



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN**

**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRIDIMENSIONAL
SEGÚN LA TEORÍA DE EFICACIA GERENCIAL 3D DE REDDIN.
ESTUDIO DE UN NUCLEO UNIVERSITARIO**

Tutor: Dr. José Marín

Integrantes:

Martin, Verónica C.I: 19.022.722

Ruggiero, Emperatriz C.I: 20.050.383

Caracas, febrero de 2015



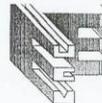
UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN



**MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRIDIMENSIONAL
SEGÚN LA TEORÍA DE EFICACIA GERENCIAL 3D DE REDDIN.
ESTUDIO DE UN NUCLEO UNIVERSITARIO**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela para optar a la
Licenciatura en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

Caracas, Febrero de 2015.



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1556 de fecha 04-02-2015 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por VERÓNICA MARTÍN, C.I. 19.022.272; EMERATRIZ RUGGIERO, C.I. 20.050.383; bajo el Título: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRIDIMENSIONAL SEGÚN LA TEORÍA 3D DE REDDIN. ESTUDIO DE UN NÚCLEO UNIVERSITARIO, para optar el Título de LICENCIADO EN EDUCACIÓN, mención DRRHH, dejan constancia de lo siguiente:

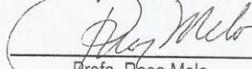
1. Hoy 25-02-15 nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

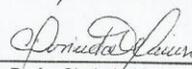
APROBADO otorgándole la mención:

SUFICIENTE DISTINGUIDO SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes: *El trabajo representa un aporte para mejorar los procesos de gestión de la institución objeto de estudio. Elaborado con pertinencia teórica y metodológica. Realizando la defensa con un adecuado del lenguaje académico y resultados obtenidos, en correspondencia con el desarrollo investigativo, que incluye interrogantes, objetivos, conclusiones y recomendaciones.*



Profa. Rosa Melo



Profa. Clorinda Majuri



Tutor. José Marín



APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Dr. José Clemente Marín Díaz, portador de la Cédula de Identidad N°: 4.587.522. de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Facultad de Humanidades y Educación, Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: Modelo de Desarrollo Organizacional tridimensional según la Teoría 3D de Reddin. Estudio de un núcleo universitario. Realizado por las ciudadanas Martín Verónica, portadora de la Cédula de Identidad N°: 19.022.272. y Ruggiero Emperatriz, portadora de la Cédula de Identidad N°: 20.050.383., manifiesto que se ha revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la discusión del mismo.

En Caracas a los 04 días del mes de marzo del año 2015.

A handwritten signature in black ink, consisting of a dense, circular scribble of lines. To the right of the signature, the identification number '4.587.522' is written in a simple, legible font.

Dr. José Clemente Marín Díaz

Profesor Titular-UCV



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL TRIDIMENSIONAL SEGUN LA TEORIA
3D DE REDDIN, EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA, CENTRO
METROPOLITANO.**

Caso: Departamento de Administración
Autoras: Martín Verónica, Ruggiero Emperatriz
Tutor: Dr. José Marín
Fecha: Enero, 2015

Resumen

El trabajo de investigación ha de presentar se estructura en el estudio del modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la Teoría 3D de Reddin, en la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, específicamente en el Departamento de Administración, con la finalidad de entender el Desarrollo Organizacional de dicha Institución en el periodo de 2013-2014. Para la realización y culminación de este proyecto se recolectó información de acuerdo a los ítems más importantes y resaltantes de la Teoría 3D de Reddin para el estudio del Desarrollo Organizacional. La investigación fue de tipo descriptiva, con un nivel de estudio de campo, la población a evaluar fue constituida por 28 empleados administrativos. Se empleó la técnica de la observación y se aplicó un cuestionario de 32 preguntas cerradas en escala de Likert, validado por juicio de expertos y con la confiabilidad tomada por el índice de Bellack, cuyo resultado fue 92,5, valor indicativo de que el instrumento es confiable. Los resultados de la encuesta reflejaron hechos relevantes: Existe una falla a nivel del liderazgo, el cual está siendo mal ejecutado, la toma de decisiones ejercida por unos pocos, además no se encuentra presente dentro del departamento Relaciones Interpersonales armónicas y el flujo de Comunicación efectiva es deficiente, así mismo, la Motivación personal no es tomada en cuenta. Para esto se pautaron recomendaciones para que sean puestas en práctica y desarrolladas por el equipo de trabajo para mejorar o eliminar las dificultades y fallas, aumentando los aspectos positivos, con el fin de incrementar la calidad laboral y mejorar el desenvolvimiento del talento humano en relación a los cambios y progresos de la Institución.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Comunicación, Institución. Teoría 3D de Reddin, Eficacia Gerencial



**Universidad Central de Venezuela
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación**

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT BY THREE-DIMENSIONAL THEORY OF REDDIN 3D, NATIONAL OPEN UNIVERSITY IN METROPOLITAN CENTER.

Case: Department of Administration
Authors: Martin Verónica, Ruggiero Emperatriz
Tutor: Dr. José Marín
Date: January, 2015

Abstract

The present research has structured the study of three-dimensional model according Organizational Development Theory Reddin 3D at the National Open University, Metropolitan Center, specifically the Department of Administration, in order to understand the organizational development of the institution between 2013-2014. For the realization and completion of this project information according to the most important and salient items Reddin 3D Theory for the Study of Organizational Development was collected. The research was descriptive with a level field study, the population has evaluated was constituted by 28 administrative employees. Observation technique was used and a questionnaire of 32 closed questions Likert scale, validated by expert judgment and reliability index taken by Bellack, which resulted in 92.5, indicative value applied to the instrument is reliable. The survey results reflect significant events: There is a fault at the leadership level, which is being poorly executed, decision making exercised by a few, also not present within the department harmonic Relationships and effective communication flow is poor, likewise, personal motivation is not taken into account. For this recommendations were scheduled to be implemented and developed by the team to improve or eliminate the difficulties and failures, increasing the positive aspects, in order to increase labor quality and enhance the development of human talent were compared to the changes and progress of the institution.

Keywords: Organizational Development , Leadership , Decision Making , Relationships , Communication, Institution . Reddin 3D Theory , Managerial Effectiveness

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, quien inspiró mi espíritu para la conclusión de este proyecto.

A mis padres quienes me dieron la vida, en especial a mi madre por brindarme la educación, el apoyo incondicional y consejos a tiempo los cuales lograron que no me rindiera, este título es tuyo mamita, te amo. Con todo mi cariño y mi amor para ti mami, la persona más importante en mi vida, hiciste todo (hasta lo imposible) para que yo pudiera lograr mis sueños, me motivaste y me diste la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ti por siempre mi corazón y mi agradecimiento; gracias a ti la ilusión de recibir mi diploma en el Aula Magna se está cumpliendo. Las gracias nunca serán suficientes. Siempre juntas.

A mis hermanos Leonardo y Víctor, que a pesar de estar lejos, nunca estuvieron ausentes, los amo.

A mi nonnina Anna, que desde el cielo sé que me guiaste y me acompañaste en todo momento, te amo.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes me ayudaron a cada instante.

A todos ustedes se los agradezco desde el fondo de mi alma. Dios los bendiga.

Martin Verónica

DEDICATORIA

Doy gracias a Dios por haberme dado fortaleza en los momentos más tortuosos de mi vida.

A mis adorados Hijos, Victoria y Guido por ser fuente inagotable de mi inspiración, los amo, gracias por darle fuerzas a mami cuando más lo necesitaba, y demostrarme que por ustedes vale la pena cualquier sacrificio, sin ustedes no hubiese logrado mi meta.

A mi padre, Guido Ruggiero, por jamás haber dudado de mí, por apoyarme, amarme, aconsejarme, eres el mejor padre del mundo, te estaré eternamente agradecida papá, gracias a ti este sueño HOY es una realidad. Mi título es tuyo solo tuyo papito amado.

A mi madre, Beatriz Rey de Ruggiero que con sus regaños supo darme sabios consejos, gracias por cuidar a mi hija para que me formara en la casa que vence las sombras, por no darme la espalda en los momentos más duros y crueles, eres una excelente abuela y madre, te amo.

A mi Abuela, Leonor Rivas, gracias por criar a esta malcriada que te ama profundamente, no tendré jamás como pagar todo lo que has hecho por mis hijos y por mí, eres mi ejemplo a seguir, gracias por luchar para que nada nos falte, por no abandonarme cuando más lo necesitaba.

A mi hermana, Patricia Ruggiero, sé que aunque peleemos siempre estas y estarás para mí, gracias por apoyarme y ayudarme con mis hijos, por escucharme, por recibirme cuando mi vida sufría grandes transformaciones.

Emperatriz Ruggiero

AGRADECIMIENTOS

A Dios por bendecirme y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de este proyecto.

A mi madre Rosa Padula por todo el esfuerzo y sacrificio que hizo para brindarme el amor, la comprensión, el apoyo incondicional y la confianza en cada momento de mi vida y sobretodo en mis estudios universitarios.

A mi compañera Emperatriz Ruggiero, por demostrarme su lealtad día a día en este camino, por apoyarme en momentos buenos y no tan buenos, hoy día puedo afirmar que no me pudo tocar una compañera de tesis mejor, gracias de corazón.

A una de mis mejores amigas Greta Estrada, por su apoyo incondicional y su ayuda constante durante la realización de este proyecto, me confirmaste que amigas como tú hay pocas, muchas gracias amiga del alma.

A mi tutor, el Dr. José Marín, por su lucha inquebrantable con nosotras, por sus regaños y por el tiempo que nos dedicó, gracias infinitas por todo el apoyo brindado.

A Leonard Melendez, quien a pesar de haber llegado hace poco a mi vida, me ha apoyado de forma incondicional, dejando a un lado sus responsabilidades para ayudarme con mi Trabajo de Licenciatura, a ti mil gracias por estar, nunca olvidaré lo que hiciste por mí, siendo tú, alguien con valor para mí. Muchas gracias por alentarme a continuar, espero que sigas viendo mis éxitos y por supuesto, yo los tuyos.

A la Universidad Central de Venezuela, “la casa que vence las sombras”, jamás olvidaré estos maravillosos años que viví en esta casa de estudio, puedo decir con propiedad, que es la mejor Universidad de Venezuela.

Martin Verónica

AGRADECIMIENTOS

A dios por darme firmeza, y no abandonarme

A mis Hijos, por soportar las ausencias y presiones

A mis Padres, por darme amor, confianza, comprensión y apoyo

A mi Abuela, por su ayuda incondicional.

A mi Hermana por sus chistes para sacarme sonrisas en tiempo de lágrimas

A mi Tutor, Dr. José Marín por sus regaños, apoyo y ayuda

A mi amiga y compañera de tesis, por demostrarme que la amistad si existe

A todos mil gracias.

Emperatriz Ruggiero

INDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
LISTA DE GRÁFICOS.....	V
LISTA DE CUADROS.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Justificación de la Investigación.....	9
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	19
Concepto de cambio Organizacional.....	19
Características principales del cambio Organizacional.....	24
Tipos o estrategias de cambio.....	27
Importancia del Cambio Organizacional.....	30
Finalidad del cambio Organizacional.....	32
Desarrollo Organizacional.....	34
Fundamentos del Desarrollo Organizacional.....	37
Administración del proceso de Desarrollo Organizacional.....	39
Motivación, desempeño y satisfacción de los empleados de la Institución.....	43
Liderazgo en una Organización.....	45
La comunicación en las Organizaciones.....	47
Conducta individual necesaria para el logro del éxito Organizacional.....	49
Modelo de cambio Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin.....	51

Marco Legal del Objeto de Estudio.....	67
El Objeto de Estudio: Una perspectiva descriptiva.....	68
Misión.....	69
Visión.....	69
Principios.....	70
Objetivos.....	71
Operacioalización de Variables.....	72

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la Investigación.....	73
Diseño de la Investigación	75
Nivel de la Investigación.....	77
Población.....	80
Técnica e Instrumentos de Recolección de datos.....	82
Instrumentos de recolección de datos.....	83
Validez del instrumento.....	85
Confiabilidad del instrumento.....	97
Técnicas de Análisis y Presentación de los Datos.....	89

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	92
--	----

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	142
Recomendaciones.....	156

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS	159
-----------------------------	-----

ANEXOS

A. CheckList de Observación para la Investigación.....	155
B. Instrumento de recolección de datos.....	156
C. Instrumento de Validación por Juicio de Experto.....	161

LISTA DE GRÁFICOS

A- Sexo.....	93
B- Nivel de Instrucción.....	94
Gráfico1: Gerente O.R.....	96
Gráfico 2. Gerente O.R.....	98
Gráfico 3: Gerente O.R.....	100
Gráfico 4: Gerente O.R.....	102
Gráfico 5: Gerente O.R.....	104
Gráfico 6: Gerente O.R.....	106
Gráfico 7: Gerente O.R.....	108
Gráfico 8: Gerente O.R.....	110
Gráfico 9: Gerente O.R.....	112
Gráfico10: Gerente O.R.....	114
Gráfico 11: Gerente O.T.....	116
Gráfico 12: Gerente O.T.....	118
Gráfico 13: Gerente O.T.....	120
Gráfico 14: Gerente O.T.....	122
Gráfico 15: Gerente O.T.....	124
Gráfico 16: Gerente O.T.....	126
Gráfico 17: Gerente O.T.....	128

Gráfico 18: Gerente O.T.....	130
Gráfico 19: Gerente O.T.....	132
Gráfico 20: Gerente O.T.....	134
Gráfico A: Metas Compartidas por los Agentes de Cambio.....	25
Gráfico B: Estrategias de Cambio Existentes.....	27
Gráfico C: Tipos de Resistencia al Cambio.....	28
Gráfico D: Desarrollo Organizacional.....	36
Gráfico E: Componentes del Desarrollo Organizacional.....	40
Gráfico F: Problemas que Puede Solucionar el Desarrollo Organizacional.....	42
Gráfico G: Factores determinantes para la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados en una institución.....	44
Gráfico H: Las Cinco Fuerzas en Toda Situación Administrativa.....	54
Gráfico I: Los Cuatro Estilos Gerenciales Básicos.....	57
Gráfico J: Modelo de Eficacia Gerencial de Reddin.....	62
Gráfico K: Marco Conclusivo Debilidades	138
Gráfico L: Marco Conclusivo Fortalezas.....	139

LISTA DE CUADROS

CUADRO N°1.....	53
CUADRO N°2.....	60
CUADRO N°3.....	79
CUADRO N°4.....	81

INTRODUCCIÓN

El desarrollo organizacional (DO) es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante, de esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio dentro de los objetivos organizacionales y los objetivos personales de quienes la conforman.

Este modelo se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

En este sentido, es apropiado reconocer al talento humano como el factor más determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

En cuanto a las organizaciones, ésta hace referencia al conjunto de personas que interactúan, trabajan y fusionan sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados, ya que por sí solos la organización no podría alcanzarlos. Es por ello que Daft (2005), define a las organizaciones como “entidades sociales, dirigidas a metas y diseñadas con una estructura deliberada con un sistema de actividades coordinados y finalmente vinculados con el ambiente externo” (p.11). Es importante señalar que dentro de las organizaciones se crean ambientes de trabajos, los cuales tienen influencias y producen efectos en las relaciones humanas, procesos administrativos, metas y comportamientos de los individuos. Es por ello, que Alles (2007) señala a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p.34). Asimismo, al hablar de Desarrollo Organizacional se expone al mismo como factor de éxito dentro de las organizaciones, a través de un entendimiento de su concepción, características y métodos,

los cuales, deben adecuarse al tipo, objetivos y necesidades de cada organización en particular.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planeado en la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia.), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Esta investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I, se basa en el problema de investigación, y lo conforma el planteamiento del problema, donde se delimita la investigación a una organización determinada y del problema, donde se concreta el estudio de una organización en específico y a un área dentro de la misma; la justificación, con la cual se expone por qué se ejecutó la investigación, para qué realizamos dicho trabajo y la importancia que tiene para la sociedad en general, con el fin de dar respuesta al problema planteado; y finalmente, los objetivos de la investigación, los cuales se basan en describir los factores que enmarcan el Desarrollo Organizacional dentro del sitio de la investigación.

Posteriormente se encuentra el Capítulo II, enfocado en el marco teórico, donde se desglosan una serie de antecedentes de la investigación que dieron luces al tema aquí planteado con recomendaciones y ejemplos en situaciones de estudio similares y las bases teóricas que sustentan la investigación realizada explicando cada concepto inmerso en la temática.

El Capítulo III está constituido por el marco metodológico, el cual inicia con el paradigma de la investigación, basándose en el enfoque positivista propuesto por Martínez (2013), por ofrecer resultados demostrados científicamente por medios estadísticos y comprobables con respecto a las causas de los fenómenos encontrados; posteriormente se

encuentra el nivel y diseño de la investigación, donde se determinó que la investigación tendría un nivel descriptivo para denotar la problemática de la misma y un tipo de diseño de campo, permitiéndole a las investigadoras adentrarse dentro del lugar objeto de estudio; de igual manera se seleccionó la población y muestra de los empleados, determinando el hecho de no necesitar técnica de muestreo alguna por la cantidad de trabajadores en el área a investigar; las técnicas e instrumentos de recolección de datos, utilizando la escala de Likert; se prosiguió con la validación del instrumento por parte de juicio de expertos dentro de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela, y para culminar, se realizó la operacionalización de las variables, consideradas para determinar el Desarrollo Organizacional dentro de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano.

En cuanto al Capítulo IV, integrado por el análisis e interpretación de los resultados, se presentan y analizan las preguntas realizadas y aplicadas en el instrumento de recolección de datos, por los empleados que conforman el Centro anteriormente mencionado, convirtiendo esto en un proceso indispensable para formular las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Para finalizar el capítulo V, basado en las conclusiones y recomendaciones, se realizó una síntesis en base a la tabulación y análisis de los resultados del instrumento de recolección de información lo cual permitió describir el alcance de los objetivos planteados en esta investigación. En cuanto a las recomendaciones, se proponen una serie de lineamientos con el propósito de mejorar la calidad del trabajo dentro de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano.

El presente trabajo se centra en la importancia de determinar bajo qué enfoque de estilo gerenciales se encuentra inmersa la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el modelo de Desarrollo Organizacional de la teoría de eficacia gerencial 3D de Reddin, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que deben darse dentro de las estructuras de las organizaciones, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido, y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin para alcanzar la máxima calidad, para lo cual es importante conocer cómo es el comportamiento del hombre en las organizaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La globalización, cuyas manifestaciones son la apertura económica, la competitividad, el dinamismo, las alianzas estratégicas, los constantes avances tecnológicos, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. Estas nuevas tendencias influyen en las organizaciones tanto públicas como privadas del mundo, debido a que son la expresión de una realidad cultural, destinadas a vivir en permanente cambio, tanto en lo económico, como en lo social y tecnológico.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, lo que exige calidad de líderes y procesos flexibles ante los cambios introducidos, el conocimiento de sus integrantes para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, estructuras menos jerarquizadas, ágiles, un sistema de recompensa efectivo y un equipo de trabajo que se identifique y se comprometa con las acciones de la organización.

Así mismo, Chiavenato (2002), dice:

“Las organizaciones apuntan a cambios cada vez más acelerados en el ambiente y en las personas las cuales se caracterizan por tendencias que incluyen aspectos, tales como: globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad”. (p.54).

La supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente rápido de cambio, ya que en los últimos años el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades.

Al respecto, Martínez (2006) señala que el manejo y desarrollo que deben tener actualmente los gerentes es vital dentro de las organizaciones como parte del logro tanto organizacional como individual. Requeijo. (2008) agrega que la gerencia dentro de las instituciones toma un rol primordial, al considerarse una influencia y gestor directa sobre los

procesos vitales que se dan dentro de estos espacios: toma decisiones, comunicaciones, interacción, entre otros.

En tal sentido, Martínez (2006) señala que la gerencia:

“Deberá administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajo en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación, de recursos vitales y sensibilidad humana”. (p.98).

Dentro de este orden de ideas, Reddin desarrollo una propuesta sobre la eficacia gerencial conocida generalmente como la teoría 3D, que se fundamentada en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en diferentes situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo, de manera adecuada, a la situación de cambio requerida

Con el desarrollo de esta investigación se pretende hacer énfasis en el desarrollo organizacional el cual incluye lo referido a la cultura organizacional de la universidad y, a partir de ello, generar una serie de recomendaciones basadas en los resultados y con una fundamentación teórica según el Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional de Eficacia Gerencial de Reddin, mediante el cual se pueda realizar mejoras que se traduzcan en el logro de un proceso de transformación, dado que para este autor, la actividad administrativa, es considerada como el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de los resultados de su posición en la organización, ya que la única tarea del administrador es ser competente, y el único trabajo del gerente es ser eficiente.

Es preciso enfatizar que Reddin plantea un Modelo de Desarrollo Organizacional para la Eficacia Gerencial, el cual explica distintas formas de ser efectivo gerencialmente, donde incluye las actitudes que podría asumir cada gerente dependiendo de la situación dada y en el contexto que se esté presentando. Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).

La orientación hacia las relaciones es definida como la capacidad de una persona para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua. La orientación hacia la tarea es definida como la capacidad de una persona para organizar,

planificar y dirigir el esfuerzo de los demás, caracterizado por su inclinación hacia la evaluación del desempeño. Reddin (1971) asegura que no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

Tomando en cuenta lo antes señalado, resulta relevante para las autoras ya que aporta un grado de nuevas ideas para lograr que el gerente y los trabajadores de la Universidad objeto de estudio no tengan limitaciones al cumplir sus tareas, y del mismo modo a que apliquen todos los conocimientos pertinentes que posean, para así poder conseguir un cambio planeado y que los individuos estén preparados para dicho cambio organizacional, siendo el líder que ayude y motive el logro del éxito institucional.

Dentro del ámbito educativo, es indiscutible que la gerencia adquiere una especial relevancia al considerarse un ámbito de acción donde convergen procesos de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, productividad y calidad de la gestión (Müch y colaboradores, 2011).

La gerencia en el contexto educativo es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia a nivel educativo es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente deberá dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la Institución, generando una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie. El Gerente educativo, es percibido como cualquier otro gerente, que conduce funciones tales como planificación, organización, dirección, y control de sus tareas.

Al respecto Graffe (2002) expone:

“La gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual el directivo le da direccionalidad al sistema que representa la escuela, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la misma y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto educativo concertado, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad; y sobre la base de la coordinación de las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes.”

A su vez, Graffe (2002) explica:

“El Gerente de las instituciones educativas ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa así como la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del curriculum -amplio y restringido-, los procesos docentes y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.”

La Universidad Nacional Abierta, como institución de educación superior abocada a la formación de profesionales en áreas prioritarias del desarrollo nacional, vivencia un conjunto de problemáticas identificadas desde las narrativas de los que allí laboran y apoyadas por la observación de las autoras de esta investigación que pudieran sintetizar en la ausencia de comunicación efectiva entre los empleados, ejecución de actividades que no se encuentran sistematizadas, planificadas y/o orientadas al alcance de los objetivos propuestos, problemáticas en los estilos de liderazgos, deficiencias en la integración del desarrollo gerencial, que han ocasionado una disminución en la calidad del servicio brindando a los estudiantes.

Lo anteriormente mencionado, pueden resumirse en el hecho de que, el Gerente es quien jugará el rol más importante dentro de la organización, ya que, el mismo será quien guíe los procesos administrativos y/o gerenciales, será el líder del departamento, es decir, el gerente o ejecutivo es quien tendrá las herramientas para la solución de problemas y el manejo de situaciones en general, actuando con una comunicación efectiva, además de tener la capacidad de motivar a su personal, las acciones emprendidas por el gerente dependerán en gran medida de las situaciones y de los empleados con los que esté trabajando, es importante señalar el hecho de que el Jefe deberá trabajar siempre en concordancia con sus empleados, ya que es necesario para la eficacia gerencial que ambas partes, este involucradas trabajando bajo un mismo fin y enfoque.

En tal sentido, se considera necesario analizar el desarrollo organizacional y la percepción de los trabajadores en cuanto a las problemáticas existentes dentro de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano.

Todos los argumentos nombrados anteriormente fueron recolectados mediante la técnica de observación (CheckList). Entre otras cosas, se quiere que la institución tenga mayor credibilidad con sus estudiantes, quienes son pieza fundamental de la institución y que los mismos no se vean afectados académicamente por las fallas en la publicación de fechas, horas y lugares donde en muchas oportunidades se debe cumplir con participación presencial y por no ser publicados los calendarios los estudiantes no asisten, además se añade el retraso en la entrega de los instructivos de las materias dictadas en las carreras ofrecidas por lo que los discentes se atrasan y en muchas oportunidades no logran culminar satisfactoriamente la carrera. Sumando las anteriores variantes, se refleja la necesidad de un nuevo estilo gerencial, ya que parece percibirse, que los gerentes no actúan de forma correcta, y no aplican lo que saben cuando deben hacerlo, lo anteriormente precitado pudiese representar una ausencia de eficiencia en el cumplimiento de las actividades académico-gerencial, lo cual pareciera repercutir en el estilo de gestión del núcleo objeto del presente estudio.

Por medio de estos planteamientos expuestos la presente investigación tiene como objetivo principal investigar bajo que enfoque de Estilo Gerencial se encuentra la Universidad Nacional Abierta, tal como el impacto de dicho estilo en el Desarrollo Organizacional. Es por ello que se pretende desglosar el problema de investigación en las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tipo de estilo gerencial se encuentra inmerso dentro de la Gestión de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano?
- ¿Qué incidencia tienen los estilos gerenciales según la Teoría Tridimensional de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano?

Justificación e Importancia de la Investigación

La importancia de esta investigación radica en determinar bajo que enfoque de estilo gerencial se encuentra inmersa la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el modelo de Desarrollo Organizacional de la teoría de eficacia gerencial 3D de Reddin.

Para Ferrer (2002) “con la metodología Reddin se implementa un Proceso de Efectividad en cada puesto, en cada área, y en cada equipo humano, así como en toda la organización” (p.28). Entonces, se puede señalar que el Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, se beneficiará con este modelo debido a que el mismo asegura que las cosas sucedan y que se actúe conforme a como se debe, dependiendo de la situación y el tipo de empleados, es decir, garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a feliz término, si se actúa de la manera correcta en la circunstancia dada, así mismo un esfuerzo óptimo del equipo de trabajo fusionado con el Gerente lograría alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Igualmente, se intenta transmitir a los directivos e integrantes del Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta, que el desarrollo organizacional en la institución es fundamental, pues el líder no puede solo llevar el desarrollo gerencial, este requiere del apoyo, los conocimientos del equipo que lo acompaña, ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, capacitación y educación continua de la organización, es un conjunto de creencias y valores, estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

Según Pérez (2008)

“El Desarrollo Gerencial tiene como propósito preparar (mediante cursos, talleres, recomendaciones que propicien una elevación de los conocimientos a la par que un cambio de actitudes, soportado sobre el perfeccionamiento de las habilidades) a los gerentes, teniendo como premisa mejorar el desempeño futuro de toda la organización”.(p.39)

Para Carrasco (2006) un líder es “aquella persona que posee la habilidad para influir sobre los miembros de un grupo para alcanzar los objetivos planteados de cualquier otra institución” (p.27).

Es por ello que el líder y el desarrollo gerencial pueden jugar un papel fundamental dentro de la institución, y por ende, en el Desarrollo Organizacional, ya que su fuerte influencia obtendría la mejora o por el contrario, la decadencia del proceso.

Toda transformación que se da bajo procesos de evaluación y planificación implica un traducir de mejores servicios, en este caso para el personal administrativo, docente y sobre todo estudiantil, a quienes se pretende ayudar ofreciendo una gama de recomendaciones que podrían mejorar los servicios informativos ofrecidos por la institución.

Una vez culminado el proyecto, la Universidad Nacional Abierta Centro Metropolitano, se piensa que estará en condiciones de orientar sus esfuerzos y conocimientos para el mejor aprovechamiento de sus recursos materiales, financieros y talentos humanos del que disponen, desarrollar un mejor proceso de planificación que beneficie a la institución y a los estudiantes así mismo concretar el mejor uso de su infraestructura de servicio en función de sus dicentes actuales y potenciales.

Se espera que trabajen con mayor mística y dedicación para potenciar los logros en equipo en pro de la institución; sólo de esta manera se culminaría con la satisfacción de haber logrado lo planteado, a pesar de las circunstancias complejas y difíciles de acabar, para así demostrar que cualquiera que sea la situación, la Universidad Nacional Abierta, está realmente dispuesta a superarla y enfrentarla por el bien la institución.

Las universidades dedicadas a dictar carreras a distancia hoy significan para el mundo un potencial que debe ser aprovechado en su máxima expresión, ya que ellas representan la nueva vanguardia de la sociedad del conocimiento, de la globalización, el mejorar las fallas gerenciales existentes le facilitaría a los estudiantes la culminación de la carrera, abriría las puertas a que se expanda a nivel nacional como una de las mejores a nivel de estudios no presenciales, esto significaría un aporte de suma importancia para nuestra sociedad en el área educativa, porque se dispondría de un alto nivel competitivo lo que impulsaría a que se atiendan mejor la creciente demanda estudiantil y brindar cada vez un servicio más eficiente,

si se amplía la visión se podría hablar incluso de un posible aumento en la matrícula escolar expandiendo la cobertura, lo que permitirá la adquisición de nuevos conocimientos.

La meta es competir con mejor servicio y atención, esforzándose más para captar talentos humanos que acaten recomendaciones planificadas, para que cada uno en su nivel sea más productivo, que estén dispuestos a trabajar en pro de la Universidad y en el beneficio de sus estudiantes los cuales son el motor de la institución.

Por otro lado, esta investigación requiere diversos recursos tales como financieros, humanos y de factor tiempo. La institución no tendría que aportar ningún recurso monetario, ya que las autoras garantizan el financiamiento absoluto para la entrega de las recomendaciones y estrategias a seguir; a su vez, existe el compromiso de las autoridades del núcleo objeto de estudio, de colaborar con las investigadoras a lo largo de todo el proceso del presente estudio; consecutivamente las autoras han trabajado desde el mes de febrero de 2014 hasta octubre 2014 aproximadamente, además, la entidad también nos ha aportado tiempo para poder ir desarrollando el proyecto e ir participándoles nuestros puntos de vista con respecto a las posibles fallas detectadas.

Igualmente esta investigación podría constituir una fuente de consulta, la cual pudiera ofrecer elementos significativos para ser tomados en consideración para posteriores investigaciones en la Universidad Central de Venezuela y áreas relacionadas. El llevar a cabo esta investigación permite el aporte de estrategias al Centro Local Metropolitano de la Universidad Nacional Abierta.

La motivación de las investigadoras para el desarrollo de este estudio se encuentra en el interés de adquirir nuevos conocimientos y poder elaborar un trabajo cuya temática se encuentra relacionada con la carrera universitaria cursada. Todo ello permite el crecimiento académico de las autoras.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Analizar en su perspectiva de gestión institucional el Desarrollo Organizacional según la Teoría tridimensional de Reddin en la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, Municipio Sucre, Los Chorros, Estado Miranda.

Objetivos Específicos

- Identificar los estilos gerenciales inmersos dentro de la Gestión de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Teoría de Eficacia Gerencial 3D de Reddin.
- Determinar la incidencia de los estilos gerenciales en desarrollo de los procesos organizacionales en la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Teoría de Eficacia Gerencial 3D de Reddin.
- Sugerir un conjunto de recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del Estilo Gerencial en Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El marco teórico o conceptual es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar un trabajo de investigación. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para el desarrollo de la investigación, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se utilizan dentro de la estructura predefinida. Tanto el marco teórico como la literatura que lo apoya son necesarios para desarrollar el trabajo de investigación.

Al respecto Santalla(2006) define al marco teórico como “un cuerpo de ideas coherentes, viables, conceptuales y exhaustivas armadas lógicamente y sistemáticamente para proporcionar una explicación limitada acerca de las causas que expliquen un hecho o fenómeno” (p.54).

En este capítulo, se presentan los aspectos teóricos que fundamentan el estudio, cuyo propósito determinar bajo que enfoque de estilo gerencial se encuentra inmersa la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el modelo de Desarrollo Organizacional de la teoría de eficacia gerencial 3D de Reddin.

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización, por lo que se inicia conociendo los antecedentes nacionales e internacionales que sirvieron de ayuda y como punta de partida para el desarrollo del proyecto de investigación.

Antecedentes de la Investigación

En relación a la problemática objeto de estudio se detectaron estudios previos desarrollados desde el punto de vista académico, de los cuales se comentaron los aspectos de mayor interés para la presente investigación. En base a lo anterior, se hará referencia de algunas investigaciones vinculados a estudios que guardan relación al Desarrollo Organizacional, en correspondencia con postulados de eficacia gerencial.

Antecedentes Internacionales

Para efectos de esta investigación se contemplan algunos estudios previos, tal es el caso de:

En este mismo orden y dirección, Valle (2009), realizó una investigación con el título “Comunicación y Desarrollo Organizacional: Diagnóstico de una empresa Mexicana”, expuesto ante la Universidad del Norte, Barranquilla-Colombia, para optar al título de Licenciado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Esta investigación tuvo como objetivo determinar los niveles de apertura, empatía y receptividad comunicativa de trabajadores, grupos de labores y directivos de una pequeña empresa textil mexicana. Se partió del supuesto que los bajos niveles de comunicación que se presentaban esta empresa era una de las razones que le estaban dificultando la implementación de la técnica del desarrollo organizacional. La metodología utilizada es de corte cuantitativo y permitió determinar las debilidades comunicacionales del sistema empresarial así como la favorabilidad de esta en cada subsistema. Este trabajo indica que el Desarrollo Organizacional también es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones como medio para impulsar a la empresa y técnica que ayuda a los administradores y al personal de la organización a realizar más efectivamente sus actividades y a establecer relaciones interpersonales más afectivas mostrando al personal como trabajar efectivamente. Además, la cultura organizacional provee unos determinados valores que es necesario conocer por todos los miembros. La cultura organizacional se encuentra constituida por ciertos valores, normas, habilidades y conocimientos que están asociados de alguna manera a los objetivos,

a la estructura y a los procesos organizacionales. De allí surge por parte de los miembros de la organización, una actitud, un modo de pensar, de sentir y de actuar con relación a la misión y a los objetivos institucionales.

La investigación para el apoyo de antecedentes está vinculada con el actual trabajo de investigación debido a que ayuda a implementar nuevas herramientas, como el apoyo bibliográfico para el capítulo metodológico y aportará información para el Marco Teórico, permitiendo el perfeccionamiento de la misma, ya que la aplicación del Desarrollo Organizacional involucra fundamentalmente la comunicación entre los trabajadores, tal como se muestra en el objeto de estudio, es así como requiere de relaciones interpersonales, abiertas y receptivas entre compañeros de trabajo de la institución en este caso. Tanto en la investigación de Valle (2009) como en la presente, el Desarrollo Organizacional refleja que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que en ella laboran, pues son las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Por su parte, Vega y Yañez (2011), presentaron el trabajo de investigación titulado “El Desarrollo Organizacional para el Fortalecimiento Administrativo de la Unidad Educativa Católica Particular “María Auxiliadora” del Cantón Caluma” de la Universidad Estatal de Bolívar en Ecuador, el cual estuvo dirigido a la realización de una propuesta de redimensionar el desarrollo organizacional de la Unidad Educativa Católica Particular “María Auxiliadora” se lo trabaja en base al fortalecimiento administrativo de la Institución en el aspecto Educativo Integral, Social y Comunitario como desafíos para el personal involucrado. En este sentido, el proceso de elaborar esta propuesta pasa por deliberar, analizar y reflexionar colectivamente (Directivos, Docentes, Padres, representantes, Personal Administrativo) sobre el papel que como institución se asigna en el marco de este proceso de cambio y transformaciones que se están llevando a cabo en el país.

Dicha investigación, guarda relación con el presente estudio por cuanto que Vega y Yañez (2011) implementaron una propuesta en base a la percepción de los empleados en dicha institución, al igual que en la investigación actual, se quiere conocer la disposición de los trabajadores ante el Desarrollo Organizacional, con los cambios tanto internos como externos, bien sea económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros, y así aportar estrategias que vayan en concordancia con la Teoría 3D de Reddin para facilitar el proceso

de Desarrollo Organizacional y proporcionar herramientas para llevar a cabo estos cambios sin que afecte el crecimiento de la institución, este proyecto permitió a las investigadoras tener una visión más clara de la base teórica del Desarrollo Organizacional, ya que sirvió de apoyo documental en el tema objeto de estudio.

Antecedentes Nacionales

Respecto a los estudios previos a nivel Nacional, se encuentra Vellorín (2009) presentó un trabajo de grado titulado “Análisis del desarrollo organizacional y la cultura actual 2009 de CA de Seguros Ávila”, presentado ante la Universidad Católica Andrés Bello para optar el título de Especialista en Recursos Humanos. El objetivo fue realizar un diagnóstico de la empresa aseguradora C.A. de Seguros Ávila, a los fines de verificar si el Desarrollo y la Cultura Organizacional actual 2009, apoya a la ejecución de la estrategia del negocio. El diagnóstico por ser un procedimiento analítico, permitió conocer la situación real de la organización en un momento determinado, con la finalidad de averiguar los problemas y situaciones beneficiosas, y así corregir los primeros y aprovecharlas segundas. Por lo tanto, cualquier organización que pretenda ser eficiente y productiva debe acudir al diagnóstico como ejercicio de la autocrítica, del conocimiento de sí misma y en pro de un desarrollo organizacional exitoso. La cultura organizacional debe gestionarse, es decir, reconocerse continuamente, porque permite prevenir o alertar acerca de las posibles consecuencias no deseadas de los cambios a realizar de acuerdo a la situación del negocio proyectada. Asimismo, debe visualizarse mediante los comportamientos, conocimientos, estrategias y compromisos individuales y grupales de quienes la integran.

En síntesis, con la elaboración del presente estudio, se evidenció como resultado que la cultura organizacional es un elemento de fundamental importancia estratégica, que no debe ser omitido por las organizaciones, primero porque no logrará mantenerse en el tiempo y segundo porque una cultura fuerte tiene que ir alineada con la energía de todos sus integrantes, porque genera confianza, satisfacción del cliente, una fuerza de trabajo vigorosa, comprometida y rentabilidad.

La revisión de este trabajo, concuerda con el objeto de estudio porque hace énfasis en conocer el diagnóstico para así obtener mejores herramientas y soluciones para el progreso del

Desarrollo Organizacional, en este caso, basándonos en la teoría 3D de Reddin. Igualmente, afirma que el Desarrollo Organizacional es un elemento significativo dentro de la organización, ya que de este depende la prevención de posibles cambios y secuelas que acarrearán en la misma. El trabajo de Vellorín (2009) sirvió de guía para desarrollar el posible diagnóstico reflejado en la institución, pues el análisis utilizado por el autor aporta a las investigadoras primicias para las futuras recomendaciones del presente proyecto.

Rincón(2009) elaboró una investigación referida a “Evaluación del Desarrollo y la Cultura Organizacional en la Escuela Privada Bella Vista” presentado ante la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. El estudio estuvo dirigido a evaluar el desarrollo y la cultura organizacional en la Escuela Privada Bella Vista en la ciudad de Maracaibo del estado Zulia.

Se utilizó el tipo de investigación evaluativa, descriptiva, de campo y transversal con el empleo de un diseño no experimental, descriptivo transaccional. La población estuvo representada por 102 empleados de la Escuela, se aplicó el censo poblacional. El proceso de recolección de datos se realizó a través de la técnica de observación por encuesta, donde se aplicó un cuestionario simple, fue validado por cinco (5) expertos, el coeficiente se obtuvo a través del coeficiente de la confiabilidad de estabilidad arrojando un valor de $r_{tt}=0,92$ lo que indica alta confiabilidad.

Los resultados permitieron determinar que existe una ausencia e ineficiencia de elementos que integran la cultura organizacional, lo cual puede conllevar a la organización a un eventual fracaso derivado por un bajo rendimiento de las actividades, a una desorganización de los empleados por el incumplimiento de sus deberes, igualmente debido a contradicciones de términos y situaciones adversas en cualquier momento dado en la misma, como por el idioma que caracteriza a la institución educativa, el cual puede traer implicaciones para el buen funcionamiento de la misma. De igual manera, por el desfavorecimiento considerable del fortalecimiento y perpetuación de la cultura organizacional en la Escuela Privada Bella Vista en la ciudad de Maracaibo, estado Zulia. Este trabajo está relacionado con el presente tema objeto de estudio debido a que se abordó todo lo concerniente al desarrollo organizacional, el manejo del cambio, la eficiencia de los procesos, lo cual proporcionó a las autoras información útil para el desarrollo del presente trabajo. Además, se conoció la influencia de la cultura en el desarrollo de todo tipo de

organización, en especial a las instituciones educativas. A su vez, se implementan estrategias para conocer las verdaderas debilidades del Desarrollo Organizacional dentro de la empresa, y así poder aplicar, en esta investigación, el aporte según la teoría 3D de Reddin para una mejora dentro de la organización. A su vez, se tomaron referentes bibliográficos que orientaron el progreso de la investigación así como el modelo metodológico utilizado.

En este propósito, Sifontes (2012) efectuó una investigación titulada “Modelo de Gestión para una Unidad Administrativa bajo el enfoque de calidad de servicio (un caso de estudio)”. Elaborada en la Universidad Central de Venezuela, en la Escuela de Educación, para optar al título de Licenciado de Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos. El cual expone que todas las Instituciones públicas poseen herramientas para enfrentar los cambios, es por ello que un Modelo de Gestión sirve como guía para lograr los objetivos propuestos; y así ser más eficientes en toda la prestación de un servicio de calidad que todo usuario demanda. En el marco teórico de dicho proyecto, se encuentran expresados estudios de Modelo de Gestión y calidad de servicio, asimismo, la metodología es una investigación de campo, de tipo descriptiva. Además, se concluyó que la Institución requiere mejoras en la calidad de servicio que prestan, y para ello se elaboró la propuesta de un Modelo de Gestión.

De lo anteriormente planteado, se puede resaltar que la investigación de Sifontes (2012) orientó a las autoras a graficar el Modelo de Desarrollo Organizacional de eficacia gerencial de Reddin, mediante los ejemplos que se encuentran inmersos dentro del mismo.

Bases Teóricas

En el siguiente apartado, se presentan las bases teóricas la cual es definida por Arias (2006) como “Un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107).

Cambio Organizacional

Es importante señalar una breve definición de Desarrollo Organizacional, la cual se encuentra íntimamente relacionada con los cambios organizacionales, las autoras sitúan el DO como un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento, no existe teoría alguna que abarque la totalidad del DO lo que sin duda alguna representa una fuerte debilidad de este campo.

En la actualidad el cambio ha llegado a convertirse en una característica de las organizaciones, que exigen el trabajo en equipo de todos los integrantes, lo cual parafraseando a Reddin (1971) se expone como un factor determinante de eficacia organizacional y de los nuevos estilos gerenciales, en el cual se le exige a los gerentes trabajar todo lo relacionado con las instituciones de la mano con los empleados, ya que la misma, dependerá en gran medida no solo de las actitudes asumidas por los jefes, dependiendo de la ocasión, sino también del compromiso laboral que tengan los trabajadores, los nuevos paradigmas exigen a las organizaciones y a los actores que hacen vida dentro de ella, la adaptación rápida y oportuna, por ende el gerente deberá actuar conforme a lo que se presente de la forma mas idónea y pertinente.

Existe una herramienta administrativa muy importante para poder controlar los modelos de desarrollo organizacional, específicamente de eficacia gerencial: El cambio organizacional, el cual será la pieza fundamental dentro del Desarrollo Organizacional y de los Estilos Gerenciales propuestos por Reddin

El D.O representa una estrategia Educativa que busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a

través de cambiar su “cultura”, es decir los sistemas de vida, de creencias, de valores, y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

A continuación se presenta la fundamentación teórica del Cambio Organizacional, bajo la perspectiva de distintos autores con experiencia en relación al tema, lo cual ayudara a clarificar las ideas en relación a su definición:

Con referencia al Cambio Organizacional, Koontz (1999) expresa que este:

“Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar efectividad de la empresa. Se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente”. (p.350).

Para Koontz este proceso debe de ser capaz de solucionar todos los problemas en la organización desde los niveles bajos hasta la alta gerencia obteniendo una mejor cooperación, excelente comunicación, etc., todo esto con el objeto de lograr mejorar y sustentar mejor los objetivos y metas organizacionales con la mayor eficacia posible.

A su vez, French (2000) el Cambio Organizacional es:

"Una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante el diagnóstico de administración de la cultura organizacional más eficaces, con ayuda de un consultor facilitador y uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo sobre otras cosas la investigación de la acción". (p.123).

Para French el cambio organizacional es un proceso que se apoya en la alta dirección, para resolver todos los conflictos de la organización, el mismo hace hincapié que se necesita conocer las ciencias del comportamiento humano para desarrollar este proceso que es a largo plazo.

Así mismo, Beckhard (2001) dice:

"El Cambio Organizacional es un esfuerzo de cambio planificado de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la eficiencia y satisfacción de la misma, logrando sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".
(p. 10)

Aquí sobresalen los siguientes elementos: Un programa de Cambio Organizacional implica realizar un diagnóstico sistemático para el mejoramiento y el movilizar recursos para realizar este esfuerzo. También se relaciona un cambio total de la entidad así como una modificación en la cultura.

Cabe resaltar que Stewart (2002) describe al Cambio Organizacional como

“La aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia del comportamiento como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio”. (p.43).

Al presentarse en forma profesional, los programas de Cambio Organizacional pueden utilizar métodos y técnicas pero solamente como parte de una estructura general negociada y convencida con los gerentes, por ello Stewart resalta en su concepto que tienen que ser sistemáticos si se quiere la efectividad.

Siguiendo el mismo orden de ideas Achilles (2003) comenta “El Cambio Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados". (p.27). En este concepto vale la pena mencionar que mediante un cambio se pretende dar respuesta a las exigencias causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y exterior ya que si se busca aumentar la eficacia y salud de la organización se debe ver a la organización como un sistema abierto.

Por otro lado, Audirac(2004) explica

“El Cambio Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la Organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización”. (p.17)

Con esta definición se busca referirse al cambio en forma de relacionarlo directamente con las exigencias o demandas que la organización busca satisfacer. Cuando se habla de estrategia educativa destacan el empleo de gran cantidad de medios de comportamiento que se basa en experiencias, a fin de lograr mejores opciones organizacionales.

Dentro de la perspectiva del cambio organizacional, Riccardi(2005) se refiere a “Un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta”. (p. 35).

El concepto destaca el empleo del Cambio Organizacional para mejorar la efectividad de las organizaciones, lo que significa hacer las cosas de manera diferente y mejor, lo que supone realizar cambios en los procesos.

En referencia a los autores Hodgettsy otros (2006) definen al Cambio Organizacional como:

“Un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un Agente de Cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de la acción”. (p.397)

En la definición expuesta por los autores se destaca la necesidad de contar con la ayuda de un Agente de Cambio, así como la utilización de las ciencias de la conducta aplicada, se resalta la importancia de estos dos factores y se deja por sentado que son estas las que formaran el cambio organizacional lo más eficaz posible.

Cuando el autor menciona que el Cambio Organizacional es un esfuerzo que tiende a resolver problemas, se refiere a la forma en que los miembros de la organización actúan para diagnosticar y tomar decisiones sobre las oportunidades que el medio les ofrece y que les permita enfrentarse a los cambios.

El Cambio Organizacional será la estrategia educativa a largo plazo adoptada para lograr un cambio planeado en el comportamiento la organización, basado en valores, actitudes relaciones y clima organizacional, donde se toma como punto de partida a las personas y orientándose hacia metas, estructuras o técnicas de la organización.

Para entender mejor el anterior precepto planteado por las autoras, es necesario comenzar a explicar lo que es una estrategia educativa y cómo la misma puede ser relacionada no solo con el Cambio Organizacional sino también con el Desarrollo Organizacional, apoyándonos en el autor Bennis (1969) se parafrasea parte de sus postulados, el Cambio Organizacional es una Destreza Educativa que encaja perfectamente dentro de las organizaciones.

La educación cumple un papel primordial ya que pule el contenido interno de la personalidad, moldeando el comportamiento de la persona. La educación hace de una mente común una mente más abierta, con más perspectivas, dando un criterio más amplio. Sin embargo, la educación no sustituye a la experiencia pero si desarrolla el nivel de habilidades. Sólo la educación da una amplitud de criterio, capacidad analítica y firmeza en la toma de decisiones lo que se requiere para ser productivo.

- Largo plazo ya que se requiere de por lo menos un año para lograr resultados.

Cambio planeado por que implica el diagnóstico sistemático de la organización y desarrollar un plan para mejorar y al mismo tiempo ser más productivo. Lo esencial aquí es tener en mente que el Cambio Organizacional no es cuestión de fomentar por el cambio, ni educar sólo a los miembros de la organización en laboratorios de grupo, sino principalmente seguir una estrategia que considere valores, técnicas y procesos dentro de un marco cultural apropiado para lograr mayor efectividad y un buen funcionamiento de la organización.

Características Principales del Cambio Organizacional

El cambio organizacional es una estrategia planificada, junto a una solución a los constantes cambios que se presentan en todo tipo de organizaciones, ya que el entorno es un ambiente cambiante de tecnologías, mercados, entre otros, así mismo se dan a conocer las características siguientes sustraídas de la guía práctica de la asignatura de Desarrollo Organizacional de Gonzales (2006) y adaptadas por las autoras.

- Es un Enfoque Organizacional Total.

Es un intento por desarrollar la organización en su totalidad para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en nuestra sociedad moderna, que las organizaciones necesitan que todas sus partes funcionen juntas y en orden para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio. El cambio organizacional es un proceso integral que tiene como fin asegurar que todas las partes de la organización estén perfectamente coordinadas.

- Es una Estrategia.

Es una forma de trabajar para solucionar problemas o para evitar a los mismos; es prevenir los acontecimientos del medio cambiante para que no tomen de sorpresa a la organización. La auto renovación de la organización se busca para que los administradores puedan adaptarse a su estilo de administración, a los problemas y oportunidades. Es una estrategia a largo plazo, ya que los programas son planeados a más de dos años, dentro de ese lapso se presenta el proceso de cambio organizacional, donde se buscan las soluciones más adecuadas para que la organización pueda enfrentar los cambios del medio ambiente que le rodea y que conlleva al logro de una administración participativa, tomando en cuenta a los empleados en la toma de decisiones. Con esto no se quiere decir que si se comienza un proceso y presenta un cambio se deba reiniciar otro, sino el cambio Organizacional es adaptable y ayuda a la organización a la renovación.

- Es un Esfuerzo Educativo Planeado

Destinada a cambiar actitudes, valores, comportamiento y estructuras en la organización de tal manera que éstas pueden adaptarse mejor a las demandas ambientales caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.

- La Contratación de un Agente de Cambio.

El cambio organizacional utiliza uno o más agentes de cambio, que son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de la organización. Por lo general el agente de cambio, es un asesor que proviene del exterior de la organización pero no son ajenos a esta. También puede haber agentes de cambio internos, generalmente el director de personal toma ese papel y coordina el programa desde adentro de la organización.

Gráfico A. Metas compartidas por los Agentes de Cambio



Fuente: Gonzales (2002), adaptado por Martin V, y Ruggiero E (2014)

- Compromiso y Participación Activa de Todos

El cambio organizacional es una conquista colectiva ya que no es el resultado de trabajo de un solo individuo. Las organizaciones necesitan desarrollar respuestas rápidas ante los cambios y medios adecuados para resolver conflictos y lograr que todos los miembros deban cooperar para realizar este fin.

- Resolución de los problemas.

Se capacita a los participantes para que se identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. Estos son problemas reales a los que se enfrentan los participantes en su organización, de modo que resultan estimulantes e interesantes. Este enfoque en los problemas reales y cotidianos y no en situaciones ficticias, se denomina "investigación en acción". Se trata de una característica tan determinante que el cambio organizacional se llama en ocasiones "Mejoramiento Organizacional a través de la Investigación en Acción".

- Procesos de Grupo

Tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Se realiza un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y alentar la participación de todos los miembros de la organización.

Esto es para aumentar la eficacia organizacional y el bienestar de toda la organización. Lo anterior depende de la correcta aplicación de los conocimientos de dicha ciencia, esta busca localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución al desarrollo de la organización y al mismo tiempo valorizar sus potencialidades, exigiendo una participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y sobre todo con profundo respeto a las personas. Las ciencias del comportamiento humano también son aplicables para realizar alteraciones y cambios para contrarrestar la mínima perturbación e interferencias negativas de algunos miembros de la organización.

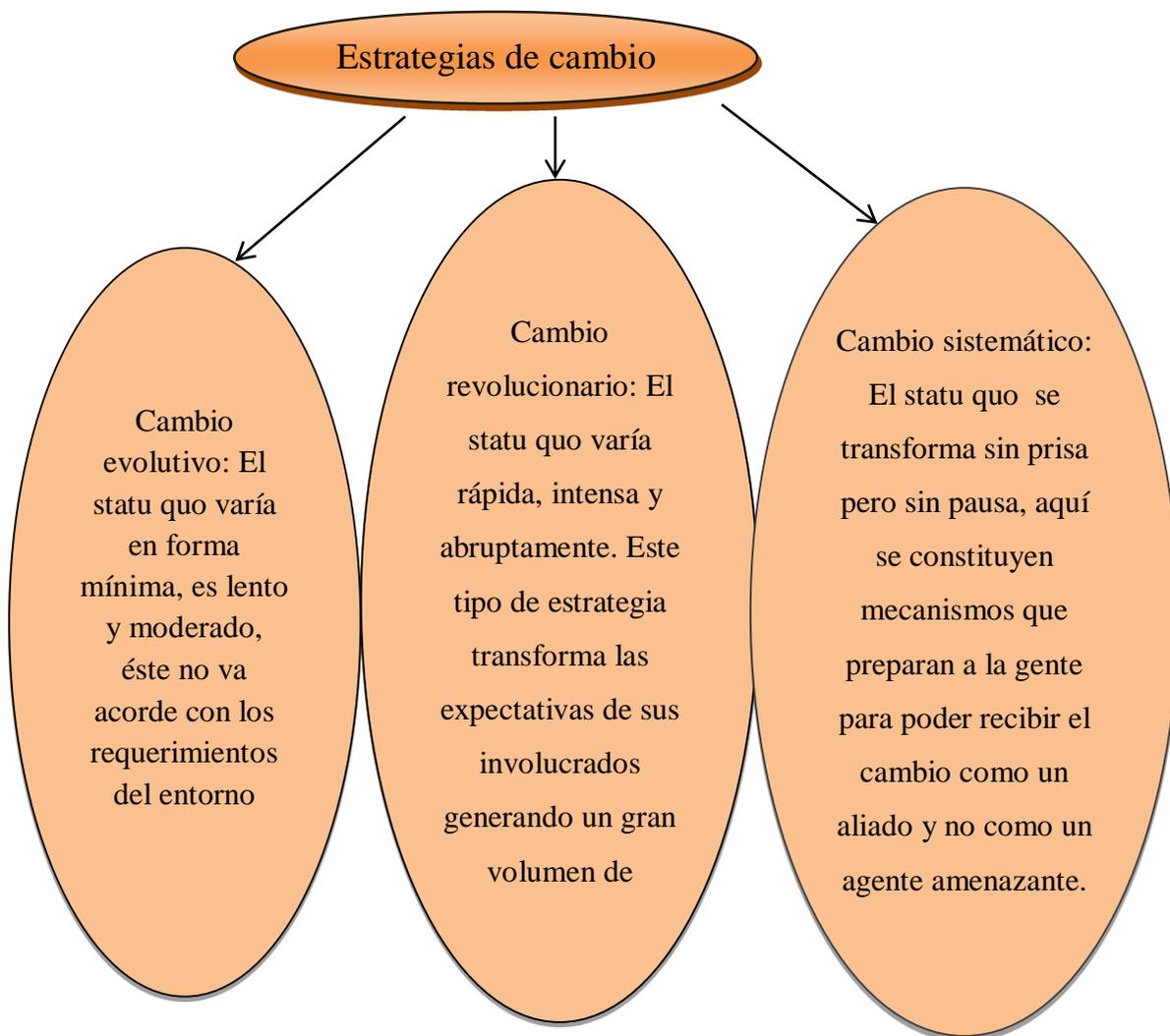
El cambio organizacional busca dar soluciones para que la organización siga un camino hacia la eficiencia y bienestar de la organización, lo que depende de una correcta

comprensión y aplicación de conocimientos acerca de la naturaleza humana, conjuntando todas sus características, para dar respuesta a los cambios que acontecen a las organizaciones día a día.

Tipos o estrategias de cambio

Para identificar un mejor método de conocer el cambio y planearlo, citaremos los tres tipos o estrategias de cambio existentes según Terry (2002).

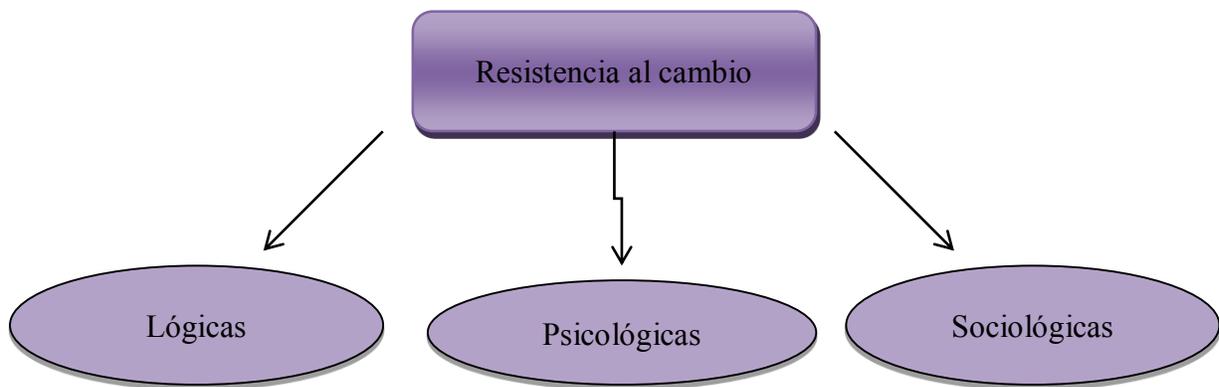
Gráfico B. Estrategias de cambio Existentes



Fuente: Terry (2002), adaptado por Martin V, y Ruggiero E (2014)

Aunque resulte fácil determinar cuál es la estrategia que se debe utilizar para no lesionar a una organización y su talento humano, el cambio siempre se desea implementar de buenas a primeras, ocasionando que las personas generen resistencia a las nuevas situaciones; un gran muro de comportamientos tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio, todos los colaboradores tienden a resistirse al mismo por todos los costos que lo acompañan. Esa actitud se encuentra, por igual entre gerentes y empleados, ya que la resistencia no considera puesto, departamento u organización.

Gráfico C. Tipos de resistencia al cambio



Fuente: Terry (2002), adaptado por Martín V. y Ruggiero E. (2014).

La resistencia lógica surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse a los cambios, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo. Por otra parte, la resistencia psicológica se compone de las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio, podríamos hablar aquí de variables como el temor a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la gerencia o sentir amenazada la seguridad, parafraseando a Terry (2002), se agrega que la resistencia sociológica expresa en términos de los intereses y valores de grupo, poderosas fuerzas que deben entenderse con delicadeza; cuestionamientos tales como ¿El cambio va acorde con los valores de grupo? ¿Se mantendrá el trabajo en equipo?

Estas resistencias deben administrarse con efectividad, si se desea que los colaboradores sean protagonistas en el proceso de cambio.

Por su parte Requeijo (2002), explica que existen factores que influyen directamente en la resistencia al cambio, como lo son:

- Factores económicos: ésta es la razón más obvia; los colaboradores se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de promoción.
- Factores de incomodidad: el colaborador se siente amenazado, pues su vida tenderá a ser más difícil, se le asignaran deberes adicionales.
- Factores de incertidumbre: lo nuevo siempre resultara amenazador, extraño y generador de miedo, aun cuando sea una mejora en comparación con lo viejo; todo esto radica en que no se proporciona la suficiente información al colaborador.
- Factores de simbología: los símbolos siempre representan algo diferente, un símbolo no se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas. Cuando deseamos operacionalizar el cambio con alguna filosofía nueva, se dice su nombre y no vamos más allá de eso, es decir, damos un símbolo sin un significado
- Factores de relaciones personales: los colaboradores se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, adquiridas a través de su experiencia y socialmente valiosas.
- Factores de resentimiento: los colaboradores se sienten incómodos y resentidos, pues la nueva filosofía por implementar, traerá un aumento de órdenes y control.
- Factores de actitud de los sindicatos: estos grupos se resisten a los cambios, pues, en ocasiones la administración no les consulta nada al respecto.

Dichos factores influyen de una u otra manera, en las personas, provocando en las mismas resistencia a los nuevos paradigmas que se presentan dentro de las organizaciones,

es de esperarse que para el Gerente resulte una tarea difícil, lidiar con los empleados y con la aparición de las nuevas brechas que surgen con los nuevos esquemas gerenciales.

En una situación ordinaria de trabajo, no se puede lograr un apoyo absoluto cada vez que se realiza un cambio. Es de esperarse que el personal dé un apoyo moderado, débil o tal vez una oposición total.

Importancia del Cambio Organizacional

La importancia que se le da al Cambio Organizacional se deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Cambio Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Es así que para González (2006)

“Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de dirimir las organizaciones es a través de su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución”. p.25

Las organizaciones que no estén conscientes de la necesidad de un cambio para enfrentarse a los cambios científicos y tecnológicos de los últimos años tienden al fracaso y peor aún a desaparecer.

La importancia radica en el hecho de que el Cambio Organizacional pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y potencial de los individuos, a través del Agente de Cambio el cual actuará como impulsor del Proceso de Cambio, procurando que la organización sea más analítica y participativa en la resolución de problemas; para lo cual se emplean técnicas grupales de comunicación y de liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etc. Se pretende crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, buscando una orientación positiva para que las actitudes y relaciones interpersonales, así como las pautas de conducta y el desempeño individual y grupal se adapten a una situación dinámica.

La importancia del Cambio Organizacional se basa también en aspectos que según Aguilera (2004) pueden ser: La participación de todo el personal de la organización, donde los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concretos de tal forma que los integrantes comprendan el ¿por qué? de sus funciones y contribuyan en forma positiva.

La posibilidad de alcanzar el éxito de los objetivos, ya sea con expectativas realistas, es decir, objetivos adecuados y alcanzables con riesgos y costos razonables, que conduzcan a un sentimiento de éxito, competencias y potencias en el personal que colaboró en su logro. Adoptando también una actitud positiva hacia la productividad, la cual implica un deseo de progreso de mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación actual. Ramos (2008) considera “Es de gran importancia para la institución conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios” (p.120)

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores y creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, vocacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad, a una cultura de desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas, la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia , que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

Finalidad del Cambio Organizacional

El cambio organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le dé a la misma organización. El proceso del Cambio Organizacional es dinámico, por lo cual, finalidad puede variar de acuerdo a la organización donde se esté aplicando. No obstante existen finalidades básicas del Cambio Organizacional que se pueden considerar como las más importantes según González (2006):

- Busca que se logre el cambio planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la organización.
- Permite desarrollar un sistema variable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determina la forma, en lugar que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.
- Es una herramienta que permite mejorar a la organización y además no es limitativa a un solo tipo de organización si no que es flexible y dinámico.
- Busca incrementar la confianza en el individuo para que se sienta apoyado por la organización. Además con esto busca incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez las expectativas personales de los miembros de la misma.
- Mejorará los canales de comunicación en pro de la eficiencia de la propia organización.

- Involucra a todos los miembros de la organización al logro de los objetivos aumentando el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de cambio organizacional.
- Aumenta el nivel de calidad de la organización y de los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.
- Trata de desarrollar a la organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente, se busca incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas.
- El cambio exige que las organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar, y es además la herramienta fundamental que permite el logro de esto.
- Facilita el proceso de los cambios que se tienen proyectados o formulados de acuerdo a los planes y basándose en las ciencias de la conducta.
- Fundamenta valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración, y la confrontación.
- Adapta la cultura de la empresa al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistemas.
- Pretende satisfacer necesidades personales, incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura, relaciones interpersonales y mayor seguridad.
- Modifica actitudes, valores, comportamientos y estructuras para que las personas y organizaciones se pueda adaptar mejor al mercado, tecnología, problemas y desafíos. Esto se realiza a través de un esfuerzo educacional muy complejo.
- Crea condiciones en las que el conflicto inevitable se maneja adecuadamente

- Fomenta la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Desarrolla el nivel de responsabilidad personal y de grupos de planeación y ejecución.
- Promueve la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente con relación a las funciones organizacionales.
- Integra las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización.

Según las autoras y su investigación, una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Andersen (2000) “Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más eficiente” (p.54).

En este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.

Desarrollo Organizacional

Se puede describir al DO como un proceso dinámico, de diálogo continuo y de cambios planeados, que a partir de diagnósticos realistas de diversas situaciones utiliza estrategias, métodos e instrumentos propios o adaptados que tienden a optimizar la interacción entre personas y grupos.

Para Ramos (2008) “El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. (p.16)

El cambio que se busca está ligado directamente a exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema, siendo agentes de cambio portavoces de una filosofía social; un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas. El Desarrollo Organizacional consiste esencialmente en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento, basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

Para Quiñones (2008)

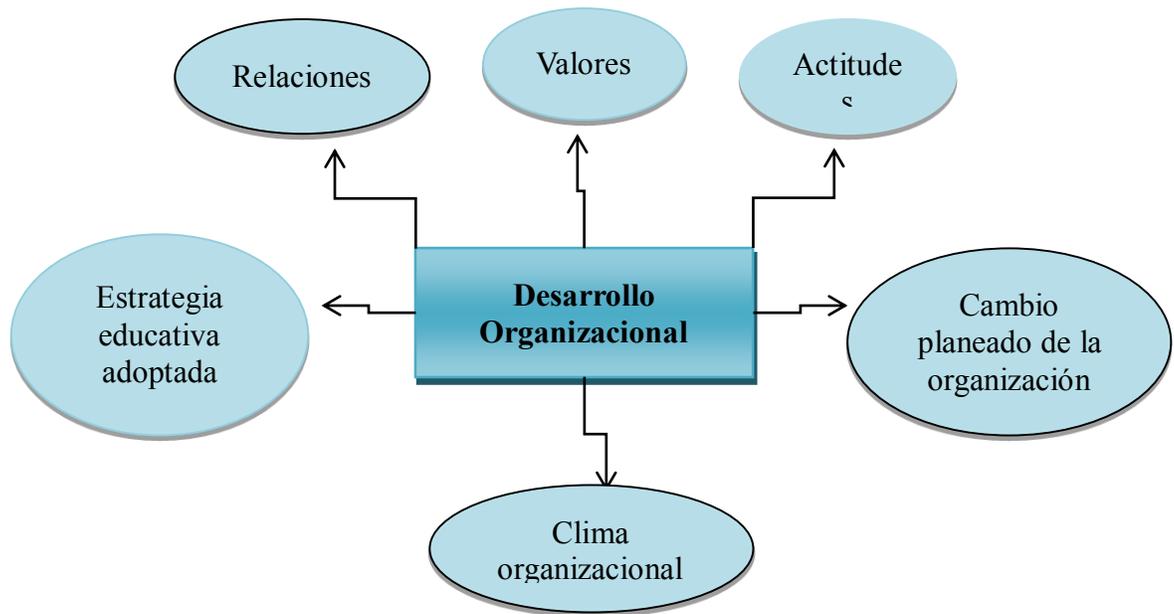
“El Desarrollo Organizacional es la aplicación de las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y eficacia de las organizaciones mediante la habilidad de las personas para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de solucionar problemas” (p.17)

Con la investigación que se lleva a cabo se espera que el personal de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano conciban que el Desarrollo Organizacional estructurado de forma eficaz, es la base de matizar la institución, para así lograr que ningún hecho circunstancial permita la precariedad de situaciones que afectan al recinto.

Por su parte Aguilera (2004) Considera que,

“El Desarrollo Organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten. El DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas” Para que la organización avance en su proceso de cambio, es necesario que todos los individuos involucrados dentro de la institución. (p.56).

Gráfico D. Desarrollo Organizacional.



Fuente: Martín V y Ruggiero E. (2014).

En el gráfico anterior, se muestra como el Desarrollo Organizacional no juega un papel individual, es decir, viene acompañado de diversos elementos que le ayudan a cumplir con el objetivo de la organización, bien sea de manera positiva, o de manera negativa, cada elemento se lleva a cabo según las actitudes y aptitudes de cada empleado.

De esta manera se procurará con el tiempo y la experiencia un constante perfeccionamiento y renovación de la empresa como un sistema abierto y también de sus componentes técnicos, económicos, administrativos y de comportamiento. Asimismo se espera que aumente la operatividad y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo, en este caso de la Universidad Nacional Abierta, Centro Local Metropolitano y de sus empleados en el tiempo.

Existen varios conceptos de desarrollo organizacional: Chiavenato (2006) explica que el "El Desarrollo Organizacional es la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad de solucionar problemas" (p.38).

Por su parte, Marchant (2003) quien expresa

“El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser conducido por los directivos superiores con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización, a través de intervenciones en los procesos organizacionales basadas en las ciencias del comportamiento” (p.10).

Estas definiciones comunican según sus autores lo que es y lo que hace el Desarrollo Organizacional, en su mayoría coinciden en que el DO es un campo de las ciencias administrativas y de la conducta de los seres humanos aplicada en relación con el cambio planificado que permite tanto a la organización como a sus integrantes conseguir el éxito y por lo tanto su beneficio presente y futuro. Y al igual que muchas áreas relacionadas con la actuación de los Seres Humanos, no existe una definición establecida del Desarrollo Organizacional, ni se establecen los límites, ni las prácticas que se deben incluir y las que se deberían excluir ya que al igual que los Seres Humanos el Desarrollo Organizacional aún está evolucionando, sin embargo todo tema tiene un fundamento el de Desarrollo Organizacional será descrito a continuación.

Fundamentos del Desarrollo Organizacional

Partiendo de la idea general en la cual coinciden algunos teóricos, el Desarrollo Organizacional es un cambio planificado en el contexto de la Organización. La profesora Reggio (2010), apunta que “cuando se habla de cambio, el término en sí hace que se evoquen los conceptos mentales que se tienen del mismo, esto implica desaprender pautas establecidas, aprender otras nuevas y hacer que éstas reemplacen a las primeras. Podría definirse cambio como la acción y efecto de cambiar cualquier patrón o conducta establecida. No es un proceso fácil ya que siempre habrá algo que bloquee o se resista al mismo”. (p.46).

Por su parte, Garzón (2005) señala que:

“El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años, demostrando ser una disciplina basada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina, tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización, que le permiten adaptarse y sobrevivir en el entorno actual” (p.41).

En la Universidad Nacional Abierta el Desarrollo Organizacional es considerado por el personal como un conjunto de valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de ésta, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la institución. Cuando nos referimos a los fundamentos del Desarrollo Organizacional englobamos un sinnúmero de acciones que contribuyen a materializar la idea de que el DO es un proceso en constante evolución que debe ser alimentado con la firme convicción de estar preparados para los cambios, considerando en que las conductas deben estar necesariamente enfocadas en amoldarse y sobrevivir a los entornos turbulentos, inesperados y siempre inacabados.

La tendencia de cada modelo de comportamiento organizacional es hacia una organización más humana y más abierta, generalmente también se ve movimiento hacia una mayor distribución del poder, una motivación intrínseca y una actitud positiva hacia la gente, así como un equilibrio mayor de interés entre las necesidades del empleado y las de la organización. La disciplina se ha convertido más en un asunto de autodisciplina, que en algo que debe ser impuesto externamente.

Parafraseando a Torres (2011), quien dice que con el Desarrollo se aprende más acerca del comportamiento en el trabajo, además se pueden aplicar mejor los modelos de comportamiento organizacional.

Así mismo el rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo. Mucho se ha adelantado en los últimos años y aún podemos esperar más avances.

Aun cuando la práctica gerencial varía ampliamente de empresa a empresa, podemos concluir que en la última generación se ha duplicado lo bueno y disminuido a la mitad lo malo al respecto de las relaciones humanas del trabajo. Han empezado a caer las piezas en su lugar para lograr sistemas eficaces de gerentes y organizaciones.

Para sustentar más la escala teórica expuesta en el trabajo de investigación que parte del Modelo Tridimensional (3D) de Reddin y que más adelante será descrito, resumido y explicado se abre paso a la administración del proceso de Desarrollo Organizacional, la cual tiene como principio de antecedente teórico según bibliografía esbozada, tres componentes básicos de todos los programas del Desarrollo Organizacional.

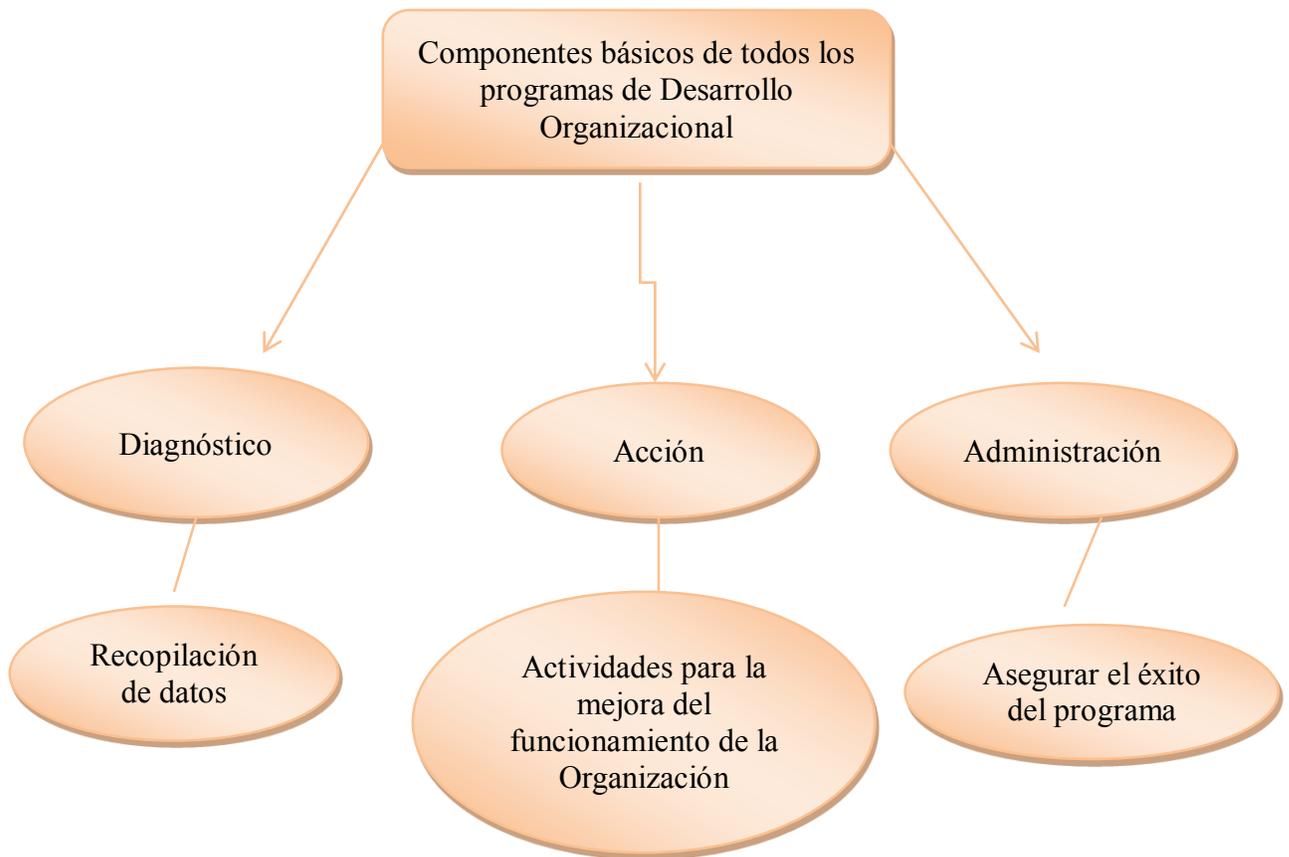
Administración del Proceso de Desarrollo Organizacional

Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje tratan de favorecer las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la institución aprenda a aprender

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito organizacional, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (liderazgo, comunicación) y desarrollando relaciones humanas (motivación) que permitan prevenir los conflictos y resolver rápida u oportunamente cuando se tenga indicios de su surgimiento

Específicamente el DO abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, liderazgo, conflictos de grupo, destino de la empresa o institución, motivación del personal, satisfaciendo los requerimientos del personal o cuestiones de Eficiencia Organizacional. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertinencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

Gráfico E. Componentes del Desarrollo Organizacional.



Fuente: Rhon, R (2005), adaptado por Martín V. y Ruggiero E. (2014).

El componente de diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus componentes, así como también de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la Organización.

En efecto, Garzón (2005), manifiesta que:

“El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del Desarrollo Organizacional, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas”

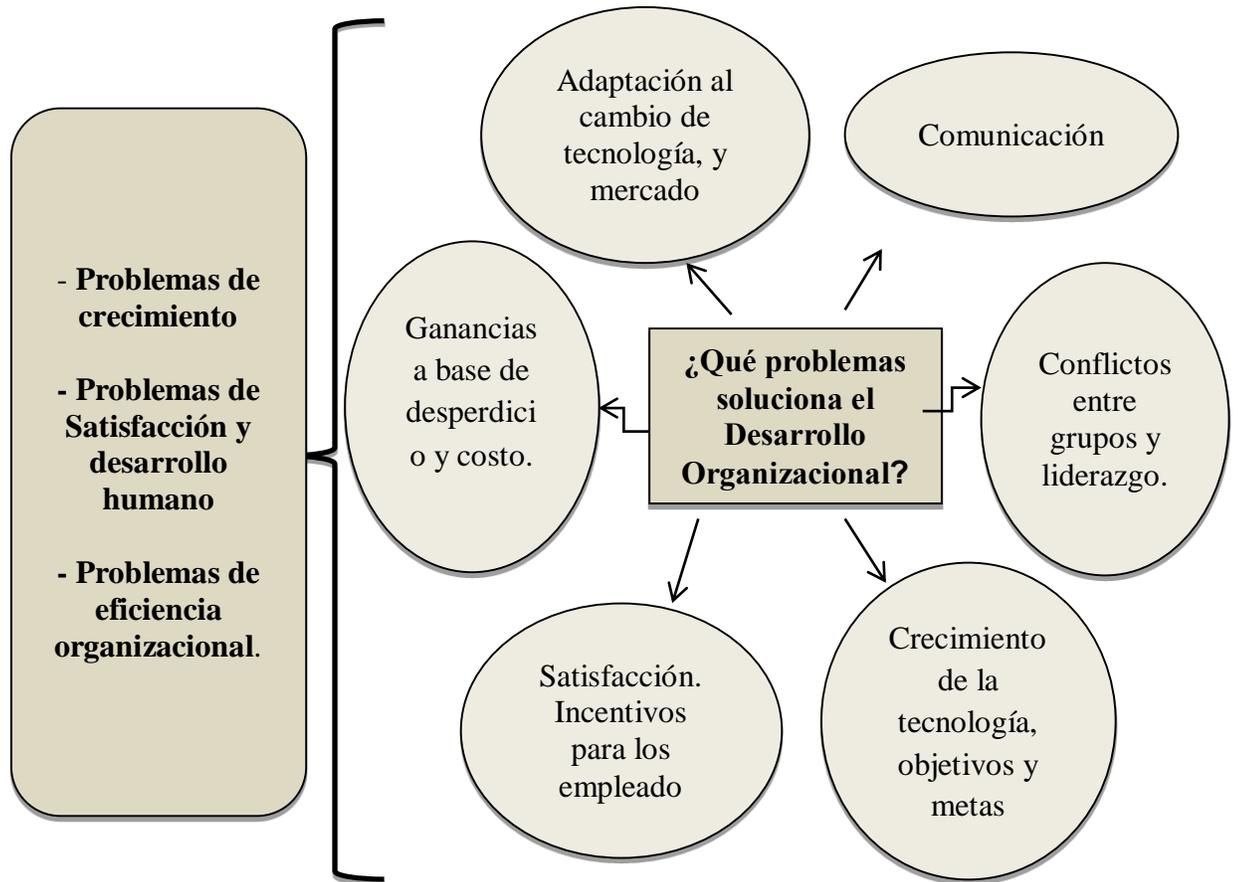
A su vez Rhon (2005) explica lo siguiente: "La Administración del Cambio es el proceso de transformación que asegura el éxito organizacional de la empresa reconociendo al cambio humano como una constante ante el avance acelerado de la tecnología de información y los cambios en las empresas" (p.28), asimismo, dicho autor afirma que: "La Administración del Cambio considera los procesos y actividades que ayudan a las organizaciones a adoptar cambios radicales, resultado de la implantación de nuevos procesos o soluciones tecnológicas."(p.36).

Claramente, se debe tomar en cuenta que para lograr el cambio es necesario ser flexible en las respuestas que se tenga a los retos que surjan del mismo. Para afianzar este proceso, visualizamos dos cualidades, las cuales abarcan determinadas características: personales (conductas, relaciones interpersonales) y laborales (rendimiento, trabajo en equipo). Con base a las características nombradas de estas cualidades, el estudiar a las personas que trabajan en la organización nos permitirá tener una idea general sobre los problemas de actitud con los que nos podremos encontrar al enfrentar los cambios.

Para el enfoque central y óptimo del desarrollo del proyecto se tomó como autor de pila a Reddin, el cual hizo un aporte de gran relevancia al tema del Desarrollo Organizacional con su modelo Tridimensional de la eficacia gerencial, dicho modelo será descrito y se le dará continuidad y profundidad a lo largo del proceso de investigación, se debe resaltar que dicha teoría será aplicada en el proceso de realización de recomendaciones oportunas para que la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano las tome en consideración, y sean aplicadas de manera pertinente y responsable, esperando se de solución adecuada a las posibles necesidades detectadas por las investigadoras durante el proceso de recolección de información en el recinto universitario.

A continuación se grafica los problemas que el Desarrollo Organizacional, normalmente es capaz de solucionar con su aplicación oportuna, dicha conclusión ha sido sustraída de distintas bibliografías encontradas, leídas y discutidas por las autoras para llegar a un resumen fácil de interpretar.

Gráfico F. Problemas que puede solucionar el Desarrollo Organizacional.



Fuente: Martín V. y Ruggiero E. (2014).

El Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y liderazgo, asuntos de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Motivación, desempeño y satisfacción de los empleados en una Institución

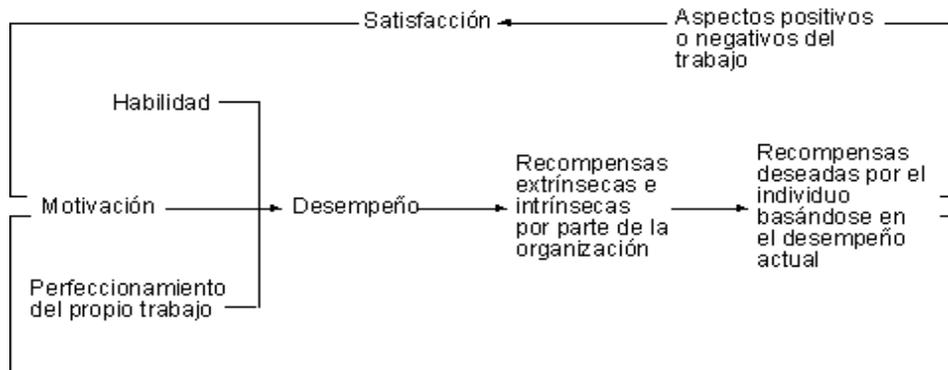
La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). A su vez, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acorde obviamente a las expectativas de cada uno, así como las condiciones de trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

Para Olivero (2006) “la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa”

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

Gráfico G. Factores determinantes para la motivación, desempeño y satisfacción de los empleados en una institución.



Fuente: Torres (2011). Agentes determinantes para la motivación y satisfacción laboral.

Universidad Católica Andrés Bello.

La habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

Para que una organización pueda ofrecer un ambiente en el cual las personas se sientan motivadas, se vuelve imperativo el hecho de conocer cuáles son sus necesidades, con el fin de cubrirlas oportunamente y obtener a cambio un clima laboral favorable en el que se presencia la satisfacción en todos los aspectos pertinentes.

La Universidad Autónoma de Guerrero México, en su trabajo publicado en el 2013, Motivación, Satisfacción y Desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas explican “La motivación laboral es el proceso que emprende el administrador para dirigir el conocimiento y habilidades de los colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales; es una herramienta para que los administradores identifiquen qué es lo que impulsa a su personal y hacer que se involucren en el cumplimiento de las tareas asignadas. En el colaborador, la motivación laboral es un conjunto de intenciones para realizar las funciones del puesto de trabajo. También, la motivación se deriva de la estimación que hace cada

colaborador de las condiciones, metas e incentivos laborales que consideran son soporte para el logro de los objetivos individuales. Con esto, tendremos la variación de la motivación laboral entre colaboradores y entre grupos de colaboradores”

La motivación y la satisfacción laboral son diferentes entre las organizaciones. En efecto, el personal colabora en las organizaciones bajo distintos esquemas y políticas.

Liderazgo en una organización

La relación entre las personas es de influencia mutua, lo que una persona diga o haga, en una relación cara a cara, va a influir positiva o negativamente en el o los otros. Según el Programa de Capacitación y Metodología (2001) Chile “El líder se define como aquella persona que usa poder para lograr sus objetivos. La materia prima del líder es el poder, entendido como la capacidad de influir en las personas y en los eventos que las afectan” (p.2). Así, en cualquier situación o circunstancia se puede encontrar un líder. Según dicho Programa “El liderazgo es el proceso en el cual el líder ejerce poder, es decir, motiva o ayuda a otros a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos determinados” (p.2).

Por otra parte, parafraseando los conceptos de la Enciclopedia Financiera, una organización se constituye como un instrumento para la consecución de los objetivos definidos. El diseño se detalla según como se dividen los objetivos y se refleja en los departamentos, secciones, puestos de trabajo y tareas las cuales componen esta estructura de trabajo. También, se espera que la organización se comporte de maneracorrente en lo que respecta a las relaciones con sus miembros. Cada empleado recibe un salario y goza de un grado de participación en las garantías según su desempeño. Cuanto mayor sea su posición en la jerarquía, mayor es su experiencia para resolver problemas que puedan surgir en el curso de la labor realizada en los niveles inferiores de la organización. En contraste con la cabeza o jefe de una unidad administrativa, un líder surge en el contexto de la organización informal que subyace a la estructura formal. La organización informal expresa los objetivos y metas personales de los miembros individuales. Sus objetivos y metas pueden o no coincidir con los de la organización formal. La organización informal representa una extensión de las estructuras sociales que caracterizan la vida humana en general la aparición espontánea de grupos y organizaciones como fines en sí mismos.

Estos líderes surgen desde dentro de la estructura de la organización informal. Sus cualidades personales, las exigencias de la situación, o una combinación de estos y otros factores que atraen a seguidores que aceptan su liderazgo dentro de una o varias estructuras de superposición. En lugar de la autoridad de la posición de poder de un responsable nombrado o jefe, el líder emergente ejerce una influencia o poder. La influencia es la capacidad de una persona para obtener la cooperación de los demás por medio de la persuasión o el control de las recompensas. El poder es la forma más fuerte de la influencia, ya que refleja la capacidad de una persona para hacer valer la acción a través del control.

El liderazgo no solo depende en forma directa de las personas que lo ejercen, sino también del medio en el que se desenvuelven y de la organización en la que se desempeñan. Es así que en estos estudios los resultados varían en proporción a la mezcla de variables de cada uno de los aspectos incluidos o identificados en la situación analizada.

Un líder es una persona que influye en un grupo de personas hacia un resultado específico. No depende de título o autoridad formal. Los líderes son reconocidos por su capacidad para cuidar de los demás, una comunicación clara y un compromiso a persistir. Una persona que es nombrado para un cargo directivo tiene el derecho de mandar y exigir obediencia, en virtud de la autoridad de su posición. Sin embargo, debe poseer los atributos personales adecuados para que coincida con su autoridad, porque la autoridad no solo es potencialmente disponible para él. En ausencia de competencia personal suficiente, un administrador puede verse enfrentado a un líder emergente que puede desafiar a su papel en la organización. El liderazgo puede ser definido como la capacidad para conseguir que los demás hagan algo de buena gana. Toda organización necesita líderes en todos los niveles.

El liderazgo lo enmara un individuo capaz de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y está rodeado de personas que tienen un interés a fin.

La comunicación en las organizaciones

Definitivamente, para ejercer un buen liderazgo en una organización es necesario que el gerente tenga una comunicación efectiva con sus empleados. Para el mundo organizacional, la comunicación es un elemento esencial en la cual consiste en un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones que faciliten la distintas tareas que una organización está encaminada a cumplir. Según Scheinsohn (1993) acerca de la comunicación en las organizaciones menciona: la comunicación es un hecho fundente de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella. Una definición más sencilla y clara acerca de la comunicación, según Robbins(2009) la define como “la transferencia y comprensión de un significado”

Según Motta (2007) en su obra titulada Retos laborales del nuevo milenio acerca del Moobing en las organizaciones como una mala comunicación menciona: y las situaciones de Moobing proliferan con mayor rapidez y en empresas, la organización y despreocupación por el clima laboral. Ciertamente es que algunas empresas pretenden paliar esa desinformación, encuestas y análisis del clima con resultados desiguales por los motivos ya expuestos.

Algunas de las tácticas de los acusadores sobre sus empleados o compañeros de trabajo residen en un tipo de comunicación de fastidio, comentarios negativos, burlas, críticas constantes etc. Los rumores son frecuentemente una fuente de información, aunque ésta provenga de un canal informal, estos pueden desatar una clara distorsión de la información que implicaría muchas veces problemas en la organización. Es por ello entonces que una comunicación organizacional debe de producirse de manera fluida y ordenada de tal manera que establecer relaciones de confort entre los distintos niveles y los empleados que se encuentran en una misma línea.

Además, Robbins (2009)

“Los principales problemas que ocasionan los rumores no están controlados por la administración, la mayoría de los empleados percibe los rumores como más creíbles y confiables que los comunicados formales que se emiten y, los rumores son utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas. Los costos de una mala comunicación en una organización se reflejan en una reducción de la eficiencia, el rendimiento, los tiempos para realizar las distintas tareas, mala reputación para el cumplimiento de obras etc. Una de las posibles soluciones para poner una comunicación óptima en organización consiste la implementación de nuevas tecnologías.” (p.26)

Rojas (1995) menciona que la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son elementos fundamentales para enfrentar con éxito los nuevos paradigmas que exige el modelo de universidad de nuevo siglo.

Robbins (2009) ofrece una lista de algunas de las barreras que se presentan para una lograr una buena comunicación:

- Filtrado: Manipulación que hace el emisor de cierta información para que esta sea favorable por el receptor.
- Percepción selectiva: Los receptores escuchan en forma selectiva en base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje.
- Sobrecarga de información: Una condición en la cual el flujo de información sobrepasa la capacidad de procesamiento de una persona.
- Emociones: Es la forma en la que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación, esta influye el modo en el que se interpreta.

Conducta individual necesaria para el logro del éxito organizacional.

Actualmente, se debe resaltar el hecho de que no únicamente es necesario el liderazgo y la comunicación entre los empleados para el logro de los objetivos organizacionales, también cada uno de los trabajadores deben propiciar una cierta conducta sólida bajo los parámetros de la organización. In extenso, Soto (2006), plantea entre muchas otras ideas que cuando el empleado se incorpora a una organización se establece un contrato psicológico de palabra, dicho contrato define las condiciones del compromiso psicológico del empleado con el sistema.

Conjuntamente, los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez requieren algo más que recompensas económicas del sistema. Buscan seguridad, trato humano, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus metas personales.

Además, la organización cumple el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo. Por el contrario, si éstas se cumplen tanto económicas como psicológicamente, los trabajadores se sienten satisfechos, permanecen en la organización y están dispuestos a trabajar muchas horas y tratarán de desempeñarse cada día mejor.

Según lo anteriormente expuesto, el compromiso organizacional es el nivel en que un empleado se identifica con la empresa y desea seguir participando activamente en ella., Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, y apoyarán al logro de la misión y visión de la organización así como al cumplimiento de las políticas de la compañía lográndose así índices más bajos de rotación de personal.

Por otra parte, los empleados que sienten menos satisfacción en el empleo, tienden a faltar con mayor frecuencia. Otra manera en la que los empleados expresan su insatisfacción con las condiciones de empleo es mediante los retardos. Un retardo puede impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros.

Conducta confiable es la forma en que el trabajador ejecuta el papel que se le tiene asignado en el sistema, hacer lo que se tenga que hacer y hacerlo lo mejor posible es una de las normas conductuales más importantes dentro de cualquier empresa.

El papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros, el papel refleja la posición de una persona en el sistema jerárquico, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad.

Por otra parte, con el objeto de estar en posibilidad de interactuar entre sí, las personas necesitan anticipar de alguna manera el comportamiento de los demás. El rol desempeña esta función en el sistema social. Los empleados tienden a sentirse más satisfechos en su trabajo cuando sus papeles están perfectamente definidos

Lo anterior se logra mediante el trabajo en equipo, conducta motivada y la buena comunicación dentro de la empresa

La motivación de personal es un punto primordial para el logro de la efectividad de las organizaciones.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

Los miembros del grupo contribuirán al funcionamiento del mismo ayudando a crear un clima favorable en la organización. Es más efectiva la organización que acepta las sugerencias constructivas de su personal, es necesario que la empresa estimule a sus trabajadores a participar.

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo. Los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella.

A modo de reflexión, para lograr la efectividad organizacional no es sencillamente siguiendo un patrón específico, es necesario implementar acciones muy diversas para alcanzarla, en los subtítulos anteriores se describieron algunas de las acciones

más comunes vistas para lograr dicha efectividad. Por otra parte la aplicación de estas técnicas debe depender de la naturaleza y necesidades de cada asociación productiva. Lo que todos los administradores deben contemplar a final de cuentas es el logro de sus metas de forma eficiente y al costo más bajo posible y que para lograrlo deben conocer y comprender a fondo la naturaleza del engranaje más importante de toda empresa, el factor humano.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a influir en un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten más comprometidos con él.

Modelo de Desarrollo Organizacional 3-D de eficacia gerencial de Reddin.

William J. Reddin presenta la teoría sobre el desarrollo de la eficacia gerencial también denominada teoría 3D.

Dicha teoría enfatiza el hecho de que al administrador se le demanda eficacia en distintas realidades y dicha eficacia será evaluada mediante la forma en cómo él sea capaz de adaptarse y moldear su estilo ante las situaciones de cambio.

Es por esta principal razón que se toma dicha teoría como base de nuestro proyecto de investigación, ya que la misma brinda herramientas a los gerentes desde el punto de vista de los comportamientos que deben ser adquiridos dependiendo de las situaciones mostrando la explicación de los estilos gerenciales que pueden de una u otra forma ayudar a que la organización marche de manera eficaz.

Al respecto de dicho postulado, De Faría (1998) señala que:

“Reddin presenta una teoría sobre la eficacia gerencial denominada teoría 3D, el mismo se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él sea capaz de adaptar su estilo” (p.77).

La problemática presentada en la Institución objeto de estudio muestra claramente como los gerentes se limitan a solo realizar sus tareas descuidando elementos necesarios y de suma importancia para el funcionamiento de la misma como lo son, la filosofía de gestión, la cual no es tomada con la consideración necesaria, además, la

autoridad y el poder son asumidos de forma muy débil, las tareas y la planificación poseen debilidades que afectan tanto al estudiantado como a los empleados de la Institución.

Parafraseando a De Farías (1998) La metodología de ejecución del Modelo de Desarrollo Organizacional de Reddin exige ciertos parámetros que deben cumplirse dentro de la institución para que la aplicación de la misma sea óptima, los mismos son: Velocidad de cambio, flexibilidad de la organización, velocidad de respuesta para los desafíos del entorno, mayor compromiso con los requerimientos, aprovechamiento óptimo del talento y la afirmación para la competitividad, con mejoras de servicio.

Aplicando la técnica de observación continua dentro de los departamentos de la institución, se expone que este método aporta significativamente capacidades y destrezas a los empleados y al gerente, ya que, lo que sucede en la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano es que los trabajadores hacen únicamente lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados. La metodología de Reddin desarrolla una conciencia de impacto a fin de que los empleados sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas. El sistema organizativo provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la efectividad organizacional.

Los principales conceptos que expone Reddin son:

Eficacia Gerencial

La eficacia gerencial debe ser evaluada en términos de producto (resultado) y no de insumo; es decir, más por lo que el administrador alcanza en cuanto a resultados que por lo que realmente hace. Es resultado no insumo. La eficacia administrativa no es un aspecto de personalidad del administrador, sino una función de la correcta manipulación de la situación.

Existe una gran diferencia entre el Gerente Eficiente y el Gerente Eficaz según Reddin a saber:

Cuadro 1. Diferencia de Gerentes

GERENTE EFICIENTE	GERENTE EFICAZ
Hace las cosas de manera correcta	Hace las cosas correctas
Resuelve problemas	Produce alternativas creativas
Cuida los recursos	Optimiza la utilización de los recursos
Cumple con su deber	Obtiene resultados
Reduce Costos	Aumenta Utilidades

Fuente: Reddin (1971), adaptado por Martin V, Ruggiero E. (2014)

Relación entre Eficacia y Situación

Para Reddin (1971), organización “es la filosofía, tradición o cultura de la organización” (p. 34), o sea, “como hacemos las cosas aquí”. Tecnología “es el modo de ser administrador en una situación dada”.

Mientras la formación administrativa tradicional se limita a la tecnología, la escuela de las ciencias sociales no presta demasiada atención a la tecnología. Estos son los aspectos que un gerente debe reconocer, cambiar o ante los cuales debe reaccionar en determinada situación.

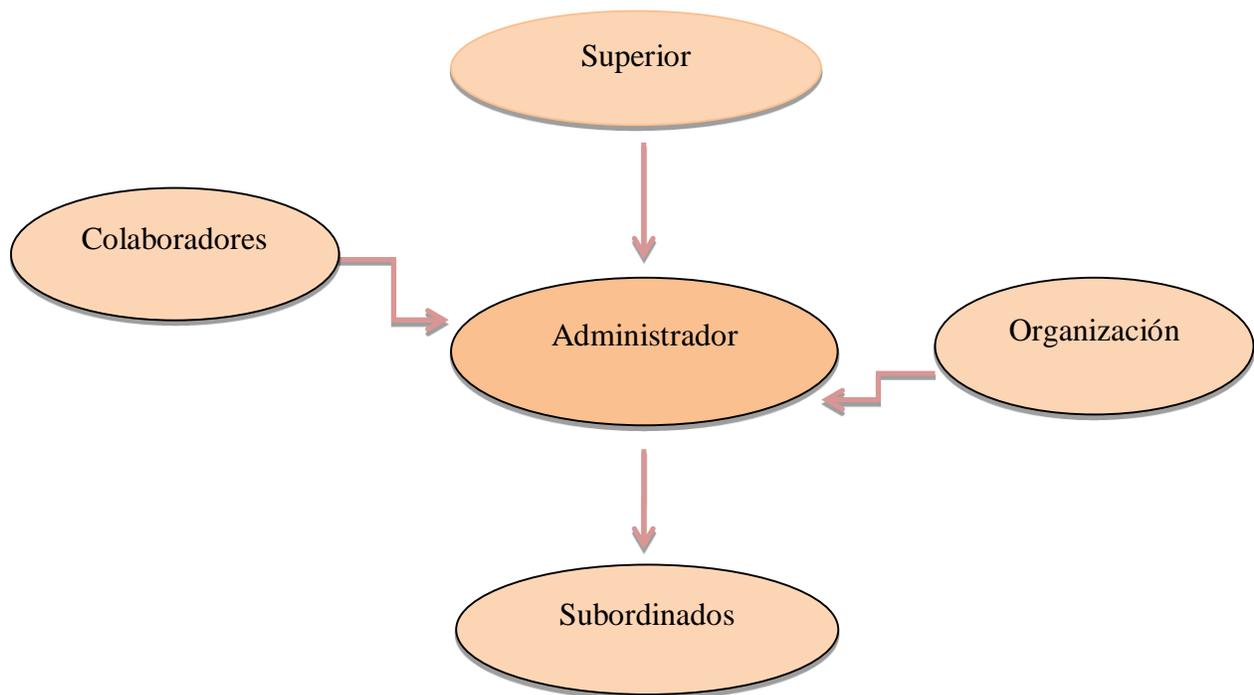
La eficacia es el grado en que el ejecutivo logra los resultados deseados de su función. Para alcanzarla es necesario poseer las tres habilidades gerenciales que propone Reddin en su teoría (diagnóstico, flexibilidad y gestión situacional).

Reddin (1971) recomienda que cada ejecutivo analice y verifique lo que faltaría en la empresa si su función fuese suprimida simplemente. Esto identificaría los resultados que solamente su función específica consigue para la empresa.

Un gerente que identifique con precisión sus “áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Reddin propone que el gerente también haga lo mismo con relación a los empleados, verificando sus áreas de eficacia y concentrándose en el control del producto (resultados) de cada posición subordinada en lugar de controlar las actividades.

Las situaciones administrativas pueden ser visualizadas como campos de fuerzas exigidas por el superior, subordinados, colaboradores, y organización

Gráfico H. Las cinco fuerzas en toda situación administrativa



Fuente: De Faria (1998). Adaptado por Martín V. y Ruggiero E. (2014)

Conceptos Teóricos Básicos

Según Reddin (1971). La teoría 3-D se basa en cinco conceptos teóricos básicos: Y lo explica de la siguiente manera

1. El cambio organizacional es un proceso de reunir gerentes para intercambiar criterios sobre temas que deberían ser discutidos en un clima de confianza e interés, visualizando la conquista de la eficacia.
2. Los ejecutivos son los que conocen o deben fijar la dirección para la organización. El programa 3-D no es una dirección: Sólo propone que se considere la eficacia como valor central, Se busca una respuesta a la pregunta "¿Qué hacer para hacer eficaz esta situación?"

3. Los ejecutivos no aplican todo lo que saben. La solución está en dar a los ejecutivos la oportunidad de aplicar efectivamente lo que saben. La teoría 3-D pretende crear las condiciones para lograrlo.
4. El cambio debe involucrar todas las unidades sociales. Una organización es integrada por individuos, equipos, etc. Todos deben participar en el proceso.
5. La flexibilidad es condición necesaria del cambio, debe ser estimulada y deben crearse condiciones para establecerla, si se desea el cambio.

La Teoría 3-D puede vincularse con el objeto de estudio desde el punto de vista de que lo que se quiere es proponer una serie de recomendaciones que consideren la eficacia organizacional como valor central que posee suma importancia, que ayuda a lo que se debe hacer de manera eficaz ante las determinadas realidades que se dan dentro de un contexto dado, así mismo, de que lo que saben los gerentes sea aplicado efectivamente, por otra parte se busca sensibilizar en cuanto al tema de que dentro de una organización todos deben participar, nadie debe quedar por fuera, en la institución objeto de estudio se evade el hecho de que el líder no es el único responsable de las acciones que dirigen el funcionamiento de la organización, por lo que los derechos y deberes no son compartidos entre todos los integrantes del Departamento de Administración, dentro del departamento existe la disposición de cambio, y la flexibilidad del líder y de los empleados.

Habilidades Gerenciales Básicas

La teoría 3-D, mejor conocida como Teoría Tridimensional de Reddin es llamada por este nombre ya que la misma tiende a desarrollar tres habilidades gerenciales básicas con la aplicación de su modelo, las mismas son:

- A. **Sensibilidad situacional:** Es la habilidad para diagnosticar situaciones.
- B. **Flexibilidad de estilo:** Es la habilidad para adecuar las fuerzas en juego, una vez analizadas y diagnosticadas

C. **Habilidad de gerencia situacional:** Es la habilidad de gestión situacional, o sea, la capacidad de modificar una situación que necesita ser modificada.

La Finalidad del proyecto de investigación es entregar las recomendaciones basadas en la teoría tridimensional, la institución muestra claras fallas a nivel de la Gerencia, lo cual se espera poder disminuir utilizando como base del presente estudio la teoría, es decir, los gerentes podrán adquirir habilidades gerenciales básicas, las cuales les permitirán determinar situaciones irregulares que puedan afectar el desempeño laboral y gerencial, ayudara a que el líder califique las debilidades, fallas, oportunidades entre otras, manejándolas a la conveniencia de la institución, así mismo tendrá la competencia de cambiar las actitudes, comportamientos y circunstancias que ameriten un cambio, lo cual sin duda representara de gran ayuda a la institución.

Estilos Gerenciales

El núcleo de la teoría 3-D es la afirmación de que el comportamiento gerencial está compuesto por dos elementos básicos:

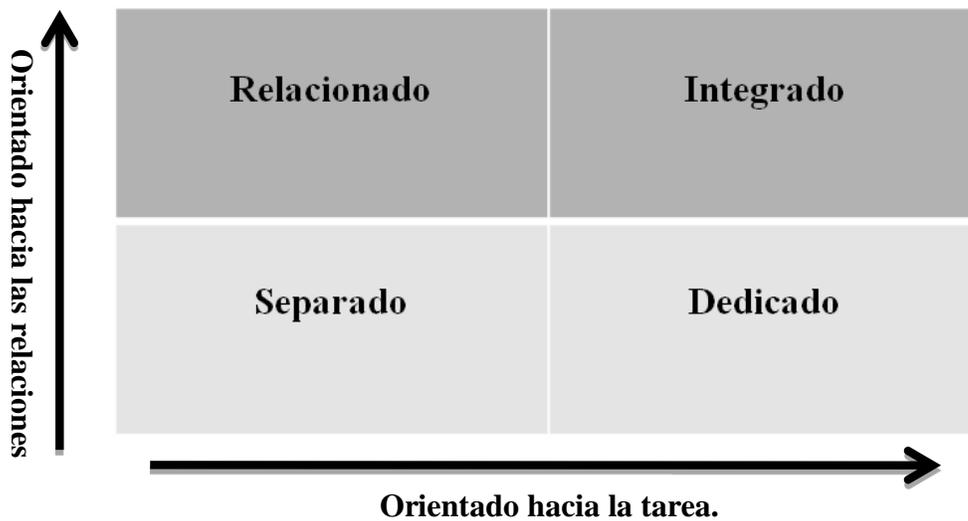
- La tarea por realizar.
- Las relaciones con otras personas.

Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).

La orientación hacia las relaciones es definida como la capacidad de una persona para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua.

La orientación hacia la tarea es definida como la capacidad de una persona para organizar, planificar y dirigir el esfuerzo de los demás, caracterizado por su inclinación hacia la evaluación del desempeño.

Grafico I. Los cuatro gerenciales estilos básicos



Fuente: Reddin (1971).

A Reddin se le atribuye la identificación de ocho tipos de comportamiento gerencial, conceptualizados a partir de la noción de que cualquier tipo de comportamiento no es ni bueno ni malo en sí mismo, sino que depende del momento y de las circunstancias en las que éste se dé. Por tanto, ha propuesto que se estudie al comportamiento no como una serie aislada de atributos que una persona reúne, sino como la resultante de estos atributos puestos en la escena de las situaciones vividas. Conforme con este enfoque, la agresividad no es necesariamente mala, sino que depende del momento, de la misma forma que la complacencia.

Influenciado principalmente por los estudios del comportamiento gerencial de la Universidad de Ohio, Reddin propone la existencia de cuatro tipos básicos de comportamiento, los cuales dependen del grado de orientación hacia las relaciones (OR) y del grado de orientación hacia la tarea (OT) con la que una persona dirija o ejerza su influencia sobre otras.

A continuación se presenta la explicación de los cuatro estilos básicos de gerencia, los cuales pueden tener un equivalente menos o más efectivo dando así vida a 8 estilos de comportamiento gerencial que forman el uso adecuado de los cuatro estilos básicos.

El estilo básico Separado, surge cuando una persona se comporta con una **limitada orientación hacia las relaciones y hacia la tarea**, imparte características de seriedad, formalidad y cautela. Otorga mayor importancia a la mecánica de las cosas y con ello se favorece la racionalidad y la lógica. Quien se comporta con este estilo puede desempeñar funciones de control o bien ocupar cargos en los que lo importante sea mantener las estructuras organizativas. Conforme con su tesis, Reddin dice que el estilo Separado en sí mismo no es bueno o malo, sino que depende de lo apropiado que resulte para la situación que se enfrenta. Si resulta inapropiado, se desprende un comportamiento de menor efectividad, caracterizado por su bajo nivel de involucración, poca actividad, inclinación al abandono, el cual ha sido denominado estilo gerencial Desertor. Si por el contrario, el comportamiento resulta congruente, se desdobra un comportamiento de mayor efectividad llamado Burócrata. Tal estilo se caracteriza por su confiabilidad dada la estabilidad y predictibilidad. Valora principios establecidos y hace respetarlos. Le mueve un sentimiento de justicia y equidad.

Además, Reddin define al comportamiento caracterizado por una **alta orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea**, como el **estilo básico Relacionado**. Este comportamiento muestra facetas de una elevada sensibilidad hacia las motivaciones del ser humano y por tanto, los gerentes que actúan con este estilo lo hacen guiados por la premisa de que para obtener resultados de otros es necesario manifestarles confianza. Siendo pues la confianza el elemento central del mecanismo de influencia del estilo básico Relacionado, los subordinados gozan de gran libertad para poner en práctica sus conocimientos y experiencia, con lo que deviene una oportunidad constante de crecimiento. Cuando un enfoque Relacionado aparece en un momento en el que no procede la confianza, se caerá en una actitud equivocada y por ende menos efectivo, a lo que se denomina estilo Predicador. Es decir, se confía a otros algunos asuntos que no se deben confiar, o bien se encargan éstos a quienes no tienen la capacidad necesaria, persistiendo la confianza del superior de que todo será resuelto, pero esto nunca llega, insistiendo en dar la oportunidad y esperar. En el caso opuesto, cuando se delegan las cosas apropiadas a las personas indicadas, en el momento oportuno y se manifiesta la confianza y seguridad de que todo saldrá bien, entonces este comportamiento apropiado a la situación se denomina Promotor. Bajo este estilo florece el talento de los subordinados.

Existe un estilo definido por una **limitada orientación hacia las relaciones y una amplia orientación hacia la tarea**, tal es el **estilo Dedicado** y recibe este nombre para dar la idea de que quien actúa así, está “dedicado” a la tarea, y se caracteriza por su inclinación natural hacia la planificación y organización de las tareas de los subordinados, así como por la actitud de dar órdenes continuamente, supervisar de cerca y evaluar la ejecución. Su sentido de inmediatez es notable. Cuando se actúa en esta forma, no siendo necesario ni oportuno, quienes reciben esta influencia resienten una conducta agresiva, exigente, crítica, incómoda y a este comportamiento Reddin le llama el estilo Autócrata. Quien actúa así quisiera que todo se termine inmediatamente y no tiene la más mínima consideración hacia los sentimientos ni hacia las limitaciones de los demás. Simplemente exige y demanda cumplimiento, llegando a forzar las cosas y teniendo que desarrollar un esfuerzo brutal para movilizar la iniciativa de los demás. Cuando en cambio, la situación lo amerita y se urge la terminación de los planes y se dan las directrices indicadas a los subordinados apropiados, en las tareas adecuadas, este comportamiento que es el dedicado aplicado con oportunidad, se denomina Autócrata Benévolo

Finalmente, al estilo que reúne una alta **orientación en ambos vectores de relación y de tarea**, Reddin le llama **estilo Integrado**, recibe este nombre para crear la noción de la integración de las necesidades del individuo con las necesidades de la organización. Tal comportamiento lleva a la previsión de las metas futuras y los recursos necesarios, y basa su principio de influencia en la involucración de la gente con los planes, por medio de la participación. Así, cuando se hace participar a quien no resulta apto, en una tarea que no demanda participación y en un momento en el que la motivación no favorece el resultado, surge un comportamiento ambiguo al que se llama estilo De Transición, con este comportamiento el gerente típicamente está haciendo una transacción, admitiendo una participación en un asunto que es de la incumbencia de otros, bajo la ilusión de motivar a los subordinados, tomándolos en cuenta en la toma de decisiones. Pero esto no conduce al fin deseado, no se concretan las cosas y se posterga su terminación en aras de la participación. En el caso opuesto, cuando hacen participar a otros ayuda a conseguir el resultado y como consecuencia de esto aumenta el grado de compromiso de la gente hacia la tarea, entonces este comportamiento, congruente con la situación, se llama estilo Ejecutivo.

Los cuatro estilos básicos sirven como punto de referencia puesto que el comportamiento gerencial no siempre se ajusta rigurosamente a ellos.

Esos cuatro estilos básicos pueden tener un equivalente más efectivo o menos efectivo, dando lugar así a ocho estilos gerenciales que constituyen una utilización respectivamente más o menos adecuada de los cuatro estilos básicos.

De esta manera:

Cuadro 2. Los ocho estilos gerenciales

Estilos Básicos	Estilos Gerenciales menos Eficaces	Estilos Gerenciales más Eficaces
Integrado	De transición (Transigente)	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata Benevolente
Relacionado	Predicador	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Fuente: Reddin (1971), adaptado por Martin V, Ruggiero E. (2014)

De ahí las tres dimensiones (3-D) de estilos de comportamiento gerencial en el modelo de 3-D:

Para Reddin, no existe un estilo ideal. Cada situación requiere su propia estrategia. La eficacia no es una cualidad administrativa sino el resultado de aplicar la estrategia o el estilo gerencial más apropiado a la situación.

Es así como se hace evidente que la Teoría solo busca que el Gerente adapte su comportamiento de la mejor manera posible ante los contextos sociales que se presente dentro de la organización, por esta razón se propone dicha teoría dejando a libre albedrío la decisión del líder del departamento y de los empleados del mismo, no sin antes hacer referencia a las Recomendaciones sugeridas por las autoras, las cuales tiene su base y su origen en los postulados del autor Reddin, el cual explica los estilos gerenciales que pueden adoptarse

según cada situación, por otra parte se resalta el hecho de que Reddin no lleva a la gloria un solo estilo, ni identifica a uno como el ideal y hace hincapié en que cada circunstancia necesita su propia estrategia, es por ello que las capacidades adquiridas por el jefe del departamento y los trabajadores dependerán de la capacidad de adaptación a las situaciones y manejo de los conflictos con herramientas fáciles, teniendo siempre claro que la eficacia que se de dentro de la organización no dependerá de las cualidades y conocimientos administrativos, sino por el contrario de los resultados que se obtenga al utilizar las estrategias gerenciales más apropiadas a las situaciones dadas.

Gráfico J: Modelo de Eficacia Gerencial según la Teoría 3D de Reddin



Fuente: Martin, V. y Ruggiero, E.

Ventajas del modelo según las autoras:

- Desarrolla tres habilidades gerenciales básicas que son: Sensibilidad situacional, Flexibilidad de estilo y Habilidad de gerencia situacional-
- Involucra a toda la organización
- Se desarrolla una metodología para formular y aplicar estrategias óptimas para conseguir resultado exigidos
- Mejores interrelaciones entre todos los participantes

Las ventajas más resaltantes de aplicar la teoría Reddin fueron descritas anteriormente, de lo cual las autoras puede discernir según lo observado y estudiado durante la ejecución de este proyecto de investigación, que la factibilidad de que la organización mejore en cuanto a su nivel de organización y planificación es alta, ya que dicha teoría además de brindar estrategias fáciles de entender y aplicar ayuda a formar líderes y empelados comprometidos con la institución, toma en consideración el hecho de que dentro de una organización todos deben trabajar bajo un mismo perfil y enfocados en una misma meta, resaltando el que todo se logra trabajando en equipo, el cambio debe comprometer a todos los actores que hacen vida dentro del ambiente laboral, los conflictos difícilmente se solucionan por completo pero, la realidad es que estas pequeñas fallas encontradas durante la investigación, pueden mejorar significativamente si se toman en consideración y se ponen en práctica las recomendaciones que las autoras han realizado, tomando como base teórica los postulados de Reddin, lo cual busca no solo explicar los estilos básicos de comportamiento gerencial, sino también impulsa la idea de ser eficaz dependiendo de la situación, añadiendo el cómo medir la eficacia, así mismo el hacer entender que se debe aplicar lo que se sabe de la mejor forma posible.

Es responsabilidad del gerente reunirse con sus empleados para realizar intercambio de opiniones, ideas y criterios que puedan mejorar el funcionamiento organizacional, así se estaría además creando un clima de confianza e interés entre trabajadores y jefes.

En el presente trabajo de investigación, las autoras realizaron una observación con resultados claros del Departamento de Administración, de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, en donde hallaron grandes deficiencias en la manera en que los

empleados realizan sus tareas. Reddin, afirma que existen algunos gerentes que están orientados hacia las relaciones, los cuales tienen la capacidad para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua; aclarado este punto, se debe mencionar que la comunicación entre los empleados del Departamento de Administración no representa una deficiencia, lo cual deberá ser tomado en cuenta como una gran fortaleza que ayudara a mejorar las fallas de planificación, así mismo que las tareas no son planificadas en función de los resultados.

El estilo gerencial detectado en la organización objeto de estudio fue el Básico Relacionado, a pesar de que dicho estilo manifiesta una alta orientación hacia la confianza y en general una elevada sensibilidad hacia las motivaciones, esto trae como consecuencia que los empleados gocen de una gran libertad que aunque permite que los mismos pongan en práctica sus conocimientos, trae consigo problemas extremos de compañerismo a los que denominaríamos por ser una actitud incorrecta en un contexto donde no proceden dicho enfoque, estilo Predicador, si por el contrario el estilo Relacionado se adaptara a las situaciones y fluyera la eficacia a nivel gerencial y demás actores departamentales pudiera considerarse que es estilo Promotor, es importante señalar que lo que se busca es que el gerente adopte un estilo Integrado, el cual une las necesidades del individuo con las necesidades de la organización, formando un equilibrio preciso que ayudara a lograr la eficacia gerencial, las autoras alegan que los objetivos Institucionales tendrán mejores resultados y estos serán más visibles.

Por otra parte, a través de la observación, las autoras notaron que la mayoría de los empleados de dicho Departamento, únicamente hacen lo que deben hacer, independientemente de que eso produzca o no resultados, sólo cumplen las tareas asignadas por el gerente y las desempeñan en función de su cargo, la metodología de Reddin desarrolla una conciencia a fin de que los trabajadores sean capaces de concentrar sus destrezas en la obtención de resultados, en lugar de sólo cumplir rutinas que describen las labores de su puesto de trabajo, aplicando la Teoría 3D, se provee la orientación de esfuerzos para aumentar consistentemente la Efectividad Organizacional, es muy importante resaltar que todo cambio, según Reddin, debe comenzar por el gerente, ya que él debe potenciar, propiciar y motivar a los empleados para que su visión de un giro que tenga como resultado el logro de los objetivos.

El trabajo del gerente es ser efectivo; éste es su único trabajo en base a la Teoría 3D de Reddin. La efectividad gerencial, según las autoras, no es ni más ni menos que la obtención del rendimiento requerido en un puesto gerencial. Parece obvio decir que todo gerente desearía ser efectivo, pero de hecho, las autoras suponen que muy pocos hacen un esfuerzo consciente para serlo.

En algunas ocasiones, el gerente se encuentra menos consciente de los problemas de grupo, sea porque le hace caso omiso, o porque está sumamente atareado, dichos problemas están relacionados con el patrón de liderazgo, que está ligado con la autoridad y poder; en el Departamento de Administración, esta conducta está estrechamente vinculada además a las relaciones interpersonales, las cuales parecieran estar aparentemente bien, pero necesita ser reforzado con actitudes sólidas que complementen esas fortalezas con la falta de planificación en la Institución objeto de estudio, el hecho de que se aluda la filosofía de gestión, las normas y políticas, constituye una falla que resulta un reto para el gerente y los empleados, cuando no se pueden solucionar las dificultades e inquietudes institucionales, los empleados no las plantean a su jefe inmediato, Reddin en su teoría 3D, afirma que existen gerentes tanto orientado a las relaciones como orientado a las tareas (estilo integrado), según las autoras, el gerente correcto para este Departamento debe ser de este estilo, ya que tiene una fuerte orientación hacia la tarea y también hacia las relaciones, y que pueda combinar ambas orientaciones.

Reddin propone unos estilos gerenciales que medirán la eficacia en cuanto a la habilidad que tiene el gerente o ejecutivo para la solución de problemas y el manejo de situaciones en general. Comenta que hay tres acercamientos: el básico separado (ni considera sentimientos ni considera tareas, solo la mecánica de la realización de la labor), el básico relacionado (en pro a las relaciones humanas y basados en la confianza y la participación) y el dedicado (enfocado en las tareas, generalmente denominado estilo autocrático). Aun así, no se establece que uno sea malo o bueno, sino que depende del momento, si el gerente en cuestión logra usar el modelo adecuado, logrará su objetivo, así que para que esta teoría sea aplicable, se debe contar con habilidad para diagnosticar problemas, flexibilidad para analizar y ver cual estilo gerencial usar y habilidad para gerenciar.

En la Universidad Nacional Abierta es útil la teoría tridimensional de eficacia gerencial de Reddin, porque si los empleados hacen sólo lo que deben pero en las encuestas

tienen un nivel de instrucción que indica que pueden dar más, se debe estimular con un estilo de gerencia integrado, para que el personal vaya creciendo en la empresa y creando sentido de pertenencia, a su vez que aumenta la eficacia de la organización y satisface las necesidades de la misma, sin descuidar las necesidades del personal

A su vez, en la Universidad Nacional Abierta, se demostró a través de los resultados arrojados por el instrumento, que el Gerente del Departamento de Administración, tiene un estilo gerencial orientado hacia las relaciones, es decir, la confianza que tiene con sus empleados es extrema, no hay límites de respeto en cuanto a la toma de decisiones, ya que el Gerente no tiene la autoridad necesaria para tomar una decisión que sea la más adecuada para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos Institucionales; además, el Gerente está descuidando las tareas, por la misma razón de la cercanía que tiene con el resto del personal. El liderazgo no es ejercido con mucha rigidez ni las normas y parámetros de la organización están siendo cumplidos, dando fallas a corto plazo en el rendimiento del Departamento de Administración. Al mismo tiempo, el Gerente tiene un estilo predicador, pues se confía a otros algunos asuntos que no se deben confiar, o bien se encargan éstos a quienes no tienen la capacidad necesaria, permaneciendo la confianza del superior de que todo será resuelto, pero esto nunca llega, insistiendo en dar la oportunidad y esperar.

Marco Legal del Objeto de Estudio.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 102: La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la ley.

Artículo 103: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo. Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva.

La Ley Orgánica de Educación (1980)

Artículo 27: La educación superior tendrá los siguientes objetivos:

- 1) Continuar el proceso de formación integral del hombre, formar profesionales y especialistas y promover su actualización y mejoramiento conforme con las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.
- 2) Fomentar la investigación de nuevos conocimientos e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu en beneficio del bienestar del ser humano, de la sociedad y del desarrollo independiente de la nación.
- 3) Difundir los conocimientos para elevar el nivel cultural y ponerlos al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre. Resolución No. 1 del Ministerio de Educación (1996) De acuerdo con esta resolución, las instituciones que forman docentes tienen la libertad de experimentar con el diseño curricular.

El Objeto de Estudio: una perspectiva descriptiva.

En la página Web de la Universidad Nacional Abierta, las autoras hallaron una breve reseña histórica de esta Institución. Fue fundada el 27 de septiembre de 1977, la Universidad Nacional Abierta (UNA) es una institución pública, experimental de educación universitaria, bajo la modalidad de estudios de Educación a Distancia. Desde su creación y hasta la fecha, ofrece estudios universitarios de calidad en todo el país, con una concepción propia establecida en su Misión y una proyección a futuro de acuerdo a su Visión, siguiendo los Principios establecidos en sus bases legales, Reglamentos de Creación y Reglamento. La Universidad Nacional Abierta es una alternativa para la formación de profesionales calificados y emprendedores en áreas prioritarias del desarrollo social, que garantiza su inserción en el mercado laboral nacional e internacional.

Su Sede Central está ubicada en Caracas, pero su radio de acción abarca todo el territorio venezolano a través de Centros y Oficinas de Apoyo. Su actividad educativa tiene como principio fundamental la libertad académica, materializada a través del ejercicio de la docencia, la investigación y la extensión universitaria, pues a través de estas actividades la Universidad garantiza la libre expresión en la difusión del pensamiento y la producción y creación artística, humanística, científica y técnica.

Misión

La Universidad Nacional Abierta es una institución venezolana, oficial y experimental, organizada como un sistema de educación abierta y a distancia de alcance nacional y proyección internacional, dirigida a democratizar y masificar el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país a:

- Diversas poblaciones que por limitaciones de variado origen no han podido ingresar o continuar en el subsistema de educación superior.
- Distintos sectores de la sociedad que requieren del servicio educativo.

Para el logro de sus propósitos, la Universidad emplea diferentes estrategias propias de la modalidad de educación a distancia, la investigación como una práctica institucionalizada así como variadas formas de articulación interinstitucional.

Visión

En su página Web, la Universidad Nacional Abierta será una institución de referencia nacional e internacional, en educación permanente, abierta y a distancia, reconocida por los siguientes rasgos:

- Clara vocación democratizadora de la educación.
- Abierta en espacio y tiempo para los demandantes del servicio educativo.
- Formadora de ciudadanos actualizados, emprendedores, críticos y con conciencia de participación ciudadana.
- Rectora de la Educación a Distancia en el país.
- Flexible y desburocratizada en su organización y funcionamiento.
- Calidad integral del servicio educativo que presta.
- Gran formadora de las poblaciones tradicionalmente excluidas de la educación.
- Gran capacitadora de los empleados al servicio del Estado venezolano en instituciones de alcance nacional.
- Institución que trasciende fronteras geográficas en su accionar.
- Utiliza de manera inteligente variados medios tecnológicos, incluyendo las tecnologías de la información y de la comunicación.

- Modelo de sintonía con las necesidades de su entorno y de articulación con las instituciones que tienen finalidades similares.

Principios

De acuerdo a lo establecido en el Reglamento actual, extraído de la página Web de la Universidad, tiene como principios los siguientes:

1. Democratización: la universidad ofrecerá oportunidades de estudios superiores, especialmente a personas que trabajan.
2. Masificación: la universidad deberá contribuir significativamente a atender la fuerte demanda social de Educación Superior, y ofrecerá niveles académicos de alta calidad, similares a los de las instituciones de Educación Superior más acreditadas del país.
3. Contribución al desarrollo nacional autónomo: la universidad contribuirá a atender la formación de los recursos humanos y del conocimiento requerido por el país dentro de su planificación general, en función del proceso cultural, científico y tecnológico, y del compromiso nacional de orientar al país hacia metas de desarrollo cada vez más independientes.
4. Innovación educativa: la universidad establecerá procesos y estructuras capaces de desarrollar e incorporar en forma continua las innovaciones que optimicen los procesos de enseñanza-aprendizaje y de administración educativa.
5. Individualización de la enseñanza: la universidad desarrollará un sistema de enseñanza-aprendizaje individualizado y de auto estudio, que atienda a las condiciones, necesidades y aspiraciones de sus alumnos y que estimule sus capacidades hacia la creatividad y el pensamiento crítico.
6. Complementariedad: la universidad ejecutará sus acciones articulándose y colaborando estrechamente con otras instituciones que tengan finalidades similares.
7. Optimización de la inversión: la universidad deberá contribuir a disminuir significativamente los costos anuales por alumno y los costos sociales por egresado.
8. Carácter nacional: la universidad extenderá progresivamente sus servicios a todo el territorio nacional, a partir de las áreas o centros de mayor demanda educativa.

9. Optimización del uso productivo del tiempo libre: la universidad procurará mejorar constructivamente la utilización del tiempo libre de la población venezolana, en función de su desarrollo personal y social.

Objetivos

El Reglamento UNA establece los siguientes objetivos:

1. Formar los recursos humanos que a corto, mediano y largo plazo demanden las áreas prioritarias del desarrollo socioeconómico del país.
2. Formar profesionales que actúen sobre el sistema social como agentes del cambio cualitativo que demanda la nación.
3. Establecer una modalidad especial en el sistema de enseñanza-aprendizaje y administración de la Educación Superior que responda a un enfoque multisectorial, con la plena participación de los sectores públicos y privados en la planificación e implementación de los programas de la universidad.
4. Adecuar el aporte económico del Estado para la universidad al logro de las políticas nacionales de desarrollo de recursos humanos y del mejoramiento de la capacidad de la población venezolana, para contribuir a incrementar la productividad del país.
5. Desarrollar la investigación vinculada a la solución de problemas que demandan las áreas prioritarias de desarrollo y, especialmente, en el campo de la Educación.
6. Estimular, mediante la acción cultural, la identificación de la población del país con los valores auténticos de la cultura nacional, latinoamericana y universal.
7. Desarrollar, implementar y administrar nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje, elevar el rendimiento académico y optimizar la efectividad de los recursos disponibles.
8. Realizar investigaciones, evaluar experiencias en los campos de la Educación Abierta y a Distancia y coordinar la labor de la universidad con las gestiones del Ministerio de Educación y otros organismos, en el área de la Educación no formal en otros niveles educativos.
9. Configurar el sistema de enseñanza-aprendizaje de la universidad como sistema modular y flexible que permita al alumno el paso progresivo por varias etapas de la profesionalización.

10. Promover un tipo de comportamiento en el estudiante, cónsono con las características de la Educación Abierta y a Distancia, de tal manera que se responsabilice por su aprendizaje.
11. Organizar los planes, procesos y recursos de aprendizaje para desarrollar en el país oportunidades de educación permanente y recurrente.
12. Incrementar la eficiencia de la inversión educativa, a fin de optimizar el rendimiento de los recursos económicos asignados por el Estado a la universidad, disminuyendo los costos con base en el criterio de economía de escala.

Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento
Modelo Gerencial Tridimensional de Reddin	Gerente Orientado hacia las Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Filosofía de Gestión - Autoridad y poder 	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	Cuestionario, Entrevista
	Gerente Orientado hacia la Tarea	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Liderazgo - Comunicación - Relaciones Interpersonales 	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20	

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se plantean los aspectos metodológicos que intervienen en el desarrollo de la propuesta, se describe la investigación, el diagnóstico y los elementos que nos proporcionaron el desarrollo de las recomendaciones para mejorar el Desarrollo Organizacional según la Teoría Tridimensional de Reddin.

Paradigma de Investigación

Dentro de este contexto la revisión de varias fuentes bibliográficas nos permitió fundamentar el estudio dentro de una investigación enmarcada bajo paradigma positivista. En este sentido, la investigación estuvo claramente caracterizada y puntualizada en el estudio específico del problema planteado las investigadoras

El paradigma positivista permite a las investigadoras fundamentar el estudio bajo la naturaleza de su método, técnicas, de la información requerida y finalmente, la forma de explicar, interpretar o comprender, según el caso, los resultados de la investigación realizada. Desde el punto de vista metodológico Gonzáles y Rodríguez (1991) nos dice lo siguiente “se suele denominar cuantitativa a la investigación que, predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporciona datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y estadísticos” (p.41). Para ello se utilizan métodos estadísticos, cuadros, gráficos entre otros, que fueron interpretados en función de la frecuencia estadística por las autoras.

El positivismo es la escuela o doctrina fundada por Augusto Comte que se niega a admitir otra realidad que no sean los hechos y a estudiar otra cosa que no sean las relaciones entre los hechos Rojas (2010); esto implica rechazar de igual manera los conocimientos que sean obtenidos sin investigación empírica previa y, como llama la autora previamente citada, “cualquier pretensión de una intuición directa de lo inteligible”.

Para Martínez (2013) “El conocimiento positivista busca la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados. El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna.” La autora, también señala los procedimientos empleados en este paradigma mencionando que son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables.

De acuerdo a lo expresado, esta investigación está sujeta a un paradigma positivista, el cual busca la causa de los fenómenos a través de la ciencia que le permita contrastar, comparar y medir los hechos mediante el uso de un método estadístico.

Así mismo, para llevar a efecto ésta, fue necesario realizar la búsqueda de información documental, que conllevó a: el arqueo bibliográfico y el acopio de la información con el fin de realizar una compilación de las reseñas bibliográficas existentes en las bibliotecas, asimismo, la revisión de cada una de las obras seleccionadas permitió darle consistencia teórica a la propuesta de las recomendaciones.

En el mismo orden de ideas, Ramírez (2004) Señala:

“La revisión de la documentación existente sobre el tema nos permite conocer el estado del arte sobre el área de nuestro interés ¡cuantos y cuales estudios se han realizado, enfoques teóricos y metodológicos, resultados etc.) además de darnos los elementos teóricos que nos ayudaran a comprender mejor el problema de investigación planteado”. (p.20)

Partiendo de lo antes expuesto por el autor, se comenzó la búsqueda y revisión de información documental relacionada con el tema. Se realizaron varias visitas a las siguientes Bibliotecas Universitarias en las Ciudades de Caracas y Maracay: Bibliotecas Universitarias en las Ciudades de Caracas y Maracay: Biblioteca Central de la Universidad Central de Venezuela-Caracas, Biblioteca Central Dr. Piero Gallo UCV-Maracay, Biblioteca Nacional de Venezuela (BNV) Caracas, Biblioteca Virtual Francisco de Miranda-Maracay, Biblioteca pública Central Agustín Codazzi-Maracay, Bibliotecas Virtuales: UCV, UNAM.

Al respecto, Durkheim (citado en Rojas, 2010) indica que el investigador reduce sus valores a intrusos en el trabajo que realiza para poder ser objetivo en cuanto a los resultados que arroje el mismo, es decir, reduce la subjetividad inherente al ser humano a su mínima expresión. Es por ello, que para esta investigación, se observaron los hechos en el escenario donde acontecían los mismos, donde las investigadoras se encontraban al margen de la

situación utilizando una lista de verificación (CheckList), con la finalidad de buscar debilidades que afecten el Desarrollo Organizacional, y de esta forma realizar el instrumento de recolección de datos que fue aplicado a los trabajadores, para luego ser procesados mediante datos estadísticos e interpretados para su posterior análisis.

Diseño y Tipo de Investigación: De Campo

Para el autor Arias (2006) define el diseño de investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p. 26), por lo que, partiendo de esto, el autor los clasifica en diseño documental, de campo y experimental, que de acuerdo a la estructura de esta investigación, se enmarcará en el diseño de campo, el cual el autor define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”. (p. 31).

Debido a que la población estudiada ya manifiesta las actitudes o comportamientos referidos en el problema, no hay ninguna variable que manipular, el hecho en el cual se basó el estudio ya sucedió, por lo que se realiza una investigación de campo y ex post facto, o posterior al hecho, en el cual se busca “establecer las causas que produjeron un hecho” (p. 33). Por su parte, Curcio (2002) indica que la investigación ex post facto “estudia los hechos después de que ocurrieron, son hechos espontáneos e incontrolados y se analizan en su realidad” (p. 109).

De este modo, de acuerdo, a las características del objeto de estudio, se asumió el diseño de la investigación de campo, lo cual conforme a lo señalado por Hurtado y Toro (2001) “Es el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores característicos, explicar sus causas y efectos, o proceder su ocurrencia” (p.56).

Así mismo, Ramírez (2004) sostiene que: “La investigación de campo es aquel tipo a través del cual se estudian los fenómenos en su ambiente natural” (p.46).

En este orden de ideas, Balestrini (2001) señala la finalidad de la investigación de campo “Es conocer los hechos tal como están presentes en la realidad social donde se encuentra el objeto de del problema” (p.75).

Conforme a lo indicado y por tratarse de una investigación de campo se hizo necesario e imprescindible abordar la situación planteada, en forma directa en las instalaciones de la institución objeto de estudio, donde se supone existe una situación de inconsistencia en cuanto a su Desarrollo Organizacional lo que interrumpe un proceso eficiente del Liderazgo, La comunicación, Las Relaciones Interpersonales, La Motivación, entre otras.

En este orden de ideas, la actividad de investigación se desarrolló directamente en las instalaciones de la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano, donde se ubicaron los sujetos que actuaron como fuente primaria de información

Se partió de una realidad institucional y gerencial, donde se apreciaron preliminares debilidades en el desempeño gerencial de la Institución, como lo son las fallas de liderazgo, la confianza extrema entre el gerente y el empleado, el gerente toma decisiones en base a las relaciones y no bajo una perspectiva que delimite los objetivos de la empresa. En este sentido, se abordó la situación mediante la ejecución de la fase de estudio de campo, a través del instrumento diseñado con esta finalidad.

En relación al estudio planteado, la presente investigación tuvo como objetivo diseñar un conjunto de Recomendaciones basadas en el Modelo de Desarrollo Organizacional según la Teoría Tridimensional de Reddin. Caso: Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano.

Para esto resulto inevitable orientar y guiar todo el proceso de investigación que va desde la recolección de datos hasta el análisis e interpretación en función de los objetivos definidos de la presente investigación.

En tal sentido Sierra (1985), citado por Ramírez (2004) centra la investigación de campo de la siguiente manera “Es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural”. (p.76). Con el propósito de obtener información directamente de la realidad sin ningún tipo de intermediario para considerar el problema objeto de estudio.

El caso de estudio hace referencia a analizar el Desarrollo Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano, especificándose en la misma una investigación de campo. De acuerdo al tipo de investigación planteada, las autoras tomaron los siguientes procedimientos para la elaboración del proyecto de investigación.

Igualmente este proyecto de tipo campo tiene apoyo documental para la elaboración del Marco Teórico y para la sustentación Metodológica. De acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado UPEL (2003), es definida como:

“El análisis sistemático de problemas en la realidad, en el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y factores comunitarios, explicar sus causas y efectos, o producir su ocurrencia, haciendo de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios”. (p.14).

De acuerdo con lo anteriormente explicado, se recolectaron los datos directamente de la institución objeto de estudio de la presente investigación; es decir de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, mediante la técnica de observación y de la encuesta, siendo tratados los resultados posteriormente, utilizando las variables que se derivarán de los objetivos y conservando la lógica teórica que sostiene la investigación.

Respecto a la revisión documental realizada para investigación Ramírez (2004) Señala que: consiste en el proceso de documentación obligatoria se debe llevar a cabo al iniciar una investigación en cualquier área de conocimiento. Constituyéndose una fase de la investigación (Pág. 75).

En esta etapa, las investigadoras, realizaron diversas consultas y clasificación de libros, artículos técnicos, revistas, búsqueda en la red, sobre la materia en estudio, lo cual permitió realizar el marco teórico, donde se justifican las características del problema de estudio, como también se estipulan las teorías que sustentaron la investigación y fortificaron el marco teórico, tomando en cuenta las citas que abordaron el objeto de estudio.

Nivel de la Investigación: Descriptiva

En este trabajo que presenta un diseño de campo, es de nivel descriptivo, Arias (2006) hace referencia a la investigación descriptiva, la cual consiste en “La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere”. (p.24).

Se ubica la presente investigación como descriptiva, porque los datos de interés acerca del comportamiento de los trabajadores administrativos, establecidos en la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano; se obtuvieron de forma directa, la cual señala Danhke, citado por Hernández y otros (2003) “ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a su análisis”. (p.17).

Por lo tanto, la caracterización realizada a la percepción del grupo de empleados administrativos estudiados de la ya anteriormente mencionada institución universitaria, permitió determinar su actitud frente a los distintos ítems a los que Reddin en su Modelo de Desarrollo Organizacional califica de necesarios para que exista armonía y equilibrio laboral.

Se puede caracterizar este estudio como un diseño descriptivo ya que se realizó una explicación detallada de cada uno de los aspectos objeto de análisis en el trabajo de investigación. Según señala Hernández y otros (2003), los estudios descriptivos tienen como propósito “decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 60).

De acuerdo con lo expresado por Arias (2006) el nivel de investigación se refiere al “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p. 23), por lo que para esta investigación se determinó que será descriptiva, según Arias (2006), manifiesta que esta investigación “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (p. 24), por otro lado Curcio (2002) expresa sobre el tipo de estudio descriptivo lo siguiente “busca indagar la incidencia y los valores en que se manifestaron una o más variables. Presentan un panorama de una o más variables, en uno o más grupos de personas u objetos, en determinado momento” (p. 109), de lo anterior se plantea que con este tipo de investigación, se busca indagar, especificar y obtener una visión panorámica de los aspectos más importantes que caracterizan la problemática a estudiar.

Primeramente, se utilizó la técnica de observación directa, posterior a esto, las autoras se basaron en la aplicación de un instrumento (encuesta), lo cual permitió obtener los resultados en cuanto a la problemática, pues se presume fallas en el desarrollo organizacional, las cuales se ven expresadas en debilidades a nivel del desempeño laboral eficaz, y de una u

otra forma afecta no solo a los actores administrativos sino también a los discentes de la institución, debido a que los mismo se encuentran en muchas oportunidades desinformados en cuanto a las fechas y horas de actividades educativas, cronograma y entrega de instructivos entre otras, debido a que las tareas y responsabilidades no se encuentran debidamente planificadas y organizadas.

Del mismo modo, Hernández y otros (2003) señalan en relación al nivel descriptivo que representa “el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes”. (p. 189). Durante el desarrollo de la investigación se describirá la situación existente en el Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta y se constató con los postulados de distintos autores, tomando como base el Modelo de Desarrollo Organizacional propuesto por Reddin y los ítems que el mismo menciona en la Teoría Tridimensional, como lo son la Comunicación, el Liderazgo, la Motivación, la Gerencia; entre otros. La recolección de información se llevó a cabo en tiempo específico de un mes (noviembre), la cual permitió conocer de manera sistemática los hechos con el fin de diseñar las Recomendaciones, según el Modelo de Desarrollo Organizacional, según la Teoría Tridimensional del Reddin. En tal sentido, de acuerdo al tipo de investigación, fueron desarrollas las siguientes etapas más importantes para la actividad investigativa.

Cuadro 3. Etapas del proyecto

Etapa I	Selección del problema previa interacciones dialógicas con los trabajadores administrativos de la institución y establecer la prioridad de mediación mediante la propuesta de una serie de recomendaciones.
Etapa II	Planteamiento, objetivo general y específico, justificación del estudio, alcances y limitaciones.
Etapa III	Consistió en la fase documental del estudio previa selección de los materiales escritos y fuentes electrónicas relacionadas con el problema (fallas en el liderazgo, toma de decisiones, comunicación, confianza extrema entre el gerente y el empleado), a fin de conformar: Antecedentes y operacionalización de variables.

Etapa IV	Naturaleza de la investigación, población, técnica de recolección de datos, procedimientos, validez y confiabilidad, técnica de análisis de datos.
Etapa V	Ejecución de la investigación de campo, mediante la aplicación del cuestionario al grupo de docentes establecidos como población del estudio.
Etapa VI	Análisis e interpretación de los resultados mediante la organización de los datos en tablas y graficas estadísticas.
Etapa VII	Consistió en la formulación de las respectivas conclusiones y recomendaciones en función de los resultados obtenidos, y en correspondencia con los objetivos de la investigación planteados al inicio.
Etapa VIII	Consistió en una serie de Recomendaciones, basadas en el Modelo de Desarrollo Organizacional, de Estilos Gerenciales, Tridimensional de Reddin, como consecuencia cierta de los resultados del proceso investigativo.

Fuente: Modelo Representativo de la investigación. Diseño elaborado por: Martin y Ruggiero (2015)

Población

Una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. "Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación" Tamayo y Tamayo (2001).(p. 98).

Así mismo Curcio (2002) plantea un concepto de población "son todos aquellos elementos o personas de los que se desea conocer algo, es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser investigada" (p. 112).

Algunos de los procedimientos descriptivos que se realizaron en el desarrollo de la investigación son la recolección de información mediante observación directa y continua dentro de la institución, en nivel descriptivo.

Es importante resaltar que no se utilizó muestra por ser una población finita, al respecto Curcio (2002) explica:

“Cuando el universo o población es finito, es decir esta constituido por un número limitado de unidades puede ser posible estudiarlo por completo, por ejemplo todos los niños de un aula o todos los deportistas de un torneo, pero en ocasiones puede ser imposible estudiarlo completo por ser muy grande” (p. 112).

La población está representada para este estudio por todo el personal que labora en la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, los cuales son un total de veintiocho (28) personas que pertenecen al Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, Municipio Sucre, Parroquia Petare, Distrito Capital, Caracas-Venezuela.

Cuadro 4. Distribución de la población de la Universidad Nacional Abierta. Centro Local Metropolitano.

TIPOS DE EMPLEADO	RESULTADOS
Lic. En Administración	8
Lic. En Educación	6
Lic. En Relaciones Industriales	5
T.S.U en Contaduría	3
T.S.U en Informática	2
Bachilleres	4
Totales	28

Fuente: Martín V. y Ruggiero E. (2015).

El cuadro presentado anteriormente corresponde a distribución de la población objeto de estudio, pertenecientes a la Universidad Nacional Abierta. Centro metropolitano, en el mismo se especifican la profesión que tiene cada talento humano dentro de la institución y la cantidad definida por área

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica

Las técnicas de recolección de datos son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que ésta en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñó, de acuerdo a la técnica a seguir,

A su vez, Tamayo (2001) las técnicas e instrumentos de recolección de datos:

“Son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación. Se incluye aquí: a) Si la investigación será con base en lecturas, encuestas, análisis de documentos u observaciones directas de los hechos; b) Los pasos que darán y, posiblemente; c) Las instrucciones para quién habrá de recoger los datos”. (p.182)

En este trabajo de investigación, la técnica utilizada es la encuesta, según Arias (2006) “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67).

Para Curcio (2002) La técnica:

“Se refiere al camino a través del cual se establecen las relaciones o mediaciones instrumentales entre el investigador y el consultado, para la recolección de datos y el logro de los objetivos. Los más conocidos y frecuentes son la observación, la entrevista y el cuestionario” (p. 114).

En la misma línea la autora define la encuesta como “conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido puede ser tan variado como los aspectos que mida, existen dos tipos básicos: la abierta y la cerrada” (p.115).

La encuesta escrita, permite abarcar las necesidades generadas de los objetivos según Arias (2006), la define como: “Una técnica que pretende obtener información que suministre un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Instrumentos de Recolección de Datos

Según Arias (2006) afirma: "...cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 69). Para la recolección de información se utilizó la técnica de observación y encuesta escrita, que se realizó a través de un instrumento que será el cuestionario, mediante el cual puede reflejarse el desarrollo organizacional de la Universidad Nacional Abierta, y así arrojar los resultados pertinentes para la realización del aporte final.

Por su parte Curcio (2002) define el instrumento como "es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información, entre estos se encuentran los formularios, las pruebas psicológicas, las escalas de opinión y de actitudes, las listas u hojas de control, entre otros" (p.116). En esta investigación se empleará un formulario de preguntas para toda la población a estudiar.

Por tal razón, en la presente investigación se utilizó una encuesta de tipo cuestionario con escala de Lickert, con cinco (5) alternativas de respuestas las cuales fueron: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Nunca, Casi Nunca, como instrumento de recolección de datos.

En este particular Hurtado (2001) explica que:

"Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios requeridas al evento o situación acerca del cual se quiere medir la actitud, de modo tal que las personas encuestadas deben manifestar su reacción ante cada afirmación o juicio seleccionando alguna de las alternativas propuestas en la escala" (p. 299).

El cuestionario con escala de Lickert aplicado es considerado por Bavaresco (2001) como: "El instrumento que más contiene los detalles del problema que se investiga, sus variables, dimensiones, indicadores, ítems". (p.100)

La encuesta diseñada y aplicada estuvo conformada por veintiuno (21) ítems, distribuidos en dimensiones de acuerdo con la operacionalización de las variables e indicadores. Las preguntas de la encuesta fueron elaboradas tomándose en consideración lo planteado en el Modelo de Estilos Gerenciales de Desarrollo Organizacional Tridimensional

de Reddin, igualmente en correspondencia con las dimensiones la misma quedó distribuida de la siguiente forma:

- Dimensión Gerente Orientado hacia las Relaciones (O.R) comprende los ítems 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
- Dimensión Gerente Orientado hacia la Tarea (O.T) comprende los ítems 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Para la aplicación del instrumento se procedió de la siguiente manera: a) se visitó la institución en la mañana y en la tarde b) se conversó con el jefe del Departamento de Administración para solicitar su permiso para realizar la investigación c) se explicó al personal la importancia de la presente investigación d) se procedió a la aplicación del instrumento correspondiente.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez del Instrumento

En esta etapa del objeto de la investigación se involucra la introducción de cierto tipo de operaciones ordenadas, estrechamente relacionadas entre ellas, que facilitaron la relación de interpretaciones significativas de los datos que se recogieron, en función de las bases teóricas que orientan el sentido del estudio y del problema investigado.

Por consiguiente, para iniciar el desarrollo de la fase de validez y confiabilidad de los resultados dentro de esta parte del proyecto de investigación, se deberán introducir algunos lineamientos muy generales, vinculados al proceso de análisis e interpretación de los resultados.

Al respecto Curcio (2002) validez se define como:

“Grado en que un instrumento logra medir lo que se pretende, si se construye sobre la base de la operacionalización de las variables, esta característica es fácilmente alcanzable y se corrobora con la prueba de expertos, sin embargo hay una serie de pruebas estadísticas que permiten verificar la validez de constructo, la de contenido y la de criterio” (p.117).

Para Arias (2006) La validez es “La eficacia con que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 236).

En consecuencia, el cuestionario fue validado mediante la técnica de: “Juicio de Expertos”, por tres profesionales en el área. En consonancia a las observaciones realizadas por estos expertos se hicieron cambios de ser necesario tomando como criterio que al menos dos de ellos coincidieron en que algún aspecto debe ser cambiado o eliminado, por su contenido, la estructura gramatical y de sintaxis. Según Ruiz (2001) “A través de la validez de contenido se trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo de contenido de la propiedad que se desea medir”. (p. 75)

Se consta de tres expertos, los cuales dos de ellos (Profa. Afrodita de Hefesto y el Prof. Patroclo Tiresias) son Licenciados en Educación, egresados de la Universidad Central de Venezuela, y el otro experto (Profa. Hera Asclepio) posee un Doctorado en Gerencia. A dichos expertos se les suministro un instrumento de validación donde se determinó la correspondencia entre objetivos e ítems sobre el procedimiento de validación descriptiva:

Las consideraciones a evaluar por los expertos consultados se indican en el siguiente cuadro donde se señalan los criterios en cuanto a: redacción adecuada, relación con la variable, congruencia de contenido y decisión, de allí, surgieron recomendaciones correctivas que se presentan en el cuadro posterior de acuerdo a los juicios de los especialistas.

En función de las recomendaciones de los expertos se procedió a realizar cambios y ajustes en 14 ítems.

Expertos	Ítems	Modificaciones
Profa. Afrodita de Hefesto	2,5,9,12,15,19	Mejorar la redacción de las preguntas
Prof. Patroclo Tiresias	4,6,8,10	Mejorar la redacción de las preguntas Vincular la variable con la pregunta
Profa. Hera Asclepio	3,5,7,18	Mejorar la redacción de las preguntas

Fuente: Martin, V. y Ruggiero, E. (2015).

Confiabilidad del instrumento

Para Hernández (2003) "La confiabilidad presenta características tales como la precisión o exactitud a la estabilidad de los resultados al repetir la medición con respecto al procedimiento" (p.113). A su vez, Delgado (2002), alega lo siguiente: "La confiabilidad se refiere al nivel de exactitud y consistencia de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento por segunda vez en condiciones tan parecida como sea posible".

Siguiendo el mismo orden de ideas Curcio (2002) agrega la confiabilidad:

"Se refiere a la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer, es decir, la exactitud de la medición, así como la estabilidad de la medición en diferentes momentos. Se dice que un instrumento es confiable si se obtienen medidas o datos que representen el valor real de la variable que se está midiendo y si estos datos o medidas son iguales al ser aplicados a los mismos sujetos en dos ocasiones diferentes o por dos personas diferentes" (p. 117).

De esta forma se garantizó obtener datos verdaderamente confiables que reflejan la fiabilidad de los resultados descritos en el siguiente capítulo.

Hernández y otros (1994) considera que la confiabilidad de un instrumento de medición es la capacidad que éste tiene de registrar los mismos resultados en repetidas ocasiones, con una misma muestra y bajo las mismas condiciones.

A tales efectos se llevó a cabo una prueba piloto con diez (10), sujetos con características similares al grupo original de estudio sin forma parte este de la población a estudiar, dichas personas fueron seleccionados del Núcleo Metropolitano, de la Universidad Nacional Abierta, los mismos fueron escogidos motivado a que el Jefe del Departamento de Administración recomendó a las autoras, dirigirse al Departamento de Control de Estudio del centro, aplicar la prueba piloto permitió determinar si los instrumentos aplicados fueron claros, entendidos y así poder modificarlos en base al grado de confiabilidad que proporcionaron, luego de aplicar datos numéricos para comprender si los ítems funcionan de manera adecuada.

Dicha prueba fue aplicada un día jueves en la tarde a petición de las partes, y por comodidad de las autoras, ya que facilito la entrega y seguida contestación de la encuesta de manera tranquila.

Es así como en atención a las recomendaciones de Curcio (2002), se empleó el Método de Alpha de Cronbach, de acuerdo a la fórmula:

$$r_{tt} = \frac{n}{n-1} \times \left[\frac{St^2 \sum S^2}{S^2} \right]$$

Dónde:

rtt: Coeficiente de confiabilidad

n: número de ítems

St2: Varianza total de la prueba, y

$\sum s^2$: Es la suma de las varianzas individuales de los ítems.

Este cálculo se obtuvo con la ayuda del software estadístico **SPSS 10** (en español), los resultados obtenidos fueron introducidos en la fórmula y de acuerdo a los resultados, el coeficiente de confiabilidad obtenido es de 0,78 a un nivel de significación de 0,01, como resultado de aplicar la prueba piloto.

$$r_{tt} = \frac{10}{20-1} \left[1 - \frac{21,32}{89,00} \right]$$

$$r_{tt} = 1,03 * 0,76$$

$$r_{tt} = 0,78 \rightarrow 0,78$$

Para la interpretación del coeficiente de confiabilidad Según Hernández, Fernández (1991), este se determina al hacer comparaciones de los resultados obtenidos con la escala presentada para poder ser aplicado, la cual es la siguiente:

0.21 a 0.40	Baja Correlación
0.41 a 0.70	Correlación Moderada
0.71 a 0.90	Alta Correlación
0.91 a 1.00	Correlación Muy Alta

El resultado, obtenido a través del **software** estadístico **SPSS 10 (en español)** para el instrumento, luego de aplicado al grupo de empleado como prueba piloto fue de una correlación de 0,78, este resultado al ser comparado con la escala de coeficiente de confiabilidad, se puede evidenciar que la confiabilidad es de alta correlación, porque está entre el rango de 0.71 y 0.90. De esta manera se refleja una alta coherencia interna del instrumento y por lo tanto, alta confiabilidad.

Técnica de Análisis y Presentación de los Datos

Procesamiento de los Datos

El procedimiento para la realización de la investigación objeto de estudio, fue a través de: a) Selección de la situación problemática, con la formulación de los objetivos, justificación b) solicitud de permiso a la institución seleccionada para la investigación c) ubicación, discriminación y selección de los antecedentes relacionados con la investigación y las diversas teorías que sustentan y nutren la conformación del marco teórico d) determinación de la metodología a seguir en la investigación; es decir, el tipo y nivel de investigación, la población objeto de estudio.

Finalmente, se incluyó además el diseño del instrumento de obtención de datos, como fuente de información primaria y documentos como fuentes de información secundaria, así como la validez, confiabilidad, y el plan de análisis estadístico de los datos, aplicación de los cuestionarios para obtener los resultados, confrontarlos con los basamentos teóricos y generar las conclusiones y las recomendaciones del estudio

Sistematización de los resultados

En congruencia con el propósito de la investigación, en este estudio la información obtenida mediante la aplicación del instrumento a las veintiocho (28) personas, empleadas del Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta, fue procesada y los datos obtenidos se organizaron en cuadros de frecuencia y porcentaje que facilitan la apreciación para el análisis e interpretación en términos descriptivos e inferenciales, mediante juicios críticos que permitan diagnosticar la necesidad de las recomendaciones basadas en la propuesta de Modelo de Desarrollo Organizacional según la Teoría Tridimensional de Reddin. Finalmente, para representar el comportamiento de los resultados se ilustran mediante el uso de gráficos. Tal como lo refiere Balestrini (2001) “el análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y la manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de investigación”. (p.69).

Operacionalización de las Variables

Para establecer el sistema de variables, es necesario conocer la definición conceptual y operacional, es decir, de las dimensiones, los indicadores de cada uno de ellos y de la realidad que se quiere conocer.

Estudio de la Variable

El presente estudio de la variable estuvo referida específicamente a la propuesta de una serie de Recomendaciones, basadas en el Modelo Gerencial de Desarrollo Organizacional Tridimensional de Reddin.

Definición Conceptual

Definida conceptualmente como la necesidad de proponer al personal que labora en el área Administrativa de la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano, una serie de Recomendaciones enmarcadas bajo el Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional de Reddin, con el fin de lograr con eficiencia y eficacia los objetivos organizacionales y darle un cambio a la visión compartida existente dentro de la institución objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En el presente capítulo se expresan los resultados de la investigación, el mismo consta del análisis e interpretación de los resultados, las conclusiones y las futuras recomendaciones.

Las encuestas representan un instrumento de suma importancia, ya que a través del mismo se puede obtener información relacionada con el Modelo de Estilo Gerencial, según la teoría 3D de Reddin, el cual fue aplicado en el Núcleo Metropolitano, Universidad Nacional Abierta específicamente en el Departamento de Administración.

Una vez que se facilitó los instrumentos de recolección de datos a los empleados del Departamento de Administración, se procedió a realizar la tabulación de los datos, analizando las encuestas que fueron contestadas para seguidamente presentarlas en un gráfico de pastel con su concerniente análisis.

Se debe resaltar, que al hacer las observaciones en la Institución objeto de estudio, se efectuó mediante una lista de verificación, con el fin de proveerles a las autoras información sobre la problemática presente en la misma. Así, el CheckList se formuló para buscar respuestas oportunas a las dimensiones ya antes definidas, lo que arrojó como resultado que la mayoría de los empleados consideran que existen conflictos a nivel de liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y relaciones interpersonales, muestra de ellos es el desánimo con la que llegan los trabajadores a su puesto de trabajo, las fallas en la gerencia y el liderazgo afectan la comunicación y las relaciones interpersonales, y a su vez, esto acarrea que se presenten equivocaciones en la documentación informativa y académica de los estudiantes lo cual genera un clima de insatisfacción por parte del personal y del estudiantado.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, emergen distintas interrogantes para solucionar, plantear recomendaciones a las problemáticas existentes en el Departamento de Administración, es por esta razón que se elaboró el instrumento de recolección de datos para

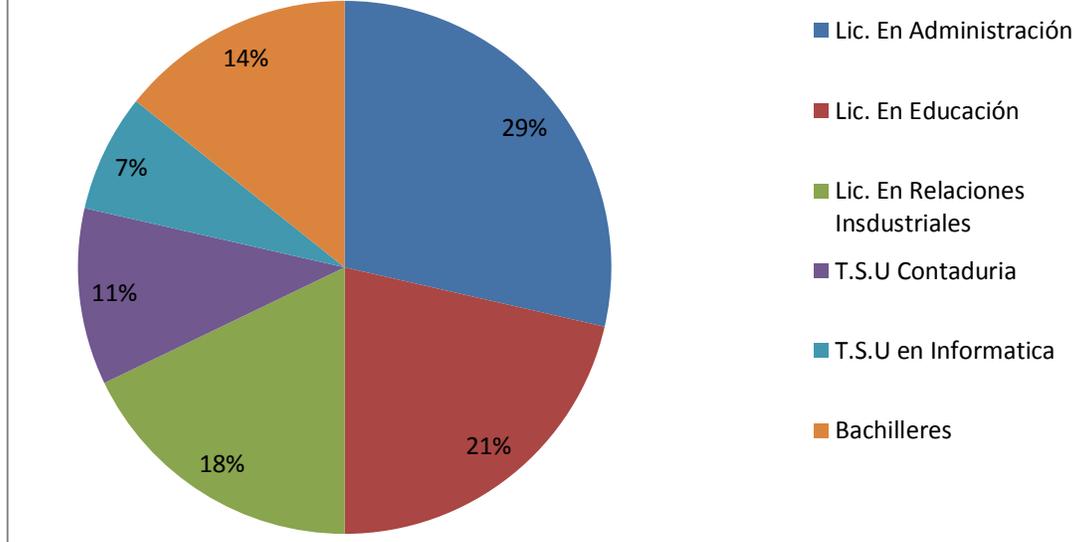
oportunamente comprobar lo mostrado por la lista de verificación también llamada CheckList.



SEXO	RESULTADOS	PORCENTAJES
FEMENINO	17	65%
MASCULINO	11	35%

De acuerdo a las respuestas manifestadas por los empleados del Departamento de Administración, se evidencia que el 65% son del sexo femenino y el 35% son del sexo masculino, demostrando que el sexo predominante es el femenino.

GRÁFICO B
Nivel de Instrucción



NIVEL DE INSTRUCCIÓN	RESULTADOS	PORCENTAJES
Lic. En Administración	8	29%
Lic. En Educación	6	21%
Lic. En Relaciones Industriales	5	18%
T.S.U en Contaduría	3	11%
T.S.U en Informática	2	7%
Bachilleres	4	14%

A través de los resultados obtenidos en cuanto al Nivel de Instrucción del personal del Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano, se determinó que el 29% de los empleados son Licenciados en Administración, demostrado que el Departamento cuenta el mayor porcentaje de Talento Humano relacionado con el tema, así mismo el 21% son Licenciados en Educación lo que indica que el Departamento depende en cierta medida de Docentes, por otro lado el 18% son Licenciados en Relaciones Industriales, el 14% son bachilleres (estudiando), el 11% son T.SU en contaduría y el 7% respectivamente son T.SU en informática. Es importante señalar el hecho de que en su gran mayoría el personal que trabaja dentro del Departamento son

profesionales en áreas relacionadas con el Departamento, lo que debería de una u otra forma facilitar los procesos de adaptación al cambio, así como la asimilación de las fallas futuras y posibles soluciones mediante las recomendaciones que las autoras brindaran a la Institución objeto de estudio.

Sin embargo dicha situación no puede dar por hecho de que los profesionales este haciendo las cosas bien de la manera más correcta posible, adaptando los estilos al contexto que se esté suscitando.

1. El gerente toma en consideración los aportes de los empleados respecto a las decisiones del Departamento.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	18%
CASI SIEMPRE	16	57%
ALGUNAS VECES	6	21%
CASI NUNCA	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

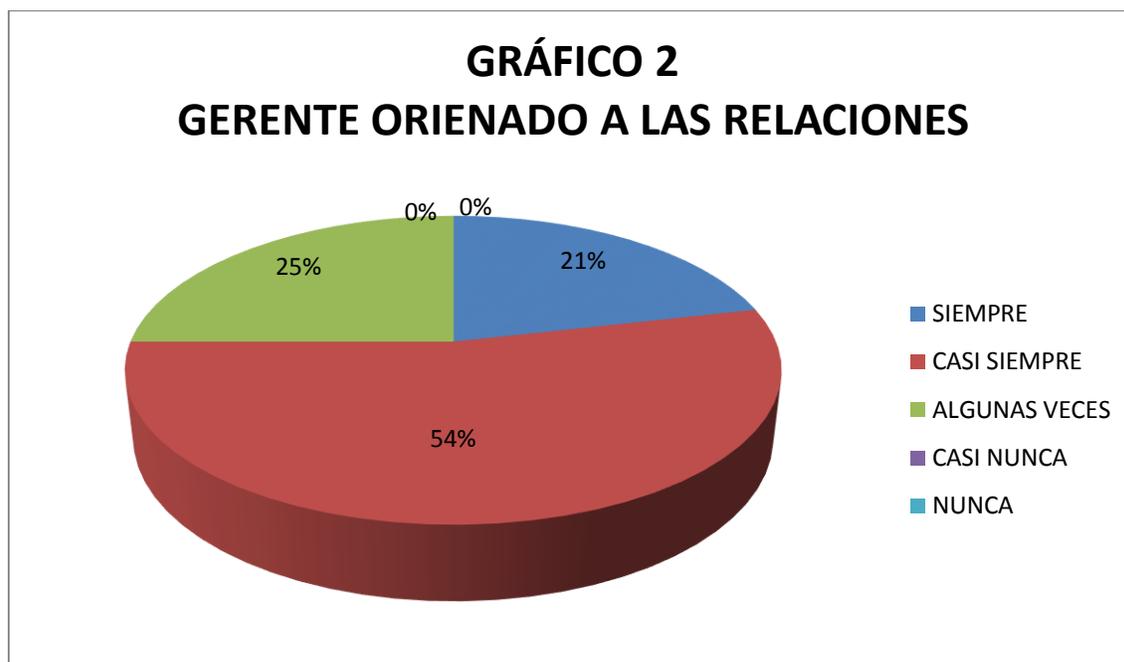
Se analiza que los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos, el 57% de los empleados opinan que “casi siempre” El gerente toma en consideración los aportes de los empleados respecto a las decisiones del Departamento, de igual forma el 21% participa que “algunas veces” se cumple con dicho ítem, mientras el 18% de los encuestados opinan que “siempre” son considerados sus aportes, y el 4% afirma que “casi nunca” el gerente los toma en consideración en la toma de decisiones.

En cuanto al grafico N° 1 se demuestra que la frecuencia máxima estuvo orientada a considerar que el gerente “Casi siempre” toma en consideración a los empleados en cuanto a los aportes necesarios para la toma de decisiones, hecho que resalta con el grafico N°15 en el cual se evidencia con el 46% del 100% de los encuestados, considera que el Gerente “casi

nunca” ejerce solo la toma de decisiones, sin embargo, la misma también demuestra que las decisiones no se hace en base a las políticas de la institución, con el fin de buscar soluciones a los conflictos.

Las autoras pueden discernir en cuanto a este punto que a pesar de que el Gerente toma en cuenta a sus empleados, la toma de decisiones no se está ejerciendo de la manera más correcta, ya que el líder ignora aspectos importantes para ser ejecutados para que la eficacia de la organización sea exitosa, un hecho relevante para el éxito institucional, es tomar la decisión correcta en el momento oportuno, si las decisiones se están tomando con poca seriedad, evadiendo las normas de la institución, y tomando en cuenta cualquier opinión emitida por el personal como lo demuestran los gráficos N° 1 y N° 15, podemos discernir que las decisiones siempre están orientas hacia las relaciones más que hacia la tarea, trayendo como consecuencia disposiciones y decretas con fallas que en el futuro seguramente no beneficiaran a la organización.

2. Son armónicas las relaciones interpersonales, entre el Gerente y los empleados del Departamento.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	6	21%
CASI SIEMPRE	15	54%
ALGUNAS VECES	7	25%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

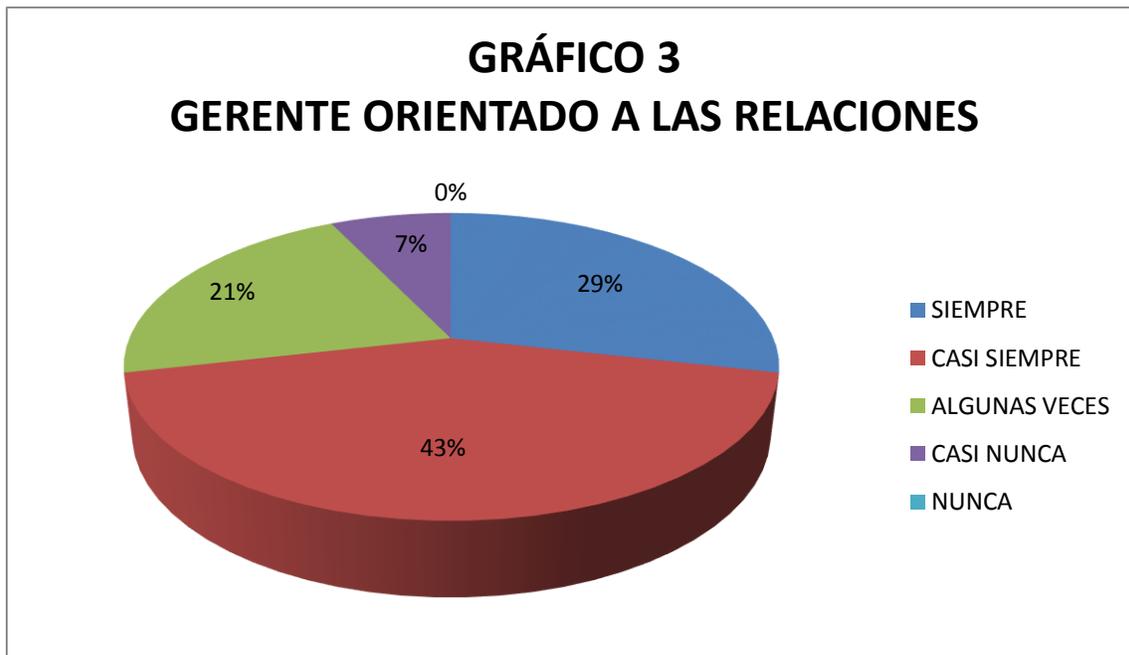
Se deduce, a través de los resultados obtenidos que el 54% del personal encuestado “casi siempre” tiene relaciones armónicas con el gerente, así mismo el 21% expresa que “siempre” son efectivas las relaciones interpersonales con el Gerente, por otro lado el 25% asegura que “algunas veces” sienten que es de calidad la relación gerente empleados, los ítems “casi nunca” y “nunca” con 0% demuestran que si existe una buena relación entre el líder del departamento y los empleados.

El grafico N° 2 demuestra que “casi siempre” las relaciones interpersonales son armónicas, por lo que se puede deducir que en el ámbito afectivo las carencias son bajas, sin embargo en contraste con el grafico N° 8 resulta preocupante que la opinión emitida en cuanto a el respeto propiciado por el gerente, del 100% el 65% alega que solo “algunas veces” el gerente promulga el respeto, lo que las autoras toman como un punto de quiebre,

ya que quizás las relaciones interpersonales sean buenas, pero el respeto bajo lo que podría traer consecuencias como exceso de confianza que no ayuda a que las tareas sean cumplidas con compromiso y antelación.

Así mismo se deduce que en el grafico N° 18, el 43% de los empleados responde que solo “algunas veces” el gerente mantiene las tareas planificadas y organizadas evitando así los conflictos institucionales, dicha situación puede estar suscitándose debido a la alta confianza emanada por el gerente a sus empleados, lo que incrementa que no se delimiten las tareas necesarias para el buen funcionamiento organizacional.

3. Son planteadas las dificultades e inquietudes institucionales al Gerente del departamento.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	8	29%
CASI SIEMPRE	12	43%
ALGUNAS VECES	6	21%
CASI NUNCA	2	7%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

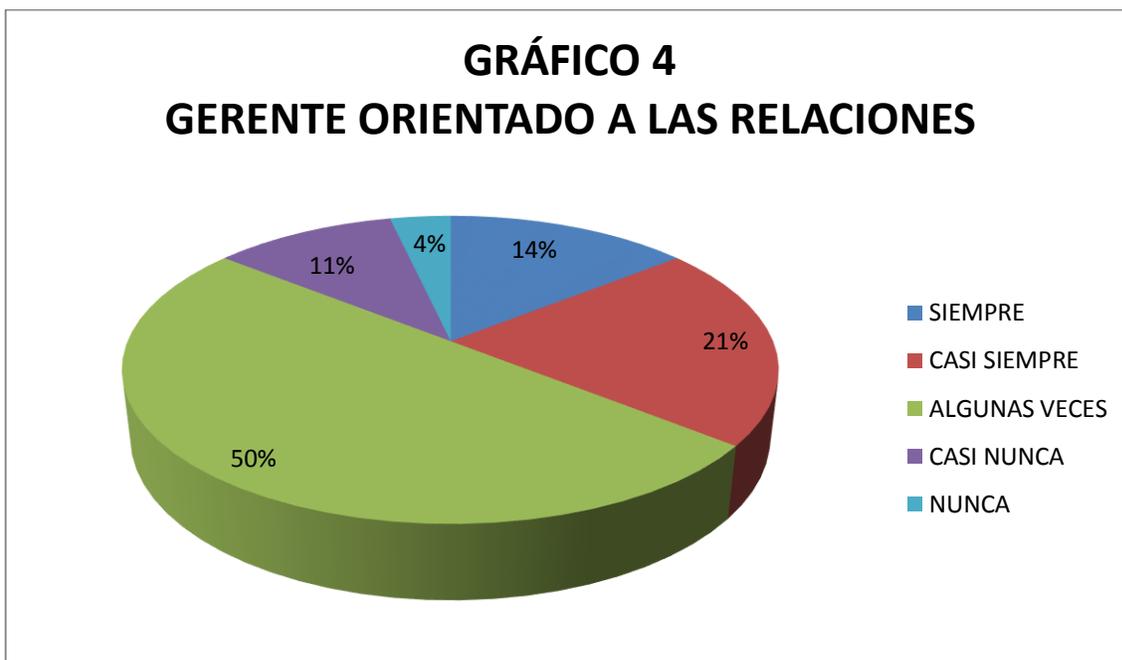
Respecto a los resultados obtenidos mediante el instrumento de recolección de datos, se puede determinar que el 43% de los trabajadores manifiesta que “casi siempre” son planteadas a la gerencia las dificultades e inquietudes, mientras que el 29% expresa que “siempre” son manifestadas las fallas a la gerencia, “algunas veces” con el 21% expresa que si plante las inquietudes, por otro lado “casi nunca” con 7% dice no plantear sus molestias.

Mediante el análisis de este grafico las autoras pueden expresar que los empleados se siente confiados para plantear las dificultades y fallas a la gerencia, ya que el 43% emite que “casi siempre” lo llevan a cabo, por ende se deduce que la comunicación es efectiva, hecho que se demuestra en el grafico N° 20 donde el 54% emite que “casi siempre” los

canales de comunicación son establecidos por el gerente a razón de que los procesos gerenciales mejoren.

Existen vías flexibles que ayudan a superar las inquietudes y dificultades que afectan el proceso gerencial y la efectividad institucional, es importante resaltar que se evidencia el hecho de que el Estilo Gerencial de la Institución según la Teoría Tridimensional de Reddin, esta inmerso bajo el enfoque de Gerente Orientado hacia las Relaciones, situación que como el autor explica, no es ni “buena” ni “mala”, pero dentro de la institución, se requiere del estilo Gerencial Integrado, el cual combina los distintos estilos y los adapta al contexto que se presente.

4. El gerente aplica estrategias de motivación al logro, dirigidas a los empleados del Departamento



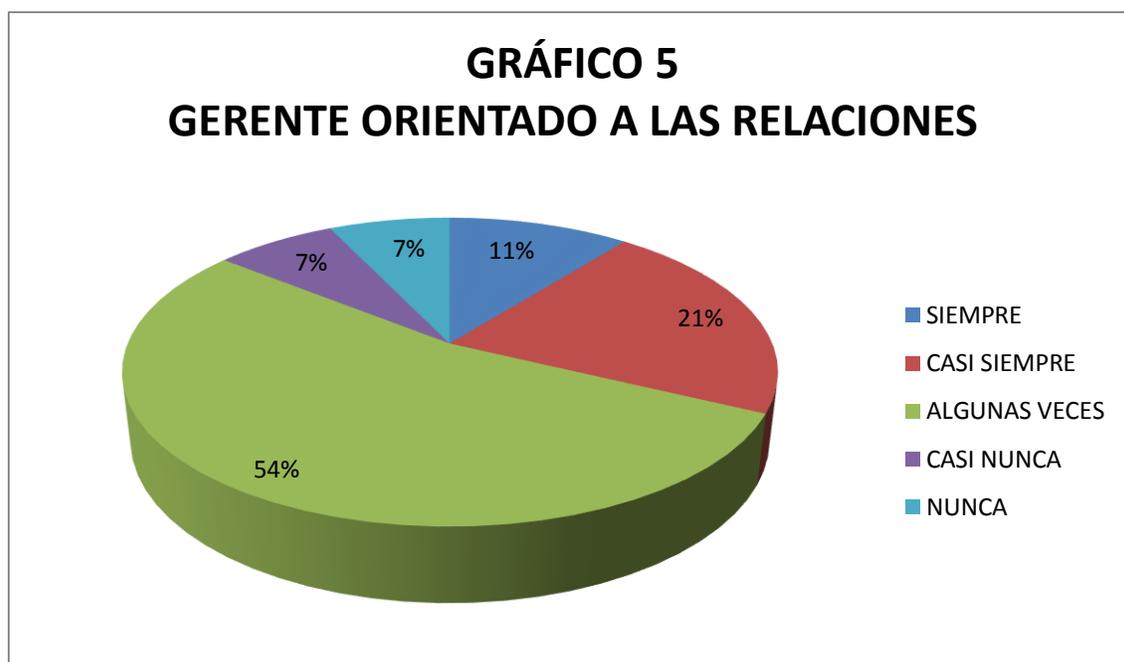
	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	14%
CASI SIEMPRE	6	21%
ALGUNAS VECES	14	50%
CASI NUNCA	3	11%
NUNCA	1	4%
TOTALES	28	100%

En relación a las respuestas emitidas por los trabajadores del Departamento de Administración, con un 50% “algunas veces” la gerencia lleva a cabo estrategias de motivación al logro, por otro lado el 21% expresa que “casi siempre” siente que existen estrategias motivacionales, igualmente, el 11% de los encuestados dice que “casi nunca” se aplican, y el 4% “nunca” percibido dicha motivación.

La motivación, es un tema que institucionalmente es base y pilar para que los procesos se den de forma efectiva, si se mantiene al personal desmotivado probablemente los mismos no ejerzan sus funciones con calidad, el gráfico presentado deja constancia de que el 50% los empleados solo “algunas veces” sienten que el gerente aplica las estrategias necesarias de motivación.

Las autoras opinan que dicho ítems pueden ser resaltado con el gráfico N° 5 que demuestra, el 54% de la población encuestada solo “algunas veces” siente que el gerente promueve el desarrollo profesional y personal de los empleados, se llega a la conclusión de que la motivación está jugando un papel fundamental dentro de la institución, se puede suponer que las fallas que aquejan a la institución se deban en parte al hecho de que los empleados no se sienten motivados con su labor profesional por lo que, las tareas que realizan las hacen de forma simple y sin ánimos, afectando de una u otra forma al estudiantado que carece de calidad a nivel administrativo.

5. El Gerente promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados en el marco de una política institucional



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	11%
CASI SIEMPRE	6	22%
ALGUNAS VECES	15	54%
CASI NUNCA	2	7%
NUNCA	2	7%
TOTALES	28	100%

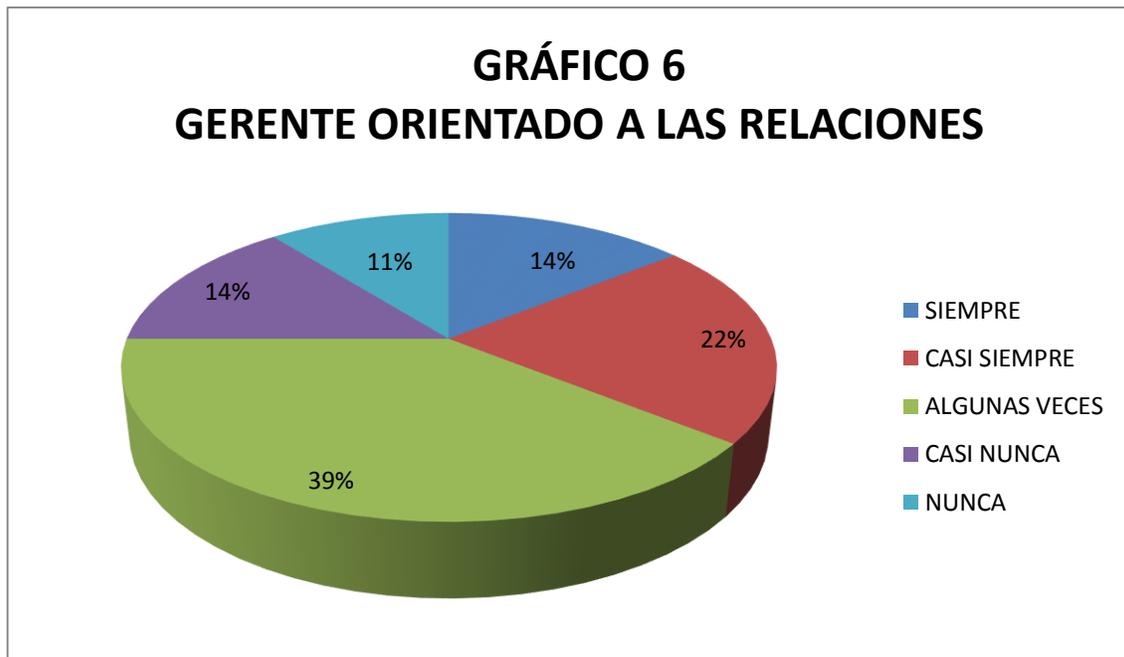
En relación a las respuestas expresadas por los trabajadores del Departamento de Administración, el 54% de los encuestados respondieron que “algunas veces” el gerente promueve el desarrollo personal, el 22% siente que “casi siempre” se cumple dicho ítem, al igual que el 11% con “siempre”, sin embargo, el 7% afirmó que “casi nunca” se toma en cuenta el promover el desarrollo profesional y personal, otra parte de la muestra respondió con 7% que “casi nunca” son tomadas en cuenta las motivaciones al logro.

Las autoras llegan a la conclusión de que la motivación es un rol que no está bien definido y constituido dentro de la institución, en el gráfico N° 6 el 39% de los empleados

alega que solo “algunas veces” se le reconocen sus méritos laborales, profesionales y académicos, del personal.

Se sugiere que el Gerente trabaje en función de promulgar una mejor motivación con sus empleados a fin de que los mismos sientan mayor pertinencia dentro de la institución y las tareas y acciones sean realizadas con mayor calidad lo que ayudara a la organización a poseer la eficacia necesaria interna y externamente.

6. El Gerente reconoce los méritos laborales, profesionales y académicos del personal



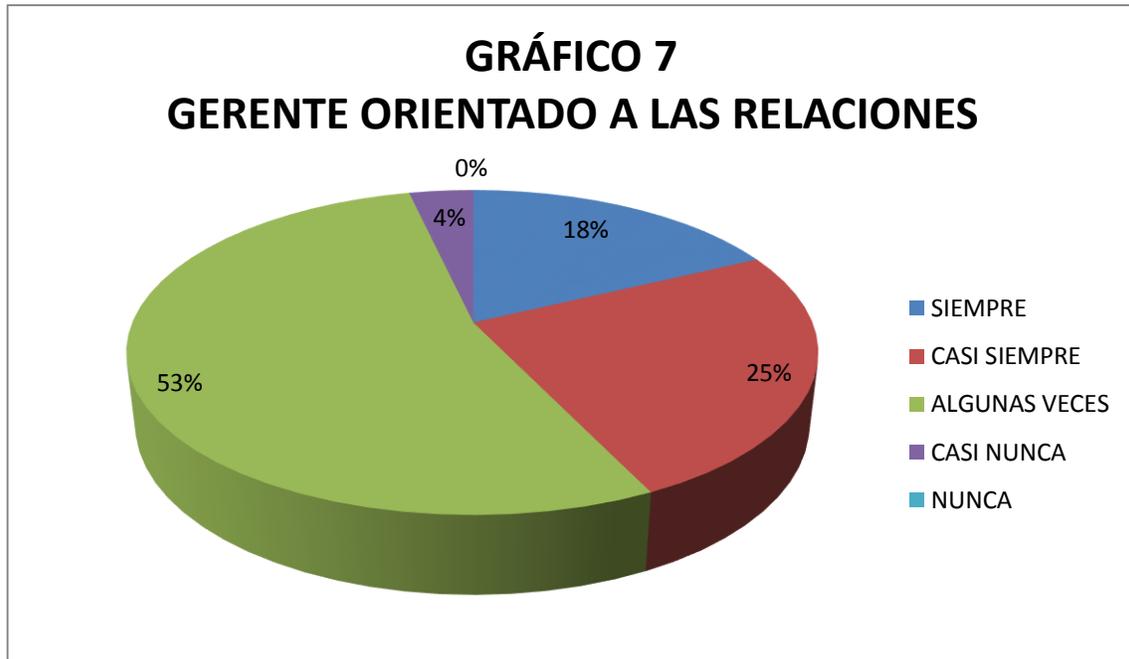
	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	14%
CASI SIEMPRE	11	22%
ALGUNAS VECES	6	39%
CASI NUNCA	4	14%
NUNCA	3	11%
TOTALES	28	100%

Del 100% de los empleados a los cuales se les aplicó el instrumento un 22% “casi siempre” considera que el gerente toma en cuenta sus méritos, por otro lado, 14% arroja que “casi nunca” le son reconocidos sus logros; a su vez, el 39% afirma que los méritos “algunas veces” se toman en cuenta, y un 11% siente que “nunca” son tomados en cuenta sus méritos, por otro lado un 14% opina que “siempre.

En el análisis del presente gráfico, se hace necesaria la intervención en cuanto a las categorías “siempre” con 14% y “nunca” con 11% respectivamente, ya que se nota como la diferencia entre dichas categorías, en su naturaleza muy distintas, tienen tan mínima diferencia, se puede concluir que las opiniones encontradas del personal dentro del Departamento son diversas y se encuentra dividido por pequeños márgenes de diferencia.

La idea que anteriormente las autoras plantearon se vuelve a evidenciar, ya que se demuestra que la motivación, es una dimensión que deberá ser revisada por el gerente y tomada en consideración para mejorar los procesos institucionales que afectan al estudiantado y al prestigio universitario de la organización objeto de estudio.

7. El Gerente facilita el intercambio de opiniones tendientes a mejorar el proceso gerencial del Departamento



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	18%
CASI SIEMPRE	7	25%
ALGUNAS VECES	15	53%
CASI NUNCA	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

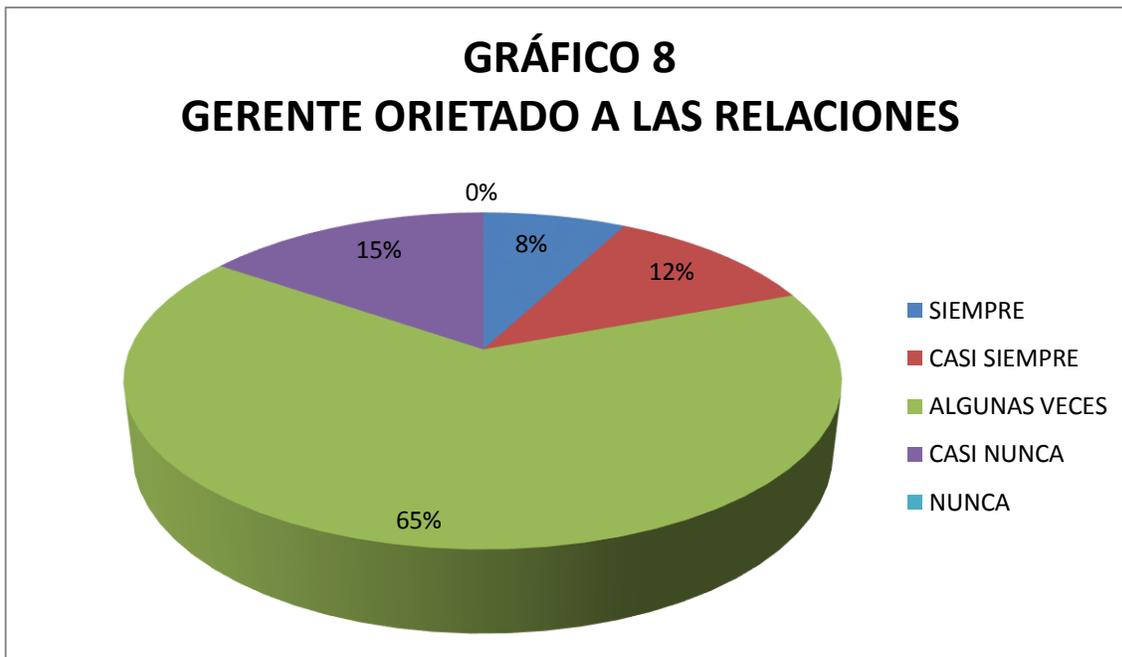
Luego de aplicar la encuesta a los empleados del Departamento de Administración, se concluye que el 4% de los trabajadores siente que “casi nunca” el gerente facilita el intercambio de opiniones tendientes a mejorar el proceso gerencial,; sin embargo, el 53% afirman que “algunas veces” el gerente brinda y facilita la oportunidad de comunicarse en pro del mejoramiento; y un 25% alegan que “casi siempre” son tomados en cuenta los flujos de comunicación como herramienta útil en el proceso gerencial efectivo, y el 18% “siempre” siente que se cumple con lo formulado en la pregunta de la encuesta.

Las autoras resaltan el gráfico N° 20 el cual demuestra con 54% que “casi siempre” el gerente establece canales de comunicación que facilitan el intercambio de opiniones destinadas a mejorar los estilos y procesos gerenciales en este caso, reafirmando el resultado

de la categoría más resaltante en el señalo gráfico, lo que deja por sentado, que los problemas por comunicación resultan muy bajos, el gerente de la institución objeto de estudio, parece tener establecidos ritmos de comunicación efectiva muy altos, lo que representa una ventaja para solventar las fallas que más resaltan dentro de la organización.

Se recomienda a manera de reflexión, el considerar la ventaja en el área de comunicación como un factor determinante en el éxito gerencial e institucional, ya que el mismo será de gran aporte y ayuda a la hora de mejorar los aspectos como por ejemplo el respeto y la planificación, que como ya se han mencionado antes si marcan un precedente importante y resaltante que está afectando a la institución.

8. Gerente propicia relaciones de respeto dentro de la institución



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	2	8%
CASI SIEMPRE	3	12%
ALGUNAS VECES	17	65%
CASI NUNCA	4	15%
NUNCA	2	0%
TOTALES	28	100%

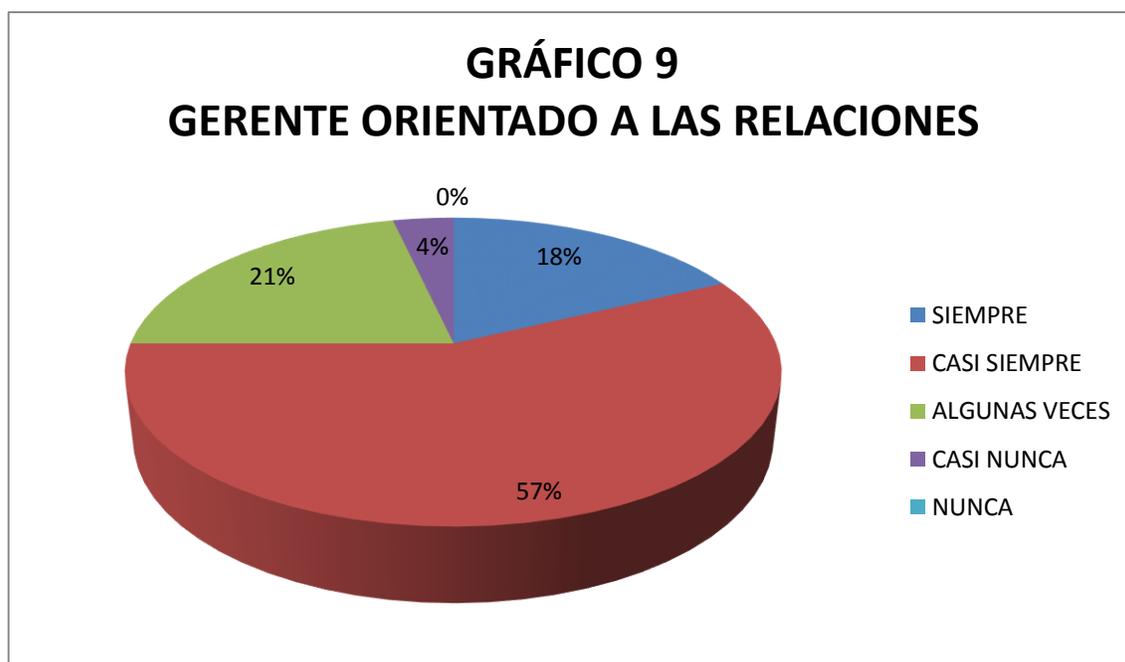
Al analizar los resultados arrojados por la aplicación del instrumento se evidencia que de un 100%, hay un 65% que opina que “algunas veces” las relaciones de respeto son propiciadas por el gerente; de igual manera un 15% de los encuestados expone que “casi nunca” son viables las relaciones de respeto laboral de los trabajadores del departamento y la gerencia, el 12% opina que “casi siempre” se estimula el respeto por parte del gerente, mientras que el 8% considera que “siempre” se propicia el respeto en el Departamento.

Al analizar el gráfico se puede tomar en consideración que a pesar de que la inclinación estuvo hacia la categoría “algunas veces” con 65% existe un 15% que es la que le sigue con mayor porcentaje que asegura que “casi nunca” el gerente da pie a que se fomenten relaciones de respeto dentro del Departamento, dicho punto es mencionado ya que el tema de cómo se está llevando a cabo el respeto, es un factor preocupante, en cuanto a las

extremas relaciones de confianza que se están presentando y que por no tener un límite están interfiriendo en el desarrollo gerencial.

Por otra parte en el gráfico N° 9 se puede evidenciar que a pesar de no existir un respeto aparentemente pautado, las relaciones entre el gerente y los empleados es buena, añadiendo a este punto, que el 57% de los encuestados considera que “casi siempre” el gerente tiene como valor fundamental el trabajo en equipo, lo que es junto con la comunicación, otro punto a favor que ayudara a que las fallas que afectan la institución mejoren más fácilmente, como ya se ha mencionado anteriormente, no existe ni “mala” ni “buena” actitud, solo existen contextos distintos y se deberá actuar conforme lo estipule el momento, por lo que el trabajo en equipo estará en rol fundamental dentro de las mejoras y cambios organizacionales que se irán presentando.

9. El Gerente promueve en los empleados relaciones interpersonales efectivas, tomando en consideración como valor fundamental el trabajo en equipo.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	18%
CASI SIEMPRE	16	57%
ALGUNAS VECES	6	21%
CASI NUNCA	1	4%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

De acuerdo con las respuestas manifestadas por los encuestados, en cuanto a la pregunta 9, se muestra que el 57% de los trabajadores “casi siempre” El Gerente promueve en los empleados relaciones interpersonales efectivas, tomando en consideración como valor fundamental el trabajo en equipo, el 21% pone en manifestó que “algunas veces” las relaciones interpersonales son efectivas, y el 4% expone que casi nunca” son buenas dichas relacione, por su parte el 18% expresa “siempre” sentir que se promueven relaciones efectivas y el trabajo en equipo.

Se deriva de los resultados cuantitativos que la gerencia institucional promueve las relaciones interpersonales de forma efectiva entre los diferentes actores del núcleo del presente estudio, teniendo como valor fundamental el trabajo en equipo, dicho esto las

autoras analizan y afirman que solo un 4% considera que “casi nunca” se cumple con lo anteriormente formulado, dicho porcentaje representa un estándar mínimo lo que nos permite verificar que efectivamente en la institución objeto de estudio las fallas acrecentadas no se deben a las relaciones interpersonales, ni a la comunicación ni al trabajo en equipo, el que el personal esté dispuesto y abierto apoyarse mutuamente representa para la institución objeto de estudio el logro de cumplir la meta de mejorar lo que afecta a corto plazo, la teoría tridimensional de Reddin, considera que para el cambio debe involucrarse a todo el talento humano. De acuerdo con los postulados de la teoría gerencial trabajada en el proyecto de grado, se puede entender y considerar al trabajo en equipo como valor fundamental para asegurar el éxito gerencial.

10. El Gerente evita la tensión y los nudos de conflicto que afectan la calidad de servicio trabajando de forma planificada y organizada



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	8	35%
CASI SIEMPRE	4	9%
ALGUNAS VECES	5	28%
CASI NUNCA	7	19%
NUNCA	4	9%
TOTALES	28	100%

En relación a las respuestas emitidas por el personal del Departamento de Administración con respecto al ítem 10, el 28% de los empleados evidencian que “algunas veces” el gerente evita la tensión, cuando trabaja de forma planificada, sin embargo, el 9% expresa que el gerente “nunca” evita los nudos de conflicto, debido a que no planifica y organiza sus tareas departamentales, por otro lado. El 19% “casinunca” siente que el gerente evite los conflictos trabajando de forma planificada, al igual que el 9% que expresa “nunca” sentirse conforme con la forma en que el Gerente organiza sus tareas para evitar los conflictos, EL 35% emite que “siempre” el gerente planifica para evitar conflictos.

Es preciso resaltar la idea de que los empleados manifiestan en este caso con una frecuencia máxima del 35% que el Gerente planifique con antelación las tareas

departamentales, dicho esto, se hace evidente el notar que la falla que existe dentro de la institución y que se promulga desde el Departamento de Administración es a nivel de organización y planificación, cuando se habla de ejecutar tareas con antelación para evitar así futuros inconvenientes el 29% con “casi nunca” y “nunca” arroja evidencias de que existe una gran falla a nivel de orientar las tareas, en función de la eficiencia gerencial.

Se acota el hecho de que quizás los resultados arrojados se deban a los estrechos lazos de confianza, que no permiten que se fijen lineamientos de respeto y de trabajo organizado.

En cuanto al gráfico N° 13 en balance con el que se analiza, se nota que el 14% opina respecto a si la gerencia ejerce sus funciones de forma adecuada, planificada y organizada, respetando las normas y parámetros establecidos, que “casi nunca” es así, por lo que se puede concluir que los conflictos persistirán mientras que las tareas no sean orientadas al logro y a través de esto tenerlas con antelación, si dicha falla es corregida resultada probable que la institución mejore su calidad institucional.

11. El Gerente trabaja en función de los objetivos institucionales, sistematizando la misión, visión, valores y políticas de la institución.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	2	7%
CASI SIEMPRE	8	29%
ALGUNAS VECES	12	43%
CASI NUNCA	4	14%
NUNCA	2	7%
TOTALES	28	100%

Al realizar el análisis del instrumento se nota que existe un 43% de la población total que opina que “algunas veces” la gerencia trabaja en función de los objetivos institucionales, sin embargo, un 14% emite opiniones contrarias, afirmando que “casi nunca” se trabaja tomando como guía la filosofía de gestión de la institución, el 7% alega que “siempre” se trabaja en función de ello, y el 29% dice que “casi siempre” es así, mientras que un 7% dice que “nunca” dicho ítems se cumple.

Cuando se analiza el gráfico ocurre una disyuntiva bastante marcada entre cada categoría, lo que hace que se suponga que, quizás por la confianza que hay entre los empleados y el gerente las respuestas emitidas durante esta interrogante, haya tenido un peso importante las relaciones interpersonales que hay dentro del departamento, a pesar de ello es

notable que el quiebre de la organización a nivel gerencial se encuentra directamente relacionado con la forma en cómo se trabaja en cuanto a lo establecido y el como el gerente lo promueve.

El gráfico N° 17 certifica que el 23% de los encuestados opina que “casi nunca” las normas y procedimientos de trabajo se implementan de forma organizada, lo que afianza que no se está trabajando eficazmente a nivel gerencial, en cuanto a la orientación de tareas, mediante los resultados obtenidos en la variable Gerente Orientado hacia la tarea se evidencian desequilibrios que el jefe podría mejorar, organizando y planificando mejor sus tareas, bajo las normas y parámetros que establece la institución, de igual forma los objetivos institucionales, sistematizando la misión, visión, valores y políticas establecidas por la organización universitaria.

12. El Gerente promueve en el personal la misión, visión, valores y políticas de la institución con el fin de trabajar en función de ellos



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	7%
CASI SIEMPRE	5	11%
ALGUNAS VECES	14	50%
CASI NUNCA	6	32%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

Según lo interpretado en este ítem, se puede deducir que en la categoría “casi nunca” con el 32% confirma que el gerente no promueve la filosofía de gestión con el fin de trabajar en función de ellos, por otro lado 50% tiene la opinión de que “algunas veces” el gerente si propaga la filosofía de gestión, el 11% con “casi siempre” piensa que si es manejada gerencialmente y el 7% con “siempre” mantiene la idea de que si se promueve.

En este particular en base a la pregunta formulada se mantiene una percepción a que la falla esta generada a razón de que no se le está dando importancia y por ende no cumplimiento a lo que la Universidad Nacional Abierta profesa dentro de su filosofía, por lo que, se están generando fallas a nivel de organización, y a través de ello se ve afectado la

línea que sugiere que las cosas marchen bien, en conjugación con los principios que orientan la institución.

Referente al gráfico N° 10 el cual arrojan datos que confirman que el 19% opina que “casi nunca” se evitan los nudos de tensión planificando, se comprende que, si el gerente promoviera la filosofía de gestión y trabajara en función de ella no ocurrirían los climas de tensión que se suscitan en el departamento y los nudos de conflicto que se incrementan cada vez que no hay un objetivo culminado, y hay una tarea inconclusa.

13. la Gerencia ejerce sus funciones de forma adecuada, planificando, organizando y respetando las normas y parámetros establecidos



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	1	4%
CASI SIEMPRE	2	7%
ALGUNAS VECES	16	57%
CASI NUNCA	4	14%
NUNCA	5	18%
TOTALES	28	100%

Al realizar el análisis de esta pregunta, se sobreentiende que el 14% de los encuestados “casi nunca” evidencia que la gerencia ejerza sus tareas de forma adecuada; a su vez, el 57% asegura que “algunas veces” el líder trabaja de manera organizada y planificada respetando lo establecido; asimismo, el 18% certifica que “nunca” son propiciadas por el jefe realizar las tareas departamentales de forma sistematizada, por su parte el 7% “casi siempre” y el 4% “siempre” considera que se cumple el ítems planteado.

De acuerdo al gráfico N° 18 el 25% de los encuestados emite que “casi nunca” el gerente mantiene las tareas planificadas y organizadas, es decir, el líder presenta una grave falla en cuanto a la organización y planificación de las tareas, datos que se hacen ver con el análisis de los gráficos y que ponen en manifiesto el aparente desorden administrativo que

se maneja en la institución objeto de estudio, de mejorarse dicha debilidad, disminuiría dramáticamente las quejas y fallas que afectan el día a día del desarrollo organizacional, brindando a todos los que hacen vida dentro de la institución mejoras que harían del quehacer educativo, administrativo, docente y obrero una mejor cualidad.

En este sentido se comparan los resultados con el gráfico N°17, el cual muestra que el 58% del personal considera que solo “algunas veces” las normas y procedimientos de trabajo son implementados de forma organizada y planificada, es decir, se establecen normalmente muy pocas veces, según datos suministrados por los encuestados solo el 4% opina que “siempre” son ajustadas las normas de manera planeada.

El gerente deberá considerar bajo qué forma se encuentra estructurado su perfil en cuanto al estilo gerencial, con el fin de mejorarlo y adaptarlo a la realidad institucional que se presenta.

14. La Gerencia se ejerce orientando los procesos de gestión en función de dirigir el esfuerzo de los demás.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	11%
CASI SIEMPRE	8	28%
ALGUNAS VECES	17	61%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

Según los datos arrojados en este ítem, el 61% de la población total, expresa que el 61% “algunas veces” considera que la gerencia si es ejercida orientada en los procesos de gestión en función de dirigir el esfuerzo de los demás, por el contrario, el 28% afirma que “casi siempre” se cumple con lo planteado, así mismo el 11% emite “siempre” considerar que el ítem se cumpla.

A través de lo manifestado anteriormente las autoras, plantear el verificar la extrema inclinación que hay en el sentido del gerente orientado hacia las relaciones, ya que a pesar de que no es ni “buena” ni “mala” dicha orientación, es preciso rescatar el respeto del personal hacia el gerente y comenzar a trabajar en función de las tareas dirigiendo el esfuerzo de los demás.

Según el grafico N° 9 el cual arroja que el 57/% de los empleados considera que “casi siempre” las relaciones interpersonales son promovidas efectivamente por la gerencia, es necesario considerar esta fortaleza para comenzar a reestructurar el comportamiento del gerente en función de dirigir el esfuerzo de los demás con la finalidad de incrementar la efectividad dentro de la institución.

15. La toma de decisiones es ejercida solo por el Gerente y se fundamentan en las políticas y objetivos de la institución en la búsqueda de solucionar conflictos



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	3	12%
CASI SIEMPRE	5	19%
ALGUNAS VECES	6	23%
CASI NUNCA	12	46%
NUNCA	2	0%
TOTALES	28	100%

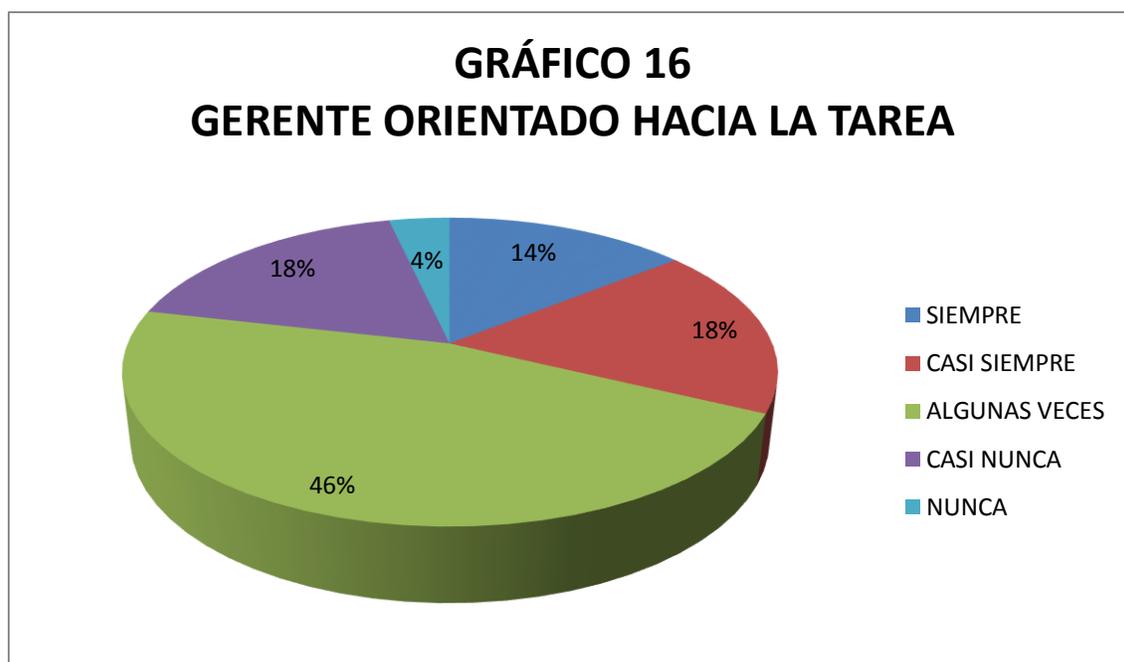
El índice de datos estudiados, estiman que el 46% del talento humano del Departamento de Administración “casi nunca” perciben que las decisiones sean tomadas solo por el gerente y que sean fundamentadas en las políticas y objetivos de la institución, el 23% expresa que “algunas veces” si son ejercidas las decisiones solo por el jefe, mientras que 19% opina que “casi siempre” es cumplido lo formulado, y el 12% opina que “siempre” el gerente cumple fielmente con lo planteado.

Según lo interpretado por las autoras, se deduce que dentro del Departamento de Administración no existen problemas en cuanto a la toma de decisiones, ya que dicho punto es considerado por el gerente como punto importante, el cual toma en cuenta al personal,

este punto se razona como una fortaleza del gerente, la cual debe ser fortalecida en el clima institucional.

Según lo expuesto y relacionando con el gráfico N° 1 en el cual se identifican datos arrojados que afirman que el 57% de los empleados “casi siempre” fundamentan que el gerente los toma en consideración en cuando a los aportes necesarios para la toma de decisiones, y en donde solo el 4% respondió que “casi nunca”, se plantea que la categoría predominante certifica el hecho de que la toma de decisiones no es un factor que pueda interpretarse como una debilidad departamental, el gerente el cual está fuertemente orientado hacia la tarea, deberá adaptar su estilo y sus fortalezas a las necesidades que se encuentran inmersas en el área laboral, transformando lo que predomina para lograr el éxito organizacional.

16. El Gerente toma las decisiones del departamento tomando en cuenta los factores externos e internos de la institución.



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	14%
CASI SIEMPRE	5	18%
ALGUNAS VECES	13	46%
CASI NUNCA	5	18%
NUNCA	1	4%
TOTALES	28	100%

Las decisiones tomadas por el gerente del departamento, según datos de los encuestados se hacen tomando en cuenta los factores externos e internos con un 46% “algunas veces”, sin embargo el 18% con puntajes iguales opinan que “casi nunca” y “casi siempre” es así, por otro lado el 14% expresa que “siempre” el gerente fundamenta sus decisiones considerando los agentes externos e internos de la organización, y el 4% emite que “nunca” es así.

Se analiza que los puntajes arrojados en la presente pregunta, se encuentran un poco disperso, la razón de ellos quizás se deba a que la toma de decisiones grupales no representa un problema para el departamento, pero la forma en como se hace quizás no es la más idónea,

ya que existen ciertos aspectos que para algunos empleados no están siendo tomados en consideración.

Lo anteriormente expuesto puede certificarse, estudiando el gráfico N° 1 en el cual se encuentran expresado datos claros que manifiestan que el 57% de los empleados consideran que “casi siempre” son escuchados sus aportes respecto a las decisiones que debe tomar el gerente dentro del departamento, por lo que se afianza la idea general expuesta por las autoras que razonan de que el problema en si no se encuentra fundamentado en la toma de decisiones sino en el cómo se están tomando y bajo qué parámetros y normas.

17. Las normas y procedimientos de trabajo se implementan de forma organizada y planificada.



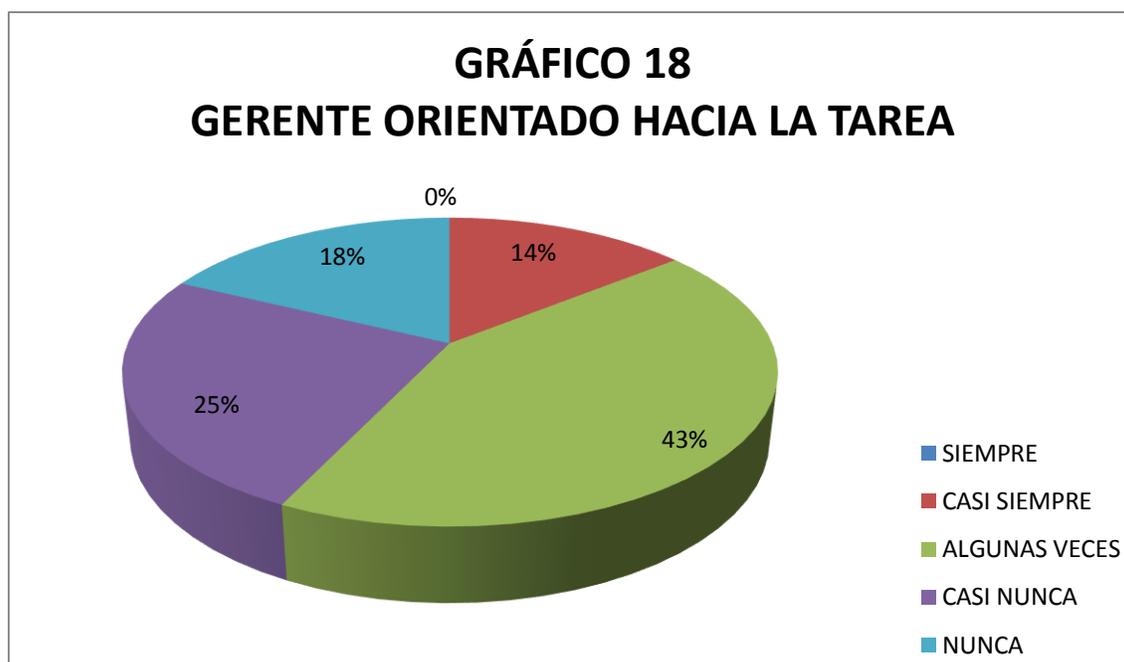
	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	1	4%
CASI SIEMPRE	6	11%
ALGUNAS VECES	15	58%
CASI NUNCA	3	23%
NUNCA	3	4%
TOTALES	28	100%

En cuanto a las respuestas facilitadas por los empleados del Departamento de Administración, específicamente de la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, con un 58% “algunas veces” las normas y procedimientos de trabajo se implementan de forma organizada y planificada, por otro lado el 23% emite que “casi nunca” se cumple con lo formulado, mientras que el 4% afirma que “nunca”, considerando que el 11% con “casi siempre” y 4% con “siempre” si lo consideran, se puede entender que la gran mayoría del talento humano no está de acuerdo con el ítem planteado, lo que sugiere una falla a nivel de cómo se estructuran, planifican y organizan los parámetros y las normas, por lo que es recomendable verificar y mejorar la falla que posiblemente esté afectando altamente las tareas y funciones departamentales.

Es así como se puede relacionar dicho gráfico con el N° 18 el cual arroja que el 43% del talento humano participa que “algunas veces” el gerente evita las quejas y fallas que afectan el desenvolvimiento institucional, manteniendo las tareas previstas organizadas y planificadas, mientras que el 25% considera que “casi nunca” se cumple con la pregunta formulada.

Los puntos positivos dentro del departamento como la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, deberán ser tomadas en cuenta por la gerencia, con esto se quiere solucionar o mejorar la debilidad anteriormente planteada, la cual de una u otra forma afecta directamente la eficacia del proceso gerencial, repercutiendo en el desarrollo organizacional.

18. El Gerente mantiene todas las tareas planificadas y organizadas, evitando que se promuevan quejas y fallas que afecten el desenvolvimiento institucional



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	4	14%
ALGUNAS VECES	12	43%
CASI NUNCA	7	25%
NUNCA	5	18%
TOTALES	28	100%

De acuerdo con los resultados obtenidos en cuanto a este ítems, se evidencia que el 43% del 100% total de los empleados, manifiestan que “algunas veces” el gerente mantiene todas las tareas planificadas y organizadas, evitando que se promuevan quejas y fallas que afecten el desenvolvimiento institucional, el 25% mantiene su opinión en cuanto a que “casi nunca” el gerente planifica y organiza, por lo que se promueven fallas y quejas , el 18% opina que “nunca” se mantiene esta propuesta, el 14% emite que “casi siempre” es así.

El gráfico N° 13 manifiesta que el 57% opina “algunas veces” la gerencia ejerce sus funciones de forma adecuada, planificando, organizando y respetando las normas y parámetros establecidos por la institución, por su parte el 18% expresa “nunca” sentir que la gerencia este planificando en función de lo pautado por la organización.

Dicho esto se reflexiona a favor de verificar el estilo gerencial trabajado, para en relación a ello mejorarlo, combinando los estilos gerenciales propuestos por Reddin en su teoría de efectividad gerencial 3D, los cuales clarifican ideas del cómo sobrellevar las situaciones que se presentan, creando un gerente más eficaz, en el presente caso puede analizarse que la orientación gerencial se encuentra marcada por un gerente poco orientado hacia la tarea.

19. El Gerente mantiene un liderazgo ejercido bajo parámetros de autoridad y poder



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	18%
CASI SIEMPRE	11	21%
ALGUNAS VECES	6	39%
CASI NUNCA	5	18%
NUNCA	1	4%
TOTALES	28	100%

De acuerdo a las respuestas manifestadas por el personal administrativo, el 18% opina que “casi nunca” el gerente mantiene una posición de liderazgo orientada con autoridad y poder, por su parte el 21% confiesa que “casi siempre” si existe cierto mando y autoridad, el 4% expresa que “nunca”, el 18% que “casi nunca”, mientras que el 18% opina todo lo contrario con la categoría “nunca”, lo cual deja ver una división poco organizada, que da pie a que se haga un análisis, en cuanto a cómo está siendo visto el gerente dentro de la organización, ya que por un lado parecer ser el gerente más orientado hacia las relaciones y poco orientado hacia la tarea.

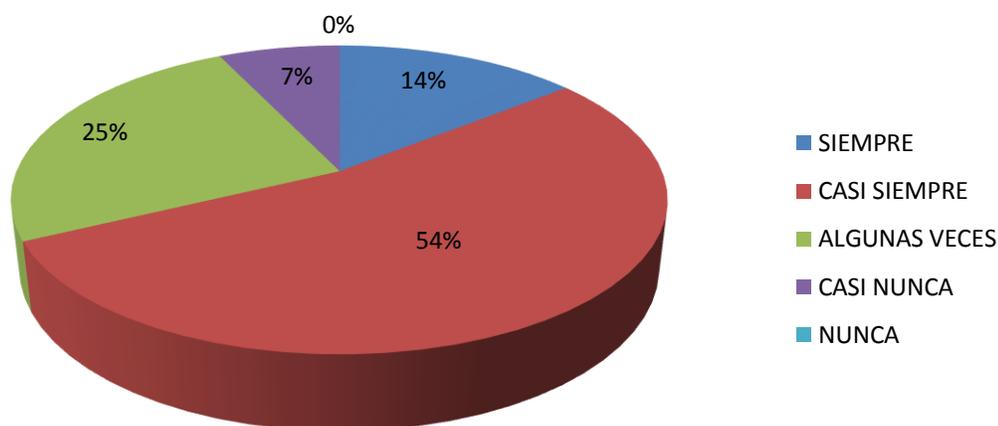
Quizás lo emitido anteriormente se deba un poco a la extrema confianza que hay, y cuando se incurren en errores muy grandes el gerente actúa de una forma totalmente distinta a la que están acostumbrados su personal, lo que supone que hay una deficiencia a favor del

estilo gerencial que escoge el jefe en las situaciones, las autoras suponen que las relaciones humanas no deben ser un factor fácil y viable para trabajar, pero apuestan a que manejando las relaciones y las tareas, equilibrando la planificación y la particularidad humana, puede asegurarse el desarrollo organizacional eficaz, los roles gerenciales son el fundamento de toda organización, por esta parte se mantiene la fortaleza de que el equipo de trabajo mantiene vínculos integrales de armonía y respeto, según lo expresado en gráficos anteriores, como por ejemplo el N° 2 que obtuvo como resultado máximo un 54% con “casi siempre” son armónicas las relaciones interpersonales entre el gerente y los empleados, entonces es lo que se espera es que se cree un lazo entre ambas dimensiones que permita mejorar los procesos y estilos gerenciales trabajados hasta ahora en la Universidad Nacional Abierta.

El liderazgo que se ejerce dentro de la institución según los datos que arrojó la encuesta suponen que no predomina la autoridad y el poder, lo cual no es ni “bueno” ni “malo” dependiendo de la situación y el momento.

20. El Gerente establece canales de comunicación que faciliten el intercambio de opiniones destinadas a mejorar los estilos y procesos gerenciales

GRÁFICO 20
GERENTE ORIENTADO HACIA LA TAREA



	RESULTADOS	PORCENTAJES
SIEMPRE	4	14%
CASI SIEMPRE	15	54%
ALGUNAS VECES	7	25%
CASI NUNCA	2	7%
NUNCA	0	0%
TOTALES	28	100%

A través de los resultados obtenidos se evidencia que el 54% de la población encuestada dice que “casi siempre” el gerente establece canales de comunicación facilitando el intercambio de opiniones destinadas a mejorar los estilos y procesos gerenciales, mientras que el 25% responde “algunas veces” son establecidos flujos comunicacionales para las mejoras gerenciales, por su parte el 14% opina que “siempre” son pautadas vías de comunicación, que fortalecen el cambio de ideas que propicien la excelencia gerencial y el 7% responde que “casi nunca” esto se cumple.

Mediante el estudio de dicho gráfico se puede discernir que no existen fallas en la comunicación entre gerente y empleados, dicho punto puede ser corroborado por medio de la observación y análisis del gráfico N° 3 en el cual se nota que el 48% de los empleados dicen que “casi siempre” pueden plantearles las dificultades e inquietudes al gerente del departamento y un 7% que “casi nunca” con el porcentaje más mínimo cumplen con informar las fallas que los aquejan, lo que hace evidente que no existen grandes debilidades en cuanto

a la comunicación, añadiendo otra fortaleza al Departamento, lo que sumando a las demás, resulta de alta satisfacción ya que las pocas debilidades que se presentan serán más fáciles de superar y mejorar poniendo en práctica las oportunidades existentes y combinando otros estilos gerenciales que ayudarán a que el éxito del desarrollo organizacional sea inminente.

Una vez analizado los datos de los distintos gráficos, comparados y explicados, se procede a realizar un análisis global de los resultados

Por medio del análisis de los resultados se pudieron detectar distintas fallas y fortalezas las cuales serán descritas en correspondencia con los objetivos de investigación, a través de gráficos sencillos que ordenan las debilidades más resaltantes de la presente investigación., los cuales se enumeran, básicamente por razones de orden didáctico.

Es así como en síntesis general, se puede empezar a mencionar el gráfico N° 1 se puede entender que el 57% de los encuestados “casi siempre” siente que el gerente toma en consideración sus aportes para la toma de decisiones, punto que hace que las autoras asuman que como ya se ha explicado, el trabajo en equipo y las decisiones no representan una falla dentro del Departamento, lo que sucede es que al parecer las medidas tomadas grupalmente no han sido ejecutadas con la orientación debida, en el gráfico N° 2 se asume que las relaciones interpersonales entre el gerente y los empleados son armónicas, hecho que confirma con los resultados obtenidos mediante el gráfico, en el cual el 54% “casi siempre” considera que es así, factor que se ve como una fortaleza que debe ser tomada en consideración a la hora de mejorar las debilidades que fueron detectadas.

Por otro lado el gráfico N° 3 arroja que el 43% del personal plantea las dificultades e inquietudes institucionales al gerente del departamento “casi siempre” lo que indica que de alguna manera la comunicación está siendo efectiva, la debilidad se está generando a nivel de que no se están tomando en cuenta estas dificultades y fallas expresadas por los empleados, con la responsabilidad que amerita, es decir, a pesar de que el flujo de comunicación es efectivo, lo expresado no está siendo considerado para ser solucionado. En el gráfico N° 4 demuestra que las estrategias aplicadas por el gerente a los empleados, en cuanto a la motivación el 50% responde que “algunas veces” si son usadas por el Jefe, a pesar de que el porcentaje no fue mayor a la mitad, es un porcentaje considerable que quizás sientan desmotivación laboral, lo que acarrea que los mismos no estén ejerciendo sus funciones debidamente, con la calidad y efectividad que las tareas lo exigen, lo

anteriormente expuesto se encuentra fusionado con el gráfico N° 5 en el cual se emitieron resultados donde el 54% expresa que “algunas veces” el Gerente promueve el desarrollo personal y profesional, dichos gráficos demuestran que la motivación es tomada en cuenta por el gerente solo algunas veces, por lo que dicho punto, puede ser una de las razones por las que el desempeño y el rendimiento institucional están presentando fallas.

En relación a los resultados analizados del gráfico N° 6 se demuestra que el 39% de los empleados manifiesta que “algunas veces” el gerente reconoce sus méritos laborales y académicos por lo que el tema de la motivación sigue representando una dimensión poco estimulada, la cual deberá ser revisada y modificada en los nuevos cambios que sean ejecutados dentro de la Universidad Nacional Abierta.

En cuanto al tema de la comunicación las autoras ya han expresado una aparente fortaleza, situación que se confirma estudiando los resultados del gráfico N° 7 donde el 53% expresa que “algunas veces” si es facilitado por el gerente el intercambio de opiniones a favor de mejorar el proceso gerencial, en cuanto al gráfico N°8 resulta un tema interesante los datos proyectados mediante la encuesta, ya que, en la misma se demuestra que el 65% expresa que solo “algunas veces” son propiciadas por el gerente relaciones de respeto, parafraseando a Reddin “la confianza no siempre es procedente”, quizás la extrema confianza entre los empleados y el gerente este ocasionado que no se ejecuten bien los procesos del desarrollo organizacional y gerencial, dicho punto deberá ser considerado por el gerente para alcanzar la eficacia en su estilo gerencial, si es necesario actuar bajo nuevas ópticas de liderazgo que incluyan autoridad y poder, pues deberán ser ejecutados a fin de lograr los objetivos institucionales planteados.

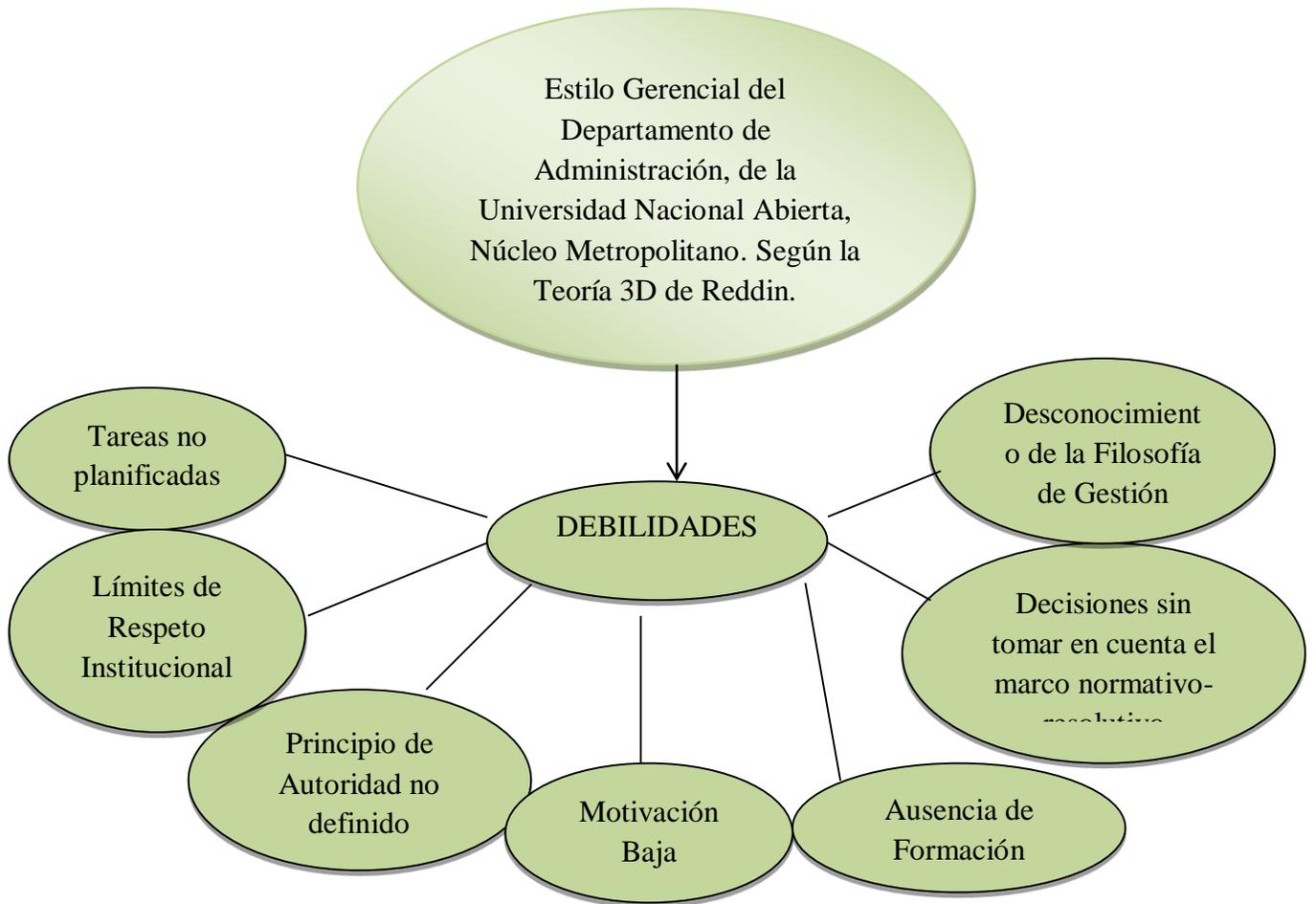
Así mismo en el gráfico N°9 se evidencia que el 57% de personal considera que “casi siempre” el gerente promueve relaciones interpersonales efectivas, tomando en cuenta el trabajo equipo, lo manifestado representa para la institución objeto de estudio una gran fortaleza ya que demuestra que las fallas no se deben a problemas de trabajo en equipo, comunicación, relaciones efectivas, el gerente es orientado hacia las relaciones, lo cual representa que las emociones representan un papel importante y fundamental dentro del Departamento.

En el mismo orden de ideas, se toma en consideración el gráfico N° 10 en donde el 35 % de los empleados expresan que el gerente no evita los conflictos y la tensión que afectan

la calidad, trabajando de forma planificada y organizada, las autoras aseveran el hecho de que se debe trabajar en función de modificar el estilo gerencial prestado, combinándolo con el estilo orientado hacia la tarea, donde prevalezca el estilo Integrado, con el fin de prever metas futuras, donde el Jefe muestre elevada sensibilidad hacia las motivaciones del ser humano, pero también sea dedicado a las tareas, donde se incline hacia la planificación y organización de las funciones de los empleados.

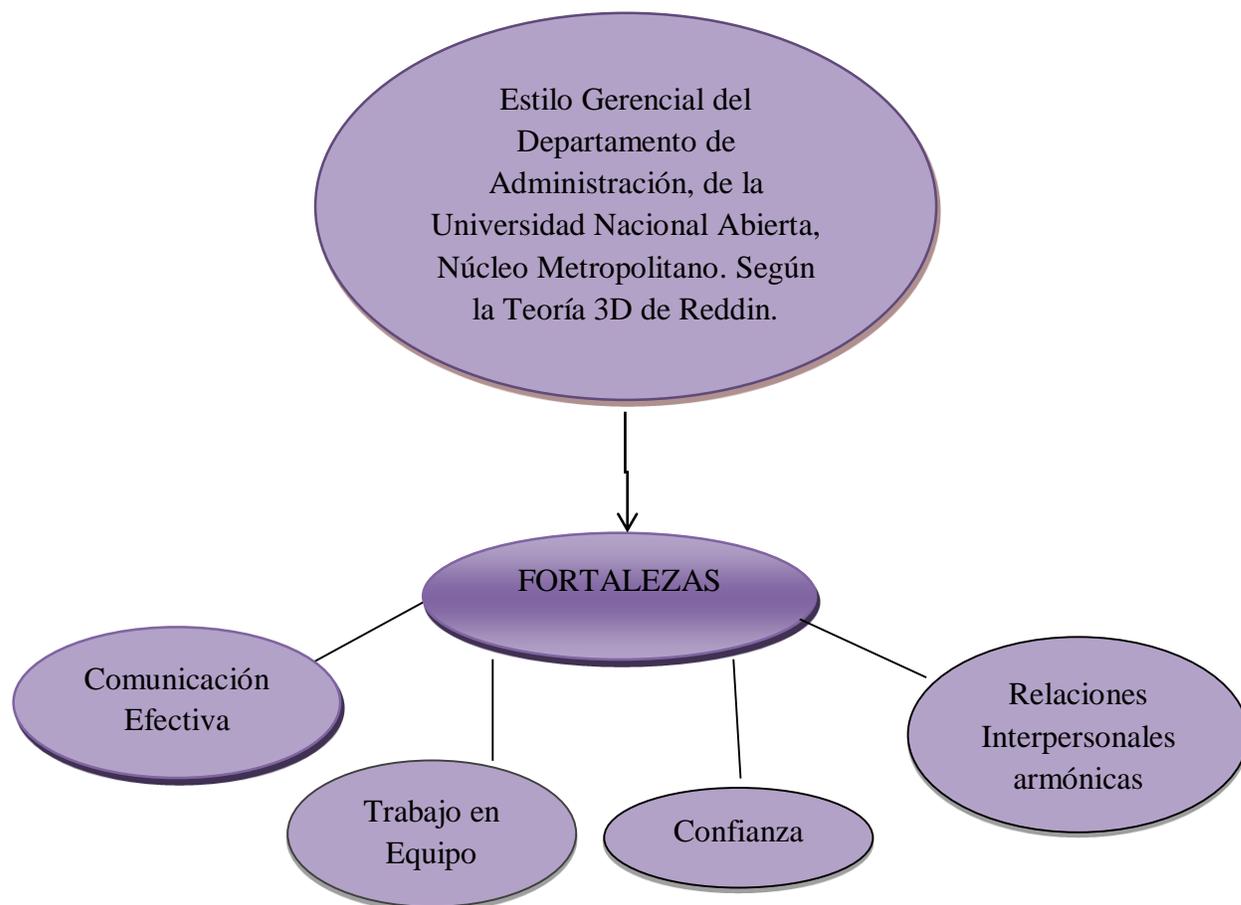
En el gráfico N° 11, el resultado más significativo fue de 43% de la población total, la cual “algunas veces” la gerencia trabaja en función de los objetivos institucionales; por otra parte, en el gráfico N° 12, el ítems con más relevancia fue también el de “algunas veces”, con un 50% que expresa que el gerente si promueve la filosofía de gestión; a su vez, un 57% fue la ponderación más alta en el gráfico N°13, este porcentaje indica que “algunas veces” el líder trabaja de manera organizada y planificada respetando las normas y parámetros establecidos; asimismo, tal como en los últimos 3 gráficos, el 14 también arrojó que el 61% de los empleados opinan que la gerencia se ejerce orientando los procesos de gestión en función de dirigir el esfuerzo de los demás; igualmente, en el gráfico N°15, se refleja un 46% de la población que estiman que “casi nunca” perciben que las decisiones son ejercidas solo por el Gerente y se fundamentan en las políticas y objetivos de la institución en la búsqueda de solucionar conflictos; de esta manera, se refleja que en el gráfico N°16, al igual que en los N°11, 12, 13 y 14, el ítems de “algunas veces”, el cual el 46% nos dice que el gerente toma las decisiones del Departamento de Administración tomando en cuenta los factores externos e internos de la Institución; así, con 58% “algunas veces” las normas y procedimientos de trabajo se implementan de forma organizada y planificada, según el gráfico N°17; además, en la pregunta N° 18, con un porcentaje de 43, en la pregunta N°18, se expresa que “algunas veces” el gerente mantiene todas las tareas planificadas y organizadas, evitando que se promuevan quejas y fallas que afecten el desenvolvimiento institucional; además, de acuerdo con el gráfico N°19, un 39% de los encuestados, afirman que, como en la pregunta anterior, “algunas veces” el gerente mantiene un liderazgo ejercido bajo parámetros de autoridad y poder; finalmente, el resultado más relevante del gráfico N°20, al igual que en el gráfico N°2, es el de 54% arrojando que “casi siempre” el gerente establece canales de comunicación que faciliten el intercambio de opiniones destinadas a mejorar los estilos y procesos gerenciales.

Gráfico K. Marco Conclusivo Debilidades



Fuente: Martin, V y Ruggiero E. (2015)

Grafico L. Marco Conclusivo Fortalezas



Fuente: Martin, V y Ruggiero E. (2015)

El anterior gráfico, desarrolla los hallazgos encontrados mediante el instrumento de recolección de datos, donde en un primer lugar se expresa que el estilo gerencial que se determino es el Orientado hacia las relaciones, punto que demuestra que la comunicación dentro del departamento es efectiva, así mismo, es interesante el ver que las decisiones a pesar de no estar siendo bien definidas y ejecutadas son tomadas con la consideración y los aportes de todos los integrantes del Departamento de Administración, hecho que será de suma relevancia a la hora de mejorar las situaciones que están afectando el Desarrollo Organizacional, por otra parte tenemos las relaciones interpersonales, las cuales parecen ser

armónicas en su totalidad, sin embargo ha traído como consecuencia que la confianza traspase los límites de respeto, por lo que se amerita en cierto modo que el liderazgo empiece a ser ejercido con un poco de autoridad y poder, ya que de lo contrario seguirán surgiendo las problemáticas en función de la planificación y la organización donde además se evade la filosofía de gestión y las normas establecidas por la institución objeto de estudio, añadido a esto se considera la motivación como un punto de debilidad ya que los empleados expresan que no siente que el gerente brinde oportunidades de crecimiento, ni de estrategias de avece personal, en cuanto a las tareas que no están siendo previstas como factor de éxito organizacional se mantiene la postura de que se amerita con urgencia cambiar el estilo gerencial.

Para Reddin (1971) “Los gerentes pueden hacer énfasis en uno u otro elemento básico. Existe el gerente “orientado hacia la tarea” (O.T.) y el gerente “orientado a las relaciones” (O.R.).” Se puede entender que, la orientación hacia las relaciones es definida como la capacidad de una persona para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua. La orientación hacia la tarea es definida como la capacidad de una persona para organizar, planificar y dirigir el esfuerzo de los demás, caracterizado por su inclinación hacia la evaluación del desempeño.

A través de los resultados obtenidos y analizados que el estilo gerencial predominante dentro del Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta, es Orientada hacia las relaciones, ya que, efectivamente se evidencia una fuerte inclinación por el lado emocional, lo que se corrobora con datos que nos asegura que existe confianza, buena comunicación, toma de decisiones en equipo, entre otras; sin embargo lo preocupante es que no se le está dando la debida importancia a la planificación y organización de las tareas y responsabilidades dentro del Departamento, existe una ausencia de respeto, que parece estar afectado que los empleados no se tomen muy en serio su labor.

Los puntos anteriormente tratados son el conjunto de resultados arrojados por los empleados mediante la encuesta aplicada, los puntos que se describen como debilidades deben ser tomados en cuenta aprovechando las fortalezas para mejorar y solucionar las fallas en el Desarrollo Organizacional, que ayudaran a que la organismo posea la eficacia necesaria en los procesos institucionales.

Así mismo se considera que el comportamiento caracterizado por una alta orientación a las relaciones y limitada orientación a la tarea, el cual es descrito por Reddin como el estilo básico Relacionado, es el que se encuentra inmenso dentro del institución objeto de estudio. Al mismo tiempo, Reddin (1971) expresa:

“Este comportamiento muestra facetas de una elevada sensibilidad hacia las motivaciones del ser humano y por tanto, los gerentes que actúan con este estilo lo hacen guiados por la premisa de que para obtener resultados de otros es necesario manifestarles confianza. Siendo pues la confianza el elemento central del mecanismo de influencia del estilo básico Relacionado, los subordinados gozan de gran libertad para poner en práctica sus conocimientos y experiencia, con lo que deviene una oportunidad constante de crecimiento”

Lo que ocurre dentro del Departamento de Administración, es que dicho comportamiento no es ni “bueno” ni “malo” pero no es procedente en este caso que se siga actuando de esta forma.

Por lo que Reddin considera:

“Cuando un enfoque Relacionado aparece en un momento en el que no procede la confianza, se caerá en una actitud equivocada y por ende menos efectivo, a lo que se denomina estilo Predicador..., se confía a otros algunos asuntos que no se deben confiar, o bien se encargan éstos a quienes no tienen la capacidad necesaria, persistiendo la confianza del superior de que todo será resuelto, pero esto nunca llega, insistiendo en dar la oportunidad y esperar”

Sucedo que aparentemente la confianza que existe entre el Jefe y los empleados, ocasiona que el mismo delegue sus funciones a los trabajadores, originando que no se esté trabajando de la manera más correcta, se está produciendo una falla a nivel de planificación y organización que afecta al estudiantado, las tareas no están siendo tomadas en cuenta con seriedad y aunque existen relaciones interpersonales efectivas y armónicas se requiere de un liderazgo que demande mayor autoridad y poder que fije límites de respeto y que se comience a trabajar en función de las normas y políticas establecidas por la organización, de igual forma es necesario estimular la filosofía de gestión dentro del departamento para que sea trabajada y se vea como eje central de toda actividad laboral.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En función al diagnóstico de determinar el Comportamiento Gerencial, según la Teoría 3D de Eficacia Gerencial, de Reddin, con base en la institución objeto de estudio, la cual fue la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano, específicamente en el Departamento de Administración, estudio realizado en el año 2014-2015, en relación a todo lo trabajado durante el proyecto y ante los resultados emanados de forma general por las dimensiones que se midieron y clasificaron se concluye.

Dentro del Departamento de Administración existen distintas fallas que de una u otra forma afectan en gran medida a la Institución y a los estudiantes que son fuente indispensable de la organización, a razón de esto es preocupante que el Gerente no tome en cuenta la filosofía de gestión, ignore las normas y parámetros establecidos y el que las tareas no se estén siendo planificadas adecuadamente, dicho esto se considera que lo planteado representa una fuerte debilidad que incrementa los índices de poca efectividad gerencial, de igual forma así la calidad educativa y la pertinencia de los estudiantes se convierte en una falla de vital importancia.

De acuerdo a los resultados alcanzados mediante la aplicación del Instrumento a los Empleados del Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta, se pudo determinar que dentro de la realidad institucional, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones son una fortaleza que deberá ser tomada en cuenta para optimizar el proceso de cambio que requiere la organización, dichas situaciones de ser aprovechadas en su totalidad aseguraran la calidad educativa y la eficacia gerencial.

La apreciación teórica necesaria para comprender la Teoría de Eficacia Gerencial 3D de Reddin, consta de principios básicos y sencillos que pueden hacer del Gerente un mejor líder, el postulado más importante es el entender que El gerente será eficaz en una variedad de situaciones, dicha eficacia será medida a través de como él sea capaz de adaptar su estilo

gerencial.

Para Reddin, autor de la teoría base de la presente investigación, lo importante es como hacer las cosas de la manera más correcta, no existe un estilo de comportamiento gerencial “bueno” o “malo” solo existen distintos estilos que deberán ser aplicados dependiendo el contexto y la situación, así mismo, considera punto primordial el entender que para el proceso administrativos todo el personal que integre la institución deberá participar en la toma de decisiones, entre otros muchos postulados se encuentra el de hacer ver a la organización que para que mejoren las situaciones frágiles y con fallas surgirá un proceso de cambio para lo que la empresa deberá estar abierta y flexible ante las posibles modificaciones que se ejecuten.

Debe darse la oportunidad a los gerentes de que apliquen efectivamente lo que saben, y que el líder comprenda que lo trascendente es preguntarse ¿Qué hacer para lograr que esta situación sea eficaz?, la Teoría 3D de Reddin llamada así por crear tres habilidades gerenciales básicas, las cuales son sensibilidad situacional, flexibilidad de estilo y habilidad de gerencia situacional, busca entre otras cosas principalmente reconocer frente a qué tipo de gerente nos encontramos, si el gerente orientado hacia la tarea o el orientado hacia las relaciones, y en función de ellos poner en escena los atributos ante las situaciones vividas.

En la teoría de eficacia gerencial propuesta por Reddin lo importante es como hacer las cosas de la manera más correcta, no existe un estilo de comportamiento gerencial “bueno” o “malo” solo existen distintos estilos que deberán ser aplicados dependiendo el contexto y la situación, así mismo, considera punto primordial el entender que para el proceso administrativos todo el personal que integre la institución deberá participar en la toma de decisiones, entre otros muchos postulados se encuentra el de hacer ver a la organización que para que mejoren las situaciones débiles deberán haber un proceso de cambio para lo que la empresa deberá estar abierta y flexible ante las posibles modificaciones que se ejecuten.

Debe darse la oportunidad a los gerentes de que apliquen efectivamente lo que saben, y que el líder comprenda que lo trascendente es preguntarse ¿Qué hacer para lograr que esta situación sea eficaz?, la Teoría 3D de Reddin llamada así por crear tres habilidades gerenciales básicas, las cuales son sensibilidad situacional, flexibilidad de estilo y habilidad de gerencia situacional, busca entre otras cosas principalmente reconocer frente a qué tipo de gerente nos encontramos, si el gerente orientado hacia la tarea o el orientado hacia las

relaciones, y en función de ellos poner en escena los atributos ante las situaciones vividas.

Se contemplan los gráficos con sus respectivos resultados y análisis, en la misma dirección las autoras enfatizan, la necesidad de mejorar el estilo gerencial del Departamento, el cual según los datos arrojados se encuentra centralizado en una alta orientación a las relaciones pero limitada orientación a la tarea, lo que resulta una deficiencia ya que las tareas y normas no se encuentran planificadas ni organizadas, el liderazgo ejercido carece de autoridad lo que en este caso representa un problema, ya que no existen límites en cuanto a la confianza y el respeto y las actividades no son tomadas con la responsabilidad que lo amerita, así mismo, se recalca la idea de tomar las fortalezas como lo son la comunicación, las relaciones interpersonales armónicas, la toma de decisiones en equipo como factor determinante que ayude a mejorar los procesos que de una u otra forma se encuentran sumergidos bajo un ambiente que probablemente no ayude a conseguir el éxito organizacional y gerencial que toda institución quiere.

De acuerdo a los resultados alcanzados mediante la aplicación del Cuestionario a los Empleados del Departamento de Administración, se pudo determinar que dentro de la realidad institucional, La Comunicación y el Liderazgo presentan una fortaleza fuerte que visto de otra forma representara un desafío cambiarlo y adaptarlo al estilo que amerita el organismo educativo.

Kotter (1999). Expresa que "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" es importante destacar que para lograr estos objetivos debe existir buen flujo de la comunicación, punto a favor que se encuentra en el Departamento, para delegar las actividades y motivar al personal es imprescindible que exista comunicación sin que interfieran elementos negativos que perturben dicho proceso. Cabe destacar que en el tema del liderazgo, también está involucrado el proceso de toma de decisiones tanto por el jefe como por los trabajadores, por lo que las debilidades mejoraran en la medida que todos los empleados pongan su esfuerzo y se dirija en función de mejorar el tema de la planificación, las tareas por realizar, la organización, incrementar la motivación hacia la filosofía de gestión respetándola y haciéndola cumplir.

En la población objeto de estudio se pudo constatar que se toman en cuenta las opiniones expresadas por los trabajadores, pero se evaden las políticas de la institución, de

igual forma los datos arrojados alegan que el jefe de la Departamento no realiza seguimiento para el control de los objetivos y tampoco existe plena orientación por parte del jefe en cuanto a las tareas que deben realizar día a día; todo esto se evidenció en el cuestionario aplicado a los trabajadores, cuyas características indican que dentro de la división existe un tipo de liderazgo autocrático el cual es definido por Aguilera, (2004), como aquel que “Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder”. En base a las características mencionadas anteriormente tienen una incidencia negativa para el Departamento porque estas ideas podrían contribuir al mejoramiento y optimización de los procesos llámese estos búsqueda de alternativas y/o herramientas que permitan realizar las tareas de una forma más sencilla que resulte más eficiente y eficaz, y también repercute en el ambiente laboral ya que si no le es permitido el aporte de sugerencias y éstas no se toman en cuenta van generando barreras en la comunicación, y las mismas influyen en cierto modo en el comportamiento y motivación de las y los funcionarios.

Así mismo, se hace énfasis en conocer las percepciones del trabajador en cuanto a la organización, puesto que éste construye ideas que influyen en el ambiente laboral, el cual está constituido por lo que visualiza llámese factor externo que comprende lo que la organización le ofrece y por factores internos que se basa en la internalización de las ideas que construye de acuerdo a su motivación.

En atención a lo trabajado en el proceso de realización del proyecto de grado, se presentan a continuación las recomendaciones formuladas para el proyecto de investigación

- ✓ Profundizar la línea de investigación
- ✓ Profundizar la teoría 3D de Reddin de eficacia gerencial, en función de los 8 estilos gerenciales

Recomendaciones dirigidas a la institución objeto de estudio, según la Teoría 3D de Eficacia Gerencial.

En atención a las conclusiones de la investigación señaladas anteriormente las autoras consideran necesario hacer un conjunto de recomendaciones dirigidas a la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano , posibilitar la implementación del estilo gerencial más adecuado, según la teoría de estilos gerenciales 3D de Reddin.

1. Tomar en consideración los estilos básicos de comportamiento gerencial propuestos por el autor Reddin en su teoría, asumiendo el que mejor se adapte a las situaciones que se presente en la organización, mediante la lectura del presente proyecto de investigación realizado por las autoras para la Institución objeto de estudio.
2. El Gerente deberá asumir posturas de autoridad, cuando sea estrictamente necesario, con el fin de establecer parámetros de respeto, evitando el clima de extrema confianza existente.
3. La toma de decisiones debe estar comprometida con la filosofía de gestión, normas y políticas establecidas en la institución, en lo que respecta a la solución de problemas, con el fin de ejecutar las decisiones más pertinentes, oportunas y convenientes posibles.
4. Las responsabilidades no podrán reposar sobre un solo talento humano, el Departamento cuenta con 28 personas, las cuales deberán trabajar en conjunto, planificando y organizando todas las tareas y actividades inherentes al área Administrativa
5. Establecer una gerencia participativa, donde se tenga la oportunidad de expresar las situaciones que aquejan, lo que se quiere es aumentar la motivación de los empleados.
6. Difundir de manera propicia la filosofía de gestión de la Institución, a todo el personal de la universidad, mediante charlas y talleres periódicos.

7. Capacitar a través de un plan de carrera, no sólo a la alta gerencia, sino también a todas aquellas personas que requieran ampliar su potencial dentro de la organización.
8. El Gerente debe orientarse tanto a la tarea como a las relaciones (estilo integrado), tomando en cuenta a los empleados en la toma de decisiones, pero sin bajar el grado de compromiso que se debe tener para conseguir el resultado propuesto.
9. Crear integración entre las necesidades del individuo con las necesidades de la organización.
10. Orientarse hacia la tarea, teniendo la capacidad de planificar, organizar y dirigir el esfuerzo de los demás.
11. Diseñar una revista institucional que contenga información de las diversas áreas de la organización, generando un canal de comunicación entre los empleados, estudiantes y demás actores que hacen vida dentro de la Institución, se sugiere que los empleados participen ya que sentirse parte de los procesos internos es un factor que contribuye de manera significativa tanto en la comunicación como en la motivación.
12. Tanto el gerente como los empleados deberán comprometerse a cumplir y apegarse a los horarios de trabajo, fechas de entrega, división de tareas y demás factores necesarios para el éxito departamental e Institucional.
13. Reforzar el liderazgo mediante talleres prácticos, que incluyan dinámicas educativas y que capaciten al personal sobre las funciones del líder, y la responsabilidad que el mismo tiene, para que el Gerente del Departamento de Administración de la Universidad Nacional Abierta ejerza el rol de líder de manera más eficaz.
14. La gerencia deberá establecer charlas donde se fijen límites y parámetros de respeto que permitan que los directivos y empleados mantengan una relación laboral armónica y sin confianza extrema.

15. Crear estructuras de Desarrollo Organizacional que faciliten la coordinación y el control de las acciones de todos los integrantes, a fin de que se identifiquen plenamente con la institución.
16. Favorecer la elaboración de una propuesta, donde se integren componentes tales como: metas, estrategias, recursos y responsables. Como complemento a ello se deben definir los procedimientos de seguimiento al mismo y los resultados que esperan obtener a partir de su aplicación.
17. El Gerente deberá actualizarse en conocimientos, teóricos-prácticos en cuanto a las distintas formas de planificar de acuerdo a las técnicas, métodos y estrategias que sirvan de guía para mejorar la calidad gerencial.
18. Se recomienda que el gerente ejecute la planificación que más se ajuste a las necesidades del grupo y de la institución, evitando así improvisaciones.
19. Adecuar el proceso gerencial a las necesidades reales de la institución, en consideración de la importancia de la educación y la calidad de servicio prestada al estudiante, lo cual exige buscar las opciones más adecuadas que garanticen la efectividad de contenidos.
20. Promover el uso de los 8 estilos gerenciales de Reddin, los cuales tienen como propósito mejorar la eficacia gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, E. (2004). Liderazgo y Compromiso Social. México. Trillas.
- Alles, M. (2007). Comportamiento organizacional. Argentina: Granica.
- Andersen, A. (2000). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma. España.
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación, Introducción a la metodología científica. (6ª Ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Audirac, C. (2004). ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas.
Tercera edición 2004.
- Balestrini, A. (2001). Metodología de la Investigación. BL Editores, S.A. Caracas. Venezuela.
- Beckhard, R. (2001) Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México. Fondo de Cultura Interamericana.
- Bennis, W. (1969) Organization Development: its nature, origins and prospects. Addison-Wesley, EUA.
- Cano, D. (2006). Cómo Crear una Cultura de la Innovación en la Organizaciones. Madrid, España. Editorial Mc Graw Hill.
- Carrasco, A. (2006). Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Liderazgo Comunitario. Recuperado el 3 de Mayo de 2014 de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/434202/2013_2/Contenido_en_Linea/leccin_22_liderazgo_comunitario.html
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. 1era Edición. Colombia. Editora Compus.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Ed. McGraw Hill. México.
- Chapiro, J. (1972). Deutsch de Chapiro, Edith. Desenvolvimiento de Eficacia Organizacional. Revista IDORT. Julio-Agosto.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).
- Curcio, C. (2002). Investigación cuantitativa. Una perspectiva epistemológica y metodológica. Universidad de Caldas. Editorial Kinesis.
- Daft, R. (2005). Teoría y Diseño Organizacional. (8va edición). México: Thomson.

De Faria, M. Achilles, F. (2003). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral Segunda Edición. Editorial Limusa.

De Freitas, L (2002). Comunicação organizacional hoje-novas tecnologias e novas perspectivas: Unibahia Editora.

Delgado Y, y otros (2002). Conduciendo la Investigación. Editorial Comala. Caracas.

Diccionario de Administración y Finanzas. (2001) Pp. 704. Ed. Océano Centrum. España.

Dolan, S.y otros (2007). LaGestión de los Recursos Humanos. 3ª. Edición. Editorial Mc GrawHill.Madrid, España.

Enciclopedia Financiera. Extraído en noviembre 2014 de <http://www.encyclopediainanciera.com/>

Ferrer (2002). Desarrollo organizacional, México, Ed. Trillas.French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. Ciencia de la Conducta para el DO. México.

Filosofía de Gestión de la Universidad Nacional Abierta. Recuperado en Enero 2015 de <http://www.una.edu.ve/>

Fuster, F. (2007). Retos laborales del nuevo milenio. México

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración.

Garzón, C. (2005). El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado.

González, L. y otros (2006). Guía Práctica de la asignatura de Desarrollo Organizacional. México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. UNAM. 2006

Graffe, G, (2002). Gestión Educativa para la transformación de la Escuela. Recuperado en Diciembre de 2014 de <http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/5355/1/Graffe,%20G.%20Gesti%C3%B3n%20educativa%20para%20la%20transformaci%C3%B3n%20de%20la%20escuela.%20Revista%20de%20Pedagog%C3%ADa%20N%C2%B0%2068%202002.PDF>

Hernández, R. y otros (2003). Metodología de la Investigación. (3ª Ed.). México.

Hodgetts, R y Altman, S. (2006) Comportamiento en las Organizaciones. México. McGraw Hill.

Hurtado. I y Toro, J (2001) Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempo de cambio, Episteme consultores y asociados. Venezuela.

Kinicki, A. Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Mc Graw Hill.

Koontz, H (1999). Introducción a la Administración. México. McGraw Hill.

Kotter, J. (1999). La Verdadera Labor de un Líder. Ed. Norma S.A. Bogotá, Colombia

Ley Orgánica de Educación (1980).

Liderazgo efectivo en organizaciones sociales (2001). Extraído en enero 2014 de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>. Chile.

Marchant, L. (2003). Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional.

Martínez L. (2006). Clima Organizacional. México. Universidad Nacional Autónoma de México.

Martínez, L. (2013). *Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica*. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2013.pdf. [Consulta: 2014, marzo 17].

Morales (2012) La Educación Superior Venezolana, un enfoque estratégico para su transformación desde la cultura organizacional. Revista Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo Vol. 22 / N° 40.

Motta, F. (2007). El acoso laboral en Colombia. Recuperado en Noviembre de 2014 en <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documento20laboral.pdf>

Müch, L. (2011). Administración de Instituciones Educativas. Editorial Panapo.

Ramírez, T. (2004). Cómo hacer un proyecto de investigación. Venezuela. Editorial Panapo.

Riccardi, R. (2005). El Arquitecto del Desarrollo Organizacional. Argentina. Ediciones Macchi.

Olivero, C. (2006). Agentes determinantes para la motivación y satisfacción laboral. Tesis de grado, Universidad Católica Andrés Bello.

Pérez, V. (2008). El Desarrollo Gerencial: Un nuevo enfoque. Recuperado el 2 de Mayo de 2014 de http://www.degerencia.com/articulo/el_desarrollo_gerencial_un_nuevo_enfoque.

Prieto, A. (2001). Proceso Metodológico de la investigación. Cómo hacer un diseño de la investigación. 4ª edición. Venezuela

Programa de Capacitación y Metodología. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Extraído en enero 2014 de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>. Chile.

Quiñones (2008). Desarrollo Organizacional. Recuperado en Enero 2015 de <http://grupo15rh.blogspot.com/>

Ramos, E. (2008). Desarrollo Organizacional. Recuperado en Diciembre 2014 de <http://grupo15rh.blogspot.com/2008/caracteristicas-del-do.html>

Reddin, W. (1971). Managerial Effectiveness. New York. McGraw Hill.

Reggio, F. El Cambio Organizacional (2010). Recuperado el 5 de abril de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/cambio-organizacional-proceso.htm>.

Requeijo, D. (2008). Administración y Gerencia. Recuperado en Octubre de 2014 de <http://www.libreroonline.com/venezuela/libros/66420/requeijo/administracion-y-gerencia.html>.

Rhon, R. Administración efectiva del cambio (2005). Recuperado el 3 de abril de 2014 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/69.htm>

Rincón C. (2009). Evaluación del Desarrollo y la Cultura Organizacional en la Escuela Privada Bella Vista. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

Robbins, S. y Judge T. (2009). Comportamiento Organizacional. Ed 13. Pearson. México.

Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa, fundamentos y praxis*. Caracas: FEDUPEL.

Rojas L. y Arapé E. (1995). Comunicación y empresa: hacia una teoría de postmanagement. Revista de Ciencias Sociales. Vol. 1 N° 2. Maracaibo. Venezuela.

Ruiz, C. (2001). Instrumento de Investigación Educativa. CIDEG. Venezuela

Sánchez, A. (2014). La Cultura Organizacional en el Proceso de Cambios. Recuperado el 22 de Febrero de 2014 de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/laculturaorganizacional-en-el-proceso-de-cambios-178380.html>.

Santalla, Z. (2006). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Universidad Católica Andrés Bello.

Scheinsohn, D. (1993). Comunicación estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa. Ediciones Macchi.

Schumucki y Milets (1995). Desarrollo Organizacional. Recuperado en Diciembre 2014 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/gerg.htm>.

Serzo, H. (1986). "Clásicos de la Gerencia", Artículo publicado en la revista Management Today en español. España.

Sierra, R (1985). Investigación Social, Madrid. Editorial Episteme.

Sifontes, D. (2012). Modelo de Gestión para una Unidad Administrativa bajo el enfoque de calidad de servicio (un caso de estudio). Universidad Central de Venezuela, Caracas.

Stewart, J. (2002). Gerencia para el cambio. Colombia. Legis Editores S.A.

Tamayo y Tamayo (2001). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, NORIEGA EDITORES. México.

Terry, S. (2002). La Emergencia de la Ciencia Transdisciplinar. Instituto de Investigaciones Gino Germani. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires (Argentina).

Torres, S. (2011). Desarrollo Organizacional. Recuperado el 12 de junio de 2014 de <http://www.google.co.ve/url?sa=desarrollorganizacionalcWc//sugeytorres>.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, vicerrectorado de Investigación y postgrado. (2003). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Tercera edición.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2010). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ª Ed.). Caracas, Venezuela: FEDUPEL.

Urrutia, H, (2004). Motivación para el trabajo. Apuntes generales como material de apoyo del departamento de capacitación y servicios educativos del ISSSTE.

Valle, F. y otros (2003). "Comunicación y Desarrollo Organizacional: Diagnóstico de una empresa Mexicana". Recuperado el 25 de Abril de 2014 de <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista15/artigos%2015-3.htm>.

Vega L. y Yañez E. (2011). "El Desarrollo Organizacional para el Fortalecimiento Administrativo de la Unidad Educativa Católica Particular "María Auxiliadora" del Cantón Caluma". Universidad Estatal de Bolívar. Recuperado el 26 de Abril de 2014 de <http://www.biblioteca.ueb.edu.ec/handle/15001/802>.

Vellorín F. (2009). Análisis del desarrollo organizacional y la cultura actual 2009 de CA de Seguros Ávila. Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Wendell, F. (2000). Cambio Organizacional. México. McGraw Hill. 2000.

ANEXOS

ANEXO A. CheckList



Universidad Central de Venezuela



Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Educación

CheckList

Hoja de Verificación

Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la teoría 3D de Reddin.
Estudio de un núcleo Universitario.

Ítems	Aspectos a Evaluar	SI	NO
1	Son comunicados los cambios que se ejecutan dentro del Departamento de Administración (comunicación)		
2	El empleado establece canales de comunicación efectiva, facilitando el intercambio de opiniones (comunicación)		
3	El liderazgo es ejercido respetando la normativa establecida por la Institución (liderazgo)		
4	La gerencia del Departamento de Administración ejecuta sus funciones apropiadamente (liderazgo)		
5	Existen políticas de motivación al logro (motivación)		
6	Se promueven y reconocen los méritos de los empleados del Departamento de Administración (motivación)		
7	Los empleados mantienen una actitud positiva al tomar una decisión en la resolución de los conflictos (toma de decisiones)		
8	Las decisiones son estructuradas en base a los objetivos y metas institucionales (toma de decisiones)		
9	Se promueve el trabajo en equipo en relación a los valores institucionales (relaciones interpersonales)		
10	Existe la cooperación entre los empleados del Departamento de Administración (relaciones interpersonales)		

ANEXO B. Instrumento de recolección de datos

Encuesta de Modelo de Desarrollo Organizacional, dirigido al Personal Administrativo de la Universidad Nacional Abierta, Núcleo Metropolitano.

Le damos un cordial saludo. El objetivo de la presente encuesta es determinar bajo que enfoque de estilo gerencial se encuentra inmersa la Universidad Nacional Abierta, Centro Metropolitano, según el modelo de Desarrollo Organizacional de la teoría de eficacia gerencial 3D de Reddin.

La finalidad es conocer según la Teoría Tridimensional de Reddin, que tipo de Gerente hay en la institución. Por un lado teniendo el **Gerente Orientado hacia las Relaciones (O.R)**, el cual es definido como aquel que tiene la capacidad para comprender las motivaciones de los demás, así como para desarrollar confianza mutua, así mismo tenemos al **Gerente Orientado hacia la Tarea (O.T)**, que es aquel que tiene la capacidad para organizar, planificar y dirigir el esfuerzo de los demás, en función de los dos tipos de gerentes que explica Reddin se estructuran la preguntas que a continuación se le presentan y que usted deberá responder de manera objetiva, según su criterio las interrogantes. El propósito es llevar a cabo dicha teoría para las mejoras continuas de la institución. El presente instrumento, es un requisito de la Universidad Central de Venezuela, Escuela de Educación, para obtener el título de Licenciado en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos.

La información suministrada por usted, será manejada confidencialmente; por lo tanto es de carácter anónimo.

DATOS DEL ENCUESTADO

Sexo: F () M ()

Nivel de instrucción _____

Instrucciones: Responda a cada una de las situaciones presentadas marcando con una X en la opción que mejor represente su opinión, tome en cuenta las categorías que se le presentan

N°	Ítems	Categoría	Categoría	Categoría	Categoría	Categoría
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi Nunca	Nunca

Gerente Orientado hacia las Relaciones

1	El gerente toma en consideración los aportes de los empleados respecto a las decisiones del Departamento.					
2	Son armónicas las relaciones interpersonales, entre el Gerente y los empleados del Departamento.					
3	Son planteadas las dificultades e inquietudes institucionales al Gerente del Departamento.					
4	El gerente aplica estrategias de motivación al logro, dirigidas a los empleados del Departamento					
5	El gerente promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados en el marco de una política institucional					
6	El Gerente reconoce los méritos laborales, profesionales y					

	académicos del personal					
7	El Gerente facilita el intercambio de opiniones tendientes a mejorar el proceso gerencial del Departamento					
8	El gerente propicia relaciones de respeto dentro de la Institución					
9	El Gerente promueve en los empleados, relaciones interpersonales efectivas, tomando en consideración como valor fundamental el trabajo en equipo					
10	El Gerente evita la tensión y los nudos de conflicto que afectan la calidad de servicio trabajando de forma planificada y organizada					

Gerente Orientado hacia la Tarea

11	El Gerente trabaja en función de los objetivos institucionales sistematizando la misión, visión, valores y políticas de la institución.					
12	El Gerente promueve en el personal la misión, visión, valores y políticas de la institución con el fin de					

	trabajar en función de ellos					
13	La Gerencia ejerce sus funciones de forma adecuada, planificando, organizando, y respetando las normas y parámetros establecidos					
14	La Gerencia se ejerce orientando los procesos de gestión en función de dirigir el esfuerzo de los demás					
15	La toma de decisiones es ejercida solo por el Gerente y se fundamenta en las políticas y objetivos de la Institución, en la búsqueda de solucionar los conflictos					
16	El Gerente toma las decisiones del Departamento, tomando en cuenta los factores externos e internos de la institución					
17	Las normas y procedimientos de trabajo se implementan de forma organizada, planificada					
18	El Gerente mantiene todas las tareas planificadas y organizadas, evitando que se promuevan quejas y fallas que afecten el					

	desenvolvimiento institucional					
19	El Gerente mantiene un liderazgo ejercido bajo parámetros de autoridad y poder					
20	El Gerente establece canales de comunicación facilitando el intercambio de opiniones destinadas a mejorar los estilos y procesos gerenciales					

Gracias por su apoyo y colaboración.

Atentamente, Martin Verónica y Ruggiero Emperatriz.

ANEXO C. Instrumento de Validación por Juicio de Experto

Hoja de Validación

Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la Teoría 3D de Reddin, estudio de un Núcleo Universitario.

Ítems	Redacción Adecuada		Relación con la Variable		Congruencia de Contenido		Decisión	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Dejar	Modificar
1	/	/	/		/		/	
2	/	/	/		/		/	/
3	/	/	/		/		/	
4	/	/	/		/		/	
5	/	/	/		/		/	/
6	/	/	/		/		/	
7	/	/	/		/		/	
8	/	/	/		/		/	
9	/	/	/		/		/	/
10	/	/	/		/		/	
11	/	/	/	/	/		/	
12	/	/	/		/		/	/
13	/	/	/		/		/	
14	/	/	/	/	/		/	
15	/	/	/		/		/	/
16	/	/	/		/		/	
17	/	/	/		/		/	
18	/	/	/		/		/	
19	/	/	/		/		/	/
20	/	/	/		/		/	

Observaciones y Recomendaciones
<i>Atender a las sugerencias y recomendaciones dadas por la profesora.</i>

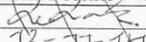
Datos del Experto	
Nombre y Apellido <i>Thairi Gorio</i>	
Grados Obtenidos	
Experiencia Docente	
Firma <i>[Firma]</i>	
Fecha <i>19/1/2014</i>	

Hoja de Validación

Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la Teoría 3D de Reddin, estudio de un Núcleo Universitario.

Ítems	Redacción Adecuada		Relación con la Variable		Congruencia de Contenido		Decisión	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Dejar	Modificar
1	/		/		/		/	
2	/		/		/		/	
3	/		/		/		/	
4	/		/		/		/	/
5	/		/		/		/	
6	/		/		/		/	/
7	/		/		/		/	
8	/		/		/		/	/
9	/		/		/		/	
10		/	/		/		/	/
11	/		/		/		/	
12	/		/		/		/	
13	/		/		/		/	
14	/		/		/		/	
15	/		/	/	/		/	
16	/		/		/		/	
17	/		/		/		/	
18	/		/		/		/	
19	/		/		/		/	
20	/		/		/		/	

Observaciones y Recomendaciones
<p>CUMPLE CON LAS OBSERVACIONES INDICADAS EN LA TERCERA REVISIÓN.</p>

	Datos del Experto
Nombre y Apellido <u>RODOLFO RAÍ</u>	
Grados Obtenidos <u>lic. en EDUCACIÓN / MAGISTER EN GERENCIA DE RR.HH.</u>	
Experiencia Docente <u>12 años</u>	
Firma 	
Fecha <u>12-11-14</u>	

Hoja de Validación

Modelo de Desarrollo Organizacional Tridimensional según la Teoría 3D de Reddin, estudio de un Núcleo Universitario.

Ítems	Redacción Adecuada		Relación con la Variable		Congruencia de Contenido		Decisión	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Dejar	Modificar
1	✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓			✓
4	✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓			✓
6	✓		✓		✓		✓	
7		✓	✓		✓			✓
8	✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓	
18		✓	✓		✓			✓
19	✓		✓		✓		✓	
20	✓		✓		✓		✓	

Observaciones y Recomendaciones
<i>Leer el Instrumento</i>

Datos del Experto	
Nombre y Apellido	<i>María Gorety Rodríguez</i>
Grados Obtenidos	<i>Doctora en Gerencia / Magister / Especialización</i>
Experiencia Docente	<i>Jefe de Dpto, Jefe de Catedra / Coordinadora</i>
Firma	<i>[Firma manuscrita]</i>
Fecha	<i>30-10-2014</i>