistas a Profesores, Alumnos y Trabajadores, con la intención de conocer más de la realidad de la cultura de la Facultad. Todos los actores coincidieron en su mayoría que desean participar en la toma de decisiones, obviamente en la medida que tenga relación con sus roles, ello lo encontraremos más explícito en el Modelo de Gerencia propuesto en el último capítulo de este trabajo.

5.2. Los actores en la toma de Decisiones.

La toma de decisiones en la gerencia de Taylor y Fayol, por hacer alusión a la Gerencia Rígida (Vertical) estaba exclusivamente reservada al Gerente o al Dueño, decisiones que incluían desde la adquisición de insumos hasta el despido de un trabajador. Esta concepción relacionada con este aspecto tuvo su éxito y justificación para la época en que fue creado. Hoy en día, este tratamiento para la toma de decisiones no es válido, aunque todavía se acoge en algunas organizaciones, que de seguro se quedarán en el pasado gerencial, con alto riesgo de fracaso.

La gerencia del ahora (Gerencia Horizontal) demanda la participación en la toma de decisiones por parte de todos los actores que integran la organización, en el caso de la Facultad de Derecho: Profesores, Alumnos, Empleados Administrativos y Obreros.

La participación siempre va acompañada de la consulta a quien la decisión pueda afectar. Tomar en consideración la opinión de los distintos actores, legitima la decisión tomada y a la vez evita posibles conflictos.

Acercarse al concepto de participación no debe ocasionarle temor a los Gerentes, por perder un espacio de poder en su gestión; este acercamiento fortalece las relaciones entre los actores y el Gerente (Decano). De esa participación bien entendida nace el respeto entre las partes, obviando incluso el factor político que indudablemente está siempre presente en todas las actividades de nuestra universidad.

La participación en la toma de decisiones es uno de los cambios que deben incluirse en la redefinición de la cultura organizacional de la Facultad de Derecho, como elemento flexibilizante de las relaciones entre los actores.

Hablar de participación en la toma de decisiones no es algo casual, en virtud de que pertenece a la Gerencia Participativa, denominada también Administración Participativa.

En ocasiones, se ha dicho que la Administración participativa es una panacea para los ánimos bajos y la poca productividad. Incluso han dicho que la Administración Participativa es un imperativo ético. Sin embargo, para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que participen los empleados deben ser importantes para sus intereses, los empleados deben tener capacidad (inteligencia, conocimiento, habilidades de comunicación) para participar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado. (Robbins, Stephen 1.993).

En el párrafo anterior se evidencia la importante vinculación que debe existir entre la cultura organizacional y la participación en la toma de decisiones por parte de todos los actores. El acceder o no a la toma de decisiones va a depender de que esté incluido como elemento de la cultura.

Además de la legitimación y de la reducción de los conflictos, como consecuencia de la participación en la toma de decisiones, es también interesante señalar que existen otras ventajas al respecto:

a - Más conocimientos e información completa: al sumar los recursos de varias personas, su aportación al proceso de decisión es mayor.

b - Más variedad de opiniones: además de los recursos, los grupos pueden hacer que el proceso de decisión sea heterogéneo. Esto nos ofrece la posibilidad de considerar más puntos de vista y alternativas.

c. - Más aceptación de una solución: muchas decisiones fracasan después de tomadas porque las personas no aceptan la solución. Sin embargo, si las personas que se verán afectadas por la decisión y que serán instrumento para su aplicación, pueden tomar parte en ella, es muy probable que la acepten y convencen a los otros de aceptarla. El resultado es que la decisión contará con más apoyo y le proporcionará más satisfacción a quienes tengan que aplicarla. (Robbins, Stephen, 1.993).

En definitiva el cambio de la Ortodoxia Decisional a la Democracia Decisional, potenciará las condiciones de Liderazgo Decanal y al mismo tiempo ocasionaría mayor cohesión entre los miembros de la comunidad de la Facultad de Derecho.

5.3. La Masificación Estudiantil.

La orientación de los alumnos de Educación Secundaria, en el aspecto vocacional y las políticas de ingreso de la Universidad, inciden directamente en la existencia o no del fenómeno de la masificación. Según datos contenidos en el Boletín Estadístico 1.987-1-988 de la Oficina de Planificación de la Facultad de Derecho, para el año 1.959, existían 191 alumnos en toda la Facultad de los cuales 83 cursaban Primer Año. A partir de 1.971, se incrementa el número de alumnos en Primer Año a 506, pero es en el año 1.987-88, cuando existen mayor cantidad de alumnos cursando Primer Año: 3.270 y en la Facultad un total de 8.082.

En la actualidad, año 1.999, en la Escuela de Derecho de conformidad a la información suministrada por la Oficina Sectorial de Control de Estudios de la Facultad de Derecho, existen en toda la Facultad 2.987 alumnos distribuidos así:

AÑO	CANTIDAD DE ALUMNOS
PRIMER AÑO	438
SEGUNDO AÑO	562
TERCER AÑO	636
CUARTO AÑO	774
QUINTO AÑO	577
	2.987

Fuente: Oficina Sectorial de Control de Estudios de la Facultad de Derecho.

El fenómeno de la masificación en la Facultad, como se deriva de los datos expresados con anterioridad tuvo su inicio en el año 1.971, sin embargo su presencia más demarcada fue para 1.987. Afortunadamente, gracias al cambio de la Política de Selección de la Universidad de Carabobo, que en el caso de la Facultad de Derecho la precedió la Congelación de la Matrícula Estudiantil, durante la gestión del Profesor Carlos Sevilla Flores.

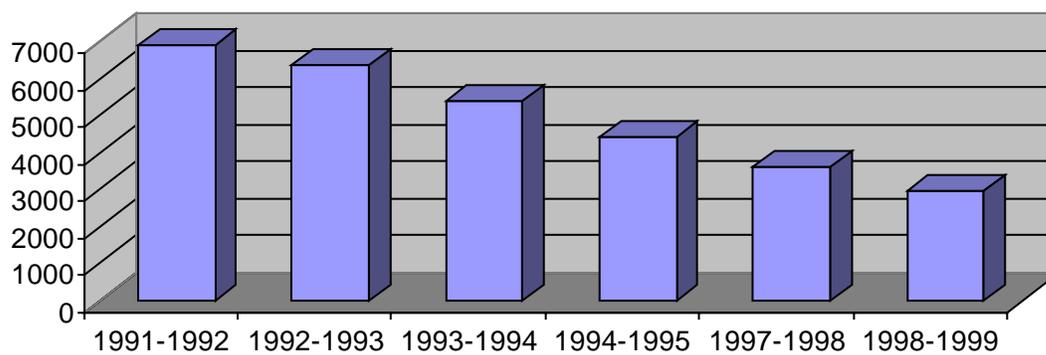
En la Gestión Decanal de 1.991, en atención a la problemática de la masificación, se congeló la matrícula de ingreso por dos años, según Resolución del Consejo de Facultad de ese año Nro.056, la cual fue refrendada por el Consejo Universitario; igualmente se reglamentó el ingreso de aspirantes con la aplicación del Sistema de Baremo, lo que redundó en beneficio de los alumnos admitidos y en evidente satisfacción por la minimización del ingreso. (Peraza de Chacón, Mireya.1.996).

Esta congelación de matrícula, apuntada como un acierto de la señalada Gestión Decanal y la posterior vigencia de un Baremo de Ingreso, sustituido por la vigente Prueba de Admisión Interna, han influido notablemente en la desaparición paulatina de la masificación estudiantil.

En este año lectivo (1.998-1.999), la mayor cantidad de alumnos se concentra en 3ero y 4to año, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

AÑO LECTIVO I	AÑO LECTIVO II	AÑO LECTIVO III
---------------	----------------	-----------------

1991	1992	1992	1993	1993	1994
1er	1170	1er	1108	1er	914
2do	1922	2do	1338	2do	1299
3ero	1652	3ero	1542	3ero	1061
4to	1458	4to	1227	4to	1139
5to	711	5to	1080	5to	949
Total	6913	Total	6345	Total	5369
AÑO LECTIVO IV		AÑO LECTIVO V		AÑO LECTIVO VI	
1994	1995	1997	1998	1998	1999
1er	716	1er	548	1er	438
2do	1021	2do	800	2do	562
3ero	968	3ero	837	3ero	636
4to	832	4to	794	4to	774
5to	878	5to	603	5to	577
Total	4425	Total	3583	Total	2987



■ Total Alumnos

El elevado número de alumnos por secciones, ha impactado el deseado desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje en la Facultad, reflejado en la imposibilidad de que el alumnado reciba la información académica de la manera esperada, esto es, la existencia en la aula de clases de un verdadero intercambio entre el Facilitador (Profesor) y el Participante (Alumno) para transformar el conocimiento y obtener un buen feed back. Así mismo, la concentración excesiva del alumnado influye directamente en la evaluación, obligando al profesorado a aplicar casi siempre únicamente dos (2) evaluaciones parciales durante el año, pero a partir de este año lectivo – pronto a culminar – se está aplicando el Reglamento de Evaluación de la Universidad de Carabobo del 19-01-98, que en el Régimen acogido por nuestra Facultad se mantiene la realización de evaluación mediante exámenes parciales (artículos 29 al 43 del Reglamento) pero el artículo 8 dota al Docente de Estrategias de Evaluación además del Examen Escrito, tales como: pasantías, trabajos de investigación, exposiciones, informes, entrevistas y cualquier otra actividad que sirva para estos fines.

En la actualidad podemos afirmar que la disminución de la masificación en la Facultad es producto de la acertada Política de Ingreso vigente que tiene implícita la búsqueda de la transparencia en el proceso de selección. Los alumnos que hoy cursan Primer Año de la Carrera participaron para su ingreso en la Prueba de Admisión Interna, efectuada por una empresa privada de reconocido prestigio y seriedad a nivel nacional y aplicada por el Equipo Profesorado de Derecho; a partir de la segunda aplicación de la referida prueba la asumió el Secretario de la Universidad de Carabobo y la Facultad de Derecho, cuyos resultados fueron exitosos.

Con la adopción de la Prueba de Admisión Interna, desaparece la burocratización de los procesos de selección de alumnos a ingresar y consecuentemente evita en alto grado los conflictos que pudieren ocasionarse.

El desmontaje de este fenómeno de excesiva concentración de alumnos, nos permitirá un sensato proceso Enseñanza – Aprendizaje en el cual el participante y el facilitador ganan, es decir, se potencia en el constante intercambio de información. La calidad del egresado alcanzará su nivel óptimo, dado el número ideal de alumnos por aula y a la implementación del Nuevo Modelo Curricular aprobado por Consejo de Facultad Extraordinario, realizado

el día 20 de Julio de 1.999, para ser aplicado a partir del lectivo 2.000 – 2.001 y del cual comentaremos a continuación.

5.4. La Reforma Curricular, escenario para la transformación del conocimiento en la Facultad de Derecho de la U.C.

La concepción medieval de claustro universitario mantuvo una demarcada vigencia e influencia en la estructura curricular de la Carrera de Derecho. La Universidad no puede considerarse como un centro de producción de conocimiento totalmente para aprovechamiento interno. Su producto académico final: Los Egresados, necesariamente deben obtener una formación acorde con las exigencias del entorno, espacio en el cual aplicaran lo aprendido, que de estar en no correspondencia con las aspiraciones del mercado laboral sufrirían una exclusión inmediata.

Esta responsabilidad formativa de constante actualización debe asumirse de manera consciente y racional con un nuevo Modelo Curricular para la Facultad de Derecho.

Muchas de las asignaturas del inicial Pensum de Estudios de 1.924 tienen vigencia actualmente. Hasta la década de los cuarenta, era necesario cursar seis años; posteriormente y hasta ahora, la carrera se realiza en cinco años.

Realmente, el Currículo que rige hoy en día en la Facultad de Derecho ha seguido la estructura tradicional de la carrera de Derecho y solo se han producido algunas modificaciones que han obedecido a necesidades claramente surgidas en la evolución del Derecho Positivo Venezolano. Sin embargo, se han organizado diversas Comisiones que han dado los primeros pasos en la implementación de los futuros planes de estudios de Derecho en la Universidad de Carabobo. (Boletín Estadístico 1.987-88, oficina de Planificación de la Facultad de Derecho de la U.C.).

En 1.985 fue nombrada una comisión de carácter curricular, con el fin de hacer una revisión de los programas de los planes de estudio y del cual emanaron logros como la creación de una Coordinación de Pasantías y posteriormente en el año 1.993, la instrumentación de los planes de ingreso, lo que evidenció posiciones positivas en la lucha contra la masificación, dichos estudios e investigaciones no fueron encaminadas a través de un método científico y un modelo curricular determinado para los ajustes académicos y controles necesarios. A esta situación hay que agregar problemas relativos al espacio físico, la masificación y múltiples factores que dan como resultado egresados carentes de algunos conocimientos,

habilidades y destrezas cónsonos con las exigencias ocupacionales que dificulta la praxis profesional (Peraza de Chacón Mireya, 1.996).

El año 1.996 marca pauta de gran relevancia en lo que a reforma curricular se refiere con la realización del Trabajo de grado para la obtención del Título de Magister de la Profesora Mireya Peraza de Chacón, titulado “ Aproximación al Rediseño Curricular de la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo a partir de la praxis profesional de una muestra de egresados.”

El trabajo de la destacada autora encontró inspiración en la Investigación efectuada por los Profesores de la Universidad de Carabobo Luís Antonio Chacón Nieto y Pedro Flores Tirado “ Aproximación al diagnóstico del plan de Estudio de la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo.”

Para la realización del Rediseño Curricular en la Facultad de Derecho se adoptó el Modelo de Control y Ajuste Permanente del Curriculum del Dr. Manuel Castro Pereira.

Desde 1.997, funciona en la Facultad de Derecho la Unidad Curricular Integral (U.C.I.) siendo éste un espacio para el desarrollo del trabajo académico de la Comisión Curricular, liderizado por su Coordinadora Prof. Mireya Peraza de Chacón y apoyada por los Profesores: Marioxi Landaéz, María Teresa de Rutman, Belén Heredia de Girón, Pedro Flores Tirado, Adriana Branger de Sanoja, Luís Antonio Chacón Nieto y Víctor Genaro Jansen Ramírez .

La Unidad Curricular Integral, ha tenido una ardua tarea que va desde el proceso motivacional que es el aspecto que impulsa la comprensión de la Reforma hasta la realización de Cursos, Foros y Talleres conexos con la explicación del curriculum en sí, dirigido a la Comunidad Profesoral de la Facultad, principales actores de este cambio.

La matriz tridimensional que refleja la explicación técnica del modelo, en principio era observada con asombro, pero con el transcurrir de las diarias conversaciones con los integrantes de las Cátedras y Jefes de Departamentos, las dudas que pudieron existir se han ido disipando. En la constancia y la paciencia ha estado la magia del éxito de la U.C.I.

En el ayer quedó la resistencia al cambio, fue suplida por un espacio de generación de nuevos conocimientos con la inclusión en el plan de Estudio de asignaturas válidas y necesarias para la formación de un profesional integral, cuyos rasgos se corresponden con las demandas del entorno. Así mismo, existen asignaturas cuyo contenido ha sido

actualizado. Las discusiones dadas con respecto a la ubicación de las materias por año y en cuanto a su contenido han sido enriquecedoras, porque obedecen a un método de naturaleza científica que fue creado para soportar las confrontaciones más severas de quienes pudieren adversarlo.

El escenario de discusión de la Reforma recibió el apoyo reiterado de las Autoridades de la Facultad, de la Comisión Central de Curriculum y del Vicerrectorado Académico.

En razón de la importancia de tan significativo proceso, en los anexos se incluye información detallada al respecto.

Los mentores de la Reforma en el año 1.985 y creadores de este proceso ya dejaron de soñar, es una realidad muy próxima estas transformaciones que de seguro potenciarán en todo sentido la calidad de la enseñanza de la Facultad de Derecho, ello es un compromiso ineludible que las generaciones pasadas adquirieron y que hoy esta generación ratifica con la Aprobación por unanimidad, el día 20 de Julio de 1.999, en Sesión Extraordinaria de Consejo de Facultad de la Reforma Curricular con vigencia a partir del año lectivo 2.000 – 2.001.

CAPITULO VI EL TIEMPO LIBRE NO PRODUCTIVO

De todos los factores de producción, el único que no es recuperable es el tiempo, a veces cuando dejamos de realizar algo en el momento que planificamos, jamás será en ese mismo tiempo, ese instante preciso no es el mismo. De esto inferimos que la frase que casi siempre utilizamos para dictar alguna hora de clase que no se pudo ejecutar: “ vamos a recuperar la hora el día x, a tal hora “, no tiene sentido.

Dado este planteamiento, la organización del tiempo para cada una de nuestras actividades diarias es necesaria. Las organizaciones deben incluir en su Plan de Gestión Anual como van a invertir el tiempo para el logro de las metas y el cumplimiento de la misión. Estamos hablando en consecuencia de la optimización del tiempo, es decir, del uso adecuado del mismo para desarrollar una actividad determinada de la manera esperada y productiva para la institución.

En contraposición a lo comentado, el tiempo de ocio ha sido la constante en las instituciones públicas y de ello no escapan las Universidades.

La planificación del tiempo por parte del Gerente no puede tener como único fin el espacio destinado absolutamente al trabajo, en razón que los miembros de la institución deben también invertir horas en su formación y en la recreación. La inversión del tiempo debe racionalizarse porque de esa manera los actores tendrán un mayor rendimiento e identificación con los objetivos institucionales.

En el caso de la Facultad de Derecho, se debe incluir dentro de su cultura organizacional la planificación del tiempo en las tres áreas mencionadas: Trabajo, Adiestramiento y Recreación.

La planificación del tiempo con el objetivo de hacerlo aprovechable al máximo debe ir siempre acompañada del flujo e intercambio de información entre los integrantes de la Comunidad de Derecho.

Los profesores, alumnos y trabajadores demandan hoy en día la realización de actividades alternas como:

Actividades Extra-Cátedra: con el fin de desarrollar en mayor profundidad los conocimientos adquiridos en las aulas mediante su discusión en eventos (Foros, Talleres, Seminarios).

Actividades Culturales y Deportivas: esta categoría de actividades relaciona con mayor frecuencia a todos los actores, es un mecanismo de inclusión y de socialización, permitiendo así una convivencia pertinente.

6.1. Los Círculos de Calidad.

Un Círculo de Calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúne voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos. (Tompson Philip, C.1.992).

6.1.1. Características.

Los círculos de calidad son pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número perfecto.

Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Dicho taller o área de trabajo le da su identidad de círculo.

Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es también el jefe del círculo. Como tal él o ella debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte órdenes ni toma decisiones. Los miembros del círculo, en grupo toman sus propias decisiones. (Tompson Philip, C.1.992).

Esta herramienta gerencial vinculada expresamente con la toma de decisiones en las organizaciones tendentes a la solución de problemas y mayor rendimiento, es de factible aplicación para el funcionamiento de las Cátedras de la Facultad de Derecho. La adopción de los círculos de calidad lograría un compromiso real entre los miembros de las Cátedras con la labor que desempeñan. Al sugerir este estilo de funcionamiento, las Cátedras no tendrían como sola actividad la elaboración o reforma de Programas de Estudio, además de esa actividad se dedicarían a la producción de textos e intercambios a través de organización de eventos con otras Facultades de Derecho a escala nacional e internacional. Dejarían de ser como en muchos casos sucede, una entequeia que ni tan siquiera se reúnen de manera constante.

La Cátedra sería un Círculo de Calidad liderizado por su jefe, pasando a verse como un escenario de discusión académico – científico aprovechable, en el cual las decisiones son tomadas en conjunto.

Interacción o reunión frecuente es una de las características de los Círculos de Calidad, las Cátedras en su caso, se reunirían una vez a la semana.

La conformación bajo esta modalidad, permitiría a las Cátedras ser un ente organizado, ya que la participación de sus miembros se reglamentaría.

Esta sugerencia de reorganizar las Cátedras como Círculos de Calidad está incluida en el modelo gerencial propuesto en este trabajo.

6.2. El Reciclaje de los Conocimientos del Docente.

La preparación del personal docente está relacionada con dos aspectos: 1. - El desarrollo satisfactorio del Proceso Enseñanza – Aprendizaje y 2. - Proceso de Ascenso Académico de los Profesores.

El acelerado crecimiento del ciberespacio y el manejo óptimo de la información por parte del alumnado no le permite a los docentes improvisar. “ No se puede dar lo que no se posee.” Este avance informacional que hoy en día vivimos nos reta continuamente a

prepararnos (Docentes) casi a diario, para no ser incluidos en el lado de la obsolescencia académica.

La frase reciclaje de los conocimientos del docente, implica por parte de la Facultad de Derecho conjuntamente con el Vicerrectorado Académico de la U.C. el diseño de Programas, además del llamado “ Formación Docente “, otros que estén al alcance de los profesores y les permitan prepararse en Cursos de Post-Grado relacionados con las asignaturas que imparten y al mismo y al mismo tiempo incentivar su preparación, ya que redundaría también en el mejoramiento de su calidad de vida.

Otro aspecto relacionado con el reciclaje de los conocimientos de los profesores, es la Heterologación, término al que muchos temen, considerándola tal vez como violatoria del Principio Laboral “ Igual trabajo, igual Salario”: Así mismo, la creación de premios a la excelencia académica como el CONABA, siendo en el caso de la Facultad de Derecho ocho de los Miembros del Personal Docente premiados.

Prepararse debe ser una prioridad del profesorado, el obviarlo conllevaría a una autoexclusión de ejercer responsablemente su rol y sería nugatorio del mejoramiento de su calidad de vida. Se relaciona con la calidad de vida por el hecho de que con más frecuencia se premiaría al talento y la meritocracia irá ganando cada vez más espacio, solo los mejores estarán gerenciando cargos de importancia.

La calidad de vida del docente sustentada durante años en el salario, será mejorada en la medida de su crecimiento como intelectual, el ascenso en el escalafón estará condicionado al cuarto y quinto nivel (Maestría y Doctorado) de Post – Grado.

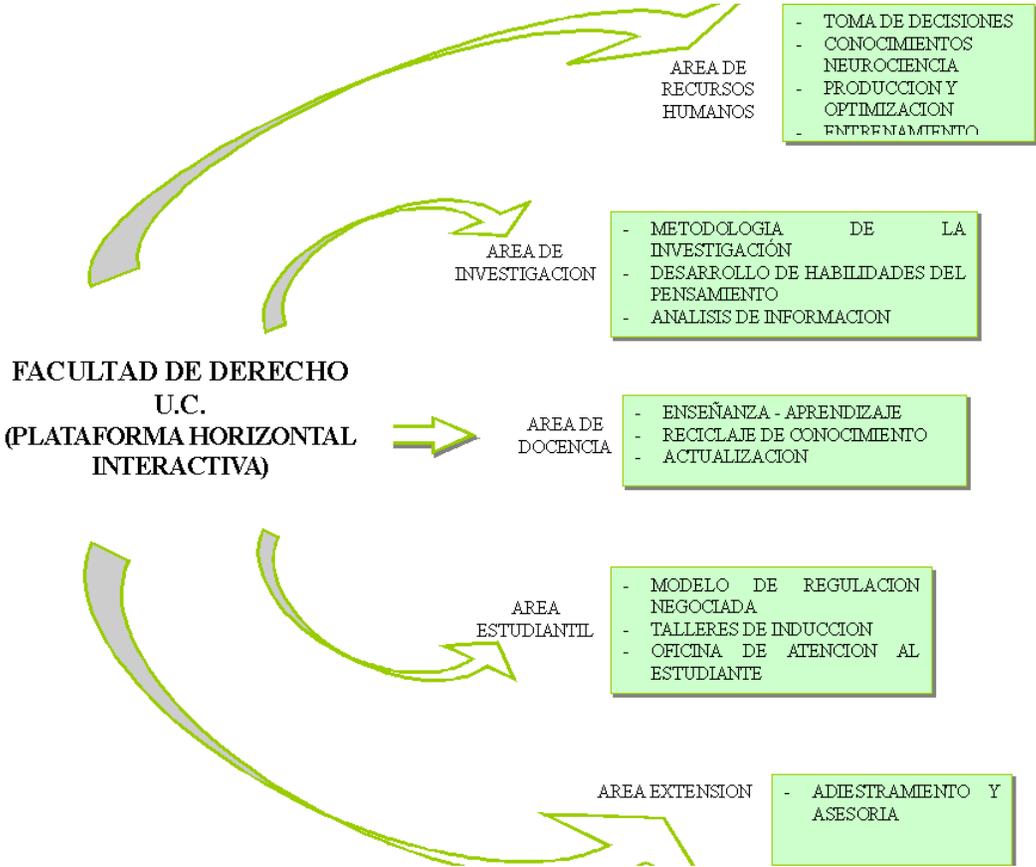
La constante preparación del docente debe estar constituida absolutamente por el conocimiento de la materia que imparte, también debe conocer de pedagogía que influye desde su comportamiento hasta los métodos de evaluación. (Formación Docente).

El reciclaje de los conocimientos del docente es otro aspecto que está incluido en el Modelo de Gerencia Participativa – Interactiva que aquí se propone.

6.3. Modelo de Gerencia Participativa – Interactiva para la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo.

El éxito de los modelos de gerencia vigentes en la actualidad, tienen explicación en la flexibilización de las estructuras organizacionales que paulatinamente han cedido su rigidez

vertical para convertirse en una plataforma horizontal interactiva, caracterizada por la constante participación de los actores en el proceso de dirección, involucrándolos en todas las actividades que permiten alcanzar los propósitos de las Instituciones.



Fundamentados en las razones anteriores, proponemos un Modelo de Gerencia Participativa – interactiva para la Facultad de Derecho de la U.C., persiguiéndose con la implementación del mismo la optimización de las actividades que genera la Facultad: Investigación, Docencia y Extensión.

GERENCIA PARTICIPATIVA



6.3.1. El Modelo tiene su fundamentación en los siguientes postulados:

Se considera al Recurso humano como el factor más importante del proceso gerencial.

La participación de los actores se toma como insumo necesario que aporta un valor agregado a la actividad que desempeñan.

Todos los actores son importantes cada uno conforma el todo.

Los integrantes del todo deben internalizar que pertenecen a la organización, por lo tanto ese sentido de pertenencia debe ser real.

Racionalización del tiempo de producción y optimización del tiempo.

Actualización permanente del Recurso Humano: entrenamiento académico – motivacional.

Determinación de la misión y de la visión de la organización.

Definición de la imagen corporativa.

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional.

El Modelo está diseñado para gerenciar adecuadamente las siguientes áreas: Recursos Humanos, Investigación, Docencia, Estudiantil y Extensión.

AREA DE RECURSOS HUMANOS.

En esta área intervienen los siguientes actores: Profesores, Alumnos (Becas – Servicio) y Trabajadores: Empleados Administrativos y Obreros.

El funcionamiento de esta área dependerá de las tareas que a continuación se especifican:
Realización de un análisis F.O.D.A., en cada una de las dependencias de la Facultad para determinar a través de él la situación de los Recursos Humanos, espacio físico y recursos financieros con que se cuentan.

Implementación de un Programa de Mejoramiento continuo que permita el crecimiento personal de cada uno de los actores y la aplicación de los conocimientos obtenidos en el desempeño de sus labores. Este programa debe incluir capacitación de los actores en:

- b.1) determinación del ambiente y de la cultura organizacional.
- b.2) Relaciones Humanas, haciendo especial énfasis en comunicación e intercambio de información.
- b.3) Entrenamiento en los conocimientos de Neurociencia tendentes al manejo del Sistema de Inteligencias Múltiples.
- b.4) Motivación – Sentido de Pertenencia.
- b.5) Entrenamiento en toma de decisiones.
- b.6) entrenamiento en el manejo de información mediante el conocimiento de: Informática y de los más novedosos sistemas comunicacionales que nos conducen a las autopistas del conocimiento (Internet, Intranet, Extranet e Internet II).

El Area de Recursos Humanos será gerenciada por un equipo integrado por: el Decano, el jefe de Recursos Humanos de la Facultad, el Director de Investigación y los Directores de Institutos y Centros de Investigación.

A los fines de lograr el entrenamiento de los actores se laborará conjuntamente con la Dirección de Adiestramiento de la Universidad de Carabobo.

El resultado esperado al gerenciar esta área de la manera previamente descrita es: permitir la adecuación de los intereses de los actores con los objetivos de la institución mediante le rendimiento eficiente y efectivo, apoyado en la participación de todos.

AREA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es la vitrina que muestra el prestigio universitario más allá de las fronteras físicas. En ella se fundamenta el aprendizaje continuo del docente para ejercer su rol en la academia y también para brindarlo a la sociedad a través de la actividad de extensión.

Esta área la integran: Profesores, Personal Administrativo (Investigadores Sociales) y Alumnos (Auxiliares de Investigación).

La investigación es una actividad que debe inyectarse en toda la estructura académica de la Facultad, no debiendo reservarse únicamente a los Institutos y Centros de Investigación sino también debe incluirse como prioridad en los objetivos de los Departamentos y Cátedras.

Los miembros de esta área deben prepararse en:

Metodología de la Investigación: Niveles Básico, Intermedio y Avanzado.

Desarrollo de habilidades del pensamiento.

Análisis de Información. (Analista Documentalista).

El área será gerenciada por un equipo conformado por: El Director de Investigación, los Directores de Institutos y Centros de Investigación y los Jefes de Departamentos y Cátedras y el Coordinador de la Unidad Curricular Integral de la Facultad. Este equipo tendrá como objetivos:

Determinar la Política de Investigación de la Facultad.

Orientar la realización de Investigaciones Multidisciplinarias.

Ofertar al mercado laboral proyectos de investigación.

Generar recursos propios, además de los aportados por el consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la U.C. para el financiamiento de los proyectos de investigación y la publicación de los mismos.

Mantener relaciones interinstitucionales con organismos públicos y privados en el ámbito nacional e internacional.

El resultado esperado al gerenciar esta área de la manera previamente descrita es: hacer del proceso de investigación una actividad prioritaria que conceda al investigador y a sus usuarios (alumnos o profesionales) su crecimiento académico. De igual manera con el funcionamiento de esta área se persigue la producción continua de material impreso o electrónico que contenga los productos de las investigaciones efectuadas.

AREA DE DOCENCIA.

El verdadero proceso de Enseñanza – Aprendizaje se manifiesta cuando el Personal Docente Universitario se actualiza constantemente, esto es, reciclaje de conocimientos.

La llegada del año 2.000, nos anuncia cambios innegables que incluyen de manera inminente el cambio de mentalidad hacia la actualización de nuestros conocimientos a diario, ello se justifica porque ya vivimos en la denominada Sociedad del Conocimiento, en la cual se generan cada segundo nueva información que nos aporta soluciones a los problemas que en la prestación de servicios se pudieren presentar.

La suerte del cambio y del mejoramiento continuo esta frente a las pantallas de los servidores (computadoras) solo debemos tomarla, de no hacerlo corremos el riesgo de desvirtuar el rol de la enseñanza.

Esta área la integran: Profesores y Alumnos (Preparadores).

A los Profesores para el reciclaje de sus conocimientos debe brindárseles las siguientes alternativas:

Cursos de Post-Grado: Especializaciones, Maestrías, Doctorados.

Previo a cualquier curso de post-grado, los profesores que ingresen al personal ordinario deben cumplir con el Curso: Programa de Formación Docente, ya que el contenido programático del mismo le permitirá efectuar de manera adecuada su rol.

Programas de Intercambio Académico con Universidades Nacionales e Internacionales.

Conocimientos básicos de la materia curricular.

El funcionamiento sinérgico de la Unidad Curricular Integral y de los Departamentos y Cátedras determinarán el éxito de esta área.

Se sugiere para las Cátedras la adopción de la modalidad de Círculos de Calidad para el logro de sus metas.

Esta área será gerenciada por un equipo integrado por: el Director de Docencia y los Jefes de Departamentos y Cátedras.

El resultado esperado al gerenciar esta área de la manera previamente descrita es: la optimización del proceso enseñanza – aprendizaje.

AREA ESTUDIANTIL.

La sanción del vigente Reglamento de Evaluación Estudiantil, la aplicación de las Normas de Racionalización en materia curricular a partir del Primero de Septiembre de 1.999 y la vigencia de la Reforma Curricular, aprobada por el Consejo de Facultad el día 20 de Julio de 1.999, son indicadores de que el Perfil del Egresado va a mejorar notablemente. Esa

mejoría orientada a la excelencia en la competencia del futuro egresado se apoya fundamentalmente en la ventaja que ofrece el Modelo Curricular adoptado para toda la Universidad que permite el ajuste permanente del Pensum de Estudios de manera continua, borrando del firmamento académico el riesgo de la obsolescencia.

Esta área está conformada por los Estudiantes Regulares de la Facultad de Derecho y será gerenciado por un equipo integrado por: El Director de Docencia, los Miembros del Centro de Estudiantes, los Consejeros de Facultad, los Directivos de la Asociación de Preparadores de la Facultad y dos representantes de los Alumnos no vinculados al sector político estudiantil.

Para el funcionamiento de esta área los usuarios (Alumnos) requieren:

Realización de Talleres de inducción para los alumnos que ingresen a la Facultad cada año, en el cual se destacarán: Génesis de la Facultad, Motivación, Cultura Organizacional, Pensum de Estudios y contenidos Programáticos, Normativa referente a la Evaluación, Servicios Estudiantiles y Actividades Extra- Cátedras. El taller de Inducción tendrá una duración de 16 horas académicas y su contenido informacional será entregado a los cursantes en material impreso y en un Diskette o CD.

Aplicación del Modelo de Regulación Negociada, en la planificación de actividades académicas que las Autoridades de la Facultad propongan.

Creación de la Oficina de Atención a los Estudiantes: Esta oficina tendrá como misión suministrar al estudiantado toda la información que requiere durante su permanencia en la Facultad. El personal que labore en esta oficina previamente debe ser entrenado en la materia de Relaciones Humanas.

La posibilidad de que los usuarios del área tengan a su alcance toda la información necesaria disminuye los conflictos que pudieran surgir por desinformación o manejo inadecuado de la misma.

Creación de una Sala de Telemática, cuyo fin no es otro que inducir al estudiante a acceder al mundo de las autopistas del conocimiento. esta sala será dirigida por un Profesional en Informática o Computación y un Analista Documentalista. El Usuario podrá tomar este servicio mediante la presentación de su Carnet Estudiantil que poseerá un Código de Barra que lo identificará en el sistema.

Fortalecimiento de las Actividades Extra – Cátedras tendientes a gerenciar el tiempo de ocio y racionalizarlo para convertirlo en tiempo útil en beneficio de los usuarios del área. Las actividades extra – cátedras serán coordinadas por los Departamentos y Cátedras. En lo que respecta a las actividades culturales y deportivas, éstas serán coordinadas por los respectivos coordinadoras de la Facultad.

El resultado esperado al gerenciar esta área de la manera previamente descrita es: la integración real del estudiantado al proceso enseñanza – aprendizaje a través de la participación, así como la reducción del fenómeno conflictual.

AREA DE EXTENSION.

El funcionamiento eficiente de las Area de Investigación y Docencia permiten la existencia del Area de Extensión.

La crisis económica que vive el país obliga a las Universidades a no limitar solamente sus actividades al mundo académico, por el contrario debe trascender su presencia hacia la sociedad y al mundo de las Instituciones Públicas y Privadas.

Esta área está conformada por todo el personal profesional calificado de la Facultad que pudiere ofertar sus conocimientos en las áreas de Adiestramiento y Asesoría.

Para el funcionamiento de esta área se tomará en consideración el resultado del Análisis F.O.D.A. efectuado en el Area de Recursos Humanos, para así crear un Banco de Facilitadores para el desarrollo de las actividades planificadas.

Los Departamentos, Cátedras, Institutos y Centros de Investigación aportarán los productos académicos a ofrecer.

Esta área será gerenciada por un equipo integrado por: El Director de Extensión de la Facultad y los Directores de Extensión de cada Instituto y Centro de Investigación de la Facultad.

El resultado esperado al gerenciar esta área de la manera previamente descrita es: brindar al medio extra – universitario la oportunidad de adquirir conocimientos que le permitan mejorar. Igualmente el funcionamiento adecuado de esta área permitirá la generación de recursos económicos para la Facultad.

La implementación de este Modelo de Gerencia Participativa – Interactiva, será posible en la medida en que se cuente con: Recursos Humanos, Recursos Económicos y la Voluntad Política del Equipo Decanal de la Facultad de Derecho U.C. para aplicarlo.

CONCLUSIONES

La participación siempre ha sido un elemento objeto de discusión dentro de las estructuras de toda la organización en lo que al funcionamiento gerencial se refiere. La inclusión de la participación con carácter significativo o no, dentro de las directrices de los modelos gerenciales depende de la concepción filosófica (o de gestión) de cada gerente. En el caso de los paradigmas gerenciales de la otrora corriente tradicional (Taylor, Fayol, Mc Gregor entre otros) la participación de los actores en la toma de decisiones inherentes a la organización era nula. La responsabilidad del éxito o fracaso de la institución, estaba en manos únicamente del gerente. Al hablar de participar en la gerencia tradicional es visualizar a los actores realizando sus roles bajo la concepción rígida de obedecer a las funciones de sus cargos, demarcadas por la exigencia autoritaria del gerente.

Los actores a excepción del gerente, obviamente eran considerados como objetos del proceso productivo pero jamás como sujetos protagónicos del hacer organizacional, pedir participar era una conducta prohibida.

Los Modelos Gerenciales Tradicionales comentados al inicio de esta investigación muy a pesar de la exclusión del elemento participación, fueron un valioso aporte para construir las bases de la gerencia actual y que aún son de aplicación en empresas inscritas en la corriente de la Administración Vertical. Taylor y Fayol, maestros del orden y la disciplina organizacional son autores de referencia necesaria para que a partir de sus teorías se genere la discusión de la ruptura paradigmática entre el ayer y el hoy gerencial, una discusión dentro de la cual se confrontan el alcance de producción exitosa dándole mayor atención a los recursos materiales y colocan en un plano secundario a los recursos humanos con el logro de la eficacia y la eficiencia dentro de las organizaciones pero teniendo como cimiento fundamental a los recursos humanos y su participación en la toma de decisiones para el desarrollo de sus funciones y a la vez la adopción de la sinergia como factor propiciante de la visión holística.

La búsqueda del alto rendimiento y consecuentemente del éxito en las instituciones es el norte añorado por los gerentes.

La confrontación entre el estilo vertical y el horizontal no es un mero capricho de pensadores snobistas en el campo organizacional sino que obedece a la necesidad de constituir a los actores de la institución en parte fundamental para el funcionamiento del todo (Holismo), es lograr insuflar en la mente y corazón de cada actor el sentido de pertenencia y la importancia de su participación en el éxito general. Es una búsqueda que también tiene que ver con la definición de los niveles de participación de los actores, los cuales se establecerán sobre la base de las necesidades de la organización.

La Teoría de los Sistemas ha sido la plataforma que sustenta y ha impulsado la creación de la Calidad Total, V Disciplina y Reingeniería de Procesos. Esta creación del nuevo conocimiento gerencial horizontal si le atribuye una importancia significativa a los Recursos Humanos, quienes son los actores principales de la organización que con sus ideas y esfuerzos suman una voluntad única para edificar la visión compartida, adoptar la sinergia y obtener a través de ellas una institución holística. Al concebir a las organizaciones como sistemas abiertos nos permitimos lograr su fortalecimiento y crecimiento, tomando en consideración también las sugerencias del entorno.

La horizontalidad gerencial ha ganado gran espacio en esta década de los noventa, este viraje paradigmático se identifica con los cambios que trae consigo este nuevo siglo. El aplicar una filosofía de gestión flexible que armoniza su existencia exitosa al mezclar participación y entorno, abre una puerta con la sociedad del conocimiento, a cuya membresía podemos optar si somos competitivos. La competitividad no se alcanza solamente a través de la adquisición de tecnologías de punta, sino que tiene que existir una cohesión entre los actores y el factor tecnológico, de no ser así no hay éxito. Formar parte de la Sociedad del Conocimiento, que es aquella sociedad que resuelve sus problemas mediante los recursos que ella misma produce, es un reto que toda organización debe considerar como prioritario.

Esta categoría de sociedad cada día es más exigente, nos muestra que el manejo de la información puede cambiar en fracciones de segundo y la manera en que las organizaciones puedan convivir en ella, es constituyéndose en un ente sólido de creación de soluciones, en un equipo que solo podría alcanzar a través de un modelo de gerencia participativa. Obtener

la membresía de la Sociedad del Conocimiento e inmiscuirse en la estructura del fenómeno de la globalización, es un proceso inevitable. El sueño de la gran aldea global hoy se materializa como una necesidad de intercambio entre los diferentes países que integran el concierto internacional. No inscribirse en la horizontalidad gerencial, significa autoexcluirse de tan vital proceso de crecimiento.

Los paradigmas de gerencia horizontal no son aplicables nada más a las organizaciones del sector privado, también el sector público requiere actualizar su estilo de gestión. En este sentido las Universidades como centros de generación de conocimientos no pueden aislarse del proceso transformador aquí comentado. Son las Universidades quienes deben liderizar la optimización de la gerencia horizontal, de una gerencia identificada cada vez más con la humanización de las estructuras de la organización.

Las demandas del entorno requieren una redefinición total de la manera como funciona nuestra Universidad de Carabobo, la cual no puede circunscribirse única y exclusivamente al espacio físico donde funciona, sino marchar al ritmo de la Sociedad del Conocimiento, que nos reta a saber de la versatilidad y aceleración con que la información se crea, transforma, es recibida y a veces en fracciones de segundos deja de ser real para convertirse en virtual. Este cambio no apunta nada más – como se afirmó anteriormente – a la aplicación e implementación de Tecnologías de Punta y de los más recientes paradigmas de gestión, esto va más allá, involucra un cambio de mentalidad, esto es, de cultura organizacional. significa un cambio del CD mental de los gerentes y del personal que labora en la Universidad, direccionado al sentido de pertenencia. Todos estos cambios actuales, son consecuencia del fenómeno globalizante que nos obliga a ser parte del constante intercambio informacional, conjugado con una prestación eficiente y eficaz de la misión y la visión de la Universidad.

La elaboración de un Modelo de Gerencia Participativa – Interactiva, explanado en el último capítulo de esta investigación, tiene como cometido la transformación integral del vigente modelo de gerencia, imperante en la Facultad de Derecho de la U.C., su implementación de seguro producirá una ruptura paradigmática con una filosofía de gestión rígida que es parte de un paradigma de gerencia tradicional frente a un paradigma renovador (Horizontal) donde la participación y la constante interacción entre los actores para la toma de decisiones constituyen la clave para la obtención del éxito. Aplicar un

paradigma como éste que ocasionará el rediseño de la cultura organizacional de la Facultad de Derecho, dependerá de la voluntad institucional que tendrá que verse reflejada en una conducta sinérgica entre los integrantes del Equipo Decanal, Los jefes de Departamentos y Cátedras, Los Directores de Institutos y Centros de investigación, Los Estudiantes y los Trabajadores. En consecuencia, se debe tener la plena convicción que esta necesidad de cambio es inaplazable y que la participación de todos los actores es fundamental. Esta voluntad orientada hacia el cambio, quizás encuentre como obstáculos que interfieren en el éxito del mismo a la excesiva burocracia existente en la Universidad de Carabobo y sujeción a la escasez de recursos económicos.

La inversión del tiempo como factor de la producción en este proceso de cambio indetenible es significativa, porque en verdad se requiere de real atención en lo que se hace. Edificaremos una transformación que nos otorgará un pasaporte de acceso a la red intercomunicacional creada por el fenómeno globalizante, que obviamente potenciará a la Facultad de Derecho de la U.C. y la mantendrá en una continua actualización de conocimientos.

El valor agregado del Modelo de Gerencia Participativa – interactiva para la Facultad de Derecho, está implícito en los postulados que lo conforman y en un factor invisible pero no inverosímil, esto es, el feeling de los actores que participarán en la aplicación de este modelo. Ningún modelo gerencial es aplicable sino existe sentido de pertenencia: amor por las cosas que se hacen.

La aceptación de la Gerencia Participativa – interactiva para la Facultad de Derecho, reivindicará a los actores que la conforman y que en silencio reclaman el otorgamiento de importancia al desempeño de sus roles de manera proactiva.

RECOMENDACIONES

A los fines de la implementación exitosa del Modelo de Gerencia Participativa Interactiva para la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo, propuesto en este trabajo de investigación, se efectúan las siguientes recomendaciones:

- 1.- Se sugiere la revisión inmediata del actual Reglamento de Departamentos y Cátedras de la Facultad de Derecho, con la finalidad de que sus normas estén orientadas a la existencia de procesos de productividad intelectual y retroalimentación interna, que permitan

dinamitar las relaciones Cátedras - Departamentos - Facultad. La transformación del contenido del mencionado Reglamento debe contemplar la creación de estamentos que posibiliten:

La medición de la producción del capital intelectual de cada una de las Cátedras, así como el desempeño colectivo de sus integrantes.

La presentación de Informes de las Cátedras a los Departamentos, al inicio y fin de cada período lectivo, en los cuales se describan pormenorizadamente las actividades planificadas y cumplidas. Así como también; la de los Departamentos hacia el Consejo de Facultad. Todo ello, contribuirá notablemente a los Procesos de Evaluación Institucional y al desarrollo de Memorias y Cuentas Institucionales, logrando con esto patrones de comparación que permitan analizar patrones de competitividad internos de la Facultad.

2.- Sugerir a las Autoridades Universitarias (Centrales) el establecimiento de mecanismos que permitan la comparación en términos de competitividad con el resto de las Facultades de la Universidad de Carabobo.

3.- Promover la medición en el desempeño de todas las áreas que conforman la estructura institucional, como parte de la Cultura Organizacional de la Facultad de Derecho.

4.- Incluir en la Normativa de la Facultad de Derecho, un Sistema de Premiación, cuya intencionalidad sea el estímulo moral de los actores, es decir, que incentive la productividad de Profesores, Estudiantes y Trabajadores, promoviendo de esta manera la cultura premio - castigo.

5.- Se recomienda la creación del cargo de Director de Investigación en la Facultad de Derecho, mediante regulación negociada, a los fines de la integración del equipo que dirigirá el funcionamiento del Área de Investigación del Modelo de Gerencia Participativa propuesto, además de coordinar la política de investigación entre Centros e Institutos. Para ello será necesario la revisión y/o actualización del Reglamento de Funcionamiento Interno de la Facultad.

6.- Establecer procesos de educación y capacitación para los Jefes de ara los de Cátedras y Departamentos, de forma tal que no se accedan a estos argos sin un mínimo de formación en horas, específicamente diseñadas para dicho fin.

7.- El Modelo de Gerencia Participativa, requiere para su implementación, desarrollo y control, que sea liderizado de manera efectiva por el Decano de la Facultad de Derecho,

quien deberá combinar sabiamente para ese cometido las virtudes de firmeza y conciliación. A tales efectos, el Decano podrá crear una Comisión de Gerencia Participativa o su equivalente que sea el instrumento para desarrollar este proceso.

BIBLIOGRAFIA

Covey Stephen R. “ El Liderazgo centrado en Principios.” Ediciones Paidós. Barcelona – Buenos Aires – México. 1.990 – 1,991.

De Pree Max. “ El Liderazgo es un arte “. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires / Madrid / México / Santiago de Chile / Caracas / Bogotá / Montevideo. 1.993.

De Pree Max. “ El Autentico Liderazgo.” “. Javier Vergara Editor S.A. Buenos Aires / Madrid / México / Santiago de Chile / Caracas / Bogotá / Montevideo. 1.993.

French Wendell L. – Bell, Jr. Cecil H. “ Desarrollo Organizacional.” 5ta. Edición. Prentice – Hall, Hispanoamericana, S.A. 1.995.

Hammer Michael & Champy James. “ Reingeniería.” Grupo Editorial Norma.1.995.

Hanna, David P. “ Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño.” Addison – Wesley Iberoamericana. 1.990.

Heller Robert. (Compilador). “ Gerencia Moderna.” TM Editores – Ediciones Macchi. 1.991.

Peraza de Chacón, Mireya. “ Aproximación al Diseño Curricular de la Facultad de Derecho de la Universidad de Carabobo a partir de la praxis profesional de una muestra de egresados.” Trabajo de Grado para optar al Título de Magister en Curriculum, Mención: Diseño Curricular. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay, noviembre de 1.996.

Robbins, Stephen P. “ Comportamiento organizacional.” Sexta Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. 1.993, 1.991.

Thompson Philip, C. “ Círculos de Calidad.” Grupo Editorial Norma. 1.992.