

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

***ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICO -ADMINISTRATIVA DE
LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO A LA GERENCIA MODERNA***

**AUTOR: Ybrahim Rodríguez
Requena**

TUTOR: María A. Pérez

**Presentado ante el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de
Carabobo para optar al Título de Maestría en Ciencias Políticas Mención
Gerencia Pública**

VALENCIA, NOVIEMBRE, 2003

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ACADÉMICO ADMINISTRATIVA A
LA GERENCIA MODERNA**

AUTOR: Ybrahim Rodríguez R.

TUTOR: Prof. María Auxiliadora Pérez

AÑO: 2003

RESUMEN

La Gerencia moderna sin duda, pretende conducir a la eficacia, la eficiencia y la productividad de las organizaciones. Es por ello que la presente investigación propone una “adecuación de la estructura académico administrativa a la gerencia moderna”, partiendo de la posibilidad de vislumbrar la vía para dinamizar la estructura y organización vigente en esta institución, dado que dicha estructura no se ha modernizado, se ha perpetuado un esquema burocrático durante los últimos cincuenta años. En tal sentido, el propósito fue diagnosticar el tipo de gerencia que se está llevando a la práctica y las debilidades y fortalezas de los procedimientos administrativos implantados. Partiendo de las modernas teorías de Gerencia, y las teorías organizacionales, el modelo utilizado fue el cuali-cuantitativo, orientado hacia un proyecto factible, basado en una investigación de campo, descriptivo, transeccional, con un diseño no experimental y microsociológica. La población la constituyeron integrantes del personal que labora en las dependencias incluidas en el organigrama de la Institución. Para recabar la información se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas, los datos obtenidos se tabularon en base a frecuencia y porcentaje. Los resultados obtenidos indican que tanto los tipos como las funciones del gerente, dejan mucho que desear, puesto que según lo establecido teóricamente no cumplen a cabalidad con sus funciones, y el tipo de gerencia es la menos indicada, haciendo énfasis en la tarea sin tomar en cuenta las relaciones. En atención a estos resultados se procedió a elaborar la Propuesta.

INTRODUCCIÓN

El estudio que a continuación se presenta, tiene como propósito formular un Proyecto Factible, a través del cual se intentará reorganizar la estructura

académico-administrativa de la Universidad de Carabobo, para adecuarla a los lineamientos de la gerencia moderna, con el fin de lograr optimizar su eficiencia, eficacia, efectividad, pertinencia y acreditación. Es así, como el estudio se propone demostrar la factibilidad de efectuar modificaciones que permitan la implantación de una nueva cultura organizacional-funcional que facilite el proceso de cambio en la estructura académico-administrativa de la misma.

La razón principal de este planteamiento, se basa en la posibilidad de vislumbrar la vía para dinamizar la organización vigente. En este orden de ideas, la presente investigación se propone “repensar” a la institución, partiendo de la necesidad de modificar su organigrama y/o flujograma, a partir de los paradigmas que inspiran las estrategias de la gerencia moderna.

La metodología a seguir será la que determinan los proyectos factibles, lo cual nos permitirá resolver o satisfacer una necesidad mediante una propuesta de acción o modelo operativo factible. La investigación se sustentará en las fuentes bibliográficas para cuyo análisis se emplearán técnicas e instrumentos de recolección de la información, así como también se procederá a la observación vivencial de la problemática organizacional y comunicacional de la Universidad de Carabobo (U. C.) Este diseño permitirá no solo observar sino recolectar los datos directamente de la realidad para posteriormente analizar los resultados y confrontarlos con las modernas teorías de las organizaciones inteligentes.

El mismo se desarrollará sobre la base de las fases de diagnóstico, fase de planificación, la de programación, la de implantación y finalmente la fase de evaluación; estas dos últimas fases serán indicativas, pues escapan de las posibilidades de ejecución del autor al ser competencia de otras instancias universitarias.

Ahora bien, si se conoce que la estructura organizacional de la U.C. data de 1982 y, que posee una estructura marcadamente centralizada, con una tradición y condiciones del comportamiento que determinan patrones. Estos patrones deben ser revisados para que se ubique a la universidad de cara al III milenio, con una

reorganización que vaya de la mano con los principios de la gerencia moderna.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Se considera que de los centros de educación superior y muy especialmente de las universidades nacionales deben egresar los futuros dirigentes del país y, a su vez, se concientiza que las universidades deben replantearse en la esfera de la organización, sus objetivos, metas, misión y visión, partiendo de un pensamiento básico de nuestro Libertador Simón Bolívar, cuando sentenciaba que las "... naciones marchan hacia el término de su grandeza con el mismo paso con que camina la educación", es innegable que la transformación de las universidades y del sistema educativo en general, dada las dinámicas de cambio, tanto endógenas como exógenas que presionan en su entorno, es una realidad impostergable. Señala un rector de la Universidad de Carabobo una interrogante muy pertinente en torno al Proyecto de Ley de Educación Superior (Romero, 1983) "...¿la reforma legal debe ser punto de partida o de llegada de un proceso de reforma?...". Desde luego que se está de acuerdo en que debe ser la culminación de un proceso de transformación integrado que responda a las necesidades de mayor eficiencia de gestión y calidad académica como vías para acrecentar la pertinencia social del subsistema de educación superior.

Ante esta exigencia surge la necesidad de establecer una cultura organizacional proclive al cambio y flexible para la toma de decisiones que comprometan la estructura universitaria, e incorpore activamente a su comunidad en la consecución de estos logros. Esto ha estimulado a plantear un proyecto de investigación, con el propósito de contribuir en esa reorganización, adecuando la estructura académico - administrativa de la universidad a la gerencia moderna. Concretamente dicha transformación estará

dirigida hacia la Universidad de Carabobo (U.C.), institución pública, ubicada en la región central de Venezuela. La actual estructura académico - administrativa de la U.C. ha sido objeto de revisión y análisis desde hace algunos años, concretamente en el año 1986 se promovió un balance en torno a la gestión de la institución, la cual arrojó resultados que ameritaban una transformación; no obstante, el programa adoleció de poca profundidad. En esa oportunidad, el estudio del informe realizado estuvo a cargo de la Oficina de Planificación de la Universidad de Carabobo y proporcionó los siguientes resultados con respecto a debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades:

Oportunidades:

- Trascendencia de la U.C. en el escenario político y económico regional
- Demandas que el entorno político, social, económico y cultural ejercen sobre la U.C. para el logro de su misión.
- Estudio del Proyecto de Nueva Ley de Educación Superior (PLES)
- Exigencia por parte del ámbito nacional del retorno productivo del subsistema de educación superior.

Amenazas:

- Falta de armonización entre los colegios profesionales y la universidad en los aspectos de mercado de trabajo y actualización de conocimientos a sus colegiados.
- Ausencia de armonización entre el medio externo y la institución
- Cuestionamiento de la autonomía universitaria.

Fortalezas:

- Deseos de la comunidad ucista de un profundo cambio
- Procesos de evaluación interna de la universidad (Auditoría Académica y Administrativa)
- Existencia de recurso humano con alto potencial.

Debilidades:

- Falta de evaluación del presupuesto universitario
- Desarmonía entre las diferentes unidades de planificación
- Comunicación ineficiente e ineficaz
- Ausencia de visión compartida
- Resistencia a la administración de incentivos positivos y negativos al recurso humano en cuanto a su rendimiento y desempeño
- Diversidad de reglamentos con ciertas colisiones entre sí
- Fractura de planes y programas con las consecuencias que ello origina
- Vulnerabilidad de la U.C. a las presiones del medio externo (partidos políticos y de poder, politiqueros, etc.)
- Órganos de dirección poco efectivos

Todos estos factores inciden en la eficacia y eficiencia de la institución, la cual deja mucho que desear, especialmente en el área de investigación y de extensión sin obviar de tocar el aspecto docente, cuando la institución está generando al mercado un producto, que salvo excepciones no posee el nivel o no se corresponde con las necesidades o demandas prioritarias de la nación, en relación con los recursos recibidos por la U.C.

En cuanto a la estructura académico-administrativa de la U.C., el problema no es menos grave, actualmente no ha sido abordado con la seriedad del caso, manteniendo un flujograma con un organigrama antiquísimo que no se corresponde con el avance de la ciencia, la tecnología y la gerencia moderna, ni con la demanda que ha traído consigo el avance del tiempo en este proceso de globalización. La gestión académico - administrativa no se ha dinamizado, ni descentralizado; se ha perpetuado dentro de un esquema que se ha burocratizado impidiendo la fluidez que pudiera ir en provecho del normal funcionamiento académico y por ende del producto a obtener por parte de la institución. Esta situación obedece entre otros factores a:

1. Centralización financiera

2. Factor político clientelar
3. La desidia
4. Falta de gerencia
5. Falta de vocación de servicio, mística y/o preparación gerencial para el desempeño universitario por parte de los que han tenido la responsabilidad de dirigir la universidad en los últimos cuarenta años.

Los factores anteriormente señalados han dado lugar a situaciones tales como:

- Falta de fluidez en la tramitación administrativa en todos los sentidos
- Tardanza en el tiempo de respuestas académico-administrativas, que traen como consecuencia desmotivación y falta de credibilidad por parte de los administrados.
- La dificultad para obtener los recursos idóneos, cuantitativos y cualitativos para el normal funcionamiento académico
- Los servicios que ofrece la institución tomando en cuenta su entorno y área de influencia no son los más adecuados dado que la burocracia interna, la falta de programación y de gerencia de los mismos, sin contar con la ausencia de políticas de extensión e investigación acordes con las demandas de la población y de una verdadera planificación presupuestaria, los hacen insignificantes.

La imperiosa necesidad de cerrar la brecha existente entre este modo de actuar inoperante y un organigrama que permita un flujograma más simplificado, dinámico y eficaz es impostergable y se debe asumir con la prontitud que esta reclama.

Las consecuencias de permanecer en esta dinámica desfasada de la realidad serían, en primer lugar, un colapso académico-administrativo con repercusión en el área docente, de investigación y de extensión que es la razón de ser de la universidad; porque la universidad ya no resiste una organización tan enormemente ineficiente, que no le rinde cuentas a nadie, con una burocracia injustificadamente grande, lo cual incluye no sólo a los empleados administrativos y obreros, sino a muchos profesores y a muchos programas. Esta situación, en nada se diferencia de lo que ocurre en el

resto de la administración pública, la cual está totalmente colapsada, donde al igual que nuestra universidad rige el mito de la estandarización, no puede garantizar la calidad mínima y eso es lo que se logra, la calidad mínima.

Para evitar el colapso de las instituciones de educación superior, se está dejando sentir en Venezuela, aunque con mucho retraso, un movimiento que plantea la renovación de las universidades. Concretamente el Consejo Universitario de la Universidad de Carabobo ha declarado en reorganización académico-administrativa a la institución con miras a facilitar un proceso permanente de autoevaluación (Universidad de Carabobo, 1998). En este orden de ideas, la presente investigación se propone “repensar” a la institución, partiendo de la necesidad de modificar su organigrama y/o flujograma, a partir de los paradigmas que inspiran las estrategias de la gerencia moderna. Se analizarán dichas estrategias como una alternativa proclive a la apertura de una nueva cultura organizacional, capaz de orientar la calidad, la pertinencia y la acreditación de la producción universitaria. En las universidades, entre otros elementos, radica el progreso de las naciones. No basta la riqueza natural, es impostergable preparar a su gente para el resto del presente milenio.

Es necesario estimular nuevos aprendizajes y nuevas formas de aprender para logra líderes capaces de navegar en las mareas del siglo XXI, nuevos delfines que en sus actuaciones demuestren lo que la universidad ha formado en ellos, donde no se olvide que la calidad se logra con competencia. Y una cosa es cierta, con las viejas, aunque respetadas estructuras, no se alcanza el reto que se presenta.

Delimitación y Alcance

La investigación realizada, intenta replantear la esfera de la organización y funcionamiento actual de la Universidad de Carabobo, para estudiar la factibilidad de efectuar modificaciones que permitan la implantación de una nueva cultura organizacional-funcional, que facilite el cambio para adecuar la estructura académico-administrativa actual de la Universidad de Carabobo a los principios de

gerencia moderna. Dicha investigación se ajustó a líneas de investigación establecidas en el Postgrado de Ciencias Políticas mención Gerencia Pública y, concretamente se ubicó en la definida como: Estructuras Administrativas y Modernización de la Administración Pública.

Formulación del Problema

- ¿Es factible reorganizar la estructura académico-administrativa de la Universidad de Carabobo para adecuarla a los lineamientos de la gerencia moderna y lograr así optimizar su eficiencia, pertinencia y acreditación?

Sistematización del Problema

- ¿Qué aspectos de la estructura académico-administrativa de la Universidad de Carabobo deben modificarse en primer término, para iniciar su adecuación a la gerencia moderna?
- ¿Será posible adoptar patrones de gerencia moderna sin modificar la estructura académico-administrativa de la Universidad de Carabobo?
- ¿Cuáles son los procedimientos que se deben seguir para modernizar el esquema organizativo y administrativo de la Universidad de Carabobo de acuerdo a los lineamientos establecidos e la gerencia moderna?
- ¿Qué se debe cambiar en el flujograma de la Universidad de Carabobo?
- ¿Se debe cambiar el flujograma y/o el organigrama de la Universidad de Carabobo?
- ¿Qué elementos deberán tomarse en cuenta para establecer los criterios, sobre los cuales se estudiarán los beneficios y los costos que probablemente ocasionará dicha organización?
- ¿Qué elementos técnicos, jurídicos, económicos, sociales y culturales, deben evaluarse para decidir la viabilidad de la propuesta de una nueva organización institucional?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Definir los pasos que deben seguirse para establecer una estructura académico - administrativa para la Universidad de Carabobo que responda a los lineamientos de la gerencia moderna y permita optimizar su eficacia, eficiencia, efectividad, pertinencia y acreditación.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los procedimientos que deben seguirse para adecuar la estructura académico-administrativa de la Universidad de Carabobo, a los lineamientos de la gerencia moderna.

- Establecer los patrones de gerencia moderna, aplicables a la estructura académico-administrativa de la Universidad de Carabobo.

- Determinar si es necesario modificar, tanto el flujograma como el organigrama de la Universidad de Carabobo para alcanzar un estatus organizativo más flexible, que permita a la institución insertarse en el cambiante y competitivo entorno, ampliar las fronteras de cooperación interinstitucional y permitir la reconvención óptima de sus unidades académicas, para ajustarlas cada vez más al exigente perfil profesional.

- Explicar cuáles son los procedimientos generales que debe seguirse para ajustar una estructura organizativa y administrativa a los lineamientos que establece la gerencia moderna.

Justificación e Importancia

Dirigir un estudio hacia la estructura organizacional de la Universidad de Carabobo resultó de gran interés, sobre todo porque se conoce que la misma, no posee una estructura actualizada.

Los organigramas con una marcada centralización, lo cual define una tradición y condiciones del comportamiento que prevalecen en esta organización, que implica valores, creencias, hábitos que determinan los patrones de comportamiento en el

ámbito de los distintos miembros de dicha organización; los cuales deben ser revisados para que se ubique a la Universidad de Carabobo de cara al presente milenio, con una reorganización académico-administrativa, coincidente con los principios de la gerencia moderna, pero ajustada, teórico y metodológicamente en su realidad. De este modo se lograrían establecer las condiciones que permitan aumentar su capacidad, para lograr la creación de equipos efectivos de trabajo, organizados sobre criterios altamente cooperativos, mejorando los sistemas de integración del actor universitario en su entorno, sobre la base del establecimiento de medios de intercambio más efectivos. De allí que se parte de la organización administrativa como elemento de gran fuerza en el proceso transformador de la vida universitaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

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

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

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

Otra investigación que se relaciona con la que aquí se plantea, es la de **Challa (2000)**, donde se expone una experiencia desarrollada en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio en relación a los modelos de gerencia universitaria y cultura organizacional. Su objetivo consistió en: elaborar una aproximación teórica con el propósito de enriquecer los procesos internos de la organización en estudio y brindar un nuevo marco referencial para propiciar las estrategias de los cambios organizacionales requeridos.

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

Pérez (2000), hizo una “Propuesta de lineamientos gerenciales que favorezcan la calidad de la organización educativa.

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

Todos los trabajos que se mencionaron se relacionan estrechamente con la investigación que aquí se plantea, ya que el objetivo principal de cada uno de ellos es

optimizar el proceso gerencial.

Bases Teóricas

La reordenación de la Universidad de Carabobo tiene una iniciativa importante entre 12/06/85 y 30/07/85, después de la exposición hecha ante el Consejo Universitario el 01/10/84 por parte de la Comisión de Auditoría Administrativa, nombrada por el Consejo Universitario el 30/01/82 y que estaba compuesta por el Vicerrector Administrativo, un representante de la Asociación de Profesores de la Universidad de Carabobo, un representante de la Asociación de Empleados de la Universidad de Carabobo, un representante del sector estudiantil, además de profesores adscritos a la cátedra de Auditoría.

El objetivo central de la comisión, fue realizar una auditoría administrativa, en el ámbito de toda la universidad, para lo cual, el trabajo se dividió en tres etapas; la primera de ellas, para realizar un diagnóstico de la estructura organizativa, procedimientos y la toma de decisiones. La segunda etapa, para hacer una auditoría de los estados financieros de ingresos, gastos y balance general; revisión de los dozavos ejecutados y observación del pago de nómina y, la tercera etapa para evaluar el funcionamiento de las dependencias de la universidad. Dentro de este marco de trabajo, se propuso organizar un taller de “ESTRATEGIAS Y PRODUCTIVIDAD UNIVERSITARIA” con los objetivos siguientes:

1.- Establecer en forma compartida:

- La situación de la U.C.
- Los principales parámetros de productividad
- Las variables pertinentes al medio

2.- Incrementar sensiblemente la productividad de los recursos universitarios.

Como salida básica del taller, se propuso:

- Tener un equipo rectoral y un Consejo Universitario con mayor conciencia de los

factores externos que afectan a la universidad.

- Una estructura de la universidad mejor comprendida y compartida.
- Un lenguaje común. Una motivación y prioridades compartidas y las decisiones estratégicas fundamentales.

Crisis de la Gerencia Universitaria

Tomando en consideración las fallas medulares de la educación venezolana, las cuales han sido precisamente, que la misma adolece de una falta de organización, de gerencia, de una falta de política educativa; que la burocracia académico-administrativa de la educación, se ha traducido en una “mala calidad de la educación”, aún cuando es una de las mas caras del mundo, no existiendo una racionalización del gasto presupuestario educativo, específicamente universitario que permita que los recursos se empleen idóneamente en aquellos objetivos propuestos, surge un inteligente compromiso de donde se desprende la imperiosa necesidad de estudiar la organización universitaria en sus diversos aspectos y muy específicamente, en lo que consideramos su parte básica funcional, como lo es su estructura académico-administrativa. La educación universitaria, sufre la misma dolencia endémica que padece el país en general, la irresponsabilidad en la gestión administrativa de los recursos. Y es de tal gravedad esta situación, que se comparte la opinión generaliza, no se puede formar ciudadanos responsables, el que tiene entre dicho su propia responsabilidad y aunado a esto, es igualmente difícil encontrar una escuela o una universidad responsable, en un medio donde la irresponsabilidad es el comportamiento ordinario “normal”.

Sin embargo, este círculo vicioso ha llegado a un grado tal, que la coyuntura por la que atraviesa el país ha puesto de relieve la urgente necesidad de actuar sobre las estructuras para operar un cambio que permita la reordenación paulatina y radical de las instituciones, y de las educativas como prioridad. Para ello se necesita modificar las pautas sociales de conducta, y en ello la educación lleva el rol fundamental,

porque como institución llamada a ejercer la función de socialización, la educación como vida social es la llamada a demostrar que los valores “valen” realmente como ordenadores del comportamiento social; de allí que la reforma olvidada estará dada cuando se observe una congruencia entre los valores del comportamiento establecido y los actos cotidianos de cada uno de los habitantes. El efecto contrario de la incongruencia da lugar a un sentimiento que cada día desaparece en el país: *la confianza*. En tal virtud esta crisis de confianza se traduce en una duda acerca de lo que puede esperarse de otros y hasta de nosotros mismos, generando una situación de incertidumbre de falta de motivación al logro, que al final de cuentas genera el distanciamiento, la falta de iniciativa, la crítica sin aportes, la falta de comunicación, el cuidarse de los demás, como características de la convivencia interpersonal.

En función de lo anterior y ante las presiones del entorno social, la universidad se encuentra en una coyuntura decisiva, cuya acción será determinante para justificar la razón de su existencia en la sociedad y fortalecer su responsabilidad como forjadora de individuos lúcidos frente a sus circunstancias.

A fin de propiciar una acción de revisión interna se orientó el esfuerzo del presente estudio atendiendo, como ya se ha señalado, aquellos procesos que tienen un efecto mayor en su organización, su estructura académico-administrativa, para intentar adecuarlas a los principios de la gerencia moderna y, de esta forma, a las exigencias del nuevo milenio.

Conceptos Generales de Organización y Gerencia

Comportamiento Organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional, se señala que dado la variedad de organizaciones, no se puede hablar de un modelo en cuanto al comportamiento organizacional que encaje en todas y cada una de las organizaciones existentes, por lo que existen proposiciones al respecto:

- Las que proponen las dependencias de una variable respecto de otra u otros

variables, existiendo dos clases:

1. Las proposiciones capaces de asumir un campo de valores, cuanto menor es la satisfacción del organismo, mayor será la intensidad de su afán por satisfacer, siendo la variable dependiente la intensidad de la búsqueda y la variable independiente, el nivel de satisfacción.

2. Las proposiciones “del todo o nada” o las que toman valores discretos que no están ordenados. Ejemplo: en organizaciones pequeñas la departamentalización de las tareas, al interferir con la especialización de procesos, da lugar a ineficiencias importantes. La variable dependiente “eficiencia”, es un número ordinal o cardinal, pero la variable independiente, *tipo de departamentalización* toma uno de varios valores discretos, en este caso *especialización por objetivos o especialización por proceso*.

- Las proposiciones que comportan una generalización descriptiva cualitativa, acerca de organizaciones. Ejemplo: el desarrollo de programas para nuevas actividades que han de entrar en rutina para su realización diaria.
- Las proposiciones que afirman que una estructura de organización particular, o un proceso, realiza una función particular, considerándose una herramienta fructífera para el estudio de sistemas que se sostienen por sí solo.
- La proposición que afirma que un comportamiento organizacional es análogo al comportamiento de un organismo humano; señalándose que las características más sobresalientes del comportamiento humano en las organizaciones, son semejantes al cuadro presentado por un organismo selector capaz de tomar decisiones, resolver problemas, que solo puede hacer una o pocas cosas a la vez y que solo puede atender a una parte pequeña de la información recogida en su memoria y presentada por su ambiente.

Teoría Clásica de la Organización

La teoría clásica de la organización, debe ser estudiada en sus dos vertientes:

- Considerando las actividades básicas relacionada con la producción y caracterizada por el estudio del tiempo y el estudio de los métodos (Taylor)
- Considera los grandes problemas de organización de la división departamental del trabajo y coordinación.

Esta teoría en su aplicación, presenta los siguientes problemas:

- Las suposiciones de motivación en que se basan las teorías son incompletas y por lo tanto, inexactas.
- Hay poca apreciación del papel del conflicto de intereses internos en la organización al definir los límites del comportamiento en la organización.
Las restricciones del ser humano debidas a sus limitaciones como un sistema complejo de aprovechamiento de la información, son poco tomadas en cuenta.
- Se presta poca atención al papel del conocimiento en la identificación del trabajo y su clasificación, así como en la decisión.
- El fenómeno de la elaboración del trabajo, se hace resaltar poco.

Restricciones de Motivación y Decisiones Internas de la Organización

Hemos visto que el modelo “maquina del comportamiento humano”, ignora las múltiples actividades que desempeña el participante simultáneamente, y no trata efectivamente los problemas asociados con el ejercicio de las actividades. Además, debemos considerar tres modos diferentes de influencia sobre las motivaciones individuales en una organización, prestando suma atención a la relación existente entre actitudes individuales y demandas de la organización, reflejadas en la motivación de producir.

Se toma en consideración la evocación de las alternativas de acción para el individuo, las consecuencias de las alternativas evocadas anticipadas por el individuo y, los valores asociados a las consecuencias por el individuo, se debe considerar que, cada uno de estos aspectos, se

halla en parte bajo el control de la organización y, en parte, está determinado por factores externos a la organización. Dependiendo, por lo tanto, el control en la organización, del comportamiento de la organización (supervisión) y de los factores que están fuera de control (Ej. condiciones económicas generales).

Las Decisiones de Participación en la Organización

Estas decisiones son más complejas y más importantes para la organización que la posición que podía sugerir la teoría clásica.

Se deben considerar los postulados de las compensaciones -contribuciones formuladas originalmente por Bernard y su influencia sobre el movimiento laboral.

La comprobación de dicho postulado, requiere procedimiento para medir las compensaciones ofrecidas por la organización y las contribuciones hechas por el participante. La dificultad del problema de medición, depende de la medida en que quedan cumplidas las tres suposiciones críticas:

- Que las utilidades individuales solo cambien despacio
- Que las funciones de utilidad sean monótonas
- Que los grupos amplios de persona, tenga en general, las mismas funciones de utilidad.

La deseabilidad percibida del movimiento, es una función de la satisfacción del individuo con su trabajo actual, así como de su percepción de alternativas que no comparten el dejar la organización.

La facilidad percibida de dejar la organización, es una función del número de alternativas existente fuera de la organización.

El que la insatisfacción con la organización lleve al abandono de la misma, depende de que el participante perciba el “contrato” de empleo como algo fijo o con posibilidad de modificarlo. Cuando el individuo considera inmodificable,

las únicas opciones son, “aceptar o rechazar”; cuando dicho “contrato” es modificable, la participación no excluye, de manera alguna el conflicto interno y la negación.

Conflicto en las Organizaciones

En las organizaciones se deben considerar dos tipos de conflictos:

- El que es esencialmente intraindividual, en el cual, los mismos miembros de la organización, tiene dificultad en escoger.
- El conflicto entre individuos, en el cual los miembros de la organización, realizan elecciones que no están de acuerdo unos con otros.

El conflicto individual se hace más palpable por la no compatibilidad de las alternativas, la inaceptabilidad de las alternativas y la incertidumbre acerca de las consecuencias de las alternativas.

Se debe señalar que el medio ambiente de la organización y las características de la misma, contribuyen al número de conflictos individuales dentro de una organización.

En cuanto al conflicto entre grupos, se considera que son necesarios para que se suscite dicho conflicto, primero, una necesidad sentida de toma conjunta de decisiones y, segundo, la existencia de diferencias de objetivos o diferencia de percepción, o ambas; debiendo anexar, que las condiciones bajo las cuales se presente éste, son, en parte, predecibles, partiendo de un conocimiento de la organización.

Se hace necesario connotar que la interacción entre los factores de motivación y conocimiento es sustancial y que debemos enfocar directamente los atributos del “hombre de la organización”, como el ser que toma decisiones dentro de la racionalidad.

La Gerencia Moderna

Por otro lado, la gerencia como proceso que consiste en convertir

información, conocimiento y aprendizaje en acción mediante la toma de decisiones acertadas o como gerencia estratégica, la cual se fundamenta en la visión compartida, en las estrategias y en la toma de decisiones, seleccionando la mejor manera de intervenir desde una diversidad de escenarios después de mirar en todas las direcciones, hacia adentro, hacia fuera, hacia delante, hacia atrás.

- Así la gerencia moderna es aquella que desarrollan tres protagonistas básicos, el líder ejecutivo, el líder intercomunicacional y el líder local de línea, interactuando estos conjuntamente con el resto de los componentes de la organización y de esta forma seleccionar la mejor manera de intervenir en la toma de decisiones, teniendo como base el aprender a aprender, desaprender y reaprender

Al abordar el tema y pasando por los tópicos de liderazgo, cultura, posicionamiento, creatividad, proactividad, el desarrollo personal, reingeniar nuevo pensamiento y una estrategia del Ganar – Ganar, se deben hacer las siguientes observaciones que pueden ser cumplidas en forma practica por cualquier organización y, en particular para la universidad, que desea crear cambios y elevar su competitividad en el mercado en que actúe:

1. Para mejorar radicalmente cualquier proceso productivo o administrativo, se requiere de ideas de alternativas las cuales fluyen solo en ambientes de respeto y estimulación creativa.
2. Es determinante un cambio en nuestra forma de pensar para poder atreverse y tener el coraje para intentar nuevos métodos de generar productos y servicio.
3. Existe una relación directa entre la creatividad de un equipo de trabajo y la productividad de un proceso o la calidad del producto que genera este equipo.
4. Para contar con un equipo de trabajo creativo es vital el realizar procesos de aprendizaje humano y organizacional a través de los cuales los miembros de este equipo, descubran su potencial y aprendan a usarlo en sus funciones diarias.
5. Es necesario que una actuación proactiva tanto de la gerencia como del mismo trabajador, quien debe buscar por sí mismo las vías para mejorar su forma de pensar,

integrando sus habilidades creativas con la lógica. (Sánchez Arias, 1996, 1-5).

Considerando como pensar en reingeniería y/o reingeniar nuestro pensamiento, debemos decir que:

Reingeniería, es “pensar”, este enfoque nos lleva a “pensar” de nuevo; a pensar en algo diferente, en algo más productivo, en algo más rentable, algo más feliz.(Arias, 1996.A-5)

Es por ello necesario una nueva forma de pensar, una nueva estrategia de análisis de situaciones donde no impere exclusivamente el pensamiento lineal y lógico, sin que de cabida a una forma de pensar en la que exista espacio para la creatividad, la intuición y los saltos de renovación.

Así mismo, según Hammer, (1994) en su libro “Reingeniería de procesos con enfoques en el benchmarking”, menciona que la reingeniería se fundamenta en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que tienen que hacer las compañías es organizarse en torno al proceso.

Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o si se da cuenta, no puede hacer nada al respecto, por que sale de su radio de acción, de su jurisdicción o de su responsabilidad. Esto es consecuencia de un concepto equivocado de administración organizacional.

Para el mencionado autor reingeniería significa además, volver a empezar arrancando de nuevo; reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente. Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados. Entonces las organizaciones se las podrá arreglar sin burocracias e ineficiencias.

En fin propiamente hablando: "reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez".

En este orden de ideas Morris Daniel (1994) en su libro titulado "Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios", señala que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería, esta es una de la parte más difícil dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de compras y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de compras que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado.

Vale la pena señalar que Cook, (1993), "Readings in Marketing Strategy" destaca que para seleccionar un proceso a rediseñar podemos considerar los siguientes aspectos:

1. Procesos quebrantados

Tienen dificultades en tener un producto final. Formas de identificarlos son:

- Extenso intercambio de información, redundancia de datos, tecleo repetido. Es causado por la fragmentación arbitraria de un proceso natural. El flujo de información debe reducirse a productos terminados, y no reprocesarse la información en cada unidad a partir de la información recibida.
- Inventarios, reservas y otros activos. Existen debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos.
- Alta relación de comprobación y control con valor agregado. Fragmentación. Existen procesos internos que no dan valor agregado al producto pero si afectan su costo y calidad final.
- Repetición de trabajo. Retroinformación inadecuada a lo largo de las cadenas. A menudo el problema se corrige al final del proceso regresando el producto al inicio

sin indicar incluso cual fue el problema encontrado y cuando se detectó.

- Complejidad, excepciones y casos especiales. Acumulación a una base sencilla. A un proceso sencillo inicial le creamos excepciones y casos especiales a medida que surgen otros problemas, en reingeniería es necesario rescatar el proceso inicial y crear otro proceso para cada caso especial que surja.

2. Procesos importantes.

Son los que causan un impacto directo a los clientes, y es el segundo en importancia al seleccionar procesos de reingeniería. En este caso es necesario estar en contacto con los clientes de cada proceso para identificar sus necesidades, aunque este no conoce el proceso si le da importancia a algunas características resultantes de él como son precio, entregas oportunas, características del producto, etc. Mismas que nos pueden dar una idea de que parte del proceso se esta hablando.

3. Procesos factibles.

Otro concepto es el de factibilidad y se basa en el radio de influencia en cuanto a la cantidad de unidades organizacionales que intervienen en él, mientras más sean, mayor será el radio de influencia. Antes de seguir adelante con la reingeniería, es necesario entender al proceso y no irse a los detalles, entendiendo el proceso es posible crear nuevos detalles.

El análisis tradicional toma los insumos y productos de un proceso como supuestos y mira dentro del proceso para medir y examinar lo que ocurre. En cambio entender el proceso no da nada por sentado, al entender un proceso no se acepta el producto como un supuesto, pero en parte si es entender que hace el cliente con ese producto.

Esto implica entender al cliente mejor que lo que el se entiende.

RECONSTRUCCIÓN DE LOS PROCESOS

A continuación se presentan algunas características consideradas por el mencionado autor como comunes en los procesos renovados mediante reingeniería.

1. Varios oficios se combinan en uno

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo. Sin embargo, no siempre es posible comprimir todos los pasos de un proceso en un solo oficio ejecutado por una sola persona. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso.

Los beneficios de los procesos integrados eliminan pases laterales, lo que significa acabar con errores, demoras y repeticiones. Asimismo, reducen costos indirectos de administración dado que los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, la compañía estimula a estos empleados para que encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo del ciclo y los costos, y producir al mismo tiempo un producto o servicio libre de defectos. Otro beneficio es un mejor control, pues como los procesos integrados necesitan menos personas, se facilita la asignación de responsabilidad y el seguimiento del desempeño.

2. Los trabajadores toman decisiones

En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Ello implica comprimir verticalmente la organización, de manera que los trabajadores ya no tengan que acudir al nivel jerárquico superior y tomen sus propias decisiones.

Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

3. Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural

Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas: se puede explotar la ejecución simultánea de tareas por sobre secuencias artificiales

impuestas por la linealidad en los procesos. En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después.

La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas: Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce el esquema de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras.

4. Los trabajos tienen múltiples versiones

Esto se conoce como el fin de la estandarización. Significa terminar con los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones, los cuales son generalmente muy complejos, pues tienen que incorporar procedimientos especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

5. El trabajo se realiza en el sitio razonable

Gran parte del trabajo que se hace en las empresas, consiste en integrar partes del trabajo relacionadas entre sí y realizadas por unidades independientes. El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos.

Después de la reingeniería, la correspondencia entre los procesos y organizaciones puede parecer muy distinta a lo que era antes, al reubicarse el trabajo en unidades organizacionales, para mejorar el desempeño global del proceso.

6. Se reducen las verificaciones y los controles

Los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos tradicionales están repletos de pasos de

verificación y control que no agregan valor, pero que se incluyen para asegurar que nadie abuse del proceso.

Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, se tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en el que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales. Sin embargo, los sistemas rediseñados de control compensan con creces cualquier posible aumento de abusos con la dramática disminución de costos y otras trabas relacionadas con el control mismo.

7. La conciliación se minimiza

Se disminuyen los puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación.

8. Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto

Este personaje aparece frecuentemente en procesos rediseñados, cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. El gerente de caso funge como un "defensor de oficio" del cliente, responde a las preguntas y dudas del cliente y resuelve sus problemas. Por tanto, el gerente de caso, cuenta con acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realizan el trabajo y tiene la capacidad para ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y solicitarles ayuda cuando sea necesario.

9. Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas

Las empresas que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las de la descentralización en un mismo proceso. Apoyadas por la informática, estas empresas pueden funcionar

como si las distintas unidades fueran completamente autónomas, y, al mismo tiempo, la organización disfruta de las economías de escala que crea la centralización.

Tipos de Cambios que Ocurren al Rediseñar los Procesos.

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso: En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización. Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor. La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

Después de la reingeniería, no hay eso de "dominar un oficio"; el oficio crece a

medida que crecen la pericia y la experiencia del trabajador.

- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado

Cuando la administración confía en los equipos la responsabilidad de completar un proceso total, necesariamente tiene que otorgarles también la autoridad para tomar las medidas conducentes. Los equipos, sean de una persona o de varias, que realizan trabajo orientado al proceso, tienen que dirigirse a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones-fechas límite convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc.- deciden cómo y cuando se ha de hacer el trabajo. Si tienen que esperar la dirección de un supervisor de sus tareas, entonces no son equipos de proceso.

La reingeniería y la consecuente autoridad impactan en la clase de personas que las empresas deben contratar.

- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación
- En un ambiente de cambio y flexibilidad, es claramente imposible contratar personas que ya sepan absolutamente todo lo que va a necesitar conocer, de modo que la educación continua durante toda la vida del oficio pasa a ser la norma de una empresa rediseñada.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza
- De actividad a resultados la remuneración de los trabajadores en las empresas tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional -trátese de una línea de montaje con máquinas de manufactura o de una oficina donde se tramitan papeles-, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. ¿Cuál es por ejemplo, el valor monetario de una soldadura? ¿O de los datos verificados de empleo en una solicitud de seguro? Ninguna de éstas tiene valor por sí misma. Sólo el automóvil terminado o la póliza de seguro expedida tiene valor para la compañía.

Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que medir a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan

trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.

Cuando los empleados realizan trabajo de proceso, las empresas pueden medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean. En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se traza firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de una empresa es una función de habilidad, no de desempeño. Es un cambio, no una recompensa.

- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos

La reingeniería conlleva un importante cambio en la cultura de la organización, exige que los empleados asuman el compromiso de trabajar para sus clientes, no para sus jefes. Cambiar los valores es parte tan importante de la reingeniería como cambiar los procesos.

- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores

Cuando una compañía se rediseña, procesos que eran complejos se vuelven simples, pero puestos que eran simples se vuelven complejos. La reingeniería al transformar los procesos, libera tiempos de los gerentes para que éstos ayuden a los empleados a realizar un trabajo más valioso y más exigente.

Los gerentes en una compañía rediseñada necesitan fuertes destrezas interpersonales y tienen que enorgullecerse de las realizaciones de otros. Un gerente así es un asesor que está donde está para suministrar recursos, contestar preguntas y ver por el desarrollo profesional del individuo a largo plazo. Éste es un papel distinto del que han desempeñado tradicionalmente la mayoría de los gerentes.

- Estructuras organizacionales cambian: de jerarquía a planas

Cuando todo un proceso se convierte en el trabajo de un equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones interdepartamentales que antes requerían juntas de gerentes y gerentes de gerentes, ahora las toman y las resuelven los equipos en el curso de su trabajo normal. Las compañías ya no necesitan tanto "pegamento" gerencial como necesitaban antes para mantener unido el trabajo.

Después de la reingeniería ya no se necesita tanta gente para volver a reunir procesos fragmentados. Con menos gerentes hay menos niveles administrativos y consecuentemente, predominan las estructuras planas.

- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Las organizaciones más planas acercan a los ejecutivos a los clientes y a las personas que realizan el trabajo que agrega valor. En un ambiente rediseñado, el cabal desempeño del trabajo depende mucho más de las actitudes y los esfuerzos de los trabajadores facultados que de actos de gerentes funcionales orientados a tareas. Por consiguiente, los ejecutivos tienen que ser líderes capaces de influir y reforzar los valores y las creencias de los empleados con sus palabras y sus hechos.

Para identificar y entender mejor los procesos, se les pueden poner nombres que indiquen su estado inicial y final.

Por otro lado para Sánchez (1996), citando a Albert Einstein, científico retador de nuevos paradigmas de la física de su tiempo señala que este afirmaba: ... “el mundo que hemos creado con nuestro nivel de pensamiento, crea problemas que no podemos resolver al mismo nivel de pensamiento”..., por ello se necesita pensar, elevar el nivel de pensamiento de una forma balanceada creativa y holística. Pensar holísticamente, es sencillamente, pensar de una forma integral empleando a totalidad de nuestro cerebro, entrelazando armónicamente, la función lógica y creativa, a través de lo que llamamos *reingeniería del pensamiento*, una forma de llevar los entrenados pensamiento lógico al pensamiento creativo y de este a una más global. Esta forma de pensar holísticamente se alcanza a través de un proceso continuo de

mejoramiento de las habilidades de pensamiento, que pasa por tres fases; *pensamiento lógico, pensamiento creativo, pensamiento holístico*.

Sánchez (1996) citando a Karl Albrecht afirma que el mismo decía: .. “Ninguna situación es tan simple, tan común y tan mundana, para no emplear el pensamiento creativo”.

En tal sentido, se hace necesaria la aplicación, entre otras, de la reingeniería en la gerencia moderna, especialmente a escala universitaria, de donde se presume egresan los líderes del país. Claro está que no es tan fácil hacerlo, la creatividad y la reingeniería del pensamiento exigen coraje, pues la gente desea el menor riesgo posible; pero producir un cambio de lo existente, genera una inestabilidad que pocos están dispuestos a tolerar. Una idea arriesgada para algunos, produce seis o siete veces más impacto que una idea segura, pero, ¿habrá quien la asuma?

De modo tal, que para poder contar con trabajadores que tengan mayor sentido de pertenencia para con la empresa y/o universidad y mayor motivación al logro, rentabilidad, productividad y disfrute de su gestión laboral, se sugiere atender a los siguientes aspectos:

- La estimulación de los profesores, empleados y obreros a expresar con libertad y entusiasmo las ideas que tengan para con su propio trabajo y el de otras áreas de su empresa.
- La creación de un clima de escuela, valoración y aceptación de la alta dirección, gerencia y nivel supervisorio ante las ideas del personal operativo.
- Hay que permitirse dentro y fuera de la universidad el dar saltos cuánticos, cambios trascendentales que mejora nuestra vida interna y externa.

Organización de la Universidad de Carabobo

Organización Administrativa

Dentro del organigrama de la U.C se considera tienen como máxima representación al Vicerrector Administrativo, pudiendo sus funciones ser

controladas por el Rector. Luego está la Dirección General de Administración y, luego cada una de las direcciones de administración de cada una de las escuelas. Correlacionada con la línea administrativa, está la Contraloría Interna y la Contraloría General de la República, nómina, ciertas dependencias como Fondo de Pensiones y Jubilaciones de la Universidad de Carabobo, que realmente desde el punto de vista de flujograma continuo, esta mal ubicado. En general, en cuanto al modelo, la U.C tiene una estructura vertical, marcadamente centralizada.

Organización Académica

Tiene como máxima autoridad al Vicerrector Académico, segunda autoridad ejecutiva de la U.C., dependiendo directamente de él, los Directores de Docencia de cada una de las facultades y en la misma línea; por debajo de ésta, están las Comisiones de Docencia de cada departamento. Entre las Comisiones de Docencia y la Dirección de Docencia, se encuentra la Dirección Interdepartamental.

Dependiendo directamente del Vicerrector Académico, está la Comisión de Auditoria y el Área de Postgrado.

Bases Legales

La Ley de Universidades, Título III, Capítulo I, contiene disposiciones generales de las universidades nacionales, y el capítulo I, se establece las disposiciones de la organización de las universidades, Así:

Sección Primera: Del Consejo Universitario.

Sección Segunda: Del Rector, de los Vicerrectores y del Secretario.

Sección Tercera: Del Consejo de Apelaciones.

Sección Cuarta: De Las Facultades.

Sección Quinta: De Las Asambleas de Facultades.

Sección Sexta: De los Consejos de las Facultades.

Sección Séptima: De los Decanos.

Sección Octava: De las Escuelas.

Sección Novena: De los Institutos y sus Directores.
Sección Décima: Del Personal Docente y de Investigación.
Sección Onceava: De los Alumnos.
Sección Doceava: De los Egresados.
Sección Treceava: Del Consejo de Fomento.
Sección Catorceava: Del Consejo del Desarrollo Científico y Humanístico.
Sección Quinceava: De la Dirección y Comisión de Cultura.
Sección Dieciseisava: De la Dirección y Comisión del Deporte.

- La máxima autoridad es el Consejo Universitario (art. 24) quien ejerce las funciones del gobierno por órgano del Rector, Vicerrectores y el Secretario.
- El Rector es el representante legal de la universidad y el órgano de comunicación de ésta con todas las autoridades de la república, sus atribuciones están expresamente señaladas en la Ley de Universidades, debiendo ejercer igualmente la que les señalen otras leyes y reglamentos. (arts: 36 y 37).
- Los Vicerrectores y el Secretario coadyuvan con el Rector, en el ejercicio de las actividades académicas-administrativa de la universidad, estando sus atribuciones específicas igualmente establecida en la ley. (art: 38, 39 y 40).
- Dentro de la estructura organizativa de las universidades se creo el Consejo de Apelaciones, instancia disciplinaria máxima, que debe conocer y decidir en relación a las apelaciones y recursos administrativos que ante el mismo interpongan, los consejo de facultad, el rector, los vicerrectores, el secretario, los decanos, los directores, profesores o los alumnos., dentro de sus respectivas competencias. (arts: 43 y 46).
- La universidad realiza sus funciones a través de un conjunto de facultades, las cuales se integran en una unidad: La Universidad. A su vez las facultades están organizadas en escuelas, institutos y demás dependencias, de carácter académico-administrativo, los cuales desarrollan los planes y actividades de la universidad, todo previa aprobación del Consejo Universitario. (arts.: 47 al 51).

- La Asamblea de Facultad es la autoridad máxima de la respectiva facultad, estera integrada por los profesores: Honorarios, titulares, asociados, agregados y Asistentes; por los representantes del sector estudiantil y por los representantes de los egresados de la respectiva Facultad, como autoridad máxima encargada de proponer por órgano del Decano ante el Consejo Universitario, las reformas e iniciativas que juzgue convenientes para mejorar su funcionamiento. (arts.: 52 y 55).
- Los Consejos de Facultad conforman un organismo integrado por una representación de los diversos sectores que hacen vida en dicha facultad: profesores, alumnos, egresados y directores de las respectivas escuelas e institutos. Su función es velar por el cabal funcionamiento de la facultad y por el cumplimiento de sus fines. Está presidido por el Decano que es su Presidente. (arts.: 58 y 62).
- Los decanos ejercen de acuerdo con el Consejo de Facultad, las labores de coordinación y vigilancia de las actividades académico-administrativas de la Facultad. Sus atribuciones están pautadas en la ley. (arts.: 64 y 67).
- Y así continúan las especificaciones de acuerdo a la Ley de Universidades vigente.

Glosario de Términos Básicos

BUROCRACIA: Término aplicado a la organización gubernativa en sus aspectos administrativo y por extensión a las grandes organizaciones, partidos, sindicatos. En su aspecto más peyorativo, burocracia se asimila por el apego a la rutina, por las dilaciones en la toma de decisiones y por la inoperancia e ineficiencia.

COMPETITIVIDAD: Conjunto de ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precio, que permite a la empresa diferenciarse de su competencia. Capacidad de una empresa de captar nuevos mercados. Capacidad de ser competitivo. Se dice que una empresa o industria tiene competitividad, cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de valores, mitos, ritos, símbolos y

comunicaciones que se utilizan en una empresa y que pueden interpretarse como el propósito, compromiso y orden, mediante los sentimientos y acciones de su fundador y directivos.

DESCENTRALIZACIÓN: Megatendencia del mundo globalizado. El sentido básico es entenderla como una forma de distribuir poder a más personas, de acercar el Estado a la sociedad.

EFICIENCIA: Ejecución de lo correcto en el momento preciso y en el lugar por la persona debida.

EQUIDAD: Cualidad de ser justo e imparcial.

ESCUELA QUE APRENDE: Organización capaz de renovarse y revitalizarse en respuesta a las demandas internas y externas de la misma.

ESTANDARIZACIÓN: Proceso de establecer uniformidad de condiciones y sistemas, bajo los cuales, se ejecutan las labores.

FLUJOGRAMA: Constituye la expresión de la estructura de una organización, bajo la forma de documento, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes, en forma dinámica o funcional.

GRAFICA DE GANTT: Medio para comparar la ejecución de la producción con las normas fijadas de antemano por las mismas, dispuesto sobre una base horizontal y ajustado periódicamente para señalar los adelantos habidos. Dispositivos ilustrados gráficamente por medio de una serie de trazos horizontales para representar las fases de adelanto del producto y su ajuste en el tiempo. Representación gráfica una escala de tiempo, en que se representa la relación entre la ejecución real y la ejecución proyectada.

GERENCIA: Proceso que consiste en convertir información, conocimiento y aprendizaje en acción mediante la toma de decisiones acertadas.

GERENCIA ESTRATÉGICA: Es aquella que se fundamenta en la visión compartida, en las estrategias y en la toma de decisiones, seleccionando la mejor manera de intervenir desde una diversidad de escenarios después de mirar en todas las direcciones, hacia adentro, hacia fuera, hacia delante, hacia

atrás.

GERENCIA MODERNA: Es aquella que desarrollan tres protagonistas básicos, el líder ejecutivo, el líder intercomunicacional y el líder local de línea, interactuando estos conjuntamente con el resto de los componentes de la organización y de esta forma seleccionar la mejor manera de intervenir en la toma de decisiones, teniendo como base el aprender a aprender, desaprender y reaprender en el desarrollo del proceso adaptándose a los cambios.

GLOBALIZACIÓN: Fase de mercado y productos muy sectorializado a ofrecer productos y acceder a mercados con estándares universalmente aceptados, con una concepción avanzada, funcional, fiable y comercializadora a bajo precio.

METAS: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro, objetivos a un corto plazo (en un año o menos).

MODERNIZACIÓN: Es el proceso de tránsito desde la “tradicición” a la “modernización”, entiendo por esta, la réplica de característica económicas de estructura social, psicosocial y de organización política de las sociedades noroccidentales contemporánea.

MISIÓN: Pretendida finalidad de una Empresa. Papel que la Empresa desea cumplir en su entorno y sistema social en el que actúa.

OBJETIVOS: Lo que sirve de fin o meta para la acción; punto que hay que alcanzar, excito perseguido; resultado al que se apunta. Resultado a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica. Los vocablos, objetivos y metas, se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Ciertos autores lo usan intercambiamente, algunos utilizan términos objetivo, para referirse a resultado a corto plazo. Otras dan uso contrario a estos significados. En nuestro estudio, el término objetivo, se refiere a resultados a largo plazo (mas de un año). Los objetivos suministran dirección, ayudan en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para motivar, organizar y planificar.

ORGANIGRAMA: Constituye la expresión, bajo la forma de documento, de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes en forma estática.

ORGANIZACIÓN INTELIGENTE: Es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes, en donde dentro de la actividad de cada cual y de manera conjunta se “aprende cómo aprender” y en donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye futuro.

PARADIGMA: Modelo o ejemplo.

PENSAMIENTO HOLÍSTICO: Es la integración de los pensamientos del cerebro triuno.

POLÍTICA: Acto de anticipar las necesidades y condiciones futuras y el planeamiento para las mismas, sentando principios para alcanzar los objetivos y metas que habrán de mejorar la organización en general.

SINERGIA: Conjunto de fuerzas, valores y medios. Efecto de un esfuerzo mutuo de los recursos de que dispone la Empresa; bien por sus formas de aplicación o por la combinación de sus actividades.

VISIÓN: Imagen acerca de cómo será la organización en el futuro. ¿Hacia dónde se dirige?.

VISIÓN COMPARTIDA: Fuerza profunda e intrínseca de la gente que puede estar inspirada en una idea, la cual, se propaga para ser palpable. Imágenes que lleva la gente de una organización. Genera un vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia de actividades dispares.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

En el marco de la investigación planteada y en función de sus objetivos, la misma se ubicó dentro de los denominados proyectos factibles, toda vez que permiten resolver problemas, satisfacer una necesidad mediante

una propuesta, o satisfacer una necesidad mediante una propuesta de acción o modelo operativo factible.

De acuerdo al problema analizado referente a la organización de la estructura Académica Administrativa de la U.C y su adecuación a la Gerencia Moderna, y en función de los objetivos que dicho estudio persiguió, se enmarcó la investigación dentro del tipo de investigación mixta, toda vez que la información básica que se precisó recabar se encontró en fuentes bibliográficas, para cuyo análisis se emplearon técnicas e instrumentos de recolección de la información, directrices sistémicas y normas de carácter práctico, de indispensable aplicación para la organización y análisis del material recabado; así como también se procedió a la observación de la problemática vivencial organizativa y comunicacional de la Universidad de Carabobo.

Así mismo, el caso de la investigación cuyo objetivo general estuvo dirigido a definir una propuesta de estructura académica administrativa para la U.C., la investigación se ubicó dentro de un diseño no experimental descriptivo en donde no se plantearon hipótesis ni variables.

En función de su dimensión temporal la investigación se definió como transicional, ya que se recolectaron datos atendiendo a un momento dado, es decir, un tiempo único. De acuerdo con su dimensión espacial o amplitud, se define como una investigación microsociológica, puesto que se refiere a un grupo o sector definido de la sociedad, que es la U.C.

El estudio se ajusta a los propósitos de la investigación aplicada, pues se espera que los resultados de la misma pueden servir para orientar políticas, o líneas de acción que permitan superar los problemas detectados en la problemática estudiada.

Este diseño permitió, no solo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad, objeto de estudio, en su ambiente cotidiano,

para posteriormente analizar los resultados de estas indagaciones y confrontarlas con la moderna teoría de las organizaciones inteligentes, punto determinante de la propuesta de acción que completa el estudio.

Diseño de Investigación

Dentro de la modalidad del proyecto factible, la investigación se define como mixta. Se sigue un proceso de conocimiento por el cual se perciben deliberadamente los rasgos existentes del objeto de conocimiento, la organización académica administrativa de la U.C., a través de la información directa y de entrevistas; para posteriormente, analizar e interpretar los resultados de estas indagaciones. Con el desarrollo del mismo, se intentó dar respuesta a las interrogantes planteadas al inicio del estudio.

Población o Universo de Estudio.

En el caso, referido al diseño de una estructura académico-administrativa para la U.C., ajustada a los lineamiento de la Gerencia Moderna, el universo de estudio estuvo constituido por el conjunto de dependencias que conforman dicha estructura actual y, concretamente, forman parte del mismo, los individuos que laboran en las dependencias incluidas en el organigrama de la institución. Del total de dependencias que constituyen las unidades de análisis, se tomó una muestra representativa al azar, estratificada y proporcional, lo cual implicó que se contemplaran todos los elementos en la misma proporción en que existen en el universo. Como características determinadas para conformar la muestra, se incluyó en la misma, solamente aquellos individuos con claro conocimiento del funcionamiento organizativo actual de la Universidad de Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección e Información

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, y dada la naturaleza del mismo y en función de los datos que se requerían, tanto en el momento teórico, como el momento metodológico de la investigación, así como en la presentación del trabajo escrito, en primer lugar, se utilizaron las denominadas técnicas y protocolos operacionales de la investigación documental, empleándose fundamentalmente, para el análisis de las fuentes documentales, las cuales nos permitieron abordar y desarrollar los requisitos del momento teórico de la investigación. Dentro de éstas se cuentan la observación documental, la representación resumida de textos, el resumen analítico y análisis crítico. En este ámbito, también se puede mencionar la construcción y representación de índices, presentación de cuadros, gráficos e ilustraciones y presentación del trabajo escrito. En segundo lugar se introdujo la técnica de la observación directa, no participante y sistémica en la realidad objeto de estudio. Finalmente, se emplearon las técnicas de la entrevista y del cuestionario con el propósito de interrogar a las personas que laboran en la U.C., directamente vinculadas con el problema investigado.

Análisis e Interpretación de los Resultados.

Estuvo orientado hacia un análisis lógico, holístico, básicamente cualitativo, o de valoración y, excepcionalmente cuantitativo para complementar el anterior.

Técnicas para la Formulación del Modelo Operativo o Sistema Propuesto

Se aplicaron las mismas técnicas que se emplean en la Gerencia Moderna:

- El Organigrama.
- El Flujograma de Proceso.
- La Reingeniería de Proceso.

- La Técnica de Análisis y Diseños de Formas.
- Elaboración del Manual de Organización.
- La Teoría de las Organizaciones.
- El Diagrama de Análisis y recorrido de formas.
- La Grafica de Grantt.

Elementos Conceptuales del Proyecto

En atención a esta modalidad de investigación, se contemplaron para su desarrollo cinco fases, la primera de ellas, la fase diagnóstica, donde se estudiaron los elementos o factores que constituyen el problema de la Organización de la U.C., indagándose en forma sistémica las necesidades existentes en el contexto, sobre problemas de organización y funcionamiento que ameritan urgente solución, y/o necesitan identificarse para poder solventarlos.

1) En esta fase previa se distingue:

- El planteamiento y análisis preliminar del problema.
- Las conclusiones en torno al estudio de Antecedentes y aspectos teóricos de la investigación. (bases argumentales para la nueva propuesta).
- La presentación del diagnóstico organizacional y operacional de la institución.

2) Segunda fase representada por la Planificación, es en este momento donde se analiza el modelo operativo propuesto, referido a la adecuación de la estructura académico-administrativa de la U.C., a la Gerencia Moderna. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Planteamiento y análisis de las alternativas de solución o nuevas propuestas de acción.
- Análisis de factores (variables) o de criterios, que entran en juego para seleccionar la alternativa más conveniente (o factible, o la más práctica, o la más mercadeable, o la más favorable, implantable y/o superar).

- Toma de decisiones apoyadas en:
 - El examen del contexto o realidad en donde se aplicará la propuesta.
 - Determinación de las necesidades que atenderá.
 - Las ventajas que ofrece y las limitaciones que habrá de enfrentar y/o superar.
- La evaluación del proyecto, o viabilidad de la propuesta. Esta se hará midiendo objetivamente y, basados en criterios (elementos de juicio necesarios para tomar una decisión) satisfactorios, válidamente escogidos, tomando en cuenta los beneficios esperados.
- La descripción de las estrategias que se proponen, las cuales deben estar caracterizadas por una explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer, cómo, quién, cuándo y con qué se hará, para alcanzar metas precisas.

Esta descripción de estrategias incluyen:

- 1) Actividades para determinar el tipo de organización Administrativa que se requiere, y
- 2) Actividades para determinar:
 - Las funciones.
 - Las responsabilidades.
 - Las metas de cada unidad operativa y/o de cada cargo.
- 3) Actividades para determinar o definir los recursos en cuanto a:
 - Calidad. (Tipo, requerimientos mínimos exigibles).
 - Cantidad. (Cuántos).
 - Costos. (Cuánto). Estimación de la relación costo-beneficio.
 - Oportunidad. (Cuánto).

Una tercera fase que consiste en la Implantación de la nueva estructura Académica Administrativa adecuada a la Gerencia Moderna, tomando en cuenta los recursos necesarios para llevarla a cabo (logística).

Y finalmente, una cuarta fase, representada por la Evaluación que debe hacerse de la implantación, para retroalimentar el proceso.

Estas dos últimas fases que se abordaron para indicar la forma como debe desarrollarse el plan propuesto, pues escapan en sus estrategias de acción, a los alcances de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

la luz de la información obtenida a través del estudio de campo efectuado, del análisis de opiniones de especialistas en gerencia y de los instrumentos legislativos y normativos examinados, se puede afirmar que es necesario clarificar lo que debemos entender por gerencia moderna para poder llegar a establecer su definición y alcance dentro de la situación que nos ocupa.

En este sentido, su acepción literal conduciría a establecer que gerencia moderna es aquella que desarrollan tres protagonistas básicos, el líder ejecutivo, el líder intercomunicacional y el líder local de línea, interactuando estos conjuntamente con el resto de los componentes de la organización y de esta forma seleccionar la mejor manera de intervenir en la toma de decisiones, teniendo como base el aprender a aprender, desaprender y reaprender en el desarrollo del proceso adaptándose a los cambios.

Las experiencias de los exploradores del cambio organizacional andan en procura de establecer de una manera sencilla y sistemática lo que será la nueva organización de este milenio.

A primera vista, pareciera que los que buscan dichos cambios tienen miras muy distintas. Unos buscan la compañía aceleradora, visionaria o inteligente; otros la innovadora, viva, adaptable o transformable. Ensayan calidad total, reingeniería de procesos, “borrar” fronteras,

alianzas estratégicas o planeación por escenarios.....busca crear organizaciones abiertas al aprendizaje, están tratando de responder rápidamente a cambios externos y piensan en una forma mas imaginativa en el futuro, quieren mejorar relaciones con menos juego de azar y más confianza y apertura, quieren dejar en libertad el talento y entusiasmo natural de los empleados, esperan poderse acercar mas a sus clientes... (Senge, 2000, 4)

Según William Byrt, citado por Hamdan, (1997) gerencia es un proceso a través del cual es formulada la estrategia para una organización y luego implantada mediante la organización del trabajo, los recursos humanos, las finanzas y la tecnología.

En la Gerencia la figura esencial es el Gerente, es la persona que desde sus competencias da vida y sentido a la empresa, lee y entiende los procesos de la organización y del negocio, toma decisiones, le imprime dirección y organicidad. El gerente es un pensador que planifica, organiza, motiva, selecciona y controla, además de bregar con la incertidumbre, definir su equipo y añadir valor a la organización con su compromiso y dedicación. (Universidad de Carabobo, 2001)

Gerenciar es algo mas que dedicar largas horas de trabajo, dejando a un lado, necesidades e intereses personales, cuando se habla de Gerenciar, se habla de extrapositionarse en la vida, de tener un proyecto personal de vida, de usar recursos y alternativas para navegar en todos los mares, el gerente es un estratega cuya principal responsabilidad es hacer que personas, organización y negocio crezcan.

Las funciones de un gerente exigen competencias múltiples. La persona es el sujeto del cual emanan las competencias, nada bueno sucede en un gerente que no venga de su propia interioridad, cosecha lo que ha cultivado y cultiva lo que se le ha enseñado. (Ibid)Por lo que necesita claridad en varios aspectos: a) estar claro consigo

mismo, es decir tener claridad con sus necesidades y su proyecto de vida, b) estar claro con la organización (visión, misión, metas, objetivos de la organización) y saber el significado de estar en esa organización, c) estar claro con los órdenes de congruencia entre las necesidades individuales y de la organización, d) estar claro con los estándares de exigencia de la organización en cuanto a competencias personales, organizacionales, comunicacionales y las necesarias para hacer que el negocio, la organización y el personal crezca.

Si se considera diferenciar a los gerentes de los líderes, dado que no todo gerente es líder, se debe comenzar por expresar que hay líderes y seguidores. Los líderes son visionarios, los que abren brecha, crean escenarios, toman decisiones. Los seguidores son los que reaccionan ante las situaciones, esperan a ver qué pasa y se acomodan.

Los gerentes líderes toman el timón, los seguidores obedecen órdenes. Los líderes saben dónde ir y qué hacer. Los seguidores esperan órdenes permaneciendo inactivos, estas diferencias son mucho más radicales que formales, porque cada vez más las empresas necesitan gerentes que lideren los procesos, que diseñen e implanten la visión, que se comprometan con los valores y la cultura.

Liderazgo es el proceso que permite al gerente mirar hacia el futuro sin perder contacto con el presente. No tiene sentido un líder hurgando en el pasado, anteriormente el liderazgo se centraba en el poder que la persona obtenía por el cargo o por la designación, esa era una visión limitada de lo que significa liderazgo en la gerencia, ahora liderazgo se ve como un proceso compartido de vinculaciones y responsabilidades para obtener resultados.

En la gerencia del futuro se hace necesario que el líder tome en cuenta las siguientes sugerencias:

- Dejar de tomar él las decisiones: Las decisiones importantes deberían ser decisiones del equipo directivo, otras tomadas por quienes la implementan, lo que

hace que se fortalezcan mas los compromisos de los miembros de la organización y además aprenden a asumir las consecuencias de sus éxitos y sus errores.

- Dejar hablar en las reuniones de staf, dado que el silencio de los subordinados mata la creatividad y niegan la esencia de la visión compartida.
- Establecer oportunidades para una tutoría, porque educarte te permitirá conocer la organización y favorecer un crecimiento más rápido de la misma, dándole oportunidades a otros para que aprendan.
- Invitar a la gente a asumir responsabilidades, esta puede ser una manera de obtener excelentes ideas de los miembros de la organización y colocarlos en la responsabilidad de entender la complejidad de las decisiones gerenciales y de comprometerse con ellas.
- Darle a cada cual un cliente, estableciendo de esta manera una cultura de servicio.
- Propiciar encuentros informales con los miembros de la comunidad y su familia, eso ayudará a los miembros de la comunidad a fortalecer su autoimagen, a involucrar a la familia en el trabajo y a lograr que ellos sean aliados de la organización.
- Compartir el gran sueño, el gerente debe compartir sus sueños, dado que el resto de la organización necesita estar informada para dar lo mejor de sí y para comprometerse. A nadie le gusta dar lo mejor de sí en algo que desconoce.
- Enriquecer el trabajo de la gente, dado que creando nuevas oportunidades para el crecimiento se hace que el trabajador se comprometa más. Lo que es aburrido no es el trabajo, es la manera como está diseñado.
- Dejar que otros enseñen. La mejor manera de que otros aprendan es darle a ellos la oportunidad de que ellos enseñen. Otras personas necesitan también enseñar para aprender y que el mensaje llegue a mas partes y tenga mayor siembra.

En la actualidad se plantea el estudio de la “organización que aprende” es más que un imperativo para entenderse y trabajar de común acuerdo.

La idea de una escuela que aprende ha venido cobrando mas

y más actualidad en el curso de los últimos años. Se ve claramente que las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades(Senge, 2002, 17).

Una gerencia moderna es aquella que es capaz de reaccionar ante las nuevas tendencias de reconocer que: a)las ventajas tecnológicas son de corta duración, b)las alianzas o interdependencias, c)el servicio que preste, dado que el cliente esperará obtener niveles óptimos, d)la tecnología será el gran igualador, e)el conocimiento, requisito fundamental, es decir, la organización debe contar con un excelente capital intelectual, requisitos básicos que la sociedad del conocimiento demanda.

Una buena gerencia moderna no puede ignorar el rol que el presente escenario demanda para lograr colocarse en una ventajosa posición, la meta donde se ha propuesto llegar con su gestión, en saber interpretar los grandes cambios del presente, comprender lo universal, tomar plena conciencia de que estamos ante un mundo de rápida evolución.

La gerencia moderna debe estar al servicio de lo humano a fin de ser coherente, auténtica, eficaz y dejar de ser un simple directivo para convertirse en un verdadero líder que sepa actuar eficientemente en su actual escenario” (Carlos Mora Venegas. El Carabobeño “La Empresa ante su realidad”. C-6, 10/9/2001).

De esta manera “Los mitos predominantes del liderazgo siguen siendo captados por la imagen del capitán de caballería que dirige una carga para rescatar a los pioneros de los indios que atacan”. En la medida que predominen los mitos, reforzarán el enfoque sobre los eventos de corto plazo y los héroes

carismáticos en lugar de hacerlo sobre las fuerzas sistemáticas y el aprendizaje colectivo (Senge).

Por otro lado, la gerencia de la organización moderna requiere tanto conocimientos técnicos como la comprensión de los factores estructurales sociales y políticos que le dan forma. Sallenave J.P. citado por Páez, Chichí. El proceso de la Gerencia Estratégica 8/9/03. El Carabobeño.

Toda vez que las organizaciones se adecuen a una estructura organizacional menos piramidal y menos horizontal, se les permitirá a los integrantes de las mismas, poder percatarse de los procesos limitantes que influyen en el curso de su crecimiento cualitativo y/o cuantitativo para comprenderlos y desarrollar estrategias viables para entenderse con dichos retos.

Desde el mismo momento en que la estructura organizacional en su flujograma se hace más simple, menos engorrosa para el alcance de sus propósitos y objetivos, la misma se torna más productiva.

Mientras los líderes-administradores estén más cerca de los integrantes de la organización, será más fácil poderlos persuadir de tener mayor sentido de pertinencia individual, colectivo y organizacional; liberarlos de tensiones, hacerlos interactivos sin competitividad interna, enseñarlos a trabajar mejor, activando el compromiso autoenergizante.

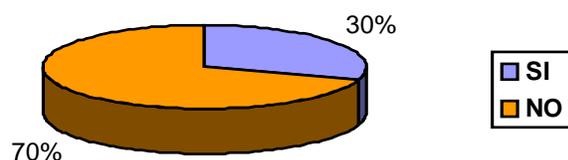
RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

VARIABLE: *Estilo Gerencial*

DIMENSION: *Planificación*

Respuesta a la 1ª pregunta: ¿Conoce usted el tipo de planificación que se realiza en la gerencia de la Universidad de Carabobo?

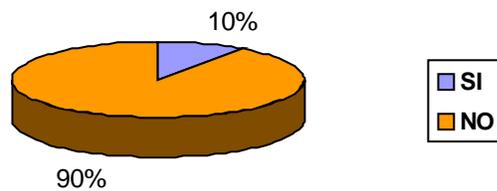
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 15 | 30 |
| NO | 35 | 70 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 30% de los encuestados respondió que si conocen el tipo de planificación que se realiza en la gerencia de la U.C. y el resto, es decir, el 70% respondió que no lo conoce, lo que denota la necesidad de que la planificación se realice con la integración y cooperación de todas las dependencias y la representación mayoritaria de los trabajadores, quienes directa o indirectamente van a ejecutar esa planificación.

Respuesta a la 2ª pregunta: ¿Participa Ud. en la planificación que se realiza en la gerencia de la Universidad de Carabobo?

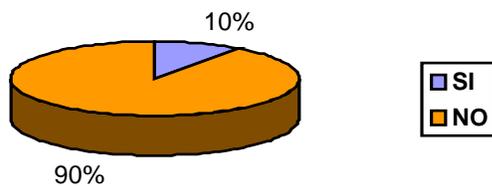
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 05 | 10 |
| NO | 45 | 90 |
| TOTAL | 50 | 100 |



Como se evidencia en estos resultados, el 90% respondió que no participa en la planificación que se realiza en la U.C., esto concluye que es necesario ajustar el estilo gerencial actual a una gerencia moderna, donde todos los entes involucrados en dicha gerencia participa en la planificación, para que ésta pueda responder a las necesidades del colectivo.

Respuesta a la 3ª pregunta: ¿Conoce Ud. el organigrama de la Universidad de Carabobo?

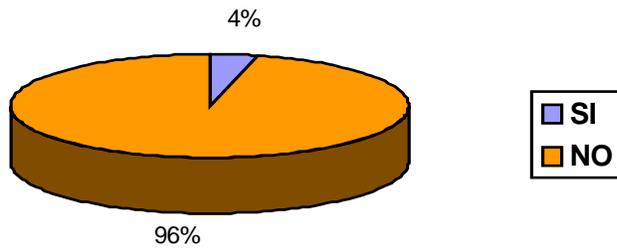
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 05 | 10 |
| NO | 45 | 90 |
| TOTAL | 50 | 100 |



Únicamente el 10% de la población encuestada conoce el organigrama de la U.C., y el resto, es decir, el 90% no lo conoce, lo que indica que la gerencia actual no responde a patrones de la gerencia moderna donde todos deben conocer el organigrama de la institución.

Respuesta a la 4ª pregunta: ¿Conoce Ud. el flujograma de la Universidad de Carabobo?

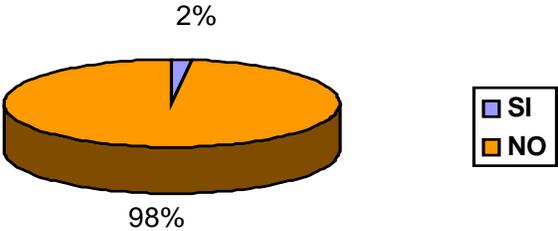
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 02 | 4 |
| NO | 48 | 96 |
| TOTAL | 50 | 100 |



Ante la respuesta del 96% que no conoce el flujograma de la U.C., se hace necesario y urgente aplicar correctivos para que el flujograma sea conocido y modernizado en benéfico de la calidad y eficiencia del proceso gerencial.

Respuesta a la 5ª pregunta: ¿Considera Ud. que la estructura organizacional actual de la Universidad de Carabobo, se adecua a la gerencia moderna?

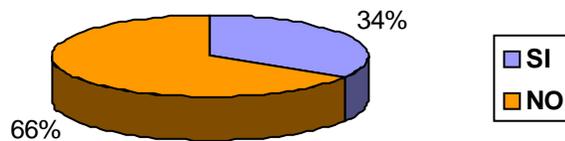
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 01 | 2 |
| NO | 49 | 98 |
| TOTAL | 50 | 100 |



Ante la respuesta del 98% que dice que no considera que la estructura organizativa actual de la U.C. se adecua a la gerencia moderna, se verifica la importancia de esta investigación de adecuar la gerencia actual a una gerencia moderna.

Respuesta a la 6ª pregunta: ¿Cree Ud. que las responsabilidades en la gerencia de la Universidad de Carabobo están bien delimitadas?

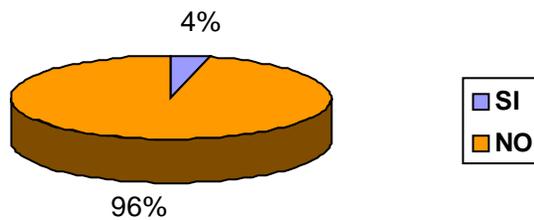
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 17 | 34 |
| NO | 33 | 66 |
| TOTAL | 50 | 100 |



De la muestra encuestada el 66% respondió que las responsabilidades en la gerencia de la U.C. no están bien delimitadas y, ese es un indicador de que la gerencia actual no responde a una gestión de calidad.

Respuesta a la 7ª pregunta: ¿Cree Ud. que existen recursos suficientes para llevar un estilo gerencial eficaz?

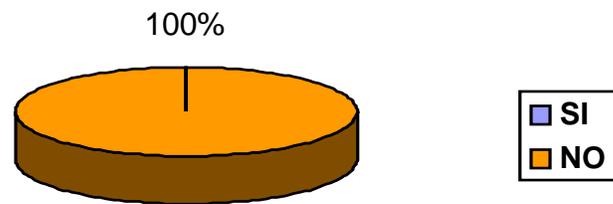
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 48 | 4 |
| NO | 02 | 96 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 96% cree que sí existen los recursos suficientes para llevar un estilo gerencial eficaz. Con ello se justifica esta investigación pues se puede apreciar que el factor negativo es la estructura gerencial obsoleta, siendo necesario adecuarla a un estilo moderno, ya que los recursos son suficientes.

Respuesta a la 8ª pregunta: ¿Visualiza Ud. algún proceso de seguimiento en la actual gerencia de la Universidad de Carabobo ?

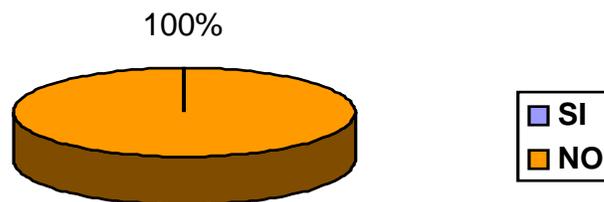
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 00 | 0 |
| NO | 50 | 100 |
| TOTAL | 50 | 100 |



La respuesta a esta interrogante muestra que no existe el proceso de seguimiento en la actual gerencia y, ese es un factor imprescindible en una gerencia moderna.

Respuesta a la 9ª pregunta: ¿Se realiza algún tipo de evaluación y orientación al proceso original en la Universidad de Carabobo ?

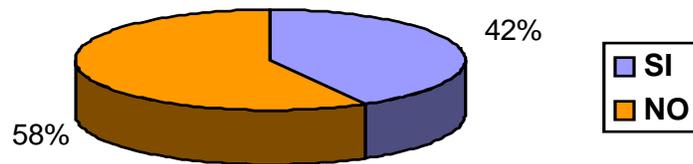
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 00 | 0 |
| NO | 50 | 100 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 100% respondió que en la U.C. no se realiza ningún tipo de evaluación ni orientación al proceso gerencial actual, lo que denota la imperiosa necesidad de adecuarse a un esquema gerencial moderno.

Respuesta a la 10ª pregunta: ¿Los actuales gerentes de la Universidad de Carabobo presentan características de líderes?

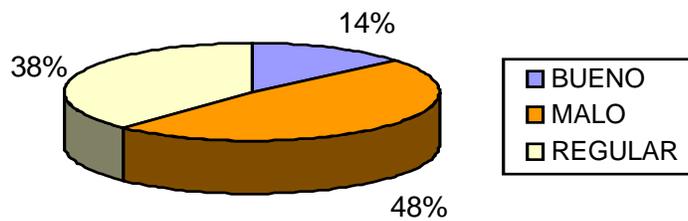
| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 21 | 42 |
| NO | 29 | 58 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 58% de los encuestados cree que los actuales gerentes no presentan características de líderes, pero un 42% cree que si, ello indica que la actual gerencia presenta debilidades en cuanto al liderazgo.

Respuesta a la 11ª pregunta: ¿El clima organizacional lo considera ?

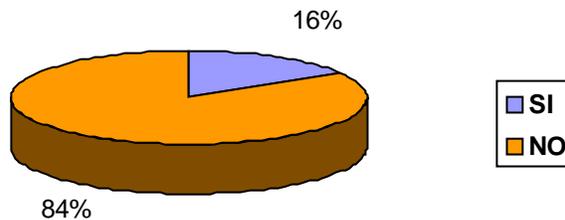
| | F | % |
|----------------|----------|----------|
| BUENO | 7 | 14 |
| MALO | 24 | 48 |
| REGULAR | 19 | 38 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 48% considera malo el clima organizacional en la institución objeto de estudio, un 38% lo considera regular y sólo el 14% dice que es bueno. Estos resultados demuestran la importancia de una gerencia moderna donde las debilidades se conviertan en fortalezas.

Respuesta a la 12ª pregunta: ¿La comunicación se realiza en forma efectiva y sin barreras?

| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 8 | 16 |
| NO | 42 | 84 |
| TOTAL | 50 | 100 |

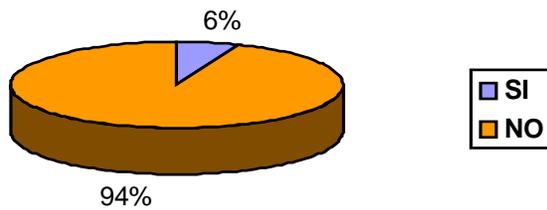


En cuanto a la comunicación sin barreras, propia de una gerencia efectiva, el 84% dijo que no existe, lo que explica también que el clima organizacional sea considerado como muy deficiente.

Respuesta a la 13ª pregunta: ¿Existe adecuada difusión de la información desde los centros superiores de la Institución hacia la base?

| | F | % |
|-----------|----------|----------|
| SI | 03 | 6 |
| NO | 47 | 94 |

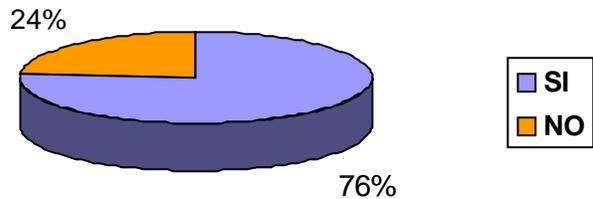
| | | |
|--------------|----|-----|
| TOTAL | 50 | 100 |
|--------------|----|-----|



Este alto porcentaje permite determinar que existen problemas en la comunicación, lo cual debilita la función gerencial.

Respuesta a la 14^a pregunta: ¿Los procedimientos administrativos para tramitaciones son conocidos por los usuarios de la Universidad de Carabobo?

| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 38 | 76 |
| NO | 12 | 24 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 76% respondió que los usuarios si conocen los procedimientos administrativos para tramitaciones, pero existe un 24% que lo desconoce y, en una gerencia con estilo moderno ese desconocimiento de los procedimientos, no debe existir.

Respuesta a las preguntas 15, 16 y 17: ¿Las respuestas de las instancias administrativas de la Universidad de Carabobo ante las solicitudes del personal son oportunas?

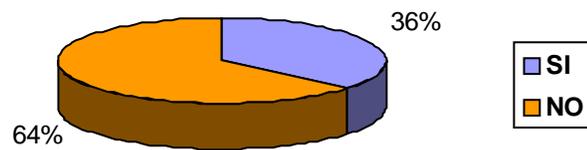
| | 15 | | 16 | | 17 | |
|--------------|----|-----|----|-----|----|-----|
| | F | % | F | % | F | % |
| SI | 05 | 10 | 05 | 10 | 0 | 0 |
| NO | 45 | 90 | 45 | 90 | 50 | 100 |
| TOTAL | 50 | 100 | 50 | 100 | 50 | 100 |

Las respuestas ante esta interrogante fueron muy similares, lo cual indica que las respuestas de las instancias administrativas de la U.C. ante las solicitudes del

personal no son oportunas, ya que no existe celeridad en los procesos administrativos y, cuando se dan estas respuestas las mismas no son personalizadas.

Respuesta a la 18ª pregunta: ¿Existen normativas precisas para el proceso administrativo gerencial de la Universidad de Carabobo?

| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 18 | 36 |
| NO | 32 | 64 |
| TOTAL | 50 | 100 |

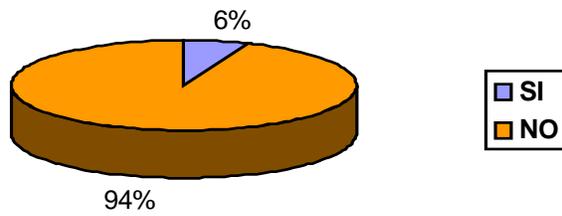


El 64% respondió que no existen normativas precisas para el proceso administrativo gerencial. Ello también justifica esta investigación.

Respuesta a la pregunta 19: ¿Las resoluciones de los organismos administrativos son emitidas en respuestas a las necesidades del personal de la Universidad de Carabobo ?

| | F | % |
|-----------|----------|----------|
| SI | 03 | 6 |

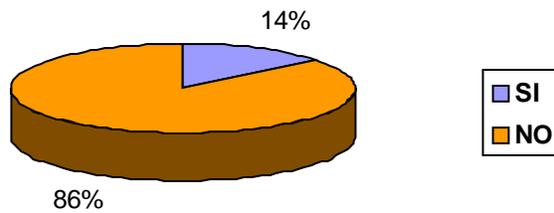
| | | |
|--------------|----|-----|
| NO | 47 | 94 |
| TOTAL | 50 | 100 |



El 94% respondió que las resoluciones de los organismos administrativos no son cónsonas en respuesta a las necesidades del personal.

Respuesta a la 20ª pregunta: ¿Cómo personal de la Institución, confía Ud. en la gerencia actual de la Universidad de Carabobo?

| | F | % |
|--------------|----------|----------|
| SI | 07 | 14 |
| NO | 43 | 86 |
| TOTAL | 50 | 100 |



De la desconfianza del 86% del personal en la gerencia actual de la U.C., surge la necesidad de definir una estructura académico-administrativa para la U.C., que responda a los lineamientos de la gerencia moderna y, permita optimizar su eficacia, pertinencia y acreditación.

Resultados de la Fase Diagnóstica

Analizando los resultados de la investigación de campo, se puede concretar lo siguiente:

- Los integrantes de la comunidad universitaria, en un alto porcentaje, desconocen qué tipo de planificación adelanta la gerencia de la Universidad de Carabobo,
- Tampoco participa en la gestión de planificación de la Institución, desconoce el organigrama y el flujograma de la U.C,
- Consideran que no hay adecuación a la estructura organizacional moderna,
- Las responsabilidades no están bien delimitadas,
- Existen recursos suficientes para llevar un estilo gerencial eficiente y eficaz,
- No existe el proceso de seguimiento en la actual gerencia de la Universidad de Carabobo,
- no se realiza ningún tipo de orientación al proceso gerencial actual,
- una ligera mayoría considera que los actuales gerentes no presentan características de líderes, la mayoría considera que el clima organizacional de la institución objeto de estudio es malo,
- una décima parte expresa que es bueno y una tercera parte regular, refieren que existe barrera en la comunicación gerencial, un alto porcentaje señala que existen problemas en la comunicación gerencial,
- aproximadamente una cuarta parte de la comunidad desconoce los procedimientos administrativos para tramitaciones, alegan falta de celeridad en los procesos administrativos,
- las dos terceras partes respondieron que no existen normativas precisas para el proceso administrativo gerencial, así mismo,
- la casi totalidad considera que las resoluciones de los organismos no son cónsonas con las necesidades del personal,
- finalmente una gran mayoría no confía en la gerencia actual de la U.C.

Adecuando conceptualmente la acepción de la gerencia moderna a nuestra institución universitaria, se pudiera pensar en una Universidad de Carabobo total y absolutamente descentralizada en donde cada facultad que la integra tenga autonomía en lo académico-administrativo y financiero, con poder de decisión definitiva en todas sus áreas, quedando el resto de dependencias centrales ya reducidas de pos sí, como instancia de apelación.

Plan de Acción Propuesto

Líneas Maestras de Acción

1. Descentralización de la estructura académico-administrativa de la U.C.

No se persigue con ello la desconcentración del poder, sino que cada facultad sea autónoma en todas las áreas tanto académico-administrativas como financieras, actuando siempre bajo los lineamientos generales contemplados en la ley y las bases políticas-filosóficas que conforman a la universidad como ente autónomo. Desde esta perspectiva, el Consejo Universitario representa una instancia superior de apelación ante cuestiones que las facultades no resuelvan, o que escapen de su competencia, dejando de esta manera descongestionada la instancia superior en cuanto a casos por resolver.

2. Talleres

Deben diseñarse talleres de preparación y capacitación del personal docente y administrativo desde el punto de vista gerencial, para asumir las funciones que implican la autonomía y el desafío ante las nuevas responsabilidades de una estructura gerencial moderna.

3. Igualmente deben diseñarse talleres de crecimiento personal y motivación al cambio, para que se genere de esta manera el sentido de pertenencia y de pertinencia ante la nueva estructura gerencial.

4. Debe implantarse el liderazgo como elemento catalizador de las funciones gerenciales, en una estructura moderna que persigue la optimización de las funciones

en busca de la competitividad en un mundo globalizado como el actual.

Este liderazgo se pretende implementar en tres categorías:

1. Un liderazgo ejecutivo, a través del cual se moverán las masas hacia la misión y visión que se hayan trazado alcanzar en la empresa o institución.

2. Un liderazgo focal lineal, el cual permitirá la evaluación de los resultados que se van obteniendo de las iniciativas tomadas, poniéndole tratamiento a las limitaciones que se vayan suscitando o de alguna forma impidiendo que las limitaciones puedan significar un fracaso en las metas y objetivos trazados.

- El líder intercomunicativo, quién para los fines últimos de la gerencia funcionará como elemento de enlace entre las líneas superiores jerárquicas y la base trabajadora y en definitiva son las que vienen dinamizando, incentivando, motivando y motorizando a los componentes de la institución para implementar las alternativas que se deban imprimir ante los cambios que se presenten en la evolución del plan estratégico.

- **Enmarcar la organización y gestión de la institución dentro de un proceso de descentralización interna.**

Aún cuando algunas de las actividades de la sociedad pierden efectividad en cierto grado, cuando se les pretende descentralizar al ser desarticuladas de una dependencia central, es imprescindible hacerlo, de hecho, el proceso educativo se enmarca dentro de aquellos que se benefician del tratamiento descentralizado, por supuesto, sin perder la solidaridad con la dependencia central y nacional en todas las áreas que así lo ameriten. En este sentido tiene cabida una recomendación importante, en cuanto a utilizar los recursos actuales, humanos y de otra naturaleza, evitando la burocratización excesiva y creación de puestos de trabajo innecesarios, como se observa en la estructura universitaria actual, ya que la experiencia en el país muestra que el fracaso de gestión y financiero de nuestras instituciones públicas ha sido

motivado, entre otras cosas por la incapacidad de soportar el peso de nóminas exageradamente sobredimensionadas, que dan al traste con cualquier intento de gestión racional y productiva, obstaculizando de paso el proceso de toma de decisiones en detrimento de la dinámica gerencial.

- Las dependencias centrales representarían una instancia superior de apelación. Si se considera que los componentes de cada una de las facultades conocen perfectamente su idiosincrasia, es decir, fortalezas, amenazas debilidades, oportunidades y adicionalmente sus requerimientos, demandas y exigencias en cuanto al trípode que sustenta la Universidad: docencia, investigación, extensión y servicio y por ende sus recursos humanos, esta debe actuar siempre bajo los lineamientos generales contemplados en la ley y las bases político filosóficas que conforman a la Universidad como ente autónomo. Desde esa perspectiva, las dependencias centrales sólo representarían una instancia superior de apelación ante situaciones que las facultades no pudieran resolver o escaparen de su competencia, dejando de esta manera descongestionadas dichas instancias en cuanto a casos por resolver.

- Incrementar las atribuciones de los Coordinadores de asignatura. Dicha descentralización acarrearía la hipertrofia positiva de las Coordinaciones de asignatura, incrementándose las funciones y atribuciones de los coordinadores de asignatura quienes asumirían el rol de los actuales jefes de departamento y estos a su vez el rol atribuido a los decanos de cada Facultad, quienes serían en esta propuesta unos pequeños rectores funcionales; constituyéndose los Consejos de la Facultad en el máximo órgano administrativo de la misma como cuerpo colegiado que funcionalmente se desempeñaría en cada una de las unidades del subsistema (Facultades) como el actual Consejo Universitario, guardando su representatividad proporcional, estudiantil, profesoral, de egresados y en donde los jefes de departamento axiomáticamente, serían miembros inequívocos de ese Consejo de Facultad.

- Redimensionar estructural y funcionalmente el Departamento.
- Cada departamento tendrá estructural y funcionalmente: una comisión de docencia que se integrará con un coordinador y tantos miembros como coordinadores de asignatura existan, que cumplirán las funciones de la dirección de docencia en cada departamento como lo hace la Dirección de Docencia o su equivalente de las facultades en la estructura actual. Una comisión de extensión y servicio que cumpliría la función de la dirección homónima a través del departamento. Una comisión de investigación, que igualmente cumpliría el rol actual de la dirección de investigación en la estructura a reemplazar. Creando una comisión de control de estudio departamental que se encargará de determinar el número de estudiantes que puede atender cada departamento, considerando los recursos materiales y humanos de que disponga, además de la inscripción por departamento, prosecución estudiantil, constancias de estudio, certificaciones de nota, entre otras.
- Crear la comisión de estudios para graduados la cual se encargará de cumplir las funciones que cumple en la actual estructura la dirección de estudios para graduados.
- Nueva estructura organizacional en las Facultades. Continuando en la nueva estructura organizacional por Facultad, el Director de Escuela cumpliría con las funciones del Vicerrector Académico de la Universidad de la estructura actual. La Dirección de Administración a su vez, las que cumple el Vicerrector Administrativo en la estructura de hoy. La Dirección de Docencia, en esta propuesta desempeñaría el rol de coordinar las diferentes comisiones de docencia departamental y las funciones de la Dirección de Estudios para Graduados en la estructura vigente. La Dirección de Extensión y servicio en la nueva estructura organizacional, cumpliría las funciones de la Dirección de Extensión y Servicio de la Universidad en la estructura ya conocida.

La Dirección de Control de estudio en la propuesta tendrá funciones y atribuciones análogas a la Secretaría de la Universidad en la estructura conocida.

La Dirección de Biblioteca en esta novedosa estructura organizacional se desempeñará tal como lo hace el Director de FUNDACID. En cada Facultad habrá su Dirección de Cultura y Deporte, Dirección de Medios y Publicaciones, Dirección de Transporte, que dependerán directamente del Decano

Como se puede apreciar, el funcionalismo de la Universidad en esta propuesta, se acerca mas al docente y a los intereses particulares de todas y cada una de las Facultades, lo que trae consigo, mayor eficiencia y eficacia en todo el desempeño de la vida académico administrativa de la Universidad de Carabobo y no solo eso, sino una menor burocratización en el quehacer diario de la Universidad, desconcentración de poder y con una estructura organizacional más horizontal y consecuentemente, mayor y mejor interacción entre los diferentes componentes de la comunidad universitaria por Facultad.

- El Rector continúa como máximo líder ejecutivo de la institución, pudiendo designarse a través de un concurso, donde la meritocracia juegue papel fundamental. El Consejo Universitario vendría a representar el rol del Consejo Nacional de Universidades, como máximo órgano administrativo de la Universidad, representando un cuerpo colegiado integrado por “pequeños rectores funcionales” (Decanos), sus egresados y estudiantes. Es de hacer notar que el resto de las estructuras universitarias a las cuales no se ha hecho mención, pudieran quedar vigentes, condicionadas a perfectibilidad, tal y como aparece en el organigrama de la Universidad actual.

En relación con las Facultades que tiene varias Escuelas adscritas, se estudiaría la conveniencia de transformar cada Escuela en una Facultad o las que se puedan de ellas, o bien mantenerlas estructural y funcionalmente como existen en la actualidad.

- Deben diseñarse talleres de preparación y capacitación del personal docente y administrativo, estos incluirían áreas de crecimiento personal, espiritual, de relaciones humanas, de lógica, de desarrollo de habilidades del pensamiento, de valores, de creatividad, de comunicación, de programación neurologüística, de inteligencia

emocional, entre otros, para así asumir las funciones que implican la autonomía y el desafío ante las nuevas responsabilidades de una estructura gerencial moderna, generando de esta manera el sentido de pertenencia y de pertinencia ante la nueva estructura gerencial.

- Implementar el desarrollo del liderazgo como elemento catalizador de las funciones gerenciales, esto es tarea impostergable.
- En una estructura moderna que persigue la optimización de las funciones, en busca de la competitividad en un mundo globalizado como el de hoy.

Factibilidad

La propuesta de estas actividades, como se planteó en el Proyecto de Investigación, establece que su implementación y consiguiente evaluación son sólo indicativas, puesto que la factibilidad de su aplicación viene dada por la aprobación del proyecto por parte de las autoridades de la Universidad de Carabobo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Partiendo de las concepciones teóricas modernas de la gerencia y la administración de empresas y tomando en cuenta los resultados de la investigación de campo, se llegó a las siguientes conclusiones:

La gerencia contiene elementos tales como las relaciones, funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y supervisión ejecución y evaluación que determinan la forma como funciona la institución.

Para ejercer un buen proceso gerencial, dado que el trabajo se hace conjuntamente con otras personas y es un proceso de aprendizaje constante, son básicos los postulados de el constructivismo y el humanismo.

Una vez analizado los resultados del diagnóstico mediante la respuestas de los elementos de la muestra se concluye que el proceso gerencial que se práctica en la

Universidad de Carabobo, dista mucho de lo que está planteado teóricamente.

En tal virtud, se considera necesario la elaboración de un Modelo Teórico de Gerencia Moderna adecuado a la Universidad de Carabobo. La implantación de este modelo requiere de un proceso previo de concientización y motivación, ya que no basta con que se conduzcan las modernas teorías de la gerencia, sin que se requiera un cambio verdadero en la conducta de los gerentes, es decir, que pongan en práctica los postulados teóricos de la misma.

Recomendaciones

Para la conducción eficiente de una institución que en el caso es la Universidad de Carabobo, no debe pasar desapercibido que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en los valores y principios que sirven de fundamento a su organización interna, por lo que la cultura organizacional referida a los valores, las creencias y los principios que constituyen el sistema gerencial de una organización, donde los procedimientos y principios perduran porque tienen un significado para los miembros de la institución, son los elementos que van a repercutir en la realización de las funciones para el logro de las metas corporativas. Debe conjugarse en la praxis la concepción teórica que sustenta el modelo, a fin de que el proceso sea puesto en práctica tomando en cuenta todos los elementos y factores que inciden en el proceso gerencial, hacia la optimización de los resultados. Es imperativo la implantación del modelo propuesto, o de otro concebido bajo las mismas premisas de la gerencia moderna ya que mediante su aplicación se intenta adecuar la gerencia de la administración de la Universidad de Carabobo, a un estilo de gerencia actualizada basada en las modernas teorías de la Administración de Empresas, que logre hacer factible que la Institución responda efectiva y eficientemente, a los retos que le impone.

Tomando en consideración la situación socioeconómica, política y cultural por la cual atraviesa el país, donde cada día mas, se evidencia una crisis profunda, es

necesario una reestructuración de las instituciones y una revisión de los valores éticos y morales de nuestra sociedad, es importante considerar que entre otros males a corregir está el entramamiento burocrático de nuestra administración pública, lo cual impide obtener respuestas eficientes, eficaces y además con la dinámica que exige la época en la cual vivimos.

Toda esta situación, motiva a plantearse una reestructuración, en principio de la Universidad de Carabobo, la cual adolece de una estructura organizativa piramidal no consona con un organigrama moderno, que responda a las exigencias de esta nueva era.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDER – EGG, Ezequiel. (1.974). **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Cuarta Edición. Buenos Aires, Argentina, Editorial Humanistas, Colección Guidance.
- ANDER, Egg (1983). **Técnicas de Investigación Social**. 19ª Edición. Argentina. Humanística.
- ASTIN Y MUÑOZ (1991). ¿Por qué no intentar otras formas de medir la calidad?. **Revista Educación Superior** (78). Caracas.
- BALESTRINI, Miriam. (1.997). **Como de elabora el Proyecto el Proyecto de Investigación**. Caracas. Consultores y Asociados.
- BAVARESCO (1994). **Proceso Metodológico en la Investigación**. Segunda Edición. Madrid. España.
- BELLAVISTA, J. (1993). **Política Científica y Tecnológica**. Universidad de Barcelona, España.
- BRIONES, G. (1986). **Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales**. Segunda Edición. México. Trillas.
- BRUNER, J. (1990). **Educación Superior en América Latina, Cambios y Desafíos**. Chile: Fondo de Cultura Económica.
- DAVID, F. (1991). **La Gerencia Estratégica**. Esparco Colombia. Fondo Editorial

Ligis.

- DE BONO, Eduar. (1995). **El Pensamiento Paralelo**. Barcelona. España. Editorial Paidós.
- DE ARMAS, José (1986). **Gerencia Educativa**. Caracas. Instituto Universitario de Mejoramiento Profesional del Magisterio.
- DESSTER, G. (1979). **Organización y Administración. Enfoque Situacional**. México Prentice-Hall.
- DÍAZ, M. (1998). **Modelo de Cultura Organizativa para Optimizar la Eficiencia y Eficacia Gerencial en los Núcleos de la Región Central de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez**. Trabajo de grado no publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- DONNELLY, G. (1983). **Organizaciones, Conductas, Estructuras y Procesos**. México. Mc Graw Hill.
- DRUKER, Peter. (1985). **La Gerencia**. Argentina. Ateneo.
- DRUKER, Peter. (1994). **Gerencia para el Futuro**. Bogotá Colombia. Fondo Editorial Norma.
- CASTELLANOS, Raul (1992). “La Innovación Educativa en la Formación de Profesores”. **Cuadernos de Educación** (208). Chile.
- CHALLA, Antonio. (2000). **Aproximación Teórica al Modelo de Gerencia Universitaria y Cultura Organizacional**. Tesis de Grado no publicada. Universidad Santa María. Caracas.
- CHIAVENATO, Idalberto, y Otros (1994). **Introducción a la Teoría Gerencial de Administración**. México. Mc Graw Hill.
- CHRUDEN Y SHERMAN (1985). **Administración del Personal**. México. Editorial Continental.
- ELKINS, A. (1989). **Administración y Gerencia, Estructuras Funciones y Procesos**. México. Fondo Educativo Interamericano.
- ESCANDÓN, R. (1987). **El Libro Completo de las Relaciones Humanas**. Caracas. Panapo.

- FAYOL, H. (1979). **Administración General e Industrial**. Traducción J. A. Cronbrongh. Ginebra.
- FIEDLER, F. (1967). **Liderazgo y Administración Efectiva**. México. Trillas.
- GIBSON, I. (1979). **Organización: Cambio, Estructura y Proceso**. México. Mc Graw Hill.
- GOLEMAN, D. (1996). **La Inteligencia Emocional**. Argentina. Javier Vergara Editores, S.A.
- GUÉDEZ (1996). **Gerencia, Cultura y Educación**. Caracas: Fondo Editorial Trepikos.
- GUTIÉRREZ, M. **Administrar para la Calidad**. México. Editorial Noriega.
- HAMDAN, Nijad (1997). *Hacia la Universidad del Siglo XXI*. Caracas. Ediciones de la Biblioteca
- HERNÁNDEZ Sampreri., y Otros (1998). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. México.
- HERSEY Y BLAUCHARD (1982). **Estudio de los Grupos en la Organización**. New York. Englewood Cliff.
- HODGETTS, R. (1990). **El Supervisor Eficiente**. México. Mc Graw Hill.
- HURTADO, Ivan., y Toro, J. (1998). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Material Mimeografiado. Universidad de Carabobo.
- ISHIKAWA, K. (1986). **Qué es el control de Calidad**. Colombia. Norma.
- KOONTZ Y WEIHRICH (1991). **Administración Una Perspectiva Global**. México. Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H. (1994). **Curso de Administración Moderna**. México. Mc Graw Hill.
- KREITNER. (1.997). **El Comportamiento de las Organizaciones**. Tercera Edición. España, Editorial McGraw.
- LA HOZ, S. (1993). **Gerencia, Liderazgo Educativo y Comportamiento Organizacional**. Caracas. Universitas 2000.
- LEANDRO, R. (1996). “Gerencia en Educación”. **El Universal**. Abril 11 (A-3). Caracas.

- LIGHT. (1.991). **Sociología, Educación, Organización.** QUINTA edición. España, Editorial McGraw.
- MÁRQUEZ L., Carlos. (1.998). **Una Lección de Gerencia.** Caracas, Ediciones IESA.
- MEADE DILLO. (1.991).**Señales y Sistemas.** (Modelos y Comportamiento). España. Editorial McGraw.
- MANRIQUE, F. (1996). **Un Cambio de Época no un Época de Cambio en la Gerencia Latinoamericana.** Colombia Mc Graw Hill.
- MARTÍNEZ, Manuel (1989). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación.** Ediciones Trillas. México.
- MAUZANO Y MARTÍN (1989). **Administración y Desarrollo Gerencial.** México. Diana.
- MELINKOFF, R. (1987). **Los Procesos Administrativos.** U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas. División de Publicaciones. Caracas.
- MINTZBERG, H. (1990). **La alta Dirección. Mitos y Realidades.** (Guía del Libro The Nature of Managerial).
- MIT, J. (1988). **Administración para la Competitividad.** Caracas. Fepade.
- MOSHMAN, D. (1982). **Exogenous, endogenous and Dialectical Constructivism.** Developmental. Revken.
- MORENO (1996). **El Tesista de Postgrado: Sus Aliados y Verdugos.** Barquisimeto, Venezuela. La Utopía Concretable. El Cronista.
- MORÍN, V. (1998). **Los Gerentes como Líderes en el Desarrollo Organizacional.** Tesis de Maestría no publicada. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Estado Zulia.
- NAGHI, S. (1990). **Metodología de la Investigación.** México. Limusa.
- ONCHI (1982). **Teoría “Z”. Como pueden las Empresas hacer frente al desafío**

- Japonés.** Barcelona España. Ediciones ORBIS,C.A.
- ORBEGOSO, J. (1992). **Educación y Crisis Nacional.** ponencia presentada en la XXVI Asamblea Nacional de la Educación Católica (AVEC). Material mimeografiado. Caracas.
- OROZCO, L. (1994). **Acreditación Institucional y Calidad de la Educación Superior en Colombia.** Universidad de los Andes. Bogotá. Colombia.
- PÁEZ, José. (1998). Globalización II. **El Carabobeño**, Valencia, 22-06-Pág. C-6.
- _____ (1998). “Como Pensare en Reingeniería”. **El Carabobeño**, Valencia,06-07, Pág. C-6.
- _____ (1998). “Cuál clase dre Cultura Organizacional se Quiere”. **El Carabobeño**, Valencia, 27-07, Pág. C-6.
- ROMERO, Asdrúbal. (1998). “La Nueva Ley de Educación Superior”. (Reflexiones Universitarias). **Tiempo Universitario**, Valencia, U.C. 16-02, Pág. 3.
- SABINO, Carlos. (1986). **El Proceso de Investigación.** Caracas, Ediciones Panapo.
- SANCHEZ, Fernando (1996). “Reingeniar Nuestro Pensamiento”. **Diario Panorama**, Maracaibo, 10-09, Pág. 1-5.
- SENGE, Peter. (1992). **La Quinta Disciplina.** Barcelona, Editorial Granica.
- _____ (2000). **La Danza del Cambio.** Barcelona. Editorial Granica.
- _____ (2002). **Escuelas que Aprenden.** Barcelona. Editorial Granica.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO. CONSEJO UNIVERSITARIO.”Resolución”. **El Carabobeño**, Valencia,16-03-98, Pág. A-8.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO. (2001) “Meditaciones Gerenciales”. Valencia.
- PALELLA, S., Y MARTINS, F. (2003). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.** Caracas FEDEUPEL
- PASCUAL, R. (1991). **La Dirección de Centros Docentes. Un Enigma sin Resolver.** Madrid. Bilbao.

- PÉREZ, L. (2000). **Propuesta de Lineamientos Gerenciales que favorezcan la Calidad de la Organización Educativa.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- PINTOS, M. (2001). **Teoría de la Gestión Participativa para las Instituciones de Educación Superior.** Trabajo de grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Maracay.
- REDDIN, W. (1991). **Efectividad Gerencial.** México. Diana.
- ROBINS, S. (1973). **Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones.** Sexta Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBBINS, S. (1987). **Comportamiento Organizacional.** México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- RUELTER, I., y Conde, M. (1998). **Supervisión Educativa: Gerencia y Pedagógica.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador (FEDEUPEL). CARACAS.
- SALAZAR, (1994). **Gerencia de Aula: Una Alternativa para la Educación.** Caracas. FEDEUPEL.
- SANTANDER, B. (1996). **Gestión Educativa en América Latina.** Buenos Aires. TROQUEL
- SCHUNK, D. (1997). **Teorías del Aprendizaje.** 2da. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- SPERB (1986). **Administración.** México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- STONER, J. (1989). **Administración.** México Prentice Hall Hispanoamericana.
- TAYLOR Y HARRINSON (1991). **The Principals of scientific Management.** USA. Harper and Row.
- TAYLOR, F. (1979). **Principios de la Administración Científica.** México. Herrero Hermanos.
- VALECILLOS, César. (1996). “¿Qué es la Organización Inteligente?” **Desarrollo de Organizaciones Inteligentes.** Maracaibo, LUZ.
- VÁSQUEZ, A. (2000). **“Diseño de un Modelo Gerencial Fundamentado en la**

- Estructuración de un Nuevo Paradigma, aplicable a la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas**". Trabajo de Doctorado no publicado. Universidad Santa María. Caracas.
- VYGOTSKY, S. (1979). **El Desarrollo de Procesos Críticos Superiores**. España. Grijalbo.
- VILLARROEL, C. (1992). **Productividad y Calidad del Profesor Universitario**. UCV. Caracas.
- Wendell y Bell (1996). **Desarrollo Organizacional**. Quinta Edición. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- WILLES, K. (1992). **Técnicas de Supervisión para mejorar las Escuelas**. México. Trillas.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

El presente cuestionario es realizado con fines estrictamente académicos, el cual tiene como objetivo recolectar información relacionada con la adecuación de la estructura académico administrativa de la Universidad de Carabobo a la Gerencia Moderna, su resultado permitirá analizar la factibilidad de presentar una propuesta viable, por lo que su información es de gran importancia. Agradezco su colaboración y sinceridad en las respuestas, para ello debe contestar todos los items formulados. Lea detenidamente cada pregunta y selecciones solo una alternativa, marcando su respuesta con una "x".

Gracias por su atención.

1. ¿Conoce usted el tipo de planificación que se realiza en la gerencia de la Universidad de Carabobo? Si_____ No_____
- 2.¿Participa usted en la planificación que se realiza en la gerencia de la Universidad de Carabobo? Si_____No_____
- 3¿Conoce usted el organigrama de la Universidad de Carabobo? Si_____ No_____
- 4¿Conoce usted el flujograma de la Universidad de Carabobo? Si_____no_____
- 5¿Considera usted que la estructura organizacional actual de la Universidad de Carabobo se adecua a la gerencia moderna? Si_____no_____
- 6¿Cree usted que las responsabilidades en la gerencia de la Universidad de carabobo están bien delimitadas? Si_____no_____
- 7¿Cree usted que existen recursos suficientes para llevar un estilo gerencial eficaz? Si_____no_____
- 8¿Visualiza usted algún proceso de seguimiento en la actual gerencia de la Universidad de Carabobo? Si_____no_____
- 9¿Se realiza algún tipo de evaluación y orientación al proceso gerencial actual de la U.C.? si_____no_____
- 10¿Los actuales gerentes de la U.C. presentan características de líderes? Si_____no_____
- 11¿El clima organizacional lo considera?
BUENO_____MALO_____REGULAR_____
- 12¿La comunicación se realiza en forma efectiva y sin barreras? Si_____No_____
- 13¿Existe adecuada difusión de la información desde los centros superiores de la institución hacia la base? Si_____no_____
- 14¿Los procedimientos administrativos para tramitaciones son conocidos por los usuarios de la U.C.? Si_____No_____
- 15¿Las respuestas de las instancias administrativas de la U.C. ante las solicitudes del personal son oportunas? Si_____no_____
- 16¿Existe celeridad en los procesos administrativos en la U.C.? Si_____No_____

17¿Las respuestas a las solicitudes de procedimientos administrativos son personalizadas? Si____no____

18¿Existen normativas precisas para el proceso administrativo gerencial de la Universidad de Carabobo? Si____no____

19¿Las resoluciones del Consejo Universitario son emitidas en respuesta a las necesidades del personal de la U.C.? Si____no____

20¿Cómo personal de la Institución confía usted en la gerencia actual de la U.C.? Si____no____