

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**

Accelerated Degree Program

Doctorate of Philosophy (Ph.D.)

Intelligent Organizations Development



"Modelo de Gestión basado en  
Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ"

**Presentada por:**

**César Augusto Valecillos González**

**Agosto de 2009**

**TECANA AMERICAN UNIVERSITY**  
Accelerated Degree Program  
Doctor of Philosophy (Ph.D.)  
Intelligent Organizations Development

"Modelo de Gestión basado en  
Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ"

**Presentado por:**  
**César Augusto Valecillos González**

*"Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica"*

---

**César Augusto Valecillos González**

**Agosto de 2009**

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme valor y fortaleza, a la vez de dejarme despertar cada mañana con una nueva esperanza, para hacerme seguir siempre adelante.

A mis lindas hijas Yatcer, Paola y Costanza por sus dulces caricias.

A mi bella esposa Yaneth por su comprensión constante

A mí admirada madre Bertha por su entrega total y abnegación

A mis inteligentes nietos Victoria Alejandra y Diego Enrique por sus tiernas sonrisas

Y muy especialmente a mis estudiantes

## AGRADECIMIENTO

Cuando se llega a culminar una meta, es cuando se agradece a quienes nos ofrecieron su ayuda para lograrlo. Nos relacionamos con muchas personas con las que uno se enriqueció día a día, fue una experiencia de vida que nos hace valorar el conocimiento que ahora poseemos y que queremos que sea en bien de la Institución que ha sido nuestra formadora y empleadora, se tiene de todo, alegrías, tristezas, decepciones, pero sobre todo se valora lo que ahora se obtiene.

Ahora solo nos queda agradecer a todas las personas que nos ofrecieron su mano en este interesante camino de la investigación y expresarles lo que significo estar de nuestro lado.

Gracias, en primer lugar a Dios, que siempre me guía e ilumina mi camino, para conseguir mis ideales.

Gracias, al Dr. Jesús Reinaldo Rivas, por la oportunidad de ofrecer los espacios de la comunidad de la prestigiosa Tecana American University para divulgar el conocimiento de tan importante herramienta como resulta ser el tema de las Organizaciones Inteligentes.

Gracias, a mi familia, por tener su apoyo, tener siempre confianza en mi y auxiliarme a la vez en mi trabajo, de la misma manera que siempre me acompañan en mis trabajos.

Gracias a la Universidad del Zulia nuestra Alma Mater y particularmente la comunidad de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES de LUZ.

Gracias, a todos mis compañeros y amigos que supieron apoyarme, sobretodo por la falta de tiempo para dedicarles a ellos, siempre con su comprensión.

A todos sinceramente nuestro agradecimiento por siempre.

## ÍNDICE GENERAL

Números	Contenido Temático	Páginas
	<b>DEDICATORIA</b>	iii
	<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
	<b>ÍNDICE GENERAL</b>	v
	<b>LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y GRAFICOS</b>	ix
	<b>RESUMEN</b>	x
	<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I</b>	<b>EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
1.1.	Planteamiento del problema	7
1.2.	Formulación del problema	11
1.3	Objetivos del Estudio	11
1.3.1	Objetivos General	11
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	Delimitación del Estudio	12
1.5	Importancia y Justificación	12
1.6	Marco Situacional	15
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	19
2.1	Antecedentes de la Investigación	19
2.2	Necesidades de nuevos modelos de gestión en la educación superior basados en el aprendizaje	23
2.3	Modelo de Gestión	25
2.4	Inteligencia Organizacional	29

2.5	Organizaciones Inteligentes	30
2.6	Comunidades de Aprendizaje	33
2.7	Enfoque de la Organización Inteligente. Camino hacia la Organización de constante aprendizaje	35
2.8	Currículo Integral por Competencias	38
2.9	Definición de Términos Básicos	42
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	46
3.1	Tipo de investigación	46
3.2	Recolección de Datos	47
3.3	Plan de trabajo	48
3.4	Instrumentos	49
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV</b>	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	57
4.1	Tabla de contenido de los documentos institucionales	57
4.1.1	Tabla de contenido de los documentos formales de LUZ	58
4.1.2	Tabla de contenido de los documentos formales de la FCES	62
4.2	Inferencias de los contenidos de los documentos institucionales	64
4.3	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución	67
4.4	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución	69
4.5	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Comisión Central de Currículo	73
4.6	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Comisión Central de Currículo	74

	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V</b>	<b>MODELO PROPUESTO</b>	76
5.1	Estructura conceptual	76
5.2	Elementos	76
5.3	Representación gráfica del modelo	77
5.4	Fundamentación teórica	78
5.5	Principios	78
5.6	Objetivos del modelo	79
5.7	Operatividad del Modelo	79
5.8	Funciones estratégicas de apoyo al Currículo Integral	80
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>VI</b>	<b>PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO</b>	82
6.1	Enfoques de programas de cambio planificado	82
6.2	Naturaleza del programa	83
6.3	El contrato Psicológico	83
6.4	La intervención	84
6.5	Intervención para la formación de la comunidad de aprendizaje	84
6.6	Intervención para la formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal con responsabilidad académico administrativo de la FCES	85
6.7	Intervención para la creación de la cultura y filosofía de gestión de la FCES como una organización inteligente	85
6.8	Intervenciones para el desarrollo de las cinco disciplinas de aprendizaje de Peter Senge	86
6.8.1	Intervención para el desarrollo de la disciplina Visión de Conjunto	86
6.8.2	Intervención para el desarrollo de la disciplina Pensamiento	86

	Sistémico	
6.8.3	Intervención para el desarrollo de la disciplina Excelencia Personal	87
6.8.4	Intervención para el desarrollo de la disciplina Modelos Mentales	87
6.8.5	Intervención para el desarrollo de la disciplina Aprendizaje y Trabajo en Equipo	87
6.9	Intervenciones dirigidas a la infraestructura organizacional	88
6.10	Evolución y Seguimiento del Programa de Cambio Planificado	88
	<b>CAPÍTULO</b>	
<b>VII</b>	<b>DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	90
7.1	Resultados	90
7.2	Conclusiones	94
7.3	Recomendaciones	98
<b>VIII</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	101

## LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y GRAFICOS

### INSTRUMENTOS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Tabla de contenidos de los Documentos Formales de la Institución	49
2	Entrevista dirigida al personal con responsabilidad académico administrativo de la FCES	51
3	Entrevista dirigida a los integrantes de la Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado Académico de LUZ	53

### TABLAS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Tabla de contenidos de los Documentos Formales de la Universidad del Zulia	58
2	Tabla de contenidos de los Documentos Formales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	62
3	Tabla Inferencias de las entrevistas dirigidas al personal con responsabilidad académico administrativo de la FCES	68
4	Inferencias de las entrevistas dirigidas dirigida a los integrantes de la Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado Académico	73

### GRAFICOS

No.	TÍTULO	Páginas
1	Organigrama de la Universidad del Zulia	15
2	Organigrama de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	17
3	Modelo propuesto	77

## **TECANA AMERICAN UNIVERSITY**

### **Doctorate of Philosophy (Ph.D.) Intelligent Organizations Development**

**TESIS:** "Modelo de Gestión basado en Enfoque de Las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ"

#### **RESUMEN.**

En este estudio se presentan los resultados de una propuesta de Modelo de Gestión basado en Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, particularmente para dar respuesta a los requerimientos que demanda el Currículo Integral por Competencias que implementan las autoridades de La Universidad del Zulia y hacer de la facultad una organización de aprendizaje permanente. Para el análisis se utilizó la metodología cualitativo – interpretativa dada la naturaleza de la investigación la cual involucra procesos de índole humano cultural. Siguiendo el método seleccionado se realizó una revisión de la bibliografía y los antecedentes de estudios relacionados con el tema con la finalidad de establecer el conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte a la investigación. Asimismo, se efectuó un trabajo de campo que paso por el análisis de contenido de los documentos formales de la institución donde se llevó a cabo el estudio y de las entrevistas en profundidad realizadas al personal con responsabilidad académico – administrativa y los integrantes de la Comisión Central de Currículo de LUZ. Del análisis llevado a cabo se satisfizo los objetivos planteados y se derivó un modelo que enmarca la acción gerencial en comunidades de aprendizaje y las disciplinas de Peter Senge: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo. Elementos que interactúan en un contexto social que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acorde con la realidad, contrarrestando las debilidades del modelo de gestión que priva actualmente como lo son la burocracia, el autoritarismo, la ineficiente, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional. Para la operacionalización de la propuesta se plantea un Programa de Cambio Planificado enmarcado dentro de la perspectiva del Desarrollo Organizacional y el enfoque de las Organizaciones Inteligentes.

Palabras clave: Enfoque Inteligente, Disciplinas de Aprendizaje, Comunidad de Aprendizaje, Currículo Integral por Competencias y Cambio Planificado.

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual se viene escenificando un proceso de cambios sin precedentes lo cual impacta el funcionamiento de las organizaciones en general, entre las cuales se encuentran las de educación superior. Estos cambios signados por la vorágine de la información y crisis de diferente índole pautan momentos decisivos para sobrevivir o sucumbir, lo que obliga a las organizaciones a reorientar su acción gerencial considerando enfoques más dinámicos y flexibles sustentados en nuevos conceptos entre los cuales se destaca el aprendizaje y la inteligencia organizacional. Ya los viejos dogmas y paradigmas de la gerencia tradicional basada en la obediencia, el control y la autoridad del personal que “encarcelan sus cerebros para aprender” incapacita a la organización para responder eficaz y eficientemente a la velocidad que demandan los usuarios y la realidad que se vive. Caldera (2006)

La Universidad del Zulia corresponde a una institución del sistema de educación superior nacional que como organización le toca cumplir las funciones básicas de docencia, investigación y extensión a través de una serie de organismos denominados Facultades, en la que se destaca la de Ciencias Económicas y Sociales. Ley de Universidades (1967).

Concebir a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ como organismo vivo e inteligente conlleva necesariamente a un vuelco de su modelo actual de gestión, que se ha dado en calificar como tradicional en el cual priva el mando, la coordinación, la obediencia y el control del desempeño de las personas que imposibilita la discrecionalidad y adoptar conducta alguna que no esté prevista en la normativa y reglamentos preestablecidos. Una nueva orientación de la acción decisoria debe partir de un modelo de gerencia inteligente que faculte a sus actores de voluntad y valor para aprender organizacionalmente a adecuar el desempeño a la dinámica de las circunstancias. Ha de ser un modelo de representación global del sistema basado no solo en la confianza, la seguridad y el conocimiento de las personas sino en su conectividad, donde no solo deben saber hacer lo que hacen sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, aprendiendo en comunidades de aprendizaje adecuar constantemente su comportamiento para no ver sacrificado la eficacia de las respuestas que demandan los usuarios y los otros subsistemas con los que se relaciona. Obeso (2003).

El cambio del modelo de gestión implica un estilo de aprendizaje proactivo donde los tomadores de decisión y su personal investigan y adoptan respuestas más cónsonas con la dinámica de la realidad. De esta manera la organización se orienta hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender ha desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser mas satisfactorio y beneficioso. Indudablemente estas organizaciones denominadas inteligentes son la que pueden asumir adecuadamente los cambios en los que están envueltas las organizaciones hoy en día mediante un proceso de aprendizaje de cinco disciplinas específicas: Visión Compartida, Modelos Mentales, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo. Senge (1996).

Dar respuestas eficientes con los paradigmas y supuestos gerenciales que priva en las mentes de los tomadores de decisión y las estructuras universitarias actuales, resulta una labor titánica, por ello es importante introducir nuevos conceptos en la Universidad como una Organización Inteligente o Aprendizaje Permanente. No podemos aspirar que en la actualidad una institución educativa cumpla con su misión si la misma no parte de un enfoque diferente e inteligente sobre la gestión que considere unos valores, procesos y tecnologías enmarcado en un proyecto de cambio planificado que la lleve al logro de una infraestructura y plataforma pedagógica moderna, con un personal directivo, docente, administrativo y obrero alineado con una visión compartida, integrados en equipos de trabajo, con una actitud abierta al cambio, con una excelente forma de desempeñarse y hacer las cosas sistémicamente que responda a la velocidad y requerimientos de sus usuarios tanto externos como internos.

Se da el caso en esta oportunidad que en la Universidad del Zulia se implementa el Currículo Integral por Competencias para hacer más efectivo el proceso enseñanza aprendizaje y se afronta los retos de adecuarse a la sociedad del conocimiento. En ambos casos demanda respuestas eficaces de índole gerencial cónsonas con la realidad tanto de parte de las autoridades como de las diferentes instancias académico administrativas que conforman la cadena decisoria de la infraestructura organizativa. La operatividad de las nuevas formas de enseñanza esta condicionado a una eficaz gestión y competencias de los

responsables de las instancias de la Universidad del Zulia. Comisión Central de Currículo de LUZ (2000).

Cuando el aprendizaje y la inteligencia organizacional aparecen como factores importantes para el cambio la Universidad debería evaluar formas de incorporar tales categorías en la gestión de su quehacer diario. Ello se traduce en gerentes universitarios que comienzan a valorar el aprendizaje organizacional en su desempeño. El enfoque de las organizaciones inteligentes ofrece una serie de fundamentos para el diagnóstico y administración del cambio planificado para el desarrollo de la inteligencia organizacional el cual puede coadyuvar a contrarrestar las debilidades presentes en el modelo tradicional de gestión que prevalece actualmente.

En Venezuela y en este caso, para la Universidad del Zulia y su Facultad de Ciencias Económicas y Sociales es importante considerar un nuevo esquema de gestión acorde con los nuevos tiempos y las demandas internas, en este sentido se desarrolla el presente estudio y se plantea la investigación "MODELO DE GESTIÓN BASADO EN ENFOQUE DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES PARA LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ"

Dicho enfoque considera unos valores procesos y tecnologías para el cambio planificado, que incorpora los conceptos inteligencia y aprendizaje organizacional en la acción gerencial entre los tomadores de decisión y el personal adscrito a las instancias académico administrativas de la FCES, mediante la formación de comunidades de aprendizaje, que los lleve a dar respuestas más flexibles y ágiles ante sus usuarios. Con la propuesta se aspira dar los primeros pasos hacia una gerencia abierta al aprendizaje y se pretende que los resultados que arroje el estudio constituya un aporte a una manera inteligente de como los líderes deben gerenciar las transformaciones internas salvando las limitaciones del modelo de gestión actual, asimismo se pretende que constituyan un espaldarazo a los esfuerzos que en la actualidad realizan las autoridades de LUZ en cuanto a la puesta en práctica del Currículo Integral por Competencias. Es por ello que nos propusimos caracterizar el modelo de gestión que priva actualmente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, destacando las áreas de oportunidad que pudieran incidir en la efectividad de la puesta en práctica de las nuevas formas de enseñanza que se

intentan implementar. Cuestión que no es nueva ya que se han hecho esfuerzos para poner en práctica otros diseños curriculares pero sin resultados satisfactorios. Por propia experiencia se percibe que no hay condiciones que norme y exija un cambio en la práctica docente habitual tipificada como la tradicional “clase magistral de tiza y borrador”. Se hace evidente que las autoridades de la universidad toman decisiones por mejorar el proceso enseñanza aprendizaje pero consideramos que se presentan dificultades de índole gerencial a lo largo de los eslabones académicos administrativos de la cadena de mando que dificultan que las mismas se instrumenten adecuadamente. Tales dificultades consideramos son producto de la presencia de una serie de carencias, que tienen que ver con: la falta de una visión integradora entre los propósitos de la institución y la de los actores involucrados, el carácter limitante de los modelos mentales del personal, las incompetencias gerenciales exhibidas por los tomadores de decisión, la falta de una perspectiva sistémica de la realidad y no valorar el aprendizaje y trabajo en equipo. La superación de tales carencias está asociada con la aplicación de los conceptos de las denominadas disciplinas de aprendizaje y que de ser consideradas en la gestión de grupos humanos sistemáticamente puede incidir en la eficacia y eficiencia de la satisfacción de necesidades colectivas y por ende en la construcción de organizaciones inteligentes. Senge (1996).

De ahí que nos propusimos evidenciar en la gestión del personal con responsabilidad académico administrativa hasta que punto su desempeño se vincula con las disciplinas de aprendizaje que plantea Peter Senge para determinar áreas de mejora. Por otra parte, fue de nuestro interés identificar los requerimientos que plantea la Comisión Central del Currículo Integral del Vicerrectorado Académico de LUZ, a las instancias académico administrativas de la FCES, cuya atención eficaz esta correlacionada con la operatividad del Currículo Integral por Competencias, de manera de ser direccionado en el modelo propuesto. Luego de dilucidado tales aspectos nos avocamos a estructurar el modelo de gestión basado en enfoque de la organización inteligente para la FCES. Asimismo, se identificaron las fases de un programa de cambio planificado conducentes a la operacionalización del modelo propuesto y finalmente cerramos la curva de aprendizaje con la discusión de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones.

El presente trabajo puede ser caracterizado como un estudio sobre los componentes teóricos de la organización inteligente y su vinculación con los procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control a la luz de los conceptos del cambio organizacional en pos de un enfoque de aprendizaje permanente. Entre las categorías centrales de análisis de este estudio vale destacar: los supuestos gerenciales, las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge y el aprendizaje organizacional. Lo destacable, desde el punto de vista metodológico, estriba en el análisis de los procesos gerenciales, diferenciando elementos estandarizados y preestablecidos de otros de naturaleza más dinámica y flexible producto del aprendizaje organizacional.

El trabajo se estructuró en 7 capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se plantea el problema objeto de estudio, la importancia y justificación de la investigación, el marco situacional, los objetivos propuestos y la delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica, la cual se apoya en el estudio y análisis de teorías, conceptos e ideas relacionadas con el problema planteado. Se inicia el capítulo con los antecedentes de la investigación que corresponde a resultados de estudios relacionados con los aspectos tratados en el mismo. Luego se hace alusión a planteamientos sobre la necesidad de nuevos modelos de gestión en el nivel de educación superior. De seguida se analiza una de las variables centrales del estudio como resulta ser modelo de gestión. Luego se describen los planteamientos de una de las categorías de análisis que arrojan luz y posibilita una mayor aproximación y comprensión a nuestro objeto de estudio, como resultan ser los conceptos sobre inteligencia organizacional y organizaciones inteligentes. A continuación se diserta sobre el concepto de comunidad de aprendizaje, referido este al contexto social idóneo donde se escenifican una serie de procesos que viabilizan la formación y desarrollo de organizaciones inteligentes. Luego se describen los planteamientos de autores acerca del enfoque de la organización inteligente. Y finalmente se hace alusión a los planteamientos referente al Currículo Integral por Competencias. El capítulo culmina con la definición de los términos básicos que se tratan en la investigación.

En el capítulo III, se muestra la metodología utilizada para el desarrollo del estudio, especificando para tales efectos: el tipo de investigación, la recolección de los datos, el plan elaborado y los instrumentos considerados. Los instrumentos estuvieron referidos a: Tabla de contenidos de los Documentos Formales de la Institución, la Entrevista dirigida al personal con responsabilidad académico administrativo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES de LUZ y la Entrevista dirigida a los integrantes de la Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado Académico de LUZ

En el capítulo IV, se presentan los datos recolectados referidos estos a: los documentos formales de la institución y las entrevistas en profundidad dirigidas al personal responsable de las instancias académico administrativas de la FCES y el personal de la Comisión Central de Currículo de LUZ. Asimismo se presentan las inferencias del contenido de los documentos formales de la institución y el análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución.

En el capítulo V, se hace referencia al modelo de gestión estructurado para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en Enfoque de las Organizaciones inteligentes.

En el capítulo VI se presentan las fases de un programa para el cambio planificado del modelo de gestión que priva en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.

Por ultimo en el capítulo VII se presenta la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del presente estudio.

## CAPITULO I

### 1. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

En el último medio siglo ha tenido lugar una revolución académica en la enseñanza superior, que se ha caracterizado por transformaciones sin precedentes en su ámbito y diversidad. No es sencillo aprender este proceso en curso y dinámico mientras nos encontramos en medio de él. UNESCO (2009).

La nueva realidad signada por la globalización, la revolución de la tecnología, las comunicaciones y la velocidad creciente a la que avanzan los conocimientos repercute en la existencia de un mercado de trabajo cada vez menos específico, en términos de titularidad profesional, a la hora de contratar un graduado. Ya no es suficiente poseer un título que, en una época, garantizaba, la obtención de un determinado trabajo. Ahora se busca "un candidato que se encuentre en condiciones de aplicar y cumplir con las competencias", no importa cuál sea su título. Un contexto socioeconómico cada vez más complicado, crea condiciones en las que el paso por la universidad debe necesariamente ser intenso y productivo en términos económicos y de calidad, porque sobrevivir en la sociedad contemporánea venezolana es cada vez más difícil. En el ámbito educativo la Universidad del Zulia realiza esfuerzos implementando el Currículo Integral por Competencias al tenor de lo considerado como valioso transmitir y generar para la sociedad y en concordancia a la resolución del Consejo Nacional de Universidades en lo relativo a la política de innovación educativa para las instituciones nacionales de educación superior. En el mencionado documento se plantea expresamente dicha política, en los siguientes términos: "la gestión de la educación superior deberá orientar su acción hacia el mejoramiento acelerado y continuo de la calidad académica incorporando al proceso educativo contenidos de los avances científicos y tecnológicos de la educación contemporánea. Asimismo, deberá adaptarse a la dinámica del cambio a fin de generar nuevas ideas y métodos para el proceso enseñanza y aprendizaje adecuados a nuestras condiciones culturales". CNU-OPSU (1997).

Correlativamente la gestión en todas las instancias de la infraestructura de la universidad debe alinearse de manera que sirva de apoyo y supla los recursos acorde a los

requerimientos de la nueva dinámica de la enseñanza. Sin embargo, las funciones que deben llevar a cabo los responsables de las diferentes instancias y órganos que la constituyen muchas veces ven sacrificada su contribución y la eficiencia de sus funciones por presentar una serie de carencias relacionadas con las competencias adecuadas que demanda el desempeño de los cargos asignados y por los supuestos en que basan su forma de gerenciar.

Resultados de un estudio desarrollado por López (1998) sobre las dificultades presentes en la gestión universitaria revelan que la causa de tales acontecimientos estriba fundamentalmente del modelo tradicional de gestión y los supuestos de la acción decisoria de quienes ocupan los cargos en las instancias de la Universidad, donde han privado razones de índole política y la coalición de grupos de poder para la elección de los candidatos. La problemática generada de tal situación ha hecho evidente la necesidad de un cambio en el modelo de gestión y que el personal posea fortalezas de liderazgo y habilidades gerenciales que proporcione la ciencia de la administración contemporánea, cuyo objeto de estudio es el comportamiento de las organizaciones y la gerencia de los procesos conducentes al logro exitoso de la misión y objetivos establecidos dentro de la perspectiva del aprendizaje organizacional. El autor citado señala: por ello es necesario revertir tal situación si se pretende tener una verdadera gerencia universitaria que posibilite el desarrollo y éxito de la institución. Una gerencia universitaria que por una parte sea liderada por gerentes que profundicen y verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales con criterios más flexibles y menos burocráticos basados en el aprendizaje continuo.

En otro estudio elaborado por Monagas (2003) sobre las causas que hacen ineficiente la Gerencia Universitaria en la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes, encontró: inexistencia de controles, duplicación de intereses, falta de coordinación entre los niveles que conforman la estructura organizativa, privación de intereses políticos en la toma de decisiones, y el no establecimiento de responsabilidades. Por otro lado existe un desconocimiento casi total de la Visión, Misión y Valores de la Escuela y no se toman en cuenta para la delimitación de las políticas que rigen la Escuela sino que son decisiones exclusivas de las autoridades en

forma individual (Decano y Director de Escuela). En relación a la fijación de objetivos y metas de la Escuela tampoco se trabaja en equipo, ni mucho menos se toma en cuenta las políticas trazadas. En atención a las fallas detectadas recomienda una nueva forma de gerencia inteligente que esté orientada hacia la eficiencia y productividad, toda vez que la institución forma parte de la denominada sociedad del conocimiento, por lo que debe implementar mecanismos de gestión administrativa que garanticen su éxito y óptimo funcionamiento. Para ello, la Escuela de Economía de la FACES-ULA necesita deslastrarse, hoy más que nunca, de los viejos patrones de gestión universitaria que la mantienen a la zaga del desarrollo operativo moderno.

En otro estudio Mariño (1998) identifica los aspectos que perturban la administración pública gerencial universitaria, entre los que se pueden mencionar: presencia de un entorno político que limita y restringe la toma de decisiones, tendencia a que el entorno extragerencial determine la acción administrativa, la planificación realizada por la gerencia universitaria está sujeta a planes individuales, el administrador-gerente universitario normalmente se desempeña en ambientes organizacionales de baja responsabilidad, hay una falta de visión compartida, se resiste al cambio y no se valora el trabajo en equipo, entre otros.

En ese sentido en otro estudio desarrollado por Guijarro y Chávez (2006) señalan: las Instituciones de Educación Superior Venezolanas, específicamente las Universidades, deben modificar sus esquemas gerenciales con la finalidad de aprender adecuadamente a alcanzar calidad, eficiencia, eficacia, pertinencia, excelencia, equidad y producción de bienes sociales, que permitan establecer relaciones entre las asignaciones presupuestarias y el cumplimiento de las funciones básicas de las casas de estudios superiores, como: docencia, investigación, extensión, producción, de acuerdo a los niveles exigidos y demandados por la sociedad del conocimiento.

La forma de gestión practicado por las distintas instancias de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia esta inserto en las cuestiones planteadas y le es difícil evadir los severos juicios emitidos por la comunidad, quien pone en tela de juicio no solo la eficacia y eficiencia de los procesos académico administrativos

adoptados por los gerentes universitarios, sino por la falta de reciprocidad y alineamiento con los objetivos institucionales, entre otros. Tal situación se torna mas critica aun considerando la correlación que esta llamada a guardar con el rol que la universidad desarrolla como fuente creadora y difusora del saber y como apoyo al hecho educativo. Específicamente, las tareas que deben llevar a cabo las autoridades de las diferentes instancias y órganos que la constituyen como el decano, los directores de las escuelas, institutos y empresa rental, jefes de departamentos, coordinadores de estudios de postgrado, planificadores y administrador de la facultad muchas veces ve impedida su contribución a la misión y desarrollo organizacional de la institución por carecer de las competencias gerenciales que demanda el desempeño de los cargos asignados y por la falta de una visión integradora con la academia.

Ante ese escenario es menester que las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales requieren examinar nuevos enfoques de su modelo tradicional de gestión para alinearse, tanto a lo externo como a lo interno, a las nuevas tendencias y requerimientos de los usuarios de su infraestructura organizacional. La gestión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se encuentra en un momento histórico de cambio de paradigma y constante búsqueda de la calidad, especialmente en los actuales momentos donde se realizan esfuerzos por implementar el Currículo Integral por Competencias de parte del Vicerrectorado Académico de LUZ que requiere de las diferentes instancias académico administrativas respuestas mas eficientes para su operatividad. Los valores, procesos y tecnología que contempla el Enfoque de la Organización Inteligente está dado a ofrecer recursos valiosos para el diagnóstico y administración de los cambios requeridos en el modelo tradicional de gerencia que priva en las diferentes instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ cuyo propósito es la aplicación de los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional mediante las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge (1976): Visión Compartida, Cambio de Paradigmas, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo

Es importante acotar que en este estudio priva una motivación particular de indagar porqué en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se ha dificultado la puesta en práctica de nuevas formas para mejorar el procesos enseñanza aprendizaje a pesar de múltiples intentos realizados en ese sentido. En la causa de tal circunstancia creemos está influyendo las debilidades presentes en el modelo de gestión que priva actualmente en las diferentes instancias académico administrativas de la FCES.

En función de los vacíos señalados, en el presente estudio resultan destacables las siguientes *interrogantes de investigación o formulación del problema*:

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Será posible caracterizar el modelo de gestión practicado en Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES?, ¿Será posible vincular las prácticas de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge en el desempeño gerencial del personal con responsabilidad académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales?, ¿Enmarcar la acción gerencial dentro de los conceptos Visión Compartida, Cambio de Paradigmas, Dominio Personal, Pensamiento Sistémico y Aprendizaje en Equipo contribuiría a contrarrestar las deficiencias del modelo de gestión actual?, ¿Cuáles serán los requerimientos que demanda la implementación del Currículo Integral por Competencias? ¿Será posible concebir un modelo de gestión enmarcado en las disciplinas de aprendizaje e inteligencia organizacional para la FCES? ¿Cuáles serán las fases a considerar en un programa de cambio planificado del modelo actual de gestión de la FCES sustentado en el Desarrollo Organizacional y Enfoque de la Organización Inteligente?

## **1.3. Objetivos del estudio**

### **1.3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes para coadyuvar la implementación del Currículo Integral por Competencias.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar el modelo de gestión que priva actualmente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES de LUZ.
- Evidenciar la práctica de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge en la gestión del personal con responsabilidad académico administrativa de los diferentes niveles jerárquicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Determinar los requerimientos que demanda la implementación del Currículo Integral por Competencias
- Estructurar un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, basado en enfoque de la organización inteligente
- Presentar las etapas de un programa para el cambio planificado del modelo de gestión que prevalece en las instancias académico administrativas de la FCES.

### **1.4. Delimitación del estudio**

El presente trabajo se circunscribió a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia FCES, del Municipio Maracaibo, del Estado Zulia de Venezuela. El mismo abarcó el año 2009.

### **1.5. Importancia y justificación**

El presente estudio reviste una importancia relevante ya que trata sobre un tema para el cambio organizacional planificado, el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes. Dicho enfoque parte del principio que el valor fundamental para las organizaciones es el aprendizaje colectivo lo cual faculta a la gente para aprender a expandir continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y creativos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto a generar resultados extraordinarios en comunidades de aprendizaje. Quizá la razón de mayor peso para construir organizaciones inteligentes es que sólo ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Durante largo tiempo, los esfuerzos para construir

organizaciones inteligentes fueron como avances a tientas, hasta que se llegaron a conocer las aptitudes, conocimientos y caminos para el desarrollo de tales organizaciones. Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las “disciplinas de la organización inteligente”... Extracto introductorio adaptado de "La quinta disciplina", de Peter Senge (1996).

Desde la perspectiva expuesta, el capital humano de la organización debe ser gerenciado con un enfoque inteligente que facilite cambios profundos que los faculte y confiera nuevas responsabilidades en comunidades de aprendizaje que le permitan abordar una inédita forma de trabajar, para así construir un nuevo modo de entendimiento, vínculos de conexión, apoyo y lealtad hacia la organización y su gente. Ya no basta con tener una única persona que aprenda para la organización. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las órdenes del “gran estratega”. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. De Geus (2000).

Respecto al aporte de índole metodológico, se ofrecen procedimientos y herramientas para la construcción de estrategias y el análisis de problema, para intervenir en el sistema humano cultural de manera que el cambio no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para el crecimiento personal y el Desarrollo Organizacional.

Respecto de aportes históricos, con el modelo propuesto se plantea el mejoramiento de la gestión tradicional de los procesos académico administrativos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia.

Los resultado obtenido en este estudio constituyen un aporte al mejoramiento de la gestión de los procesos académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia, contribuyéndose a impulsar un cambio cultural que alinea y sirve de apoyo a los esfuerzos del cambio que se están dando en la Universidad del

Zulia, impulsado por el Vicerrectorado Académico en cuanto a la puesta en práctica del nuevo currículo.

Se justifica también porque con el mismo se da respuesta a la resolución del Consejo Nacional de Universidades en lo relativo a la política de innovación educativa para las instituciones nacionales de educación superior. En el mencionado documento se plantea expresamente dicha política, en los siguientes términos: la gestión de la educación superior deberá orientar su acción hacia el mejoramiento acelerado y continuo de la calidad académica incorporando al proceso educativo contenidos de los avances científicos y tecnológicos de la educación contemporánea. Asimismo, deberá adaptarse a la dinámica del cambio a fin de generar nuevas ideas y métodos para el proceso enseñanza y aprendizaje adecuados a nuestras condiciones culturales. CNU-OPSU(1997).

Lo señalado, permite justificar la realización de esta investigación, ya que con ella se pretende establecer la importancia de nuevos modelos de gestión basados en el enfoque inteligente que constituye una metodología adecuada para el diagnóstico y administración de los cambios. En tal sentido proporciona competencias a los tomadores de decisión para facilitar procesos de aprendizaje organizacional que involucra a todos los miembros de la organización a investigar y aprovechar áreas de oportunidad, ofrece herramientas para intervenir en el sistema humano cultural de manera que el cambio no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para el crecimiento personal y el desarrollo organizacional. Por otro lado el modelo destaca aspectos que facilitan la gerencia del como el aprendizaje organizacional, la participación, la flexibilidad y las potencialidades de los recursos humanos todos acordes con los requerimientos y cambio que demanda los nuevos tiempos.

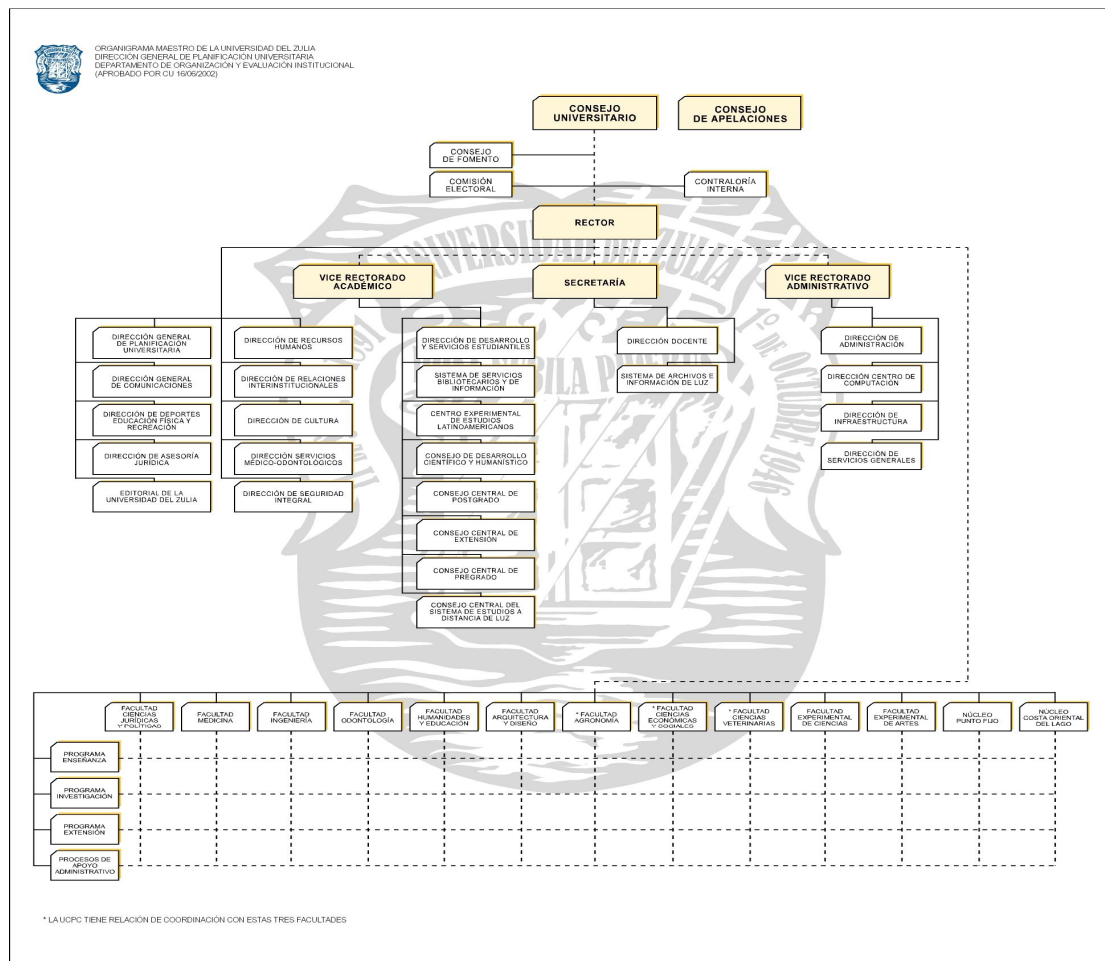
Asimismo, fortalece las líneas de investigación de las futuras Tesis de Grado de los participantes del Programa “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes”, Nivel Especialidad, aprobado por el Consejo Universitario de LUZ el 08/05/2002 s/g resolución CU.03031.2002 y autorizado su creación y funcionamiento por el Consejo Nacional de Universidades CNU el 08/04/2003 s/g resolución CNU/CCNPG-0726/03, con sede en la División de Estudios de Postgrado del Núcleo de la Costa Oriental del Lago de LUZ.

Cabimas Estado Zulia. En el mencionado programa el autor del presente estudio participó como autor en su creación y diseño.

### 1.6. Marco situacional

Tomando como fundamento los planteamientos presentados y el propósito de este estudio en cuanto a estructurar un modelo de gestión basado en el enfoque de la organización inteligente de Peter Senge para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales que coadyuve los propósitos del Currículo Integral por Competencias que se implementa en la Universidad del Zulia de seguida haremos referencia al marco situacional correspondiente donde se desarrolla la investigación.

**GRAFICO NO. 1**  
**ORGANIGRAMA DE LUZ**



La Universidad del Zulia es una institución educativa pública y autónoma, la cual se rige por la Ley de Universidades y por políticas internas. Su origen data de más de una centuria, ya que su apertura fue el 11 de Septiembre de 1891, instalada en el Templo de San Francisco, en la ciudad de Maracaibo. Creada por Decreto de Andueza Palacios, La Universidad del Zulia comienza sus actividades con 23 cátedras de estudios superiores y 187 estudiantes. En 1903 es clausurada por Cipriano Castro, porque según él, "el exceso de profesiones liberales podía conducir a la degeneración del carácter nacional". Su restablecimiento fue el 1 de Octubre de 1946 bajo la rectoría del Dr. Jesús Enrique Lossada.

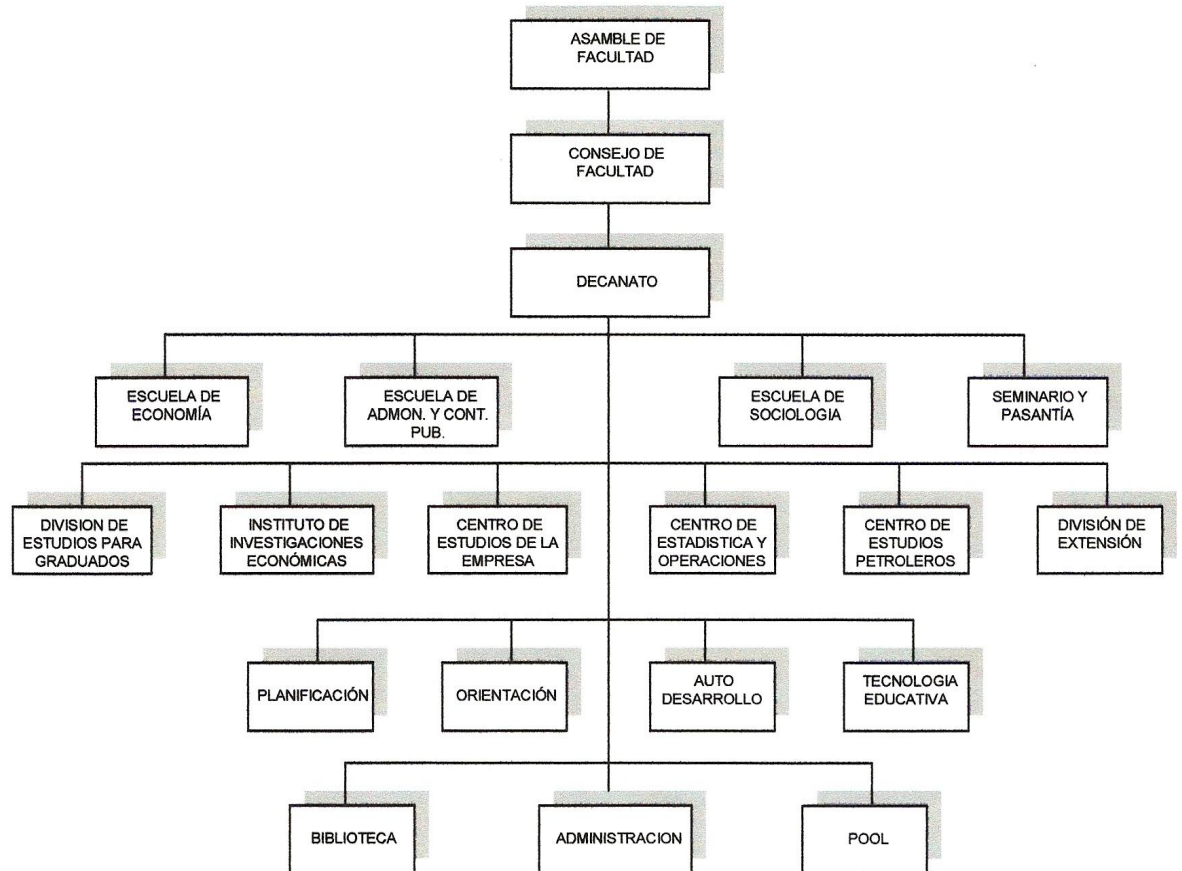
Hoy día LUZ está conformada estructuralmente por un equipo de Autoridades Rectorales compuestas por un Rector, un Vicerrector Académico, un Vicerrector Administrativo y un Secretario; en un segundo nivel se encuentran 12 Decanos de las Facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Económicas y Sociales, Ingeniería, Experimental de Ciencias, Humanidades, Ciencias Jurídicas y Políticas, Medicina, Odontología, Veterinaria y los Núcleos Cabimas y Punto Fijo; los cuales gobiernan la institución a partir de un Consejo Universitario, que además de ellos está conformado por representantes de profesores, estudiantes y del Ministerio de Educación. En cada facultad existen escuelas y departamentos que se rigen bajo la misma modalidad, un Consejo con un Decano - Presidente, Directores de escuelas, jefes de departamentos y representantes de los profesores y estudiantes. Un tercer nivel en cual se encuentran los profesores.

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES DE LUZ FCES**

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES tiene como responsabilidad fundamental crear condiciones laborales y materiales propicias para optimar: la reproducción y divulgación de conocimientos científicos-tecnológicos en las disciplinas económica, social, administrativa y contable; la formación de profesionales en estas áreas y la vinculación con las organizaciones del entorno local, regional, nacional e internacional, para viabilizar la producción y formación, así como aportar en la solución de problemas.

## GRAFICO NO. 2

### ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES



### RESEÑA HISTÓRICA DE LA FCES

Bajo la iniciativa de la Unión de Contadores del Estado Zulia, en 1957 se dieron los primeros pasos para la fundación de la Facultad de Economía. Diversos sectores de la propia Universidad y de la región, tales como: La Cámara de Comercio de Maracaibo y del Sector Empresarial Zuliano, núcleos estudiantiles de los distintos liceos de la época.

Baralt y Guzmán Blanco, bajo el empuje del entonces estudiante y hoy profesor insigne de nuestra Facultad, el difunto Dr. Gastón Parra Luzardo, impulsaron la movilización para la apertura de esta Facultad y cuya idea encontró albergue en la gestión del entonces Rector

José Domingo Leonardi. El Consejo Académico de LUZ, nombró una comisión para la elaboración del proyecto, la cual se reunió con uno de los fundadores de la Facultad de Economía de la UCV, el Doctor José Joaquín González Gorrondona y el Doctor Atilio Romero, Decano de esa Facultad y con algunos organismos económicos del país quienes auparon y apoyaron la idea. Más tarde, el 30 de septiembre de 1958, en sesión ordinaria, el Consejo Académico, presidido por el Rector Dr. Antonio Borjas Romero, aprobó un acuerdo para la creación en el Estado Zulia y específicamente en nuestra Alma Mater, de una Facultad en donde se cumplan los estudios económicos, con la competencia de crear las escuelas acorde a los temas contenidos en decreto 102, del 22 de marzo de 1958. El primer Decano de la Facultad fue el Dr. Daniel Uribe Barrios y fue quien presidió la sesión inicial del Consejo de la Facultad: el 23 de Octubre de 1958.

Con la inscripción de un número elevado de estudiantes en cursos diurnos y nocturnos, y con la firme esperanza de progreso y voluntad, se echaron las bases para lo que hoy nos llena de orgullo, como es nuestra Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de La Universidad del Zulia. La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales apunta a la enseñanza e investigación de conocimientos científicos-tecnológicos en las disciplinas económica, social, administrativa y contable. Orgánicamente esta constituida por cuatro escuelas, una División de Estudios para Graduados, una División de Extensión, el Instituto de Investigaciones, el Centro de Estudios de la Empresa, el Centro de Estadísticas e Investigaciones de Operaciones, el Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos, el Programa Centro de Estudios Petroleros y Carboníferos y la Rental FACES, C.A. En relación a su estructura, la misma está integrada por el Decano y los Directores de las escuelas, las divisiones, del instituto y de los centros y programas, así como por los miembros del personal docente y de investigación, los miembros honorarios, los estudiantes y los representantes de los egresados. Jerárquicamente el gobierno está ejercido por la Asamblea de la Facultad, el Consejo de la Facultad y el Decano. La enseñanza de la FCES se rige por un plan de estudios o currículo aprobado por el Consejo Universitario de LUZ.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica y los términos básicos en los cuales se sustenta la presente investigación. La revisión bibliográfica se apoya en el estudio y análisis de teorías organizacionales relacionadas con el problema planteado; antecedentes, conceptos, ideas y prácticas que han sido considerados pertinentes para la obtención de insumos que orientan y sustenten el desarrollo de la investigación y coadyuven al logro de los objetivos.

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Estudios relacionados con los aspectos que se ventilan en la presente investigación, dan cuenta de lo siguiente:

Segovia, L. (2000), en su investigación Perfil Gerencial y organizacional basado en el enfoque de las organizaciones inteligentes, establece una propuesta de acciones de gestión basado en el enfoque de organizaciones inteligentes. La metodología del estudio se orientó como un diseño no experimental, de tipo transversal descriptivo de campo, seleccionándose como población a 17 personas quienes ocupan los cargos de gerentes en varias organizaciones seleccionadas. Para la recolección de los datos utilizó un cuestionario conformado por preguntas cerradas con cinco alternativas de respuesta, bajo escala Likert, permitiendo obtener así los elementos y características de este personal y de las organizaciones en las cuales laboran para luego proponer el perfil ideal. La base teórica manejada para la investigación estuvo conformada por los planteamientos de Peter Senge (1998) acerca de las organizaciones inteligentes. En relación a los resultados obtenidos se propone que los gerentes sean personas con alto grado de liderazgo y proporcionen reconocimiento y motivación a logros a los trabajadores y se preocupen por la innovación en los métodos de la organización, asimismo que brinden posibilidades para que desarrollen sus conocimientos y habilidades en la solución de problemas.

Gillezeau P. (2001). En su investigación los Valores, la Comunicación y el Liderazgo fundamentos de la Cultura en la evolución de las Organizaciones inteligentes estableció la presencia de los valores compartidos (compromiso auténtico, competencia sólida, credibilidad, honestidad, respeto, humildad y justicia), una comunicación humanizada, un liderazgo transformacional y el grado de satisfacción de los clientes externos y proveedores en la cultura de empresas inteligentes. Para su análisis utilizó la metodología cualitativo - interpretativa que posibilita la medición de factores que involucren al ser humano, como es el caso de su investigación. Siguiendo la metodología seleccionada realizó una revisión bibliográfica con la finalidad de establecer un conjunto de significados, teorías y conceptos que sirvieran de soporte al estudio. Luego se realizó un análisis del contenido de los documentos formales de las organizaciones seleccionadas y de las entrevistas en profundidad realizadas a la gente en la organización y a los clientes externos y proveedores. Esto con la finalidad de establecer un conjunto de fundamentos teórico - conceptual que permitiera, con la conjugación de datos recabados, dar respuesta al objetivo de su investigación. Del análisis aplicado a los resultados obtenidos, concluyo que la cultura de las organizaciones, enraizada en sus valores es la que integra todos los factores expresivos y afectivos de la organización, en otras palabras es la que regula el comportamiento de las organizaciones, pero ésta debe ser transmitida y compartida por todos. Su comprensión y aplicación dependerá de una red de comunicaciones humanizada, un liderazgo transformacional y un alto grado de satisfacción de los clientes y proveedores. Este es el camino seguro para que una organización pueda llamarse inteligente.

Morillo, R. (2001), presenta su investigación “El Aprendizaje Organizacional en la Escuela Básica y la Descentralización Educativa”, donde propone crear un modelo de los procesos de aprendizaje organizacional en el contexto de la descentralización para mejorar la calidad educativa efectuando cambios de aprendizaje profundos y transformadores en la escuela, con la participación de las comunidades y educandos; para intentar mejorar así las condiciones actuales de la educación venezolana. Asumió como teoría de base, la teoría de acción de Argyris y Schön y el enfoque sistémico de Peter Senge. Bajo una investigación cualitativa. Manifiesta que el sistema educativo venezolano tiene una estructura escolar caracterizada principalmente por la centralización y burocracia, donde la comunicación se

concibe como información, la toma de decisiones influenciada por intereses políticos y clientelares; evaluación, control, supervisión e investigación ausentes o ineficaces. Plantea que las instituciones educativas no se esfuerzan por resolver los problemas de manera colectiva, quienes ocupan puestos de línea tratan de convencerse unos a otros, y probablemente a sí mismos, de allí la importancia que las organizaciones educativas logren un aprendizaje organizacional. Este desarrollo representa para el ente escolar un cambio continuo, racional e intuitivo, activo y proactivo, coordinado, orientado a la solución de problemas y creativo. El desarrollo o aprendizaje organizacional se da, cuando la situación reinante no concuerda con la deseada. Lo fundamental es colocar la gestión educativa más cerca de los usuarios para romper el aislamiento de la escuela y acercarla a la comunidad a la cual sirve. La investigación se efectuó bajo un enfoque cualitativo a nivel de educación básica I y II etapas, trabajando con el personal directivo y docente de 44 escuelas básicas nacionales, utilizando una muestra intencional. Las técnicas puestas en práctica fueron: el análisis de contenido, observación, entrevista a profundidad y la encuesta de gran utilidad para construir las tablas de resultados que revelan lo favorable de la teoría de acción explícita al proceso descentralizador y al aprendizaje organizacional. El estudio permitió diseñar el modelo de procesos para el aprendizaje organizacional en la escuela, de manera que sea descentralizado, flexible y participativo, orientado a la transformación de la organización escolar. Este modelo, invita al aprendizaje organizacional que es de incumbencia en la investigación iniciada, muestra elementos como descentralización, comunicación, trabajo en equipo, participación de las comunidades, cambios continuos y teorías de acción así como la de Peter Senge, valida también para este estudio.

Cristalino, F. (2002), a través de su trabajo “Aprendizaje Organizacional y desarrollo de Proyectos Educativos desde un Enfoque Estratégico”, generó lineamientos metodológicos para organizar un proyecto educativo que permita mejorar la calidad de la educación y promover el aprendizaje organizacional. La metodología fue cualitativa, con la modalidad de investigación-acción participativa. Las técnicas de recolección de información fueron: análisis documental, entrevista en profundidad, observación participativa, diagnóstico y encuesta. Utiliza como técnicas de integración de la información: la triangulación y el tratamiento estadístico descriptivo. El diseño de investigación fue el estudio de casos

múltiples. Los lineamientos teóricos fundamentales fueron: Visión sistémica de la organización, fomento del diálogo y aceptación de la diversidad, liderazgo compartido, gerencia participativa y formación e innovación. Los factores que inhiben el aprendizaje organizacional son: el tipo de organización, los modelos mentales de los docentes, ausencia de autonomía en los planteles y rutinas defensivas arraigadas que impiden el desarrollo de una organización que aprende. Propone para la investigación vías y salidas al aprendizaje de una organización o institución educativa. Induce e impulsa la idea que la escuela es una organización que aprende. Establece lineamientos, parámetros e ideas de gran utilidad para el desarrollo del estudio, mediante una visión sistémica, fomento del dialogo, liderazgo compartido, gerencia participativa y formación e innovación.

Rey, R (2003), en su trabajo “Hacia un Modelo de Dirección para el Cambio Organizacional”, introduce el cambio para elevar el grado de efectividad gerencial. Plantea que la modernización de los estados y la globalización proponen la necesidad de hacer que la gerencia organizacional se adapte a las nuevas realidades de su entorno cambiante, más dinámico y de alta competencia; donde subsisten las empresas que dominan escenarios turbulentos. Durante la investigación se revisaron teorías como: organización, cambio de dirección, liderazgo, eficacia, estilo y habilidad gerencial. La metodología utilizada fue descriptiva, no experimental y transversal, entre los instrumentos de investigación contó con la encuesta y un cuestionario validado por ocho jueces consultados, con un grado de confiabilidad del 0.092%. El trabajo fue delimitado a:

- Revisión, análisis y presentación de las teorías vinculadas con el cambio y dirección organizacional.
- Propuesta del modelo de dirección, aspectos metodológicos y administrativos, para obtener los resultados propuestos en los objetivos, detallando tipo de investigación, población y muestra, tratamiento estadístico para el análisis de resultados, y el procedimiento para realizar el estudio.
- Especificación de los elementos a integrar el nuevo modelo de dirección organizacional.
- Propuesta del modelo de dirección para el cambio organizacional.

La población se estimó en 265 personas bajo una muestra no probabilística e intencional que abarco 35 sujetos. La técnica de recolección de datos empleada, fue el cuestionario cerrado apoyado en la estadística descriptiva de la media, promedio, desviación estándar y varianza. Los resultados principales indican que el modelo debería estar integrado por los elementos: liderazgo, comunicación, valores, estilo, eficacia, y habilidad gerencial; sobre los cuales elaboró la propuesta. Tomando de aquí para la investigación, aquellos elementos que contribuyen a mejorar y elevar el grado de efectividad gerencial pues en todo desarrollo organizacional la actuación y forma de conducirse de los gerentes-directivos de las instituciones educativas es básico. Podemos en este caso extrapolar elementos de la gerencia empresarial a la gerencia educativa como: que los directivos modifiquen estructuras en función de los nuevos retos, cambios en el enfoque gerencial, sistemas administrativos, conducción de los trabajadores y su sistema de dirección.

## **2.2. Necesidad de nuevos modelos de gestión en la educación superior basados en el aprendizaje**

En el análisis y estudio de las fuentes bibliográficas acerca del cambio en la educación superior se detecta la necesidad de nuevos modelos en la gestión acorde con la enseñanza del momento en las instituciones educativas. En tal sentido Lepeley (2005) plantea que en la denominada Era del Conocimiento nuestras sociedades se enfrentan a una serie de desafíos sin precedente histórico y la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades y en las organizaciones. Se puede observar que la estructura de la universidad en general hoy resulta inadecuada para producir el tipo de profesional que requiere la sociedad, pues estas instituciones fueron diseñadas y adaptadas para producir un cuadro técnico o administrativo con relativa capacidad para incorporarse a las labores productivas de mantenimiento y de servicio de las empresas contratantes, pero no para diseñar, innovar o crear opciones para el crecimiento y desarrollo de la producción científica, técnica o humanística. Para que las Instituciones de Educación Superior en general y las Universidades Públicas, respondan adecuadamente es necesario flexibilizar la gestión sustentada en el aprendizaje de manera de facilitar nuevas formas de enseñanza que permita formar individuos con características que respondan a los requerimientos

establecidos como necesarios para integrarse y responder a las demandas de las nuevas organizaciones. Se observa pues que las características de la nueva organización social imponen nuevas demandas y generan grandes desafíos a los sistemas educacionales, donde históricamente ha prevalecido la burocracia y el énfasis en la formalidad y la cantidad por encima de la calidad de la educación y la importancia de la persona.

En ese orden de ideas en La Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión Acción, UNESCO (1998), proclama, en su artículo 13, la necesidad de que los institutos de educación superior “adopten prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno”, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de la propia sociedad.

Indicios de que los cambios y transformaciones son necesario en la gestión de la educación superior dentro de la categoría del aprendizaje, los proporciona la propia Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), citada por Lázaro (2000), cuando produce un documento titulado Articulación e integración de educación universitaria, bases de un modelo de gerencia de planificación en la OPSU del futuro”, donde plantea la inexistencia de planificación y gerencia universitaria basada en el aprendizaje, puesto que, pareciera, las decisiones responden más a aspectos puntuales y a cumplir procesos cada día más burocráticos (gestión). Sin embargo, en este mismo documento se expone la necesidad del cambio y se propicia un mecanismo de sustitución por “un Modelo de Planificación Estratégica Corporativa definida con base en la articulación e integración de la planificación universitaria en el marco de una Filosofía de Gestión... que requiere de un modelo gerencial que hemos llamado Cambio y Transformación” (Lázaro, ob. cit. p. 10).

Una de las categorías en estudio de este trabajo es modelo de gestión. El mismo se explica a partir de una serie de planteamientos teóricos que hacen referencia a las características del modelo de la organización como maquina, sus ventajas y limitaciones, y

a las características de la organización como cerebro. Este último vinculado con la organización inteligente.

### **2.3. Modelo de gestión**

Enmarcándonos dentro del campo de los Teóricos de la Organización, el concepto modelo de gestión alude a propuestas de esquemas, ideas, supuestos y estructuras conceptuales acerca de cómo aplicar los conocimientos y técnicas de la administración para la gestión de una determinada realidad. Estas propuestas se empiezan a sistematizar desde los inicios del Siglo XX, cuando aparecen una serie de escritos encabezados por Frederick W. Taylor y su Teoría de la Administración Científica. Kliksberg (1976). Desde esa época, la aparición de nuevos modelos y teorías, ha florecido de tal manera que prácticamente se hace imposible enumerar las propuestas que cada uno de los diversos autores ha hecho desde la época de la sistematización de la teoría de las organizaciones hasta nuestros días. Tales modelos y teorías dieron origen a las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, entendidas estas como la conjunción de una serie de modelos y de teorías que presenta una visión particular de la realidad. Desde esta perspectiva, los modelos gerenciales se pueden definir como la forma de observar, analizar, e intervenir en una específica realidad. La observación, análisis e intervención, estará en función de cada una de las escuelas de pensamiento administrativo que sirven de referencia a la acción gerencial. Del Castillo (2000).

Desde una perspectiva metafórica Morgan (1991) señala que los modelos de gestión hacen referencia a metáforas, aludiendo en la mente de los directivos una serie de supuestos sobre la organización y las personas, a partir de los cuales, en unos casos los conciben como máquinas, en otros como organismos vivientes, en otros como cerebros y hasta en algunos casos como cárceles psíquicas. Estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial. Así el modelo mecánico genera en los directivos modos de actuación rígidos e inflexibles, centralizan la toma de decisiones y la solución de problemas con limitadas posibilidades para indagar alternativas diferentes a las preestablecidas. El modelo de la organización como cerebro dirige su atención a la importancia del proceso de la información, el aprendizaje y la inteligencia. Este enfoque conceptualmente parte de un

ángulo diferente de la situación y con una ancha y variada comprensión crea una diversa gama de posibilidades de acción. Desde esta óptica metafórica se plantea la existencia de modelos gerenciales convencionales y alternativos los cuales pueden emplearse como herramientas para el análisis, el diagnóstico de problemas de organización y para el diseño de diferentes tipos de organizaciones, incluyendo las inteligentes.

Ortega (2000) tipificando las ideas que engranan el modelo mecanicista de gestión resalta: organizar estableciendo una estructura de actividades claramente definidas enlazadas por líneas de ordenes, comunicaciones verticales, coordinación centralizada, líneas de mando, la primacía de la autoridad formal, el control de los recursos, utilización exacerbada de la estructura organizacional, leyes, reglamentos y procedimientos, control de los procesos de decisión, control del conocimiento y la información, simbolismo y manipulación de las ideas, impedimento de la participación, separación entre la planificación y el diseño del trabajo, trabajar tan exactamente como sea posible mediante patrones de autoridad, supervisar el desempeño del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo, entre otros.

En relación a las fortalezas que presenta el modelo mecánico el autor citado indica: Las ventajas de este modelo pueden enunciarse muy simplemente. Para la formulación mecánica de una organización, trabajarán bien solamente en las condiciones en que las máquinas trabajen bien:

- a) Cuando hay una tarea lineal para trabar.
- b) Cuando hay un entorno que asegure que el producto realizado será el esperado.
- c) Cuando se desee producir exactamente el mismo producto una y otra vez.
- d) Cuando la precisión es una premisa
- e) Cuando la parte “humana” de la máquina sea obediente y se comporte exactamente como se le ha sido asignado.

En relación a las desventajas presentes en el modelo señala:

- a) Pueden crear formas organizacionales que tengan dificultades para adaptarse al cambio de circunstancias.

- b) Pueden dar lugar a una burocracia sin límites.
- c) Pueden tener consecuencias no previstas y no deseables.
- d) Puede traer efectos deshumanizadores sobre los empleados, especialmente en aquellos de los niveles más bajos de la escala jerárquica.

Según Morgan ob. cit (1991) la idea del modelo de la organización como cerebro descansa en el supuesto de que existen una serie de cualidades del cerebro humano que pueden ser asimilados al comportamiento de la acción gerencial. Tales cualidades tienen que ver con el procesamiento de información, la capacidad de aprendizaje y la holografía. En cuanto al procesamiento de la información el cerebro funciona como un ordenador recibiendo y transmitiendo impulsos eléctricos, ensamblando imágenes coherentes a partir de millones de datos separados, como sistema lingüístico operando a través de un código neural que transforma la información en pensamientos, ideas y acciones y de esta forma hace posible la vida del organismo humano. En cuanto a la capacidad de aprendizaje el cerebro en la medida que procesa información en una continua interacción con su entorno, va detectando si las respuestas que va generando el organismo son acordes con los cambios que se van dando en el entorno para iniciar acciones correctivas y las respuestas apropiadas. De esta manera hace que el sistema aprenda y opere de una forma autorregulada o inteligente. En atención a la holografía, la misma es una propiedad del cerebro en cuanto a que su capacidad de aprendizaje y autorregulación esta distribuida en cada una las partes del cerebro. Análogamente una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes. El carácter holográfico se refleja claramente en los modelos de conexiones de las neuronas (células nerviosas) a través de las cuales cada una de ellas se relaciona con otros cientos de miles, permitiendo un sistema de funcionamiento general y a la vez especializado. Este principio de la conectividad y función generalizada de las neuronas aplica tanto para el hemisferio derecho como izquierdo del cerebro como canales de comunicación y como un centro de actividad específica o requerimiento de la memoria. El modelo o patrón de conectividad entre las neuronas permite procesos de información simultáneos en diferentes partes del cerebro, una receptividad para diferentes tipos de información simultánea, y asombrosa capacidad de darse cuenta de lo que pasa en cualquier sitio del organismo. El secreto de la capacidad de

los cerebros parece depender tan solo de esta conectividad que sobre diferenciación estructural.

La idea del modelo de la organización como cerebro deriva en el supuesto de que la gestión creará condiciones para que los elementos de la organización, llámese gerentes y colaboradores, bajo circunstancias de variabilidad serán capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo y modificarán sus acciones tomando en cuenta la nueva situación. Esto requiere una capacidad de aprendizaje organizacional, que es sustancialmente racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque no se acomete a ciegas sino a sabiendas que es la apropiada. De esta forma la organización “funcionando como un cerebro” promoverá una acción creativa y flexible, es decir, la dirección institucional generará una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiada para motivar la creatividad y la inventiva cotidiana. Esta perspectiva del cerebro apoyándose en patrones o modelos de creciente refinamiento es diametralmente opuesto al modelo máquina que funciona bajo el principio lineal e inflexible de causa efecto.

En relación a las fortalezas que presenta el modelo de la organización como cerebro el autor citado indica:

- a) Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización.
- b) Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras
- c) Como la dirección estratégica facilita el aprender a aprender
- d) Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
- e) Impulsa el desarrollo de tecnologías de ordenadores para facilitar nuevos estilos de organización.

Entre las desventajas, pueden destacarse la siguiente:

- a) La pérdida del control de las unidades auto desarrolladas las cuales pueden desviarse de los propósitos organizacionales.

## 2.4. Inteligencia organizacional

Unos planteamientos por demás interesantes que precisan y arrojan luz para una mayor aproximación y comprensión a la naturaleza de nuestro objeto de estudio son los de Obeso ob. cit. (2003). Los mismos son antecidos por las interrogantes: ¿Tienen inteligencia las organizaciones? ¿Existen organizaciones más inteligentes que otras? ¿Se puede convertir una organización poco inteligente en una organización inteligente?

En tal sentido para dar respuesta a las interrogantes el autor citado interpreta la inteligencia organizacional como: “resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización. En esa situación no basta que cada persona sepa hacer lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, ajustando constantemente su comportamiento a los comportamientos de los otros (inteligencia organizativa). Ese conocer lo que los otros hacen forma parte de un modelo mental interpretativo aprendido en un contexto social determinado denominado comunidad de aprendizaje”. Obeso (2003:16). Y acota para señalar lo que no hace a una organización inteligente, lo siguiente: “Una organización con conocimiento puede no ser una organización inteligente, o lo que es lo mismo, el conocimiento organizativo no es lo mismo que la inteligencia organizativa. El conocimiento no implica acción, la inteligencia sí. La seguridad y la confianza son el resultado de las interconexiones de los conocimientos y comportamientos parciales de los individuos y de la intensidad con que se mantengan las interconexiones. Cuando los individuos actúan con modelos interpretativos distintos baja la inteligencia organizativa. La inteligencia organizativa depende de la fuerza de las conexiones entre los actores, de sus modelos mentales y de mantener una atención constante.” Obeso (2003:17)

En relación a los señalamientos que hacen a una organización inteligente, el autor destaca: Para que la organización no baje su inteligencia organizativa y mantenga su intensidad de conexión los individuos deben desarrollar habilidades de relación y aprender a estar en constante alerta. Para ello tienen 1ro. que aprender que el sistema en el que

trabajan consiste de acciones conectadas con los otros; tienen por tanto que tener una representación del sistema global en su mente (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento) y en 2do. lugar tienen que interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, tienen que subordinar su acción a la del conjunto. La atención por su parte significa actuar en todo momento en estado de alerta, actuar tomando en consideración las expectativas de los otros, actuar integrando sentimientos, pensamientos y deseos del conjunto.

Finalmente indica: En una organización inteligente los actores deben estar atentos a eventos imprevistos que pueda ocurrir y adaptar el comportamiento a esa situación. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Cuando baja en algún actor del sistema baja en la cadena, presentándose el peligro a no ser que la atención del resto rediseñe el sistema de conexión, supla la falla y continúe el flujo normal de respuestas. Si no ello no ocurre, la organización se vuelve menos inteligente, menos fiable.

## **2.5. Organizaciones inteligentes**

La acepción del término organización inteligente fue acuñada en la Universidad de Harvard durante la década de los sesenta, significando con ello un modelo de respuesta de algunas organizaciones que tenían la necesidad de introducir rápidamente el cambio en ella. Las mismas utilizaban un sistema de aprendizaje de doble bucle, muy bueno para organizaciones con capacidad de aprender; pues permite obtener una visión profunda, superior a la situación planteada convencionalmente y una capacidad para cuestionar las normas operativas, Argyris (1982).

La idea de organizaciones inteligentes maduró durante los años noventa dando inicio a una de las escuelas del pensamiento de la Administración ante la necesidad que tienen algunas organizaciones de aprender rápidamente para dar respuesta a situaciones cambiantes del medio ambiente, utilizando para ello los conocimientos del personal que allí labora, generando un valor agregado producto del conocimiento que implica innovación, mejores productos y servicios de la organización; donde la inteligencia y creatividad de la

gente, bajo una gerencia adecuada, y utilizando la información como insumo, resulta exitoso. Valdés (1996)

En este mismo sentido, Davalo (1992), señala que toda organización o institución que pueda ofrecer productos y servicios bajo el conocimiento de quienes la integran, se convierte en una organización inteligente.

Todos estos planteamientos destacan las organizaciones inteligentes como aquellas dispuestas al aprendizaje continuo, al cambio permanente pues el personal tiene el conocimiento, la capacidad y voluntad para hacerlo, manejan la información como materia prima y el conocimiento como recurso mental para el exitoso cumplimiento de su labor.

Por su parte Bernal (1993), manifiesta que una organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones mas importantes, en donde dentro de las actividades de cada cual y de manera conjunta se aprende como aprender y donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro. Planteamiento que destaca la energía que muestran los individuos de la organización en querer aprender para contribuir al desarrollo y crecimiento.

Lo importante de las organizaciones inteligentes es que el contacto y la relación con el medio ambiente le proporciona la capacidad de autocorregirse y renovarse, alcanzar metas y objetivos, estar en permanente evaluación y autoevaluación para hacerse eficaz en el tiempo mediante el aprendizaje colectivo.

Las organizaciones inteligentes o de conocimiento son las que están más aptas para asumir los cambios en los cuales están envueltas las organizaciones de hoy día. Estas son las que están dispuestas a aprender continuamente en función de sus capacidades para crear su futuro a través de un nuevo estilo de gerencia, el cual las capacite para ver las totalidades en vez de las partes por separado. Específicamente están caracterizadas, según Senge (1997), por el desarrollo de cinco disciplinas que deben aprenderse, ya que al igual que las personas, las organizaciones no nacen aprendidas, crecen porque aprenden, y esto es base para un nuevo modelo organizacional las cinco disciplinas son: 1) el dominio personal de la

gente en la organización, 2) el desarrollo de modelos mentales, 3) la implementación de visiones compartidas y, 4) por el aprendizaje en función de la formación de equipos y por 5) un pensamiento sistémico que las unifique.

Berrios (2001) en cuanto al desarrollo e impacto de estas disciplinas centrales o básicas como las denomina Senge, comenta lo siguiente: 1) El pensamiento sistémico permite descubrir las estructuras que subyacen en situaciones complejas de cambio, debido al enfoque general que con él se obtiene. Este constituye el punto central del modo en que una organización inteligente interpreta el mundo. 2) El dominio o excelencia personal, constituye el cimiento espiritual de la organización inteligente, aclara y ahonda continuamente la visión personal. 3) Los modelos mentales, son supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, las organizaciones bajo esta nueva concepción deben estar dispuestas a cuestionar sus viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente. 4) Las visiones compartidas, parten de que todo en la organización tiene un destino, un propósito que expresa la razón de ser de la empresa, viene dado por la visión, misión y valores compartidos en la organización, y por último, 5) el aprendizaje en función de la formación de equipos, es un elemento vital porque la unidad fundamental de aprendizaje no es realmente el individuo sino los equipos que estos conforman.

El cambio que deben iniciar las organizaciones las induce a un nuevo estilo de aprendizaje, es decir, aprender no para reaccionar ante el presente sino para crear un futuro, esto supone, un decisivo desplazamiento o tránsito mental que las lleve de una perspectiva en desuso a otra acorde con la realidad existente, a esto se le llama en la cultura occidental "metanoía" Senge, (1996) y requiere revisar y modificar la conducta colectiva con base en la investigación de la mejor actuación para hacerse y mantenerse competente. Senge, ob. cit (1997). De esta manera, el aprendizaje se orientará hacia el desarrollo del potencial de los individuos para aprender a aprender, ha desarrollar un nuevo conocimiento que los guía hacia un desempeño que puede ser más satisfactorio y beneficioso.

La transformación de las empresas a organizaciones inteligentes es una necesidad de primer orden, ya que su conformación le permitiría, según lo expuesto por el Centro de

Información Álvaro Castro J. N. (1998): 1) Enfrentar los retos por medio del conocimiento. 2) Lograr la satisfacción plena de los clientes, los cuales son la base de la riqueza corporativa. 3) Lograr que la organización viva intensamente un espíritu de servicio, cortesía y armonía. 4) Mantener una creatividad y un movimiento innovador constante. 5) Permite desechar la cultura del desperdicio modernizando permanentemente sus sistemas productivos. 6) Lograr alcanzar siempre el resultado final en todas las operaciones. 7) Asegurar la calidad de los procesos y por ende, de sus productos y servicios. 8) El factor humano es la mayor riqueza de la organización, es necesario atender a los colaboradores, a los clientes y proveedores. 9) Faculte, capacite y califique a su personal, ésta es la fuente que da poder a la organización. 10) Ser paciente y motivador siempre con los colaboradores, la energía diaria que se requiere viene dada por estos elementos. 11) La clave son los líderes, son la mejor inversión, deben convertirse en líderes de excelencia.

Para Boyett y Boyett (1999), “organizaciones inteligentes” o en constante aprendizaje son contextos en que los individuos deben asumir nuevas actitudes y aptitudes y consisten en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades y la comunicación intraorganizacional, produce conocimiento dentro de la organización, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite el crecimiento de la organización, en términos no sólo financieros, sino de conocimientos y pertinencia con la sociedad.

Partin (1993:17) define la organización inteligente como: “un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional, innovación y toma decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrige y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión”.

## 2.6. Comunidades de aprendizaje

Este concepto refiere uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de organizaciones inteligentes. El mismo tiene varias acepciones y hace alusión a un contexto social en el cual se dinamiza toda una serie de procesos para los propósitos de proyectos de diferente naturaleza. Valecillos. (1997).

La acepción más común del término comunidad de aprendizaje se enmarca en el contexto de la enseñanza para hacerlo más efectivo y significativo. En tal sentido se alude a espacios no solo para el aprendizaje convencional de contenidos predeterminados en un currículo de una escuela o un maestro, sino al aprendizaje vivo, significativo que origine cambios interiores que se reflejen en nuevas conductas con miras a que cada quién se responsabilice por su aprendizaje, se abra a la colaboración, cuestione sus metas y aclare sus objetivos de tal modo que los equipos aumenten su productividad creativa. Rodríguez (1988).

En ese sentido Cáceres (1996), señala: entre los miembros de una comunidad de aprendizaje se propicia la dinámica de dar y recibir; vivir los procesos de experimentar, compartir, interpretar, generalizar y aplicar. En la comunidad cada uno es un factor de cambio para los otros miembros. En la comunidad el conductor del aprendizaje es un facilitador, un animador, un coordinador. No es una figura autoritaria; no es 'el que sabe', sino un colega, un miembro más, que asiste y ayuda en una búsqueda común.

“Los grupos de personas que deciden aprender en un ambiente de colaboración y solidaridad, responsabilizándose de sus propios procesos de formación constituyen comunidades de aprendizaje” Anuis (2002:180). Estas comunidades pueden estar localizadas en un ambiente determinado, aunque también pueden trascender lo territorial y estar fuera del ámbito educativo; su principal condición estriba en que un grupo de personas decidan aprender juntos. Los grupos de aprendizaje pueden llegar a ser altamente significativos en las experiencias modernas de formación profesional.

La acepción la cual acogemos en el presente trabajo acerca de comunidad de aprendizaje es el que esta referido al contexto social donde se escenifican una serie de procesos en el que se aprende a aprender a conformar la organización inteligente. Obeso (2003). En tal sentido, señala: en comunidad de aprendizaje se encamina el aprendizaje a valorar la confianza entre sus miembros y la seguridad dando como resultado la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa. Se aprende a desarrollar un modelo mental interpretativo donde los individuos aprenden habilidades de relación y a estar en constante alerta. Aprenden que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros. Aprenden a tener una representación del sistema global en su pensamiento (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento). Aprenden a interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto.

Para los propósitos de este estudio esta acepción es fundamental ya que plantea una serie de condiciones ideales para el aprendizaje organizacional. No se parte de conductas preestablecidas y sus miembros tienen la flexibilidad de aprender a adecuar sus comportamientos a los requerimientos del escenario donde se van moviendo.

## **2.7. Enfoque de la organización inteligente, camino hacia la organización de constante aprendizaje**

Según Bernal ob. cit. (1992) el enfoque de la organización inteligente corresponde a una concepción acerca del cambio y el desarrollo organizacional para la construcción de organizaciones abiertas al aprendizaje. El citado autor destaca: a finales de la década de los 90 la idea de la organización inteligente fue madurando hasta consolidarse como una estrategia para el cambio organizacional y a partir de los planteamientos de autores que coinciden en la necesidad de un aprendizaje organizacional para generar procesos de innovación y desarrollo, lo cual le imprime al sistema la capacidad de procesar rápidamente mayores cantidades de información y responder efectivamente a situaciones cambiantes del medio ambiente.

Swieringa (1998) en relación a la naturaleza del cambio dentro de la perspectiva de la organización inteligente y su efecto en el desarrollo e innovación, plantea: década tras década estuvieron a la orden del día estrategias para manejar el cambio y asimilar los nuevos paradigmas de dirección sin que ninguna lograra beneficios para su implementación y contribuir a la innovación y al desarrollo organizacional. Algunos investigadores aluden que la causa de tal situación derivó del enfoque sobre el cambio existente hasta entonces que sólo apelaba a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer y no a los principios de internalización del valor y los procesos de aprendizaje extensibles a los colaboradores o personal que labora en la organización. Por sí solo el conocimiento de los temas y las técnicas de manera desarticulada es insuficiente para poder asimilarse e incorporarse adecuadamente en la cultura de la empresa. La organización es un sistema integrado de procesos y los resultados sólo pueden mejorar si todos los componentes aprenden a partir de un proceso de aprendizaje organizacional. Solo a través de un aprendizaje organizacional se tendrá el valor y la voluntad para cambiar el estatus quo y canalizar los procesos hacia resultados y proyectos específicos deseados.

El autor citado plantea los siguientes principios del aprendizaje organizacional dentro de la óptica de la organización inteligente:

- El aprendizaje organizacional es producto de un proceso colectivo.
- El saber individual está al servicio de toda la organización.
- Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional y tiene lugar a través de la interacción de ellas.
- Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros.
- La capacitación se traduce en aprendizaje individual pero no implica que la organización está aprendiendo. El aprendizaje colectivo está enfocado a aumentar la competencia colectiva de los miembros perteneciente a una organización.
- Cuando los individuos adquieren competencia colectiva se logra más que la suma

de las competencias individuales.

- El aprendizaje colectivo facilita los procesos de desarrollo e innovación.

En el Proyecto de estudio de postgrado del Núcleo Cabimas de LUZ, de la Especialización en “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes” (2000), que se imparte en la División de Postgrado, se describen una serie de rasgos del enfoque de la organización inteligente, entre las que vale destacar:

Los pilares básicos del enfoque de las organizaciones inteligentes están constituidos por unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y el recurso humano, unos procesos de acción y una serie de intervenciones para el aprendizaje e inteligencia organizacional y el cambio en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operaciones y el ambiente físico. Ferrer (1996). Dentro de sus herramientas de acción considera la dirección por valores como marco para el cambio en la cultura organizacional, García y Dolan (1997), el análisis de flujos como la metodología para el diagnóstico y gerencia de los cambios requeridos y el diseño de programas de cambio planificado que incluye la formación de un equipo administrador del cambio (EAC), un diagnóstico, una planificación, la intervención de acciones, la evaluación y el seguimiento del programa Porras (1988). Finalmente, considera las disciplinas de aprendizaje: visión compartida, pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales y aprendizaje en equipo para alinear el sistema humano cultural a las demandas asociadas a los cambios que debe acometer la organización. Senge ob. cit. (1996).

Las intervenciones constituyen diferentes planes educativos, de formación y capacitación que aplican a diferentes niveles y sectores de la organización de manera colectiva, para el aprendizaje y cambio organizacional, a los efectos de ayudar al sistema cliente superar las debilidades y aprovechar las fortalezas. Las mismas se pueden diseñar y estructurar en programas de cambio planificado. El calidoscopio de formas de intervención varía de acuerdo a los requerimientos de los cambios, identificándose genéricamente las formas de intervención parciales y las totales. Las parciales aplican en la dimensión individual, intragrupal e intergrupala. En el caso de las formas de intervención individual el foco del cambio es el Ser, Saber, Hacer y Servir del recurso humano de la organización y se

instrumentan con el propósito de ayudarlos pensar, reflexionar, comprender y tomar decisiones más efectivas. Las intervenciones totales aplican en un contexto mayor y de mayor complejidad, identificándose las intervenciones para la cultura, los valores y el clima organizacional.

## **2.8. Currículo Integral por Competencias**

Todo modelo de formación profesional se encuentra articulado a un modelo curricular y se convierte en el enfoque desde el que se integran los contenidos del currículo. En razón de ello, por lo regular, el modelo educativo de una escuela o facultad universitaria integra en una unidad al modelo curricular y al modelo de formación profesional.

Existe cierto consenso en el subsistema de la educación superior respecto de que la estructura de los planes y programas de estudio deben impulsar la formación integral del estudiante. Particularmente esto se expresa en la noción de competencias integrales, las que se entienden como “aquellos saberes de alta complejidad, que articulan conocimientos globales, conocimientos profesionales y experiencias de desempeño” Anuis (2002: 83) La formación integral ha pasado de ser una práctica formativa deseable, a constituirse en un enfoque para el diseño curricular. Se trata de un enfoque cuyos elementos distintivos incluyen:

- a. diseño del currículum centrado en el aprendizaje;
- b. adquisición de competencias generales y específicas;
- c. aprendizaje de conocimientos, habilidades, actitudes y valores desde una perspectiva multidisciplinaria;
- d. formación acorde con el contexto histórico, cultural, económico y político, y
- e. propiciadora del desarrollo físico y moral.

La noción de formación integral nos sugiere la idea de procesos donde el sujeto es percibido como totalidad poseedora de emociones, intelecto, afecto, razón, valores, aptitudes y actitudes, que reconoce la multidimensionalidad del ser humano Anuis (2002: 84) Lo anterior nos conduce a partir de reconocer que todo aprendizaje involucra al conjunto de facultades y condiciones del ser humano. El individuo aprende aquello que le resulta de interés vital o por lo menos de alta significatividad.

Las competencias profesionales. La adquisición de competencias implica aprendizajes en las áreas de desarrollo cognoscitivo, socioafectivo y psicomotriz. Por *competencia profesional* se entiende la relación entre los saberes, actitudes y aptitudes de una persona y el desempeño satisfactorio de las actividades propias de un ámbito profesional. Una persona ha adquirido competencias profesionales cuando es capaz de desarrollar:

- 1) Capacidades de adaptación;
- 2) resolución de problemas;
- 3) flexibilidad de pensamiento;
- 4) autogestión de las emociones;
- 5) trabajo en equipo;
- 6) realización y control autónomo;
- 7) sensibilidad social;
- 8) comprensión de diversas culturas, y
- 9) capacidades instrumentales, teóricas y de convivencia social.

La evaluación de competencias requiere el acopio de evidencias de desempeño (aplicación de competencias en la solución de problemas en situaciones reales o de simulación), y evidencias de conocimiento (posesión de conocimiento, teorías y principios) Se entiende por evidencia la prueba fehaciente que demuestra el alcance de un aprendizaje. Se propone emplear el portafolio de evidencias como elemento de ordenamiento y presentación de evidencias. La ejecución/desempeño es lo más importante en la evaluación de competencias.

Formación integral basada en competencias profesionales. El currículum desarrollado desde el enfoque de formación integral basada en competencias profesionales, plantea, entre otros, los siguientes objetivos:

- Promover el desarrollo humano
- Propiciar la adquisición de habilidades de aprendizaje autónomo
- Promover el aprendizaje significativo, vinculando los contenidos de aprendizaje del currículum con los problemas de la realidad cotidiana

- Generar ambientes de aprendizaje que promuevan la creatividad a través de aulas interactivas y virtuales
- Favorecer la autoevaluación y la autocrítica, así como la evaluación de pares
- Establecer programas permanentes de educación continua destinados a mantener actualizados a los egresados
- Incorporar al currículo actividades artísticas, culturales y deportivas
- Generar condiciones para la participación de los alumnos en proyectos de investigación como una estrategia de aprendizaje.

Lo anterior conlleva al establecimiento de una orientación fundamental en la educación superior de nuestros días: considerar que una preparación para la comunicación y para la solución de problemas es prioritaria frente a la especialización que hasta ahora ha promovido la enseñanza profesional. Así, el enfoque de la formación integral basada en competencias profesionales propone reconocer la importancia tanto de los dominios intelectuales y emocionales, y de las competencias técnicas y profesionales, como lo relativo a las diversas manifestaciones de la subjetividad humana y la cultura. Ello implica incorporar en los procesos formativos temas como los derechos humanos, el desarrollo sustentable, los problemas de equidad de género, el racismo, el hambre y la desnutrición en el mundo, los problemas de preservación ambiental, el asunto de las creencias y las ideologías, la violencia, etc. González y Rincón (2008)

Nava (2005) plantea: “El Modelo de Currículo integral configura un sistema de significados que involucra permanentemente una postura de integración, sobre la base de la aceptación de la dinámica del conocimiento, lo propio de las actitudes y lo relativo a los procedimientos que responden al proyecto educativo sustentado.

La integración se concreta a través de los medios estimados como pertinentes, en el tenor de lo apreciado como valioso de transmitir y de generar, en el predicamento de lo moralmente deseable y en respuesta a los valores educativos que la comunidad ha consensuado como la esencia teleológica esperada. Y agrega, “antes de la Resolución 535 emanada del CU (2006) el currículo a nivel de las carreras era rígido y enfatizaba la formación profesional específica.

Esa concepción, derivada del lento cambio técnico y del conocimiento disciplinario, también se asociaba a una demanda laboral y empleo estable en el mediano y largo plazo. Pero hoy el mundo vive un intenso cambio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y una continua revolución en los paradigmas disciplinarios; la demanda laboral es muy cambiante, el énfasis se coloca en el perfil de competencias y en la capacidad de aprender ulteriormente, más que en el certificado formal o los conocimientos específicos adquiridos en la educación superior”.

Finalmente resalta, “esto ha obligado a un giro fundamental en las instituciones de educación superior, transversalizando el conocimiento que se entrega, en un sentido disciplinario, y enfatizando más el perfil de competencias profesionales que el cumplimiento formal de un currículo. Se prefiere hoy día otorgar una formación general fuerte, capaz de constituir una base para el aprendizaje posterior tanto como aprendizaje en el trabajo, como por medio del postgrado y de producir las competencias requeridas para un adecuado desempeño profesional”.

En tal sentido, en este estudio se concibió definir el currículo integral como el diseño enseñanza - aprendizaje que actualmente se instrumenta en LUZ, estructurado por la transversalidad del conocimiento constituido por el conjunto de planes y prácticas programadas en las asignaturas de estudio, a ejecutar en las aulas y laboratorios para desarrollar plenamente los valores y competencias de los estudiantes.

Su implementación requiere adecuaciones importantes en la estructura organizativa de la universidad y la conjunción de voluntades de toda la comunidad universitaria, particularmente de las instancias académico administrativas de facultades y núcleos las cuales viabilizan la planificación y organización de los recursos requeridos para su operacionalización final. Sin embargo, el modelo de gerencia en la universidad presenta una serie de elementos que afecta seriamente la implementación las nuevas formas de enseñanza y aprendizaje que se intentan poner en práctica.

## **2.9 Definición de Términos Básicos**

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:** Es producto de un proceso colectivo. Una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de ello, otros miembros actúan diferente. Se puede hablar de aprendizaje en el comportamiento organizacional únicamente cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros. Swieringa (1996)

**APRENDIZAJE EN EQUIPO:** Disciplina de aprendizaje que busca la participación y la formación de comunidades de aprendizaje conjuntamente con el personal que labora en la organización de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito. Senge (1996)

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** Modificación y transformación de la forma y del todo que sobrevive mejor la organización en el ambiente, en función de sus metas Gibson, (1983)

**CAMBIO DE PARADIGMA:** Disciplina que busca conocer si aprende a reflexionar, adecuar y aclarar continuamente sus motivos e imágenes internas, y comprende como modelan sus actos y decisiones. Senge (1996)

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón integrado del comportamiento humano de cómo se hacen las cosas en la organización. Coger (1996)

**CURRÍCULO INTEGRAL POR COMPETENCIAS:** Configura un sistema de significados que involucra permanentemente una postura de integración, sobre la base de la aceptación de la dinámica del conocimiento, lo propio de las actitudes y lo relativo a los procedimientos que responden al proyecto educativo sustentado. Nava (2005)

**DOMINIO PERSONAL:** Disciplina de aprendizaje que busca conocer la existencia o no de elementos impulsores y potenciadores del desarrollo del recurso humano que labora en la organización, expandir las capacidades personales y crea un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse. Senge (1996).

**DISCIPLINAS DE APRENDIZAJE:** constituyen actividades educativas que tienen el propósito de formar valores y crear competencias para alinearlos a los requerimientos que demanda los procesos de innovación y desarrollo. Senge (1996)

**ENFOQUE DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:** corresponde a una concepción acerca de la administración y la organización, que enfatiza en las dimensiones del aprendizaje, el cambio y el desarrollo organizacional. Bernal (1992)

El enfoque de la organización inteligente comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y el recurso humano, unos procesos de acción y una serie de intervenciones para el aprendizaje y el cambio en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, la tecnología de operación y el ambiente físico. Ferrer (1996).

**INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL:** Obeso, Carlos (2003). Es el resultado de la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos que presentan los individuos en una situación organizativa como producto de la confianza entre ellos y la seguridad en la organización. En esa situación no basta que cada persona sepa hacer lo que tiene que hacer (conocimiento) sino que al mismo tiempo deben estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, ajustando constantemente su comportamiento a los comportamientos de los otros (inteligencia organizativa).

Las capacidades intelectuales organizadas de una empresa productora o de un departamento, para percibir cambios emergentes en las condiciones de su ambiente operativo y para preparar movimientos alternativos adaptativos a fin de maximizar la probabilidad de obtención de sus objetivos, en virtud de esos cambios. Wycoff (1994)

**MODELO DE GERENCIA:** Alude a propuestas de esquemas, ideas, supuestos y estructuras conceptuales acerca de cómo aplicar los conocimientos y técnicas de la administración para la gestión de una determinada realidad. Del Castillo (2000)

**MODELO DE GERENCIA:** Desde una perspectiva metafórica los modelos de gestión hacen referencia a metáforas aludiendo en la mente de los directivos una serie de supuestos sobre la organización y las personas, a partir de los cuales, en unos casos los conciben como máquinas, en otros como organismos vivientes, en otros como cerebros y hasta en algunos casos como cárceles psíquicas. Morgan (1991).

**MODELOS MENTALES:** Corresponde a supuestos, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar, las organizaciones bajo esta nueva concepción deben estar dispuestas a cuestionar sus viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente. Senge (1997)

**ORGANIZACIÓN:** Unidad social conscientemente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Robbins (1996)

**ORGANIZACIÓN INTELIGENTE:** Son las organizaciones que se involucran y aprenden a tener una visión de todo el proceso, comprometiéndose con las acciones de mejora continua. Pinchot (1996)

Son aquellas estructuras donde sus miembros, expanden sus capacidades al lograr las aspiraciones más importantes, dentro de las actividades individuales y de manera conjunta, con un despliegue de energía que contribuye al desarrollo y crecimiento armónico de la empresa. Argyris (1982)

Son aquellas organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Senge (1996)

Un organismo que entiende sus relaciones con el medio ambiente mediante un proceso de aprendizaje organizacional, innovación y toma de decisiones inteligentes sobre lo que debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz desarrollando un sistema que puede identificarse y cambiarse en forma tal que alcanza de manera óptima sus metas y objetivos. Se mantiene eficiente en el tiempo, se autocorrigue y renueva, utiliza de manera efectiva sus recursos

mediante una integración armónica entre las necesidades y deseos de sus miembros y su misión. Partin (1993)

**PENSAMIENTO SISTEMICO:** Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de altos y bajo apalancamiento. Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo Senge (1996)

**PARADIGMA:** Un modelo o patrón aceptado. Kuhn (1970)

Es aquello que los miembros de una comunidad, y solo ellos, comparten; y a la inversa, es la posesión de un paradigma común lo que constituye un grupo de personas de una comunidad, grupo que de otro modo estaría formado por miembros inconexos. Kuhn (1970)

**PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO:** Constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado el sistema humano cultural de la organización. Contemplan un calidoscopio de formas de intervención que aplican en la infraestructura académico administrativa y el sistema humano cultural de la organización. Valecillos (2001)

**VISIÓN:** Declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas, a través de ella se crea la realidad futura de la organización. La visión brinda a las organizaciones la oportunidad de concentrar sus esfuerzos en la generación de ideas para su logro, compromete a sus miembros y antepone la visión colectiva a la personal, esta última característica se convierte en punta de lanza de las organizaciones inteligentes, puesto que transforma el aprendizaje individual en aprendizaje colectivo, construye “el nosotros” y, en consecuencia, permite el crecimiento de toda la organización. Quigley (1996)

**VISIÓN COMPARTIDA:** Disciplina de aprendizaje que procura construir un sentido de compromiso grupal con el futuro y los propósitos que se quiere lograr en la institución. Senge (1996).

## CAPITULO III

### 3. METODOLOGÍA

Este capítulo presentará la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación.

#### 3.1. Tipo de investigación

Para la realización del presente estudio se recurrió a la metodología cualitativo – interpretativa, la cual se utiliza para estudiar cómo las personas ven, entienden y construyen su mundo. Fernández (1995:23). La razón que justifica su aplicación viene dada por la naturaleza del objeto de estudio el cual tiene que ver con la indagación de aspectos de índole de procesos humanos el cual está íntimamente relacionado al quehacer de los seres humanos.

Por ende, para este tipo de investigación se recomienda métodos especiales para la medición e interpretación de los datos, ya que, sería un error como lo señala Martínez (2000), pretender llegar al conocimiento de estructuras humanas estudiándolas como elementos en muestras aleatorizadas y sometiendo los datos a un tratamiento estadístico, dado que la naturaleza compleja de los comportamientos humanos no son captados plenamente por estas técnicas.

En tal sentido, para la iniciación del estudio se estableció en primer lugar, el planteamiento del problema a ser estudiado, el cual tiene como objetivo general: Proponer un Modelo de Gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes y las demandas del Currículo Integral por Competencias.

En segundo lugar, se estableció la estrategia de trabajo, para poder dar respuestas a las interrogantes de investigación o formulación del problema: 1) ¿Será posible caracterizar el modelo de gestión practicado en Facultad de Ciencias Económicas y Sociales?. 2) ¿Será posible evidenciar la práctica de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge en el

desempeño del personal con responsabilidad académico administrativa de los diferentes niveles jerárquicos de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales para determinar áreas de oportunidad?. 3) ¿Se podrá determinar los requerimientos que demanda la implementación del Currículo Integral por Competencias a las instancias académico administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ?. 4) ¿ Será posible la creación de un modelo de gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales basado en el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes? 5) ¿Cuáles serían las fases a considerar en un programa para el cambio planificado del modelo de gestión de la FCES?. Todo ello, fijaría los criterios con los cuales se tomarían las decisiones para satisfacer las otras de las etapas de la investigación, es decir, las fases de recolección de datos, la presentación de resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones.

### **3.2 Recolección de datos**

Esta etapa se abordó en 1er. lugar mediante la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema a objeto de sustentar el estudio y el análisis del problema planteado. Para tales efectos se analizaron ideas, conceptos y teorías sobre la materia que se consideraron vinculantes con el desarrollo del estudio.

En 2do. lugar se recogieron datos de campo en el ámbito de la Universidad del Zulia y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales que conforman el contexto situacional de la investigación. Esta información se integró a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas obtenidos en la 1ra. Etapa. Dichos datos fueron recabados de fuentes documentales formales de la institución y de entrevistas en profundidad realizadas al personal docente, empleados y a quienes ocupan cargos de responsabilidad académico – administrativa en la FCES. Igualmente se recabaron datos de entrevistas realizadas al personal que integra la Comisión Central de Currículo de LUZ.

### **3.3 El plan de trabajo:**

- 1.- Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información bibliográfica y documental.
- 2.- Elaboración del material necesario para la recolección de datos de campo. Ello implicó el diseño de los instrumentos: Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución, la Entrevista dirigida al personal con responsabilidad académico – administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y la Entrevista dirigida al personal de la Comisión Central de Currículo. En el diseño de los instrumentos se contemplo las categorías de análisis del presente estudio: Supuestos gerenciales, visión compartida, modelos mentales, excelencia personal, pensamiento sistémico, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional. Cada uno de los instrumentos fue validado por un grupo de jueces expertos en la materia que se estudia, los cuales evaluaron y determinaron que en líneas generales cumplían con los respectivos requisitos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.
- 3.- Búsqueda y revisión de los Documentos Formales de la Institución en el contexto situacional.
- 4.- Revisión y análisis de la estructura formal de la institución con la finalidad de conocer cómo están conformadas en su interior las dependencias organizacionales, y poder establecer a partir de ella, las personas que se seleccionarían para las entrevistas.
- 5.- Selección de las personas a entrevistar que detentan autoridad académico administrativa. Tomando en consideración el criterio tiempo de permanencia dentro de institución. (Más de 2 años de servicio y mínimo 1 año).
- 6.- Convenir con las personas la necesidad de tiempo para la aplicación de los instrumentos.
- 7.- Aplicación de las entrevistas al personal seleccionado. En la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se aplicaron a las siguientes personas: 1 al decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, a 4 directores de escuela, a 10 jefes de departamentos de las 4 escuelas, a 2 directores de centros de programas, a 1 director de división, a 2 directores de institutos, a 7 administradores de unidades de apoyo y al administrador de la

Empresa Rental. En el caso de la Comisión Central de Currículo de LUZ se aplicaron a 8 integrantes.

#### 8.- Ordenamiento y análisis de la información recabada.

En cuanto al trabajo de campo se procedió a la lectura de los documentos institucionales donde se plasman su visión, misión, valores, ley de universidades, reglamentos, resoluciones y plan de estudios. Tales documentos fueron tomados como unidades de análisis, que según Padrón (1996) pueden ser textos escritos u orales.

### 3.4 Instrumentos

La recolección de los datos mediante la lectura de tales documentos se materializo en el instrumento que se muestra a continuación:

#### INSTRUMENTO No. 1

Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución

Unidad de Análisis	Unidad de Observación	Categorías Centrales
1.- Visión		1. Supuestos Gerenciales
2.- Misión		2. Visión compartida
3.- Valores		3. Modelos mentales
4.- Ley de Universidades		4. Excelencia personal
5.- Reglamentos		5. Pensamiento sistémico
6.- Resoluciones		6. Trabajo en equipo
7.- Plan de Estudios		7. Aprendizaje organizacional

En cuanto a la recolección de los datos en el personal de la institución se utilizó la entrevista en profundidad, entendida según Fernández (1995) como, una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas. Y, que permite como lo señala Martínez (2000), motivar al interlocutor, elevar su nivel de

interés y colaboración, reconocer sus logros, reducir los formalismos, estimular la memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explotar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. O en otras palabras, permite una relación directa entre el investigador y el investigado obteniendo de él "testimonio orales" Tamayo (1991).

Las entrevistas realizadas estuvieron caracterizadas por ser de tipo individual directa entre entrevistador y entrevistado - y de - no dirección – o semiestructurada con un guión orientador de preguntas, la mayoría de ellas abiertas para permitir una conversación fluida y la libertad para profundizar en el tema realizando nuevas preguntas.

A los entrevistados se les indujo a sentirse en confianza, recomendándoles que manifestaran la verdad sobre la realidad existente, ya que de la información suministrada por ellos, se podría deducir "lo que realmente estaba pasando" dentro de la institución, además que los resultados que se obtuvieran serían generalizados por el investigador sin identificar el nombre y apellido de los entrevistados.

Las preguntas de las entrevistas dirigidas al personal de la institución y las que se desempeña en los cargos académico - administrativo guardan una correspondencia con las categorías de análisis del presente estudio, a saber: Supuestos Gerenciales, Visión Compartida, Modelos Mentales, Excelencia Personal, Pensamiento Sistémico, Trabajo en Equipo y Aprendizaje Organizacional. Del tal manera que las preguntas No. 1 a la No. 4 se vinculan con los Supuestos Gerenciales, las No. 5 a la No. 8 con la Visión Compartida, las No. 9 y la No. 10 con Modelos Mentales, las No. 11 a la No. 13 con la Excelencia Personal, las No. 14 y No. 15 con Pensamiento Sistémico, la No. 16 con Trabajo en Equipo y la No. 17 y la No. 18 con el Aprendizaje Organizacional.

La información recabada mediante las entrevistas en profundidad realizada al personal de la institución se materializo en el instrumento que se muestra a continuación:

## INSTRUMENTO No. 2

Entrevista dirigida al personal con responsabilidad académico – administrativa,  
personal docente y administrativo

Entrevista abierta y circular

Guión observador

Identificación: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Profesor:\_\_\_\_\_ Empleado:\_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Cómo caracterizaría la forma de llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control en el cargo que desempeñan los tomadores de decisión en la universidad?
- 2.- ¿Cuales cambios recomendaría Ud. se deberían llevar a cabo de manera que las funciones académico administrativas que realiza el personal en los diferentes niveles jerárquicos fuera mas eficaz para la misión de la Universidad?
- 3.- Explique si considera que en las funciones de su cargo puede adoptar conductas diferentes a la que le imponen los reglamentos y prescripciones universitarias a pesar de su inoperancia.
- 4.- ¿Considera que para controlar eficientemente al personal se le debe describir exactamente las tareas que debe realizar?
- 5.- Que opinión le merece el hecho que la visión de la facultad se debe trazar a través de un proceso de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución.
- 6.- Que opinión le merece el hecho de que para generar actitudes de compromiso y aptitudes en el personal que produzcan los cambios que satisfagan tanto las exigencias institucionales como los de la sociedad se debe recurrir al dialogo franco y sincero.

7.- Cree que en la Facultad sería importante construir la visión dando la oportunidad al personal de concentrar sus esfuerzos aportando sus ideas para su logro de manera de comprometerlos.

8.- ¿Se valora la importancia de construir un sentido de compromiso grupal con el futuro (visión) y los propósitos (misión) que se quieren lograr en la institución?

9.- ¿Considera que la gerencia universitaria debe estar dispuestas a cuestionar los viejos paradigmas y cambiarlos por otros más acordes con la realidad existente?

10.- ¿Cuándo se presentan inconvenientes se solucionan acogiéndose a la normativa y reglamentos de la universidad o adopta medidas según los requerimientos de la situación y demandas de los usuarios.

11.- ¿Que opinión le merece el hecho que el personal a ocupar cargos académicos administrativos debe cumplir con un perfil de competencias personales y gerenciales?

12.- ¿Explique, para desempeñar su cargo eficientemente ha recibido entrenamiento y capacitación acerca de competencias gerenciales en el contexto universitario?

13.- ¿Que conocimientos tiene acerca de la gerencia considerando el enfoque de la organización inteligente?

14.- ¿Qué evidencias podría dar acerca de que se analiza y reflexiona el impacto de las decisiones que se toman con los resultados totales que desea la institución?

15.- ¿Qué acciones de coordinación se vienen realizando de manera que el personal que labora en las dependencias universitarias se conecte al resto de las unidades académico administrativas que conforman la Universidad?

16.- ¿Considera que muchos de los inconvenientes de la institución obedece a que no se incentiva el aprendizaje y trabaja en equipo?

17.- Cuando se presenta alguna dificultad induce a su personal que aporte sus conocimientos para solucionarla de manera diferente a como rezan los reglamentos.

18.- Que opinión le merece el siguiente planteamiento: “La clave del aprendizaje organizacional se encuentra en el nivel de eficacia de la transmisión del conocimiento de cada individuo que pertenece a ella”.

Las preguntas de las entrevistas que se consideró formular al personal de la Comisión Central de Currículo de LUZ guardan relación con los requerimientos para la implementación del Currículo Integral por Competencias. Dicha entrevista se materializó en el instrumento que se muestra a continuación:

### **INSTRUMENTO No. 3**

Entrevista dirigida a los integrantes de la Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado Académico de LUZ

Guión observador

Identificación: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Profesor: \_\_\_\_\_ Empleado: \_\_\_\_\_

Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuáles obstáculos considera Ud. se presentan en las instancias académico administrativas de las facultades de la Universidad de Zulia que han afectado la eficacia de la puesta en práctica de nuevas formas de enseñanza aprendizaje?

2.- ¿Podría describir las acciones que deberían acometer las diferentes instancias académico administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES para coadyuvar la implementación de Currículo Integral por Competencias?

3.- ¿La acción gerencial de las diferentes instancias de la FCES en que procesos de aprendizajes deberían concentrar su atención de manera de responder eficaz y eficientemente a los requerimientos del Currículo Integral por Competencias?

4.- ¿Cuáles son los requerimientos que demanda el Currículo Integral por Competencias a las instancias académico administrativas de las facultades?

5.- ¿Podría mencionar que acciones tienen previstas ante la burocracia, lentitud e ineficacia que caracteriza la acción gerencial de las diferentes instancias académico administrativas de la universidad?

6.- ¿Qué causas considera han incidido en que los profesores mantengan el modelo de la clase magistral en la forma tradicional de enseñar a pesar de los intentos por implementar nuevos diseños en la Universidad del Zulia?

Por ser la población pequeña se tomó el 100% de la misma, transformándose esta en una población censal, de ahí que no hubo necesidad de seleccionar muestra alguna. Es importante destacar que en los estudios cualitativos como lo señalan Taylor y Bogdan (1990), el poder de la muestra no depende del tamaño sino en qué medida la muestra refleja y maximiza la diversidad del fenómeno estudiado, es decir: recoger la mayor cantidad posible de visiones, de forma que refleje la amplitud de la variable analizada.

Tomando en consideración este principio en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se abordaron las siguientes unidades de análisis: al decano, a 4 directores de escuela, a 10 jefes de departamentos de las 4 escuelas, a 2 directores de centros de programas, a 1 director de división, a 2 directores de institutos, a 7 administradores de unidades de apoyo y al administrador de la Empresa Rental. Asimismo se abordaron a 8 integrantes de la Comisión Central de Currículo de LUZ. Estableciendo el criterio de tiempo de permanencia de más de 2 años y como mínimo 1.

Se estipuló una estrategia de análisis conformada por siete criterios que el investigador considero convenientes para recabar la información. La misma estuvo relacionada con las categorías de análisis centrales de este estudio. Esta estrategia de análisis se contempló tanto para la información recabada de los documentos formales de la institución como para las entrevistas dirigidas al personal de la misma. Estos criterios fueron los siguientes:

Supuestos gerenciales. Con este criterio se pretende identificar esquemas, ideas, supuestos y estructuras conceptuales acerca de cómo se aplican los conocimientos y técnicas de los procesos de la administración a la realidad.

Visión compartida. Con este criterio se pretende conocer si procura construir un sentido de compromiso grupal con el futuro y los propósitos de la institución mediante un proceso de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución

Modelos mentales. Son supuestos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de comprender el mundo y actuar. Se aplica para determinar el grado de la institución en dinamismo, si está intentando cambiar, si tiene sentido de oportunidad, y si establece objetivos alcanzables.

Excelencia personal. Se busca conocer la existencia de elementos impulsores y potenciadores del desarrollo humano de la organización y crear un entorno organizacional que aliente a todos sus integrantes a desarrollarse.

Pensamiento sistémico. Con este criterio se pretende identificar si analiza, describe y comprende las fuerzas e interrelaciones de los procesos, la solución de problemas y las prioridades que le son comunes al personal y a las funciones que se desempeñan en los diferentes niveles de la estructura organizacional.

Trabajo en equipo en equipo. Con este criterio se pretende indagar si facilita la participación y la formación de comunidades de aprendizaje para lograr el éxito.

Aprendizaje organizacional. Con este criterio se pretende conocer si se posibilita aprender adoptar conductas diferentes a las preestablecidas por la formalidad y los conocimientos que aportan los integrantes de la institución.

Posteriormente a los datos recabados mediante los instrumentos elaborados se aplicó la técnica de análisis del contenido, entendiéndose con el mismo según, Olanbuenaga e Ispizua (1989), procedimiento para interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos. O como lo plantea Holsti (1969) para complementar, es una técnica la cual establece inferencias a

través de una sistemática y objetiva identificación de las específicas características de los mensajes.

Este análisis de inferencia se basa en una lectura realizada de forma, sistemática, objetiva y válida, tratando de inferir del texto manifiesto, lo obvio y directo, y del texto latente, lo oculto e indirecto. Martínez (1989).

Los resultados del análisis de contenido de la información recabada en los instrumentos se presentan en tablas de inferencia en el (Capítulo IV).

Para llevar a cabo el análisis de inferencia, particularmente de las entrevistas se siguió la metodología recomendada por Fernández (1995):

1. Transcribir literalmente los datos, resaltando las expresiones y palabras comunes de los entrevistados.
2. Organizar y ordenar a través de una lectura rápida y repetida lo que hace surgir posibles códigos para el análisis. En tal sentido, luego de la transcripción de los datos recogidos en las entrevistas, se procedió a compararlos y a establecer posibles semejanzas y/o diferencias entre las opiniones emitidas, en base a los criterios seleccionados. (presentados en las tablas de inferencias extraídas de las entrevistas)
3. Análisis inductivo con la finalidad de definir las clases de personas o eventos que caracterizan a la organización. El mismo se realizó para crear un sistema de las diferentes categorías o patrones y analizarlos.

En resumidas cuentas, luego de recabados, organizados y ordenados, todos los datos (Material bibliográfico y textos, lectura de documentos y entrevistas en profundidad) se interrelacionó dicha información a objeto de definir lineamientos y concepciones en función de las acciones plasmadas en sus textos y actos diarios revelados en ambos elementos de análisis, obteniendo de esta forma un patrón que permitió interpretar y evaluar la información recabada en la institución seleccionada.

## **CAPITULO IV**

### **4. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos: Tabla de Contenido de los Documentos Formales de la Institución y las Entrevistas dirigida al personal con responsabilidad académico – administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ y las entrevistas dirigidas al personal de la Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado Académico de LUZ.

#### **4.1 Tablas de contenidos de los documentos institucionales**

El análisis de los documentos formales estuvo basado en inferir de la lectura de la visión, misión, valores, ley de universidades, reglamentos, resoluciones y plan de estudios las categorías de análisis de esta investigación considerando los criterios establecidos para tal fin. Igualmente del análisis de la información recabada mediante las entrevistas se derivaron las inferencias correspondientes. Para ambos casos se contemplaron tres instrumentos.

**4.1.1 Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos formales de la Universidad del Zulia se presentan a continuación:**

**TABLA No. 1**

Tabla de contenido de los Documentos formales de la institución  
 Universidad del Zulia LUZ

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
VISIÓN	<p>Según la Ley de Universidades (1970), la visión de las universidades venezolanas es: la búsqueda de la verdad.</p> <p>La Universidad del Zulia se conducirá como una institución de excelencia académica con compromiso social. Líder en la generación de conocimiento científico competitivo, transferible a través de la formación integral del individuo, capacitándolo para interactuar con independencia y asertividad en sociedades globales Vanguardista en el fortalecimiento del desarrollo técnico nacional, atendiendo a la pertinencia social, el soporte a la producción de la economía local, regional y nacional, así como también a la necesidad del desarrollo sostenible.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supuestos gerenciales</li> <li>2. Visión compartida</li> <li>3. Modelos mentales</li> <li>4. Excelencia Personal</li> <li>5. Pensamiento Sistémico</li> <li>6. Aprendizaje en Equipo.</li> <li>7. Aprendizaje organizacional</li> </ol>
MISIÓN	<p>La Universidad de; Zulia es una institución científica - educativa fundamentada en los más sólidos principios éticos de justicia, libertad y autonomía, cuyo propósito es la creación, transmisión y aplicación de! conocimiento como valor social que genere competencias para la creatividad e innovación, para promover y organizar mediante la educación permanente el desarrollo pleno de potencialidades humanas y ciudadanas de; individuo, así como el fortalecimiento del análisis crítico de su anticipación y visión de futuro, para la elaboración oportuna de alternativas viables a los problemas de la región y el país.</p>	
VALORES	<p>Ética:</p> <p>Entendida como la naturaleza de sus actividades con estricto apego a altos principios morales que se expresan en la consideración del bien como cimiento de la felicidad individual y ta obtención plena de su compromiso con la sociedad venezolana.</p>	

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p><b>Democracia:</b></p> <p>Concebida como la apertura de todas las corrientes del pensamiento universal: filosóficas, políticas, religiosas y sociales, garantes de un clima de respeto mutuo en beneficio de los más altos intereses institucionales, edificados sobre un imperativo ético, legal y académico como expresión de su autoridad científica y moral.</p> <p><b>Autonomía :</b></p> <p>Considerada como la esencia de la Universidad en tanto que posibilita la Libertad de expresión y creación de los Programas de autogobierno, el apoyo los organismos de base en la conducción comunitaria y abierta a la profundización política de la democracia con su correspondiente proyección económica y social.</p> <p><b>Excelencia:</b></p> <p>Entendida como la actualización permanente del conocimiento a través de la investigación realizada por su personal académico especializado, cuyos resultados se objetivizan en la docencia y contribuyen a la solución de los problemas del entorno a través de la extensión y la producción permanente</p> <p><b>Liderazgo:</b></p> <p>Expresado en el sentido de orientación y de promotor del cambio social que con base en la profundización del conocimiento y su distribución deben poseer los miembros de la comunidad universitaria.</p>	
	<p>- Constituirse en Institución Generadora de respuestas adecuadas, basadas en el desarrollo y consolidación del conocimiento como ventaja competitiva que sea transmitida por vía de la docencia y la extensión, fortaleciendo los procesos de cambio de la institución y del país.</p>	

ESTRATEGIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural centrado en las personas y en los procesos, tendentes hacia la modernización de la Institución</li> <li>- Incrementar y consolidar alianzas estratégicas nacionales e internacionales.</li> <li>- Implementar canales de comunicación y participación que permitan generar en la comunidad universitaria el afianzamiento y promoción de los valores institucionales.</li> <li>- Promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todos los miembros de la comunidad universitaria.</li> <li>- Propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, con los gremios universitarios guiada por los fines esenciales de la institución.</li> </ul>
-------------	--

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
Resolución 535	<p>El Consejo Universitario en fecha Diciembre 06 de 200 resuelve establecer las siguientes Normas sobre el Currículo Universitario.</p> <p>Artículo 1: El diseño de todas las carreras ofrecidas por la Universidad del Zulia, seguirá los lineamientos del Modelo de Currículo Integral, el cual fundamenta la formación del estudiante en el conjunto de experiencias de formación profesional, científica, cultural y humanística.</p> <p>Artículo 2: El currículo tiene como elementos constitutivos a las unidades curriculares, las cuales pueden ser asignaturas o materias, practicas profesionales, seminarios, talleres, pasantías, trabajo de</p>	

	<p>grado. Para garantizar la integralidad del currículum se consideran como actividades complementarias y de obligatorio cumplimiento como requisito de grado, las actividades de orientación y autodesarrollo, así como otras experiencias de formación, como el servicio comunitario.</p> <p>Artículo 3: Los planes de estudio estarán organizados en áreas curriculares que describen los diferentes componentes de la Formación Integral, las que se desarrollan a lo largo de la carrera.</p> <p>Artículo 4: La carga académica de los planes de estudio se expresará en unidades crédito en correspondencia con las horas de clase teóricas, prácticas o teórico-prácticas. La hora de clase será de 50 minutos.</p> <p>Artículo 7: La transversalidad se concibe como vía de articulación horizontal y vertical de la formación Integral. Se constituirá en soporte para programas de las unidades curriculares por parte de los docentes.</p>	
--	---	--

Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se muestran a continuación:

**TABLA No. 2**

Tabla de contenido de los Documentos formales de la institución  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ

Unidad de análisis	Unidad de observación	Categorías de análisis
<p>NATURALEZA</p> <p>VISION</p> <p>MISION</p>	<p>Tiene como responsabilidad fundamental crear condiciones laborales y materiales propicias par optimar: la reproducción y divulgación de conocimientos científicos-tecnológicos en las disciplinas económica, social, administrativa y contable; la formación de profesionales en estas áreas y la vinculación con las organizaciones del entorno local, regional, nacional e internacional, para viabilizar la producción y formación, así como aportar en la solución de problemas.</p> <p>La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales será una organización competitiva en la formación de talento humano calificado en las disciplinas de Economía, Sociología, Administración y Contaduría Pública orientada en el marco de la excelencia académica-tecnológica y el compromiso social.</p> <p>La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, es un organismo científico-educativo basado en los más sólidos criterios de la ética, justicia, libertad y autonomía para la formación de profesionales con una orientación crítica, creativa e innovadora que promuevan la creación, transmisión y aplicación del conocimiento en las disciplinas de Economía, Sociología, Administración y Contaduría Pública .</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supuestos gerenciales</li> <li>2. Visión compartida</li> <li>3. Modelos mentales</li> <li>4. Excelencia Personal</li> <li>5. Pensamiento Sistémico</li> <li>6. Aprendizaje en Equipo.</li> <li>7. Aprendizaje organizacional</li> </ol>
<p>LEY DE UNIVERSIDADES</p>	<p>En la sección IV, del título III, del capítulo I de la Ley de Universidades se señala que por su especial naturaleza a cada Facultad le corresponde enseñar e investigar una rama particular de la Ciencia o de la Cultura.</p>	

<p><b>REGLAMENTO INTERNO</b></p>	<p>La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES apunala a la enseñanza e investigación de conocimientos científicos tecnológicos en las disciplinas económica, social, administrativa y contable</p> <p>Oorgánicamente esta constituida por cuatro escuelas: la de Administración y Contaduría Pública, la de Economía y la de Sociología, una División de Estudios para Graduados, una División de Extensión, el Instituto de Investigaciones, el Centro de Estudios de la Empresa, el Centro de Estadísticas e Investigaciones de Operaciones, el Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos y el Programa Centro de Estudios Petroleros y Carboníferos.</p> <p>Su estructura está integrada por el Decano, los Directores de las escuelas, las divisiones, del instituto y de los centros y programas, así como por los miembros del personal docente y de investigación, los miembros honorarios, los estudiantes y los representantes de los egresados. Jerárquicamente el gobierno está ejercido por la Asamblea de la Facultad, el Consejo de la Facultad y el Decano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supuestos gerenciales</li> <li>2. Visión compartida</li> <li>3. Modelos mentales</li> <li>4. Excelencia Personal</li> <li>5. Pensamiento Sistémico</li> <li>6. Aprendizaje en Equipo.</li> <li>7. Aprendizaje organizacional</li> </ol>
----------------------------------	---	---

## **4.2 Inferencias de los contenidos de los documentos institucionales**

De la información suministrada por los documentos se infirió, tomando en consideración las categorías centrales de este estudio, lo que a continuación se presenta:

Supuestos gerenciales. Se deduce de la lectura de los documentos institucionales que en LUZ y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES existen una serie de lineamientos formales claramente establecidos y definidos los cuales sirven de marco para los tomadores de decisiones en aspectos inherentes a las personas y los elementos inmersos en la realidad a gerenciar. Se deduce además, que su redacción maneja un criterio basado en el valor de lo práctico y lo pragmático. En relación a los valores se señala que estos se reflejan en cada una de las líneas que conforman la visión y misión y que servirán de guía para la actuación de los miembros de la comunidad universitaria. Su conducción o estilo de gerencia se caracteriza y sustenta en cuatro de sus valores principales. Por ende, las acciones estarán signadas y conducidas entonces por líderes que proporcionen un sentido orientador y promotor, regido por la democracia, entendida como, la apertura a todas las corrientes del pensamiento universal, garantes de un clima de respeto mutuo; por la autonomía, la cual posibilita la libertad de expresión en todos los ámbitos de la comunidad universitaria; y la solidaridad, como predominio de los intereses de la colectividad y no del individualismo competitivo.

Visión compartida. La revisión y análisis del contenido de los textos formales de la institución permitió resaltar la existencia de evidencias escritas que establecen niveles importantes de cooperación para la integración entre la gente misma y esta con la institución. Sin embargo, según la Ley de Universidades (1967), la visión de las universidades venezolanas se enuncia como: la búsqueda de la verdad. Lo cual de esta forma se hace, por demás inalcanzable, de manera que debe dársele sentido a través de una configuración propia en la universidad que permita el desarrollo del sentido de pertinencia de sus miembros.

Modelos mentales. Con relación a los supuestos e imágenes que se plantean y la disposición hacia los cambios, de la lectura de los documentos formales e institucionales se infiere que intenta estar inmersa en los procesos de cambio que ameritan las organizaciones

hoy día. Esto se induce de sus objetivos estratégicos en los cuales se hacen señalamientos de dinamismo y sentido de oportunidad por parte de la organización. Ejemplo de ello: "Constituirse en Institución Generadora de respuestas adecuadas, basadas en el desarrollo y consolidación del conocimiento como ventaja competitiva que sea transmitida por vía de la docencia y la extensión, fortaleciendo los procesos de cambio de la institución y del país"; "Conducir un proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo globalizado, integrado, regionalizado y en un proceso acelerado de transformación..."; "Incrementar y consolidar las alianzas estratégicas nacionales e internacionales...", entre otros. Por otra parte, el análisis del contenido de otros textos formales de la institución permitió resaltar la existencia de evidencias en cuanto al cambio que constituyen aspectos importantes para la gestión de las diferentes instancias académico administrativas. En tal sentido, en la exposición de motivos del Acuerdo 535 se plantea que las universidades venezolanas se enfrentan actualmente a un proceso de introspección suscitado por los cambios paradigmáticos ocurridos en el entramado social, político y económico de la nación. Esas transformaciones, también se han visto influenciadas por las realidades que se viven en todo el mundo. Tomando en cuenta esas variables y, asumiendo la actitud crítica que debe reinar en las instituciones universitarias en su rol social, en la Universidad del Zulia nace el Acuerdo 535: Normas sobre el currículo universitario, aprobado por el Consejo Universitario el 11 de noviembre de 2006. El espíritu de este instrumento normativo, representa un aporte importante al esfuerzo que en esta casa de estudios se está haciendo por fortalecer nuestras ofertas de estudios con base en las diversas circunstancias que nos circundan. Sirva entonces este acuerdo a todos sus usuarios, como marco legal y conceptual y, como referencia para crear y aplicar las estrategias idóneas que fortalezcan el currículo de nuestra casa de estudios.

Excelencia personal. Partiendo de las líneas centrales de acción de las universidades nacionales: transmisión de la cultura, creación de conocimientos y la formación de profesionales cuantitativa y cualitativamente preparados para el desarrollo del país, se asume que ésta categoría representa el centro vital de acción de LUZ, ya que del impulso y desarrollo que se le propicie al capital humano de la organización, tanto interno como externo, dependerá el éxito de las premisas propuestas. La Universidad el Zulia, según lo

expuesto en sus documentos, sustenta sus acciones en la materialización y profundización de los valores que orientan su gestión institucional. Entre ellos se resalta el valor por la excelencia, con el cual se pretende asumir una actualización permanente del conocimiento a través de la investigación realizada por su personal académico especializado. Esto supone desde todo punto de vista, que como se señala en la visión, misión y objetivos, la necesidad de "conducir un proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, globalizado, integrado, regionalizado y en un proceso acelerado de transformación, con base en resultados de una educación con calidad científica y pertinencia social", se aclara que este objetivo está dirigido al cliente externo - estudiantes de LUZ, pero, sería importante que esto se extendiera también al personal docente, administrativo y obrero, integrantes importantes y necesarios para el desarrollo de LUZ. En tal sentido en otro apartado se hace referencia a esta categoría señalándose lo siguiente: "propiciar actividades destinadas a la formación, actualización permanente y desarrollo de los investigadores, garantizando la generación de relevo y el avance de la producción de conocimientos", y "desarrollar los servicios de información en línea que permitan al estudiante, tener acceso a las redes nacionales e internacionales del conocimiento".

Pensamiento sistémico. Dentro de este marco se evidencia que los formuladores establecen en el texto de valores institucionales, que estos servirán como elementos integradores de las actuaciones y conductas de cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, pero esto no se evidencia por lo menos de manera directa en las líneas de los textos de la visión y la misión como documentos rectores de las acciones de cualquier organización. Solo uno de los objetivos estratégicos presentados evidencia una posible relación con este aspecto; el cual dice: "transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural centrado en las personas y en los procesos, tendentes hacia la modernización de la Institución", de este objetivo se puede inferir que se pretende con un nuevo modelo cultural integrar las personas y los procesos de la organización.

Aprendizaje y trabajo en equipo. Del análisis realizado al contenido de los documentos formales de la Universidad del Zulia y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se infiere que hay evidencias por escrito de que se fomente la participación del personal que labora en su dependencia de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito.

En el texto de estrategias institucionales se evidencian solo tres de ellas relacionadas con la categoría que se analiza. Estas son las siguientes: "Implementar canales de comunicación y participación que permitan generar en la comunidad universitaria el afianzamiento y promoción de los valores institucionales", Promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todos los miembros de la comunidad universitaria" y "Propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, con los gremios universitarios guiada por los fines esenciales de la institución", éstas estrategias relacionan directamente las categorías de integración y comunicación

Aprendizaje organizacional. Del análisis realizado al contenido de los documentos formales de la Universidad del Zulia y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales se dedujo que no hay evidencias por escrito de que se posibilita aprender del agregado de conocimientos que aportan los integrantes de la institución y si su resultado se constituye en un valor agregado a los resultados finales, por el contrario existe toda una normativa que prescribe claramente las conductas sin posibilidad actuar discrecionalmente.

#### **4.3 Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución**

De la información recabada mediante las entrevistas en profundidad realizadas al personal de la institución se infirió, tomando en consideración las categorías centrales de este estudio, lo que a continuación se presenta:

**TABLA No. 3**

Inferencias de las entrevistas realizadas al personal  
con responsabilidad académico - administrativas de la FCES

Pregunta 1 - Muy apegada a reglamentación - Centralista - Burocrática - Lenta en la toma de decisiones	Pregunta 2 - Implementando nuevas ideas gerenciales - Que los cargos los ocupen verdaderos gerentes - Evitar la politiquería
Pregunta 3 - Estoy de acuerdo - Ese es el gran problema	Pregunta 4 - No hay tiempo para otros caminos - Las soluciones son pragmáticas
Pregunta 5 - Eso está muy lejos de la realidad - Ya las cosas están determinadas por anticipado	Pregunta 6 - Considero que el dialogo es muy importante - Esta manera no se lleva a cabo
Pregunta 7 - Si pero hay obstáculos burocráticos - Esas son mis aspiraciones - Ese es nuestro “deber ser”	Pregunta 8 - En mi dependencia ese es nuestro norte, el problema es el resto - Ese uno de los grandes problemas LUZ
Pregunta 9 - Si estoy de acuerdo - Debería ser una política - Ha y mucho apego a la tradición	Pregunta 10 - Eso es correcto - Para evitar inconvenientes ha y que acogerse a los reglamentos
Pregunta 11 - Eso es muy importante - Así se desarrollaría el talento humano	Pregunta 12 - No he recibido ningún entrenamiento - Se ocupan los cargos por política
Pregunta 13 - Lo desconozco - Quisiera información sobre ese tema	Pregunta 14 - Si lo considero pero hay muchos obstáculos burocráticos y culturales
Pregunta 15 - Se hacen muchas reuniones - A la final se actúa como feudos	Pregunta 16 - Efectivamente no se trabaja en equipo
Pregunta 17 - Esas son mis aspiraciones - Las normas lo impiden	Pregunta 18 - Estoy de acuerdo - Los reglamentos lo impiden

**Nota: Elaboración propia**

#### **4.4 Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la institución**

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal con responsabilidad académico - administrativas de la FCES, permitió luego de extraer las inferencias presentadas, realizar su respectivo análisis de contenidos.

En tal sentido considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal con responsabilidad académico administrativa, en relación a los Supuestos Gerenciales de esas inferencias se deduce que por la forma de llevar a cabo las funciones de manera centralizada, burocrática, apegada a la reglamentación y lentitud en la toma de decisiones subyacen supuestos asociados a ideas de naturaleza mecánica sobre la organización y las personas. Estos supuestos condicionan e influyen la acción gerencial conduciendo a modos de actuación rígidos e inflexibles, centralizan la toma de decisiones y la solución de problemas con limitadas posibilidades para indagar alternativas diferentes a las preestablecidas.

Por otra parte, el personal con responsabilidad académico administrativa lleva a cabo las funciones viendo al personal como máquinas con lo cual subyacen supuestos e ideas mecánicas sobre la organización y las personas. Asimismo, se pretende establecer una dirección autocrática, netamente piramidal, donde el personal con autoridad ambicionan tener en su sitio de dirección solo una "parcela de poder". Cuando estos estilos de dirección se abren hacia la apertura de iniciativas individuales, según su opinión, está marcado por la política y los intereses particulares. De la información suministrada también se infirió que existe un rechazo tácito a dicho estilo, sobre todo en los niveles del personal docente, administrativo y obrero, ya que es calificada como "piramidal", "burocrática" y "clientelar", lo que conlleva a que sea "poco participativa" y que responda a "intereses particulares y compromisos políticos", marcada entonces por estas razones, por la "ambición, el poder, la fuerza y la competencia".

Con relación a la visión compartida se infirió de las conversaciones realizadas con el personal con autoridad que hay escasas acciones coordinadas de manera de que exista una

integración con el resto de las dependencias académico administrativas que existen en la universidad. Ello lo corrobora el cuando señalan por ejemplo que existe un manejo absoluto por parte de las autoridades rectorales en lo que respecta a lo formulado en la filosofía de gestión. Estos poseen una clara definición de los objetivos que guían los procesos del desarrollo estratégico de LUZ. Se hace la salvedad que es en este nivel donde se formulan dichos documentos. En este sentido existe un desconocimiento de los objetivos y estrategias particulares que se formulan en la filosofía de gestión para LUZ, en los cuales ellos deberían estar involucrados. En lo particular es importante hacer referencia de que el personal entrevistado en su gran mayoría formuló una visión y misión muy cercana a la real, pero construida a partir de sus modelos mentales y no por conocimiento de lo planteado por la institución.

En relación a modelos mentales se infiere que el personal con responsabilidades académico administrativas son cerrados en sus planteamientos y a alternativas diferentes, “los acuerdos políticos paralizan todo”, “son muy personalistas”, “les cuesta mucho dar su brazo a torcer”. A pesar de las expresiones presentadas en el análisis de las anteriores categorías, no muy favorables a LUZ, los entrevistados consideraron que esta institución es la "mejor para trabajar" por "la estabilidad, seguridad y prestigio laboral que ella ofrece, pero recomiendan que se realicen cambios estructurales que favorezcan su desempeño. Para la gran mayoría, la imagen de LUZ "se ha ido deteriorando", por factores propios, como "la politiquería" y externos a ella, como la recesión económica del país. "Cada vez son menos los que quieren estudiar en LUZ" señalaron algunos de los entrevistados. Se infirió de las conversaciones sostenidas con los entrevistados que en la Universidad del Zulia se está intentando implementar procesos de cambio, por ejemplo con el caso del Currículo Integral por Competencias pero se percibe que estos están teñidos por "compromisos netamente políticos y no académicos", lo que convierte estos procesos en una "simple apariencia más no en hechos palpables", De ello se deduce que a pesar de que los cambios tienen un sentido de oportunidad, no son asumidos de esta manera por la comunidad universitaria. Razón incluso que deteriora en gran medida el alcance de lo planteado en la visión: "Líder en la generación de conocimiento científico competitivo..." y "vanguardista en el fortalecimiento del desarrollo tecnológico nacional".

En relación a la excelencia personal de las conversaciones sostenidas con los entrevistados de LUZ, se infirió por lo expresado por los entrevistados específicamente el personal con responsabilidades académico administrativas que ésta categoría representa el centro vital de acción de LUZ, ya que del impulso y desarrollo que se le propicie al capital humano de la organización, tanto interno como externo, dependerá el éxito de las premisas propuestas, ejemplo de ello es la política de desarrollo del talento humano impulsado por el vicerrectorado académico, sin embargo, manifiestan que “las oportunidades benefician con preferencia al personal docente” y que ello debe ser extendido para los empleados y obreros. Por otra parte, a pesar de que, como se evidenció en los documentos de LUZ existen algunas estrategias sobre todo dirigidas en este sentido al personal docente y de investigación, estos no se sienten estimulados por parte de las autoridades universitarias para desarrollarse profesionalmente, este desarrollo se hace de forma particular sin la colaboración de la institución a la cual pertenecen. Además de no ofrecerles retos profesionales ni proveerles nuevas oportunidades de desarrollo, según las opiniones manifestadas. La excesiva burocracia y los compromisos políticos son las principales trabas para el desarrollo académico y profesional de su personal docente.

Considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal con responsabilidad académico administrativa en relación a la Conectividad o pensamiento sistémico manifiestan que en cuanto a si su acción gerencial está alineada a los propósitos de la universidad consideran que si pero existen una serie de obstáculos organizacionales que lo impiden entre los cuales se encuentra la estructura y la comunicación. En tal sentido el personal de LUZ, desde sus autoridades rectorales hasta los obreros, poseen un alto grado de conocimiento de como está estructurada dicha institución. De la información suministrada por los entrevistados también se infirió que existe un rechazo a dicha estructura, sobre todo en los niveles del personal docente, administrativo y obrero, ya que es calificada como "piramidal", "burocrática" y "clientelar", lo que conlleva a que sea "poco participativa" y que responda a "intereses particulares y compromisos políticos", marcada entonces por estas razones, por la "ambición, el poder, la fuerza y la competencia".

En relación al trabajo en Equipo de las conversaciones sostenidas con los entrevistados de LUZ, se infirió por lo expresado por los entrevistados específicamente el personal con responsabilidades académico administrativas que consideran que la falta de trabajo en equipo constituye una de las causas de muchos inconvenientes. Algunos manifestaron que en su dependencia “ese es nuestro norte el problema es el resto”, “el trabajo en equipo es una gran idea”, “deberían darnos talleres para aprender a trabajar en equipo”. Por lo tanto se dedujo que no hay evidencias que se fomente el aprendizaje en equipo y por ende la formación de comunidades de aprendizaje de manera que a partir de niveles de colaboración lograr el éxito.

Con relación al Aprendizaje Organizacional se infiere que dado los supuestos mecánicos y el estilo autocrático del personal con responsabilidad académico administrativa se dan pocas posibilidades para el aprendizaje, ya que todo esta enmarcado en el formalismo y los reglamentos. Se infiere además que existe un manejo absoluto por parte del personal con autoridad de lo formulado en la filosofía de gestión. Estos poseen una clara definición de los objetivos que guían los procesos del desarrollo estratégico de LUZ. Se hace la salvedad que es en este nivel donde se formulan dichos documentos.

## 4.5 Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Comisión Central de Currículo

**TABLA No. 4**

Inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la  
Comisión Central de Currículo adscrita al Vicerrectorado de LUZ

<p>Pregunta 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración entre las máximas instancias de las facultades y el Vicerrectorado Académico</li> <li>- Falta de involucramiento</li> <li>- La lentitud de respuesta</li> <li>- El modelo de toma de decisiones</li> <li>- La acción gerencial de forma colegiada</li> </ul>	<p>Pregunta 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar acciones de participación de las diferentes instancias</li> <li>- Acometer acciones de sensibilización y divulgación</li> <li>- Implementar acciones de integración entre los niveles académico y administrativos</li> <li>- Servir de vaso comunicante entre las instancias de departamento, escuelas, institutos y divisiones</li> </ul>
<p>Pregunta 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la enseñanza aprendizaje</li> <li>- Mejoramiento de la calidad educativa</li> <li>- La capacitación docente</li> <li>- Dotación de recursos instruccionales</li> <li>- Direccional los recursos para la inversión en la planta física</li> </ul>	<p>Pregunta 4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de eventos de diferente naturaleza: foros, seminarios, conferencias</li> <li>- Estimular la investigación y divulgación de resultados en el tema del Currículo: tesis, trabajos de grado, monografías, etc.</li> <li>- Intervenciones de sensibilización y manejo de las resistencias</li> <li>- Participación e involucramiento para generar compromisos</li> </ul>
<p>Pregunta 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autogestión</li> <li>- Desarrollo organizacional</li> <li>- Capacitación gerencial</li> </ul>	<p>Pregunta 6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de integración entre las autoridades y las instancias académico administrativas</li> <li>- Factores culturales</li> </ul>

**Nota: Elaboración propia**

#### **4.6 Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal de la Comisión Central de Currículo**

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal de la Comisión Central de Currículo adscrito al Vicerrectorado Académico permitió luego de extraer las inferencias presentadas, realizar su respectivo análisis de contenidos.

En tal sentido considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal adscrito a la Comisión de Currículo del Vicerrectorado Académico, se deduce que perciben una acción gerencial en el personal con responsabilidad académico administrativo fundamentado en ideas o supuestos de la gente y la organización de tipo mecánico lo cual implica llevar a cabo sus funciones de manera centralizada, burocrática, apegada a la reglamentación. Esto trae como consecuencias la presencia de de obstáculos que pueden afectan la eficacia de la implementación del Currículo Integral. Entre las debilidades se destacan: Falta de integración entre las máximas instancias de las facultades y el Vicerrectorado Académico, lentitud de respuesta y el modelo de toma de decisiones.

En atención a esos obstáculos plantean una serie de acciones que deberían adoptar las diferentes instancias académico administrativas entre las cuales destacan: Coordinar acciones de participación de las diferentes instancias, acometer acciones de sensibilización y divulgación, implementar acciones de integración entre los niveles académico y administrativos y servir de vaso comunicante entre las instancias de departamento, escuelas, institutos y divisiones. Estas acciones podríamos relacionarlas con el criterio de la conectividad organizacional y la categoría de análisis pensamiento sistémico.

Por otra parte, destacan una serie de procesos de aprendizaje que deberían adoptar las diferentes instancias de la Facultad de Ciencias económicas y Sociales tales como: Mejoramiento de la enseñanza aprendizaje, mejoramiento de la calidad educativa, la capacitación docente, dotación de recursos instruccionales y direccionar los recursos para la inversión en la planta física.

Finalmente destacan una serie de estrategias para vencer las resistencias y paliar la falta de recursos considerando la excesiva burocracia, lentitud y centralismo que caracteriza la acción gerencial de las diferentes instancias académicas administrativas de la universidad. Entre las cuales cabe mencionar Realización de eventos de diferente naturaleza: foros, seminarios, conferencias. Estimular la investigación y divulgación de resultados en el tema del Currículo: tesis, trabajos de grado, monografías, etc. Intervenciones de sensibilización y manejo de las resistencias y participación e involucramiento para generar compromisos.

## **CAPITULO V**

### **5. MODELO PROPUESTO**

Los resultados presentados en los capítulos precedentes permiten establecer conjeturas importantes acerca del propósito del presente estudio en cuanto a la creación de un Modelo de Gestión para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ basado en el Enfoque de las Organizaciones inteligentes. Este modelo tiene como propósito la puesta en práctica de los conceptos sobre Inteligencia y Aprendizaje Organizacional

En tal sentido de seguida se presentan los aspectos fundamentales del mismo:

#### **5.1 Estructura conceptual:**

- Aprendizaje e inteligencia organizacional
- Gerencia por valores
- Visión compartida
- Pensamiento sistémico
- Compromiso por la excelencia personal
- Predisposición al cambio
- Trabajo en equipo
- Autonomía y espíritu emprendedor.
- Estructura simple.

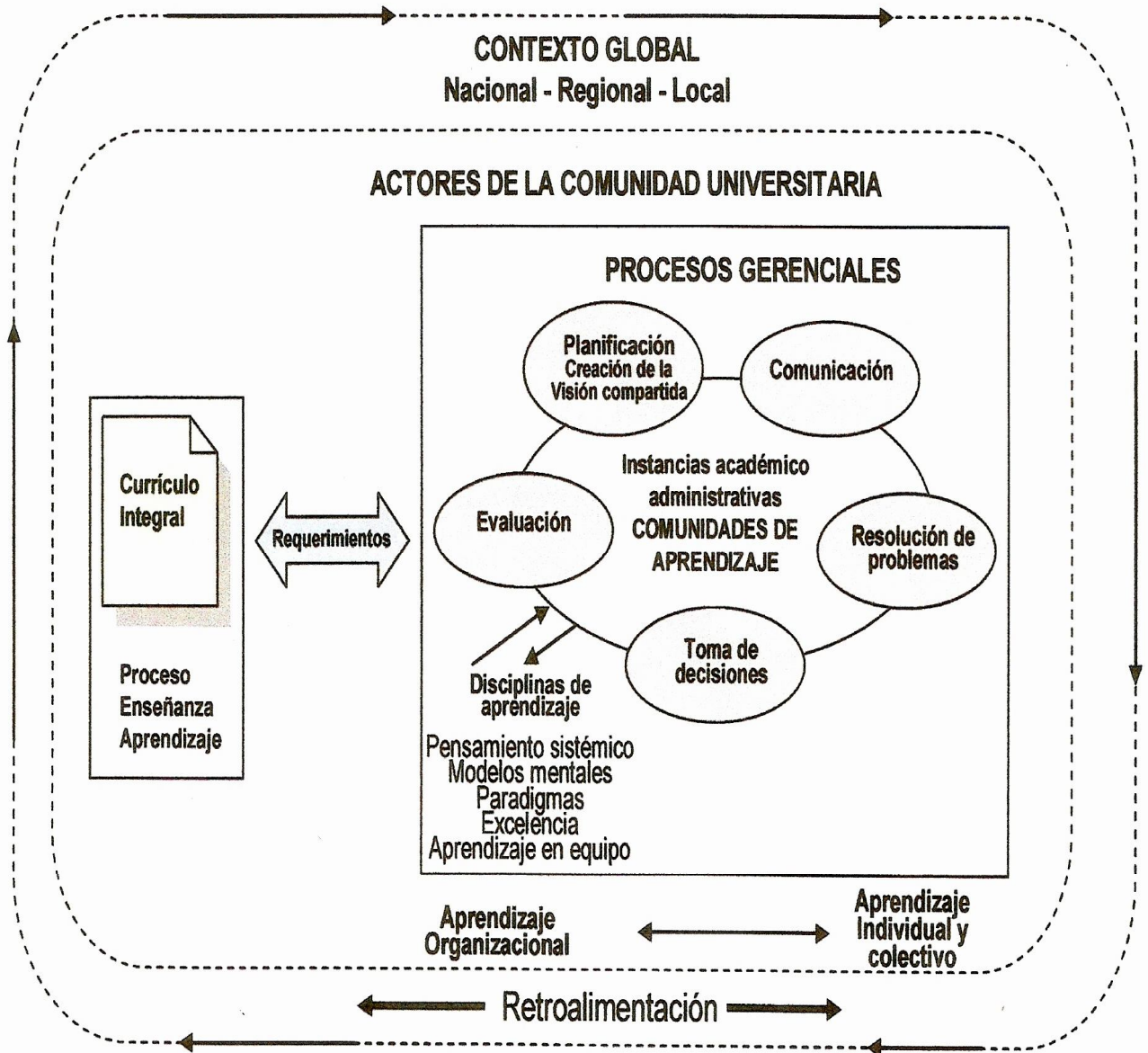
#### **5.2 Elementos:**

- Contexto: Global, nacional, regional y local
- Actores de la comunidad universitaria.
- Procesos gerenciales
- Instancias académico administrativas en comunidades de aprendizaje
- Disciplinas de aprendizaje
- Procesos de aprendizajes organizacional, colectivo e individual
- Requerimientos del currículo integral
- Retroalimentación del modelo

### 5.3 Representación Gráfica del Modelo:

GRAFICO No. 3

## MODELO DE GESTION



Fuente: Valecillos (2009)

#### **5.4 Fundamentación teórica:**

El modelo se enmarca en el aprendizaje organizacional entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevarlos a cabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa. Morillo, Valbuena y Salas (2006)

Se sustenta en el enfoque sistémico o de la organización inteligente que plantea Senge (1996) en la Quinta Disciplina, donde señala como requisitos para que una organización desarrolle procesos de aprendizaje organizacional significativos o transformadores: el tener una visión compartida, un aprendizaje en equipo, el pensamiento sistémico, la excelencia personal y los modelos mentales que permitirán la transformación de las organizaciones en organizaciones que aprenden o inteligentes.

El aprendizaje se centra en la mejora continua del trabajo, la solución de los problemas y las respuestas oportunas a los usuarios del sistema, asimismo, hace énfasis en el aumento de las capacidades profesionales y desarrollo de la organización. También se sustenta en la Teoría de acción de Argyris y Schon (1978), que establece que el aprendizaje organizacional se produce cuando el colectivo responde de modo distinto al habitual cuando se presentan los errores. De este modo la organización tiene una competencia nueva, que la capacita para procesar la información, corregir errores y proponer soluciones de un modo creativo.

#### **5.5 Principios:**

- Participación
- Descentralización
- Diálogo y comunicación
- Autonomía

- Adaptación y cambio
- Eficiencia y efectividad
- Cooperación

## **5.6 Objetivos del modelo:**

### Objetivo General

- Proporcionar elementos teóricos y metodológicos que favorezcan el aprendizaje organizacional dentro del proceso gerencial de las instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.

### Objetivos específicos

- Facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación del Currículo Integral por Competencias.
- Valorar la formación de comunidades de aprendizaje dentro de las diferentes instancias académicas administrativas de la FCES.
- Orientar situaciones que propicien el aprendizaje organizacional abierto al cambio y a la participación en la toma de decisiones.

## **5.7 Operatividad del modelo**

- La gestión académico administrativa de las diferentes instancias de la FCES orientará sus acciones de manera de constituirse en comunidades de procesos de aprendizajes
- Los procesos de aprendizajes se orientarán a los requerimientos del Currículo Integral por Competencias en cuanto a: mejoramiento de la enseñanza aprendizaje, mejoramiento de la calidad educativa, la capacitación de los docentes, dotación de recursos e infraestructura física.

- Los componentes del modelo interactúan en la búsqueda de cambios en los procesos gerenciales que generen aprendizajes que redundan en la eficacia de los propósitos del currículo integral, restringiendo la formalidad y burocracia en los procedimientos de trabajo.
- El principio de descentralización implica la participación y el compromiso de todo el personal de las instancias académico administrativas en la toma de decisiones, en la construcción de una visión compartida en correspondencia a los requerimientos del currículo integral y del contexto externo que permita un aprendizaje en equipo que propicie el desarrollo de visiones comunes sobre los objetivos y metas personales con los de la institución universitaria.
- La planificación en comunidades de aprendizaje participativa posibilita identificar todo lo que es necesario para la toma de decisiones, convirtiendo lo pensado y deseado en acciones concretas.
- La planificación guarda estrecha relación con la comunicación, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los modelos mentales, la evaluación y el aprendizaje. Esto permite la eficiencia gerencial y el desempeño del personal al identificar los problemas en colectivo en cuanto a las respuestas acorde con los objetivos, visión y misión institucional, *en este caso las demandas del currículo integral.*

### **5.8 Funciones estratégicas de apoyo al Currículo Integral por Competencias.**

- Propiciar la participación de las diferentes instancias jerárquicas en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realiza en pro del nuevo diseño del currículo integral.
- Constituir un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de los departamentos, escuelas, institutos, y la facultad y los requerimientos que demanda el currículo integral

- Coordinar acciones que faciliten la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.
- Constituirse en el medio que posibilite la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.
- Involucrar al mayor número de dependencias de la facultad que posibilite la integración y sistematización requerida por los nuevos procesos curriculares.
- El modelo propuesto debe facilitar que el personal con autoridad asuma el compromiso en cuanto a gerencia universitaria, tomando en cuenta los nuevos paradigmas, y en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad del conocimiento que establece un máximo nivel de competitividad, de exigencia y de calidad.
- Los cargos deben ser ocupados por gerentes que verdaderamente pongan en práctica procesos gerenciales tales como la planificación, para disminuir el riesgo de fracaso; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la dirección, que son las diligencias realizadas por el jefe o coordinador para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas; y el control, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado o estipulado.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROGRAMA DE CAMBIO PLANIFICADO**

En este capítulo se describe un programa de cambio planificado a objeto de operacionalizar el modelo de gestión propuesto para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. El mismo se sustenta en los valores, procesos y tecnología del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos y el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes. Proyecto de estudios de postgrado “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes”. Nivel Especialidad. Núcleo LUZ – COL (2000).

En tal sentido se contemplan un calidoscopio de formas de intervención que aplican en la infraestructura académico administrativa y el sistema humano cultural de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ.

#### **6.1 Enfoques de programas de cambio planificado**

Existe una diferencia sustancial entre la perspectiva de los programas de cambio convencional y los que se enmarcan dentro del enfoque de las organizaciones inteligentes. Los esfuerzos de cambio dentro de la perspectiva tradicional se ventilan mediante el diseño de programas prescriptivos, enfatizándose al abordaje de los aspectos relativos a la instrumentalidad del comportamiento de las organizaciones. Según este enfoque para llevar a cabo el proceso de cambio se procede en una primera instancia, ya sea con mucha o poca participación entre el consultor de procesos o agente de cambio y el sistema cliente, a planificar y definir un ante proyecto de la organización ideal, tan exacta y deseada como sea posible en términos de estrategias, estructura, sistemas y cultura. Posteriormente se comienza a difundir el anteproyecto y a enseñar a los integrantes de la organización cómo actuar conforme al mismo. La consecuencia de este enfoque es la formación de una dicotomía entre el proceso de reorganización y el cambio de conducta del personal del organismo, generándose resistencias al cambio al percibir como amenazas las imposiciones.

Por el contrario, las intervenciones que se enmarcan en el enfoque de las organizaciones inteligentes parten de una estrategia de aprendizaje y mantienen una

integración entre los procesos de reorganización y los cambios de conducta. Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar mediante un proceso de aprendizaje colectivo y común en el que se intercambian pensamientos, acciones, reflexiones y decisiones entre el agente de cambio y el personal de la institución mediante el diálogo. Aquí el cambio de conducta lleva al cambio organizacional. Esto trae como consecuencia que la nueva organización no es la causa de una imposición prescriptiva, sino el resultado de un proceso de aprendizaje. Al involucrarse a los actores y considerar sus ideas y puntos de vista se ven comprometidos a como llevarlo a cabo. De esta manera el cambio se percibe como una oportunidad y no como una amenaza. Valecillos (2007).

## **6.2 Naturaleza del Programa**

El programa se caracteriza por ser un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre el consultor de procesos y el sistema cliente, en este caso el responsable jerárquico y el personal clave de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Se basa en datos confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.

## **6.3 El Contrato Psicológico**

Este constituye un componente esencial en programas de esta naturaleza. Tiene un doble propósito, por una parte, llegar a un acuerdo entre las partes implicadas: el consultor de procesos y el sistema humano cultural de la Facultad. El contrato define los objetivos y el contenido del aprendizaje y clarifica el rol del consultor y el sistema: el consultor ayuda al cliente en el proceso de aprendizaje, su rol es de mediador, facilitador, moderador y no de líder, o un miembro más del grupo. El consultor debe procurar que el cliente lo vea sin poder. De lo contrario el cliente le delegará el proceso de cambio. De esta manera se sensibiliza al cliente para que se involucre en el proceso y se comprometa a aprender. En el contrato se fijan y aclaran las expectativas. El cliente recoge y analiza

información, diagnóstica y actúa. En esta fase se especifica que el aprendizaje no será prescriptivo sino a partir de una investigación de las actuaciones.

#### **6.4 La Intervención**

Las intervenciones corresponden a estrategias educativas desarrolladas en el proceso de aprendizaje a los efectos de ayudar a hacer, pensar, reflexionar o decidir según sea el caso. En los casos de procesos de aprendizaje colectivo las intervenciones se orientarán en el contenido, en los procedimientos o en los procesos, los cuales son dimensiones del aprendizaje organizacional. Las intervenciones específicas orientadas a los contenidos estarán dirigidas hacia el contenido del aprendizaje; ocupándose de ofrecer puntos de vista, conceptos y teorías sobre los contenidos del comportamiento colectivo. Las intervenciones orientadas al proceso estarán dirigidas a la obtención de los aprendizajes a partir de la interacción entre los miembros, aprendiéndose mediante la confrontación y la retroalimentación. Las intervenciones orientadas al procedimiento incluyen métodos, técnicas y reglas que pretenden proporcionar aprendizajes que posibiliten los mejores resultados del grupo a partir de su interacción.

#### **6.5 Intervención para la Formación de la Comunidad de Aprendizaje**

Corresponde intervenciones de naturaleza intra e intergrupales con el propósito de conformar un equipo de alto desempeño entre los responsables de las instancias académicas administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y el personal adscrito a las dependencias, encaminadas a crear la confianza y seguridad necesaria que den como resultado la perfecta articulación y conexión del agregado de conocimientos entre sí, así como aprender habilidades de relación y a estar en constante alerta. Se refiere a actividades para crear una configuración propia de las dependencias de la Facultad que permita a los miembros el desarrollo de un sentido de pertinencia y vincular el aprendizaje individual con el colectivo, construyéndose “el nosotros” y, en consecuencia, permitir el crecimiento organizacional. La formación de la Comunidad de aprendizaje tiene como razón de ser la creación del espacio para el aprendizaje que deben acometer todos los integrantes así como el diagnóstico y gerencia del cambio de la dependencia. Incluyendo la recolección de los

datos, su análisis, el diseño del plan de acción, su ejecución, monitoreo, evaluación y control. Valecillos (1997).

## **6.6 Intervención para la formación de competencias gerenciales y de liderazgo en el personal con responsabilidad académico administrativa de la FCES**

Las acciones educativas se dirigen a sensibilizar al o (los) líder (es) a revisar a nivel intrapersonal su manera de proceder cotidiana, relacionada con el cómo y hacia dónde está canalizando su energía, en su rol de líder de la dependencia a su cargo, con el fin de que tome conciencia sobre los cambios que tiene que emprender en su persona, y evaluar su disposición a trabajar por el cambio. Además, se ayuda en el aprendizaje de la confianza sobre sí mismo, para ello se diseñan ejercicios vivenciales que posibilite revisar la auto-percepción, su nivel de autoestima y una efectiva toma de conciencia. Posterior a los ejercicios se comparte la experiencia y aprendizajes. La finalidad de este programa es revitalizar al líder, darle confianza y que canalice su energía en el cambio. Por otra parte, se contempla el aprendizaje de competencias gerenciales en el ámbito de instituciones de educación superior enmarcada dentro de conceptos modernos de Planificación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Enfoque de la Organización Inteligente y Tendencias Futuras de Gestión.

## **6.7 Intervenciones para creación de la cultura y filosofía de gestión de la FCES como una organización inteligente**

Estas estrategias persiguen crear la idea fuerza que refuerce y perpetúe en el largo plazo la nueva filosofía de la FCES como una organización inteligente por lo tanto implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el dialogo, la participación, etc. que son los principios del nuevo modelo de gestión que se propone. Tales valores deben plasmarse en la visión y misión de la FCES, describirse en objetivos y planes de acción y traducirse en conductas específicas que deben exhibir de ahora en adelante el personal de la dependencia. Esto a su vez servirá para tener un marco de referencia para el perfil que debe reunir el nuevo personal a ingresar cónsono con esos valores y que se debe enseñar en el entrenamiento y capacitación del

personal. Y finalmente los procesos de evaluación se encaminarán a medir en que medida tales valores se han transferido en las acciones gerenciales. Además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la FCES, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente. Dicha cultura además de influir en progresiva desaparición del modelo organizativo basado en el control jerárquico; promueve una emergente cultura de futuro orientada hacia la gestión de aprendizaje permanente. Valecillos (2007).

## **6.8 Intervenciones para el desarrollo de las cinco disciplinas de Peter Senge**

Derivadas de los trabajos de Peter Senge, este autor plantea que se puede hacer de la FCES una organización inteligente incursionando en un programa educativo que la lleve al aprendizaje de cinco disciplinas: el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico.

### **6.8.1 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Visión Compartida**

La intervención en este sentido tiene como propósito redimensionar la visión de la Universidad. Este proceso posibilita que cada individuo se sienta parte del mismo y contribuye a desarrollar la conciencia de pertenencia a la universidad, de ser parte importante de ella. Según la Ley de Universidades (1970), la visión de las universidades venezolanas es: la búsqueda de la verdad. A esta visión de las universidades, por demás inalcanzable, con este proceso posibilita que las personas visualicen su contribución con la misma. Esta forma no solo contribuye al logro de la visión de la facultad sino que contribuye al logro de la visión de la universidad. Este proceso es un paso fundamental para transformar a la Facultad en una organización inteligente.

### **6.8.2 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Pensamiento Sistémico**

Corresponde a acciones dirigidas al aprendizaje organizacional de lo que algunos autores han llamado las perspectivas, que no son otras que lleven al personal a ubicar a las dependencias de la Facultad como sistemas dentro del sistema participante. Al asumir a la dependencia como sistema interactuante en otro mayor, posibilita detectar las amenazas y oportunidades del entorno (sistema donde se desenvuelve) y las fortalezas y debilidades

(sistema interno), para definir las acciones que permitirán la sinergia en las actividades en función de un propósito común. Valorar que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas entre si. La atención al funcionamiento del conjunto debe por tanto ser constante. Es una disciplina para ver las estructuras que subyacen a las situaciones complejas, y para discernir cambios de altos y bajo apalancamiento. Es la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo. Senge (1996)

### **6.8.3 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Excelencia Personal**

Tiene que ver con actividades destinadas a que los individuos aprenden asumir nuevas actitudes y aptitudes. Para Boyett y Boyett (1999), éstas deben consistir en: conocimientos y capacidad técnica para desempeñar las labores asignadas; capacidad de planificación y dirección; capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios, comunicación y manejo de conflictos; y capacidad de investigación y solución de problemas. El desarrollo de estas capacidades produce conocimiento dentro de la dependencia, el cual circula una y otra vez, generando lo que se ha llamado las ruedas del aprendizaje, lo cual permite que se responda a los requerimientos y expectativas de los otros sistemas con los cuales se relaciona. Tales requerimientos podrían estar referidos a los recursos que demanda el Currículo Integral por Competencias para su operatividad.

### **6.8.4 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Modelos Mentales**

Se aprende a desarrollar un modelo mental abierto al cambio e interpretativo donde los individuos aprenden habilidades de relación y a estar en constante alerta. Aprenden que el sistema en el que trabajan consiste de acciones conectadas con los otros. Aprenden a tener una representación del sistema global en su pensamiento (lo que hace y tiene que hacer cada uno en cada momento). Aprenden a interrelacionar sus acciones dentro del sistema, es decir, subordinar su acción a la del conjunto.

### **6.8.5 Intervenciones para el desarrollo de la disciplina Aprendizaje y Trabajo en Equipo**

Consiste en intervenciones que se puede convertir en un recurso de aprendizaje de la FCES, ya que genera comunicación: diálogo y discusión, a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos, se desarrolla la acción innovadora y aparece el “nosotros” como concepto de equipo de trabajo. Esta intervención está dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. El equipo de la dependencia aprende a ser competente en la medida que el personal percibe satisfacciones psicológicas por sus actuaciones, aprenden a desarrollar valores centrados en “nosotros”. Se trabaja a nivel de sus comunicaciones, colaboración, empatía, cooperación y liderazgo interpersonal.

### **6.9 Intervenciones dirigidas a la infraestructura organizacional**

Estas intervenciones tienen que ver con el establecimiento de acciones concretas, normas, procedimientos, diseño de indicadores de gestión, evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados, y la introducción de mejoras constantes al sistema. Por otra parte tiene que ver con el establecimiento del orden social, ese orden se refiere a las tareas que desempeñan cada miembro a cargo de un gerente inteligente que debe ser un visionario, con la capacidad de anticipar el futuro para adaptar el rumbo de la dependencia a los nuevos contextos. La gerencia inteligente ha de ser participativa, comunicativa y previsiva, y debe valorar el conocimiento que poseen los otros individuos de la organización. Para Drucker, citado por Boyett y Boyett (1999).

### **6.10 Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio**

En esta fase se examina lo que realmente se hizo con relación a lo planificado. Poniendo la vista atrás se evalúa hasta qué punto la gestión de la FCES en cuanto a sus competencias responde a los planteamientos del modelo propuesto. Se evalúa hasta qué grado la organización está aprendiendo y desarrollando las cinco disciplinas. Esta fase sirve de control al proceso de aprendizaje: al examinarse lo que en realidad está ocurriendo, la

comunidad de aprendizaje que está administrando el cambio tiene la oportunidad de comprender lo que realmente funciona y, gracias a esto, son más eficientes al planear futuras actividades de cambio. Por otra parte, el seguimiento proporciona información valiosísima con relación a determinar en qué etapa está el proceso de aprendizaje posibilitando dirigir los programas adecuadamente de manera que todo lo planeado se cumpla. Finalmente, se alienta el proceso de cambio ya que se puede determinar si se están resolviendo los problemas a partir del aprendizaje colectivo. La eficacia del programa depende de la calidad y del ritmo.

## CAPITULO VII

### 7. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Resultados

Culminada la fase de formulación teórica, la cual se llevó a cabo mediante la revisión bibliográfica especializada sobre el tema en cuestión; culminada la fase de recolección de datos de campo, mediante la exploración de los textos institucionales y las entrevistas en profundidad realizadas al personal de la institución y completada la fase de inferencias y análisis de contenido correspondiente. Estuvimos en condiciones de llegar a los siguientes resultados:

1. En cuanto a las características del modelo de gestión que priva actualmente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES de LUZ, se encontró que el mismo es de naturaleza: centralista, autoritario, burocrático, ineficiente, reproductor de lo que ya se sabe e incapacitado para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los lineamientos formales claramente establecidos y definidos en los reglamentos y normativas universitarias.
2. En cuanto a los supuestos gerenciales que prevalecen en los responsables de las instancias académico administrativa de la FCES se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.
3. En los documentos formales de la institución se encuentran enunciados que se vinculan con los conceptos de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, lo cual constituye una fortaleza y abona el terreno para encaminar una forma de gestión enmarcada en el modelo de la organización inteligente para la FCES. Sin embargo, las características marcadas del modelo de gestión que priva en la actualidad y factores de índole humano cultural dificultan aprovechar tales fortalezas y traducirlas de manera práctica y eficiente en la toma de decisiones.

4. En atención a la disciplina visión compartida hay enunciados que establecen niveles importantes de cooperación a favor de la integración entre las necesidades de la gente y su identificación con los propósitos de la institución. Rasgo distintivo de una organización inteligente. En tal sentido, según la Ley de Universidades (1970), la visión de las universidades venezolanas se enuncia como: la búsqueda de la verdad. Sin embargo, la forma en que está planteada, la hace por demás inalcanzable. Aunado a ello la Visión no se traza a través de un proceso consensuado de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución, lo cual se traduce en que no se perciba direccionamiento hacia su consecución y se desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso en el personal.
5. En cuanto a la disciplina modelos mentales, referidos estos a los supuestos e imágenes que determinan la forma en que las personas entienden el mundo y como manejan el cambio, de la lectura de los documentos formales e institucionales se infiere que la Universidad intenta estar inmersa en los procesos de cambio que ameritan las organizaciones hoy día. Esto se induce del análisis de contenido de sus objetivos estratégicos en los cuales se hacen señalamientos de dinamismo y sentido de oportunidad por parte de la institución. Sin embargo, de las entrevistas realizadas a los responsables de la acción decisoria se infiere que los reglamentos limitan las posibilidades de adoptar conductas abiertas a los cambios que se requieren.
6. Con relación a la disciplina excelencia personal, en lo expuesto en los documentos formales se resalta el valor por la excelencia, con el cual se pretende asumir una actualización permanente del conocimiento mediante la investigación realizada por su personal académico especializado y en la preparación estudiantil. Sin embargo, tales enunciados están dirigido a realzar la excelencia en los docentes y estudiantes, pero, sería importante que esto se extendiera también al personal administrativo y obrero, integrantes importantes y necesarios para el desarrollo organizacional de la FCES de LUZ.
7. En cuanto a la disciplina pensamiento sistémico, en uno de los objetivos estratégico se evidencia tal categoría en los siguientes términos: "transformar la gerencia

universitaria basada en un modelo cultural centrado en la integración de las personas y los procesos, tendentes hacia la modernización de la Institución".

8. Con relación a la disciplina aprendizaje y trabajo en equipo, en los documentos formales se infiere vinculación con tal categoría. En el texto de estrategias institucionales se plantea: "Promover la creación de espacios y eventos para la interacción de todos los miembros de la comunidad universitaria" y "Propiciar un escenario de discusión y toma de decisiones compartidas, con los gremios universitarios guiada por los fines esenciales de la institución". Sin embargo, tales planteamientos deben incluir el sector de los empleados y los obreros integrantes importantes el cual mediante el diálogo y discusión en los espacios específicos de las dependencias los miembros participen en discusiones de problemas, se desarrolla la acción innovadora y aparezca el "nosotros" como concepto de equipo de trabajo en el quehacer diario.
9. En cuanto a la categoría aprendizaje organizacional en los documentos formales de la institución no existen enunciados que promuevan el aprendizaje a partir del agregado de conocimientos de los integrantes de la institución, por el contrario la normativa y reglamentos existentes prescriben claramente las conductas los cuales dificulta actuar discrecionalmente.
10. En cuanto a evidenciar en la gestión del personal con responsabilidad académico administrativa orientaciones relacionadas con las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge, los mismos no fueron suficientes. En tal sentido, en cuanto a la disciplina visión compartida la misma no se traza a partir de un proceso consensuado lo que dificulta el direccionamiento y compromiso del personal con el futuro que pretende alcanzar la dependencia. Con relación a la disciplina modelos mentales el personal con responsabilidades académico administrativas se resisten a adoptar conductas diferentes a las que están establecidos en los reglamentos universitarios. En relación a la disciplina excelencia personal se encontró limitantes en ese aspecto puesto que no se establece como condición para ocupar el cargo exhibir un perfil de competencias personales y de gerencia universitaria acorde con las exigencias de los

mismos. En relación a la disciplina pensamiento sistémico la existencia de obstáculos de naturaleza estructural y comunicacional impiden que la acción gerencial esté alineada y conectada a los propósitos de la institución. En relación a la disciplina aprendizaje y trabajo en equipo no se valora su importancia y se desconoce sus beneficios como estrategia para la eficacia y eficiencia gerencial. Con relación al Aprendizaje Organizacional se dan pocas oportunidades al personal para investigar y aprender adoptar conductas diferentes a las preestablecidas por reglamentos.

11. En cuanto a los requerimientos que demandan la implementación del currículo integral a las diferentes instancias académico administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ, se evidenciaron los siguientes aspectos: Fundamentar la acción gerencial en decisiones que contrarresten la excesiva burocracia, la lentitud y el centralismo que caracteriza la toma de decisiones de las diferentes instancias académicas administrativas de la facultad. Integración entre las máximas instancias de las facultades y el Vicerrectorado Académico. Coordinar acciones en pro de la participación de las diferentes instancias. Acometer acciones de sensibilización y divulgación relacionados con el Currículo Integral. Facilitar acciones de integración entre los niveles académicos y administrativos para servir de vaso comunicante entre los departamentos, las escuelas, los institutos, los centros de programas y las divisiones de la FCES. Acometer procesos de aprendizaje que lleven a dar respuestas a como mejorar de la enseñanza aprendizaje y mejorar la calidad educativa a partir de la investigación de las conductas más apropiadas. Organizar programas de capacitación docente y asignación de recursos para la inversión en la planta física y dotación de recursos instruccionales.

## 7.2 Conclusiones

EL enfoque de las organizaciones inteligentes constituye una opción importante para el cambio planificado del Modelo de Gestión que priva actualmente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FCES por las siguientes razones:

1. Comprende unos valores que se centran en el desarrollo de la organización y del talento humano, unos procesos para el diagnóstico, planificación, evaluación y seguimiento del cambio y unas formas de intervención para el aprendizaje en los subsistemas: humano cultural, funcionamiento organizacional, tecnología de operación y el ambiente físico. Sus aportaciones a la comprensión del aprendizaje organizacional y de las capacidades de la auto organización. Impulsa el diseño de organizaciones innovadoras, conexionadas y holográficas. Ofrece un medio de movilización más allá que lo que impone la racionalidad limitada
2. Coadyuva a superar las debilidades del modelo de gestión que priva actualmente en la FCES como lo son la burocracia, la lentitud, el autoritarismo, la ineficiente, la reproducción de lo que ya se sabe y la incapacidad para el aprendizaje organizacional.
3. Sus fundamentos conceptuales: las disciplinas de aprendizaje y la inteligencia organizacional, enmarcan la acción gerencial en la representación global del sistema en las mentes de los individuos y su conectividad, facilitan la confianza y la seguridad que debe existir entre el personal e inducen a valorar no solo la excelencia de las personas, en cuanto al conocimiento que deben tener para saber hacer bien lo que tienen que hacer, sino que al mismo tiempo deben aprender a estar atentos a lo que los otros hacen e interpretarlo, de manera se suplan las posibles fallas que puedan surgir en uno de ellos y hacer giros en 360° si se requiere de manera que no se afecte el buen flujo. Todo lo cual ha de aprenderse en comunidades de aprendizaje que le imprime a sus miembros de voluntad y valor para cuestionar el estatus quo y adoptar respuestas más acordes con la realidad.

4. El cambio planificado del modelo de gestión constituye un proceso en marcha, de varias fases y de acción recíproca entre un consultor de procesos y el personal clave del sistema cliente. El consultor constituye un experto en Desarrollo Organizacional que brinda sus servicios para facilitar el cambio requerido y el sistema cliente está conformado la dependencia de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y su sistema humano cultural. El proceso se basa en datos válidos y confiables y en experiencias, orientado al logro de objetivos: aprendizaje e inteligencia organizacional. Constituye una estrategia normativa y reeducativa para hacer los cambios; emplea un método sistemático y en él se hace hincapié en el aprendizaje en equipo, la conectividad entre el personal, la atención y la confianza, sin dejar de reconocer la relevancia que tiene el aprendizaje individual.
5. Constituye un medio para el aprendizaje organizacional, genera comunicación, diálogo y discusión a través de toda la estructura organizacional, con lo cual los miembros participan en discusiones de problemas complejos desarrollándose la acción innovadora y creativa
6. Propicia la participación de las diferentes instancias jerárquicas de la FCES en la reforma y transformación en los esfuerzos que se realizan en pro del nuevo diseño del Currículo Integral por Competencias.
7. Constituye un medio de integración entre los procesos académicos administrativos que se desarrollan en las instancias de las escuelas, los departamentos, institutos y centros de la FCES y los requerimientos del Currículo Integral.
8. Posibilita coordinar las acciones que facilitan la participación de la comunidad académica y el personal directivo en la gestión, realización y valoración del proyecto del currículo integral.
9. Constituye un medio que posibilita la fluidez de los procesos entre las instancias académicas y administrativas.

10. Facilita que el personal con autoridad académico administrativa asuma el compromiso de sus funciones tomando en cuenta los nuevos paradigmas, en virtud de que se está inserto en un mundo globalizado y en una sociedad tecnológica del conocimiento que establece un máximo de realización, excelencia, competitividad y calidad humana.
11. Condiciona que los cargos deben ser ocupados por gerentes académicos que pongan en práctica competencias y procesos gerenciales fundamentados en la planificación estratégica, para disminuir el riesgo del fracaso, la organización dinámica, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, la dirección transformacional que garantice el óptimo desarrollo de las actividades planificadas, el control que busque cerciorarse de que todo salga como se estipuló y el aprendizaje y cambio que conlleve al desarrollo organizacional.
12. Facilita la creación de espacios institucionales para la innovación y la mejora, descentralizar ámbitos de toma de decisiones, otorga grados mayores de autonomía, e induce a generar procesos y funciones conjuntas entre autoridades y el personal adscrito a las dependencias académico administrativas.
13. Esta perspectiva se plantea como estrategia alternativa para mejorar los procedimientos de gestión de los órganos decisorios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales posibilitando que respondan oportuna, eficaz y eficientemente a los requerimientos establecidos y para transformarlos en una organización que aprende.
14. La Facultad, a lo largo del tiempo, ha estado sometida a transformaciones producto, la mayoría de las veces, de presiones externas más que de revisiones internas que conlleven cambios profundos que se reflejen en la sociedad. Al convertirse en una organización inteligente, esta situación tendería a revertirse y se asumiría el rol de pioneras del conocimiento.

15. Los resultados obtenidos en el presente estudio están en sintonía con el espíritu del comunicado de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO, (2009) recientemente celebrada en París, en cuanto a la necesidad de que los institutos de educación superior “adopten prácticas de gestión con una perspectiva de futuro que responda a las necesidades del entorno”, y esto debido a que las organizaciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, deben ser de aprendizaje constante y de alto rendimiento, para posibilitar que todos sus miembros se mantengan en un constante aprendizaje, ya que la velocidad con que la obsolescencia de los conocimientos está ocurriendo, hace que los mecanismos deban ser ágiles para anticiparse a las necesidades futuras de la propia sociedad.
16. Está en consonancia con los nuevos paradigmas, donde la organización vertical, la cual genera resistencias, no tiene lugar, surgiendo la necesidad de administrar en forma horizontal Koontz y Weihrich (2002), mientras gana terreno una nueva cultura organizacional que impone la elaboración de una visión compartida y una perspectiva creativa e independiente en la cual haya un acercamiento entre los líderes y el personal, con una comunicación integral que incluya el aspecto técnico, pero de igual manera los valores establecidos en la organización y los individuales. Drucker (2003).
17. El modelo propuesto en este estudio pretende proporcionar elementos teóricos y metodológicos para introducir los conceptos del aprendizaje e inteligencia organizacional dentro del proceso gerencial de las instancias académico administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ y facilitar procesos de aprendizaje organizacional para el cambio en la gestión y la eficacia institucional necesario para responder oportunamente a los requerimientos que demanda la implementación no solo del Currículo Integral por Competencias sino adecuados a formas educativas más avanzadas contemplados en enfoques educativos inteligentes. Valecillos (2007).

### 7.3 Recomendaciones

Acciones para facilitar el cambio del modelo de gestión en la facultad:

1. El cambio del modelo de gestión de la FCES se debe sustentar en los valores, procesos y tecnología del Desarrollo Organizacional, la Consultoría de Procesos y el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes, contemplados en el Proyecto de estudios de postgrado “Desarrollo de Organizaciones Inteligentes”. Nivel Especialidad. Núcleo LUZ – COL (2000).
2. El personal que ocupa cargos de responsabilidad académico administrativas en las diferentes dependencias de la FCES debe participar en un programa de capacitación y adiestramiento cuyas unidades curriculares provean de competencias en aspectos relativos a las Disciplinas de Aprendizaje de Peter Senge, Inteligencia y Aprendizaje Organizacional y el Enfoque de las Organizaciones Inteligentes.
3. El cambio al nuevo estilo de dirección debe ser producto de un proceso evolutivo de aprendizaje organizacional y de participación activa del personal en comunidades de aprendizaje de manera de desarrollar una estructura socio técnico e inteligente, con voluntad y posibilidad de adoptar conductas en la dependencia acorde con las demandas de sus usuarios externos e internos.
4. Se deben implementar formas de intervención para la creación de la cultura y filosofía de gestión de las dependencias de la FCES de manera de crear la idea fuerza que perpetúe en largo plazo la organización inteligente. Ello implica fomentar los valores del aprendizaje, la creatividad, la autonomía, la voluntad, las respuestas oportunas, el dialogo, la participación, etc. que son los principios del nuevo modelo de gestión que se propone. Tales valores deben plasmarse en la visión y misión de la FCES, describirse en objetivos y planes de acción y traducirse en conductas específicas que deben exhibir de ahora en adelante el personal de la dependencia. De esta forma el cambio se percibirá como una oportunidad para el crecimiento y no una amenaza.

5. Todo el personal con responsabilidad académico administrativa con las nuevas competencias gerenciales y liderazgo debe modelar e impulsar el nuevo modelo de gestión propuesto de manera de inducir el crecimiento de las personas y el Desarrollo Organizacional de la FCES.
6. Para la FCES es una necesidad enmarcar su gestión en el Enfoque de la Organización Inteligente de manera que responda a una visión futurista de la sociedad, debido, entre otros factores de cambio, a: la obsolescencia acelerada del conocimiento que se imparte, la facilidad al acceso a la información mediante las TIC, y a que las necesidades de la sociedad se modifican constantemente. El papel de la universidad debe ser, a juicio de Pío González (2000:3), quien funge como Rector de la Universidad Rovira I Virgili "un instrumento de futuro, tiene que ayudar a la sociedad a delinear a prever el futuro... debe ser un instrumento crítico y de aprendizaje permanente”.
7. Se debe aprovechar la fortaleza existente en los enunciados de los documentos formales de la institución vinculados con los conceptos de las disciplinas de aprendizaje de Peter Senge. para incorporar los conceptos de la inteligencia y aprendizaje organizacional en los esquemas mentales de las autoridades de la FCES.
8. Visualizar a la FCES como una organización en constante aprendizaje, requiere en clarificar y compartir la visión y misión organizacional así como un cambio de conducta de las estructuras de poder o niveles jerárquicos en razón de conformar una gerencia inteligente que equilibre los objetivos organizacionales con los individuales.
9. La FCES no debe continuar basando su modelo de gerencia aferrado a supuestos simplistas y mecánicos del pasado y en la reproducción de lo que ya se sabe lo cual ha venido subestimando las potencialidades del talento de sus recursos humanos incapacitándolo para el aprendizaje organizacional.

10. Para viabilizar un modelo de gestión inteligente para la FCES se debe tomar en cuenta que no basta con cambiar simplemente las estructuras organizacionales piramidales, cerradas y centralizadas, por ágiles, flexibles y horizontales, es importante el cambio en la contraparte del sistema humano cultural que facilite la creatividad, innovación y la participación, puesto que si las estrategias, siguen siendo tradicionales y estandarizadas (ofensivas, defensivas, genéricas y concéntricas), como organización no tendrá capacidad competitiva y comparativa para el futuro. Lo interesante del Enfoque de la Organización Inteligente que se ha ventilado en este estudio es que el cambio apunta tanto a los aspectos estructurales como de índole humano cultural.
11. El reto que tiene la FCES no sólo es su transformación interna, debe movilizar sus actores para competir con las demás universidades nacionales o internacionales en la generación y divulgación del conocimiento con formas de enseñanza que se ventilan en el Currículo Integral por Competencias de ahí que debe asumir riesgos con las innovaciones y apoyar la creatividad para trascender el propio campus universitario local. Tales necesidades serán muy difíciles de satisfacer con el estilo de gerencia que exhiben las autoridades actualmente. El modelo presentado en este estudio al incorporar la inteligencia y el aprendizaje organizacional en la gestión universitaria es una alternativa que se ha de considerar en los planes de los cambios para acometer los desafíos que se imponen.
12. Para que la FCES opere como una organización inteligente se deben crear condiciones para que el personal en circunstancias de variabilidad sean capaces de cuestionar la conveniencia de lo que están haciendo y modificar sus acciones tomando en cuenta la nueva situación. Esto implica una capacidad de aprendizaje organizacional, que es racional en el sentido que la acción manifiesta inteligencia porque no se acomete a ciegas sino a sabiendas que es la apropiada. De esta forma las instancias competentes “funcionando holográficamente como un cerebro” generará una estrategia, estructura y dirección organizacional apropiada para motivar la creatividad y la inventiva cotidiana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Argyris Carl y Schon David (1978). Educating the reflective practitioner. San Francisco. Jossey - Blas.
- Alvaro Castro J. (1998). El gigantesco poder del conocimiento. México. Fondo Cultural Económico.
- Anuis (2002): Programas Institucionales de Tutoría. Editorial Limusa. México.
- Argyris, C. (1982). Resoning, learning and action: Individual and organizacional. San Francisco. Jossey - Blas.
- Bernal Miguel (1992). Aprendizaje Organizacional. México Ediciones Universidad de Monterrey UDEM
- Berrios (2001). Aprendizaje autodirigido I y II. Diario el nacional. Sección portafolio gerencial. Noviembre / Diciembre
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Cáceres, David (1996). Liderazgo. Capacidades para dirigir. México. Fondo Cultural Económico
- Caldera, Ángel. (2006). Hacia un cambio organizacional inteligente en la escuela técnica Agropecuaria “Santa Bárbara”. Tesis de Maestría. Facultad de Humanidades y Educación Universidad del Zulia.
- Cuestas, Félix (1998). La empresa virtual. España. McGraw Hill. Series McGraw Hill Management
- Cornejo, Miguel A. (1995). Valores de Excelencia para Triunfar. México. Editorial Grad.
- Coger, Carlos (1996). Sociedad del conocimiento. Una perspectiva humana. Venezuela.
- Comisión Central de Currículo de LUZ (2000). Acuerdo 535. Normas sobre el Currículo Universitario. Ediciones Vicerrectorado Académico.

- CNU-OPSU (1997). Documento sobre políticas, estrategias y acciones concretas para el desarrollo de la educación superior venezolana. Mimeografiado. Caracas Venezuela.
- Centro de Información Álvaro Castro J. N. (1998). Colaborando con la formación de una organización inteligente. Banco Central de Costa Rica.
- Cristalino, F. (2002). Aprendizaje Organizacional y Desarrollo de Proyectos Educativos desde un Enfoque Estratégico. Tesis Doctoral. Universidad del Zulia Facultad de Humanidades. Maracaibo. Venezuela.
- De Geus, Aries (2000). Planificando el aprendizaje. México. Harvard Business Review
- Del Castillo (2000). El administrador y la administración de su realidad. México. Universidad de Querétaro
- Drucker, Peter (2003). La organización del futuro. México. Editorial McGraw Hill
- Fuenmayor, Luis (2001). Propositiones para la nueva universidad.
- Davalo, Lorenzo (1992). Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones IESA (24) Venezuela
- Debate abierto No. 16. Caracas Venezuela
- Ferrer, Pérez (1996). Prácticas de Desarrollo organizacional. México. Editorial Trilla.
- Fernández de Sanmamed (1995). Introducción a la investigación cualitativa. México. Revista de formación médica continuada
- García S. y Dolan Shimon (1997). La dirección por valores. El cambio más allá de La dirección por objetivos. España. McGraw Hill Interamericana de España
- Gillezeau, Patricia. (2001). Los Valores, La Comunicación Y El Liderazgo. Fundamentos De la Cultura en la Evolución de las Organizaciones Inteligentes. Trabajo de Ascenso Titular. LUZ. Maracaibo. Zulia. Venezuela.
- González, Alicia y Rincón, Liliana. (2008). Formación Integral desde el enfoque por competencias. Ediciones del Vicerrectorado Académico de LUZ. Maracaibo Venezuela.

- Guijarro, Mayra y Chávez, Jorge (2006). Ética y gerencia universitaria. Revista Venezolana de Gerencia. V 11 n 34. Vicerrectorado Académico. La Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela. ISSN 1315-9984
- Gibson, E. (1983). Empresas. Colombia Editorial Trillas
- Holsti, O. (1969). Content analysis for the social Sciences and humanitas. Cambridge mass: Adisson Wesley
- Kliksber, Bernardo. (1976). El pensamiento organizativo del Tayloismo a la Teoría de la organización. La administración científica en discusión. Editorial Paidós. Buenos Aires. Argentina
- Kuhn, T. (1970). The structure of scientific revolutions. Chicago. University of Chicago Press
- Koontz Harold y Weihrich Heinz (2002). Administración. Una perspectiva global. México. McGraw Hill
- Lázaro, R. (2000). Articulación e Integración de Educación Universitaria, Bases de un Modelo de Gerencia de Planificación en la OPSU del Futuro. Caracas: OPSU. Mimeografiado.
- Ley de Universidades (1967). Gaceta Oficial de la República de Venezuela
- Lepeley, M. (2005): Gestión y Calidad en Educación. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- López, Añez. (1998). La Universidad en un quinquenio. Reflexiones para el cambio. El caso particular de la Universidad de Los Andes. Mérida. Mérida. Venezuela
- Mariño, Armando (1998), Fundamentos epistemológicos de los paradigmas gerenciales, utilizados en la administración universitaria venezolana. Universidad Interamericana de Educación a distancia de Panamá.
- Monagas, Antonio (2003). Gerencia para planificar I, II y III. Diario Economía Hoy. Sección de opinión. Junio/Julio. Venezuela.
- Morgan, Garreth. (1991). Imágenes de la organización. México. Editorial Alfa Omega.
- Morillo, R. (2001) El Aprendizaje Organizacional en la Escuela Básica y la Descentralización Educativa. Tesis Doctoral. LUZ. Maracaibo-Venezuela.

- Morillo R., Valbuena M. y Salas D. (2006). Modelos Gerenciales para Organizaciones Inteligentes. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo - Venezuela
- March y Obsen (1979). Substitutes for leadership. Organizational behavior and human performance
- Martínez, Miguel, (2000): La investigación cualitativa etnográfica en educación, Trillas, México.
- Martínez, Carmen (1989). Aplicación de un programa de valores a estudiantes de la Universidad Experimental Rafael María Baralt. Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso Chacin
- Nava, Rosa (2005). Retos del currículo de la educación superior. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela
- Olanbuenaga, José e Ispizua, María (1989), La descodificación de la vida cotidiana. Método de investigación cualitativa. Bilbao. Universidad de Deusto
- Ortega, Mariano (2000). Dimensiones organizacionales. CIIDET. Querétaro México
- Obeso, Carlos. (2003). Capital intelectual. Barcelona. Gestión 2000
- Ortiz, Méndez, Ríthie y Rosado, (1995). Las organizaciones inteligentes en la toma de decisiones de salud. México. Coordinación del C. Secretario de Salud/SSA
- Padrón, José (1996). Elementos para el análisis de la investigación educativa. Venezuela
- Pérez A. y Rosas, (1997). La economía de la inteligencia. Cámara de comercio de Lima. Universidad de San Ignacio de Loyola. Perú.
- Partin, Jennings. (1993). Perspectiva del desarrollo organizacional. México. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
- Pinchot, E. and Gifford(1996). The inteligente organization. <http://www.pinchot.com/Mainpages/BooksArticles>
- Pío, G. (2000). Perspectivas de la Universidad en el Contexto de la Calidad y la Globalización. Mimeografiado. Mérida: Comisión para el cambio universitario. Universidad de Los Andes.

- Porras, Jerry. Análisis de flujos. (1988). Método para el diagnóstico y administración del cambio organizacional. México. Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- Proyecto de estudios de postgrado. (2000). Especialización en Desarrollo de Organizaciones Inteligentes. Venezuela. Núcleo Cabimas de LUZ.
- Quigley, Joseph (1996). Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Colombia. McGraw Hill Interamericana
- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. México. Séptima Edición. Prentice Hall Hispanoamericana
- Senge, Peter. (1996.). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización Inteligente. España. Ediciones Granica.
- Senge, Peter. (1997). La quinta disciplina en la practica. España. Editorial Granica.
- Swieringa, Joop. (1998). La organización que aprende. Adisson Weley.
- Resolución 535 CU (2006). Normas sobre el currículo universitario. CU.06407-2005 de fecha Diciembre 06 de 2006
- Rey, Ricardo (2003). Hacia un Modelo de Dirección para el Cambio Organizacional. Tesis Doctoral. LUZ. Maracaibo-Venezuela.
- Segovia, L. (2000). Propuesta Del Perfil Gerencial y Organizacional De Las Empresas En Venezuela, Basado En El Enfoque De Las Organizaciones Inteligentes. Tesis De Grado. Titulo Licenciada En Administración De Empresas. URBE. Zulia. Venezuela.
- Taylor S. y Bogdan R. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Paidós.
- Tamayo, Mario (1991). Metodología formal de la investigación científica. México. Editorial Limusa.
- UNESCO (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. La Educación del siglos XI: (Visión y Acción) Paris: UNESCO
- UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. Las Nuevas Dinámicas de la Educación Superior y de la Investigación para el Cambio Social y el Desarrollo. Paris: UNESCO

- Valdes, Luigi (1996). Conocimiento es futuro. Centro para la calidad total y la competitividad. CONCAMIN. México.
- Valecillos, César (1997). Comunidades de Aprendizaje. Donde profesores y estudiantes se dan la mano para crecer y desarrollarse. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Valecillos, César (2001). Diseño y Adaptación de Instrumentos. Evaluación del Aprendizaje, Diagnóstico Organizacional y Formas de Intervención. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Valecillos, César (2002). Organizaciones Inteligentes. Editorial de la Universidad del Zulia. EDILUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Valecillos, César (2006). Proyecto de programas educativos inteligentes basado en estudio realizado en La Universidad Politécnica de Madrid. (2006) Revista Encuentro Educativo. Vol. 13 No. 1. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. Venezuela.
- Valecillos, César (2007). Enfoque de la Organización Inteligente en la implementación de nuevas técnicas de dirección en la PYMES. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XIII, No. 2. Instituto de Investigaciones de LUZ. Maracaibo. Venezuela.
- Valecillos, César (2007). Aulas Inteligentes, espacios abiertos para mejorar el rendimiento, el entusiasmo y las oportunidades de aprendizaje. Revista Encuentro Educativo. Vol. 14 No. 1 Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo. Venezuela.
- Wycoff, J. (1994). Trucos de la mente creativa. España. Editorial Roca