



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN DIRECCIÓN**

**Título:** Sistema de trabajo de alto desempeño en la aldea universitaria Emilio  
Tébar Carrasco, Cumaná, estado Sucre.

**Autor:** Licdo. Jaime Rafael Vásquez Muñoz

**Tutores:** Dr. C. Ing. Osvaldo Romero Romero.

**MSc. Yunia Tania Pérez Medinilla**

**2013**

## **Pensamiento**

"Al mundo nuevo corresponde la universidad nueva. A nuevas ciencias que todo lo invaden, reforman y minan, nuevas cátedras.

Es criminal el divorcio entre la educación que se recibe en una época y la época (...).

En tiempos teológicos, universidad teológica.

En tiempos científicos, universidad científica. Pues ¿qué es ver una cosa, y no saber qué es?".

José Martí

## **Agradecimiento**

A dios sobre todo, a mi familia en especial a mi esposa y mis hijos que fueron pacientes en todo momento, y a todas aquellas personas que con su paciencia y sabiduría influyeron en la culminación de esta obra.

## **SÍNTESIS**

En el presente trabajo se propone un sistema de trabajo de alto desempeño, STAD, para la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco, dirigido a mejorar la efectividad de la gestión en aras de mejorar la calidad de los procesos en la aldea y tomando como base la literatura más actualizada sobre los procesos de gestión.

En su desarrollo se realiza un diagnóstico, para lo que mediante revisión documental se hace una caracterización de la aldea, se aplican las técnicas de diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto y matriz FODA para definir las prioridades del trabajo, en la fundamentación del STAD se utiliza el procedimiento de las 5S propuesto por Kotter (1995), así como el índice de Trust y su pentágono de las cinco dimensiones Mapledown School (2009).

Se obtienen como resultados más importantes que existen debilidades en la gestión de la aldea fundamentalmente en la selección de los docentes, el trabajo en equipo y la comunicación, que se propuso un novedoso sistema de trabajo de alto desempeño para la aldea que modifica varios elementos de la gestión y que su implementación produjo un impacto positivo sobre la mayoría de ellos, por lo que se contrastó la hipótesis planteada.

## **SUMMARY:**

In this paper we propose a system of high performance work, STAD, for university village Tébar Emilio Carrasco, aimed at improving the effectiveness of management in order to improve the quality of the processes in the village and on the basis of literature most current management processes.

In it's developing is made a diagnosis, for which documentary review for a characterization of the village is done, there was apply diagram techniques cause - effect, diagram of Pareto and SWOT matrix to define work priorities, in the fundamentation of STAD using the 5S methodology proposed by Kotter (1995), and the Trust index and the five dimensions of it's pentagon, Mapledon School (2009).

There are obtained as must importants results that major weaknesses in the existing village management are mainly in the selection of teachers, teamwork and communication, we proposed a new system of high-performance work for the village amending several elements management and its implementation had a positive impact on most of them, so the hypothesis was tested.

## ÍNDICE

No	Contenido	Página
1.	<b>Introducción</b>	1
2.	<b>Capítulo 1: Marco Teórico, Conceptual y Referencial.</b>	8
3.	<b>1.1 Introducción.</b>	8
4.	<b>1.2 Sistemas de Trabajo</b>	8
5.	<b>1.3 Histórica de los sistemas de trabajo</b>	9
6.	<b>1.4 Cambios recientes en el entorno social y económico con implicaciones para el sistema de trabajo.</b>	11
7.	<b>1.5 Características principales de los nuevos sistemas de trabajo en la industria</b>	11
8.	<b>1.6 El sistema de trabajo en los servicios plantea nuevas demandas para los trabajadores</b>	14
9.	<b>1.7 Sistemas de alto desempeño</b>	15
10.	<b>1.8 Planeación estratégica del capital humano</b>	16
11.	<b>1.9 Planeación estratégica y gestión de la vida</b>	18
12.	<b>1.10 La administración del alto desempeño humano y el capital humano</b>	19
13.	<b>1.11 Argumentos a favor de las organizaciones de alto rendimiento</b>	23
14.	<b>1.12 Tipos de equipos e integración entre ellos</b>	25
15.	<b>1.13 Monitoreo e intervención</b>	33
16.	<b>1.14 Administración Educativa para el Alto Desempeño</b>	34
17.	<b>1.15 La eficiencia y el diseño de sistemas</b>	36
18.	<b>Conclusiones del capítulo I</b>	39
19.	<b>CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO</b>	41
20.	<b>2.1 Introducción.</b>	41
21.	<b>2.2 Actividades de motivación de directivos y personal de la aldea.</b>	42
22.	<b>2.3 Descripción y análisis diagnóstico de la aldea.</b>	42
23.	<b>2.4 Percepción de la comunidad sobre el sistema de gestión de la aldea.</b>	44
24.	<b>2.5 ENCUESTA (propuesta y validada por el autor)</b>	44
25.	<b>2.6 Fundamentación del sistema de trabajo de alto desempeño.</b>	51
26.	<b>2.7 ENCUESTA PARA EVALUAR EL ÍNDICE DE TRUST</b>	53
27.	<b>2.8 Implementar y evaluar sistema de trabajo de alto desempeño.</b>	56
28.	<b>Conclusiones del capítulo II</b>	57
29.	<b>CAPÍTULO III: Resultados y discusión.</b>	59
30.	<b>3.1 Introducción.</b>	59
31.	<b>3.2 Caracterización de la aldea.</b>	59
32.	<b>3.3 Fundamentación del sistema de trabajo de alto desempeño.</b>	76
33.	<b>3.4 Implementar y evaluar sistema de trabajo de alto desempeño.</b>	80

34.	<b>3.5 Análisis e impacto del STAD en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco</b>	83
35.	<b>Conclusiones del capítulo III.</b>	90
36.	<b>Conclusiones</b>	91
37.	<b>Recomendaciones</b>	92
38.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	93

## **Introducción**

El contexto internacional actual presenta un gran dinamismo y turbulencia. Se caracteriza por la presencia de fenómenos de tipo económicos, social, cultural, científico-técnica, ambiental y política que en décadas anteriores no estaban presentes con la intensidad y volumen con que se presentan en los momentos actuales. Factores como la globalización, la crisis financiera mundial, los cambios producidos en las estructuras económicas y productivas de los países, las nuevas exigencias del mercado de trabajo y el desarrollo continuo de nuevas ramas de la ciencia y la técnica (informática, comunicaciones, robótica, biotecnología, etc.) son algunos ejemplos del carácter complejo de los cambios ocurridos en el contexto actual.

Desde hace años se anuncia el advenimiento de la sociedad de la información: un conjunto de transformaciones económicas y sociales que cambiarían la base material de la sociedad. Tal vez uno de los fenómenos más espectaculares asociados a este conjunto de transformaciones sea la introducción generalizada de las tecnologías de información y comunicación (TIC) , en todos los ámbitos de la vida humana.

Comenzando el tercer milenio se presentan cambios radicales en cuanto a los modelos de sociedad que han imperado en los últimos 100 años. Frente a las sociedades agrícolas e industriales en que hoy se vive todavía, aparece lo que ya se denomina Sociedad de Información. En los momentos actuales se habla de globalización debido a la velocidad con que las redes y las telecomunicaciones están cubriendo el planeta. En menos de dos décadas ellas han cambiado la economía, la política, los esquemas y culturas sociales: en definitiva, los estilos de vida Hernández. (2011)

En la evolución de la sociedad frente a las nuevas exigencias, ante un mercado altamente competitivo, las empresas más exitosas descubrieron que un sistema de trabajo basado en la comunicación y la cooperación es la ventaja competitiva. En el pasado, “los libros de texto de recursos humanos terminaban después de presentar y explicar cada uno de los aspectos de la administración de recursos humanos”. Sin embargo, en la actualidad se están desarrollando nuevas teorías en torno a estrategias de management que para aumentar la productividad, apuntan a producir transformaciones profundas en la cultura de la empresa, haciendo desaparecer las jerarquías para dar lugar a relaciones de trabajo horizontales, cooperativas, basadas en una comunicación fluida,.

En este contexto, surgen los sistemas de trabajo de alto desempeño (S.T.A.D.) para dar respuesta a las necesidades de empresas insertas en una economía altamente

competitiva. Los S.T.A.D. se constituyen a partir de la combinación entre prácticas habituales de recursos humanos que antes se trataban de forma aislada, como el reclutamiento, capacitación y compensación de los empleados, con un sistema global para mejorar su compromiso y desempeño con la empresa. Con ese fin, fomentan el desarrollo de sistemas de trabajo sobre la base de cuatro principios: la información compartida, el desarrollo del conocimiento, los enlaces entre desempeño y recompensa, y el igualitarismo Corzo. (2008)

Durante la década de 1990, en América Latina se produjo un paulatino proceso de concientización acerca de la necesidad de perfeccionar los sistemas de dirección y la actividad profesional de los dirigentes de la Educación, para resolver el problema del desarrollo educacional.

Si en el primer quinquenio predominó la creencia de que la solución se encontraba en la escuela y en la capacidad de dirigirla como una empresa; a partir de 1995 cuando la V Conferencia Iberoamericana de Educación, celebrada en Bariloche, Argentina, reconoció “[...] la urgencia de modernizar la administración de los sistemas educativos y mejorar el desempeño técnico de los administradores educativos [...]” OEA, (1996), se avanzó hacia la idea de que la solución requería además, el perfeccionamiento de los sistemas de dirección de la educación, la profesionalización de las estructuras de mando y el mejoramiento del desempeño de sus integrantes Alonso (2010).

En este contexto surgen en Venezuela desde la primera década del siglo XXI las misiones educativas, dentro de ellas nace en el 2003 la Misión Sucre, como parte de la cual se da acceso mayoritario a estudiantes con bachillerato vencido, pero que anteriormente quedaban excluidos de la educación superior por diferentes problemas; los mismos actualmente, se forman dentro de la misión como educadores y en otras carreras universitarias que son potencialmente necesarias para la transformación y progreso de la sociedad enmarcadas en el nuevo modelo socialista que se desarrolla en el país, para asegurar la continuidad de las transformaciones ocurridas en el sistema educacional venezolano y la formación de las nuevas generaciones del país.

Sin embargo es común escuchar dudas acerca de la calidad de los procesos educativos dentro de la Misión Sucre y cuestionamientos a cerca de las relaciones y el desempeño de directivos, profesores y estudiantes de la misión. Cuando se analizan las funciones de dirección de los coordinadores de las aldeas, así como otras actividades e informaciones que los mismos deben actualizar y proveer constantemente a otras estructuras (Universidad Bolivariana de Venezuela “UBV”, coordinadores regionales, etc.), son

fácilmente identificables los enormes vacíos que ocurren en la gestión de los procesos, provocados fundamentalmente por el déficit de tiempo de los coordinadores, quienes por si solos ejercen funciones directivas, administrativas, pedagógicas y de control.

Al revisar la bibliografía y las experiencias desarrolladas en el país en la gestión de la misión Sucre no aparecen referencias bibliográficas a cerca de la implementación de sistemas de trabajo asociados a la dirección de esta misión y específicamente sistemas de trabajo de alto desempeño, esto constituye la situación problemática que da origen a la presente investigación, en la que se define como problema científico el siguiente.

#### DISEÑO TEÓRICO

- Problema Científico

El deficiente sistema de trabajo instaurado actualmente en las aldeas universitarias de la misión Sucre, limita la calidad de los procesos educativos que allí se desarrollan.

- Objetivo General

Proponer un sistema de trabajo de alto desempeño para la gestión de la aldea “Emilio Tébar Carrasco”, en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, que permita mejorar la calidad de los procesos educativos.

- Objetivos Específicos

1.- Elaborar un marco conceptual, teórico y referencial a cerca de sistemas de trabajo, sistemas de trabajo de alto desempeño, sistemas de trabajo en procesos educativos, calidad de procesos educativos, mejoramiento de la calidad de procesos educativos.

2.- Diagnosticar la situación actual de la estructura y sistema de trabajo que se lleva en la aldea, así como sus efectos sobre la calidad de los procesos educativos.

3.- Identificar las principales deficiencias asociadas a la estructura y sistema de trabajo de alto desempeño que emerjan del diagnóstico realizado.

4. Proponer los elementos a considerar en un sistema de trabajo de alto desempeño para la aldea, que permita mejorar la calidad.

5.- Implementar el sistema de trabajo de alto desempeño propuesto, en la aldea.

6.- Evaluar la implementación del sistema de trabajo de alto desempeño propuesto en la aldea, así como su impacto en el mejoramiento de la calidad de los procesos.

Objeto de estudio: Gestión de las aldeas universitarias de misión Sucre.

Campo de acción: Sistema de trabajo en la aldea universitaria “Emilio Tebar Carrasco”.

Preguntas de Investigación

¿Qué elementos deben caracterizar el sistema de trabajo de una institución educativa?

¿Cómo llevan a cabo los directivos de Misión Sucre los procesos de orientación, supervisión y evaluación de la actuación pedagógica?

- Justificación y Viabilidad de la Investigación

En el mismo momento que se evidencia la existencia de un problema que afecta el funcionamiento adecuado del normal desarrollo de las actividades pedagógicas dentro de una institución educativa, se manifiesta la intención de generar un diagnóstico que conduzca a desarrollar un aporte para la solución del mismo, y comienza a justificarse la realización de toda investigación. Inicialmente se plantea la recopilación de ciertos aspectos teóricos relacionados con sistemas de trabajo en instituciones educativas y la implementación de estrategias y técnicas que deben ser empleadas por parte de los directivos en toda organización, refiriéndose directamente al sector educativo.

Por otra parte se considera necesario realizar este estudio, ya que su planteamiento se orienta en buscar el cambio de esos viejos estilos de dirección, además de reorganizar la distribución de obligaciones y responsabilidades de los directivos del Plan Extraordinario "Mariscal Antonio José de Sucre", con miras a incorporar ideas novedosas, que mejoren la función del personal gerencial en las instituciones educativas universitarias, en su función de supervisión y acompañamiento pedagógico, para así mejorar la armonía educativa actual.

Es de mencionar que los directivos objeto de esta investigación se favorecerán con la realización de este estudio, debido a que a partir de los resultados que se obtengan se verificara la implementación de los correctivos necesarios para el logro de la armonía educativa, en función de un adecuado estilo de dirección de los coordinadores de las aldeas universitarias.

A su vez este estudio influirá directamente de manera positiva en los profesores, alumnos y la comunidad educativa en general, ya que ellos son participantes directos de la normal gestión educativa que se desarrolla en nuestras instituciones y son los que día a día mantienen ese contacto directo con los directivos y docentes.

Esta investigación como se ha referido se realizara directamente sobre el personal directivo de la aldea "Emilio Tébar Carrasco", en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, con el cual se implementaran las estrategias necesarias que permitan mejorar el normal desarrollo de la actividad educativa y pedagógica de la institución.

- Limitaciones de la Investigación

Es importante resaltar, que este tipo de institución educativa universitaria esta fuera de todo parámetro normal conocido con respecto a la operabilidad de la distribución de

obligaciones y responsabilidades ya que no está establecido en artículo alguno la descripción particular de las interrelaciones que han de existir entre los directivos o coordinadores que conforman el grupo gerencial del Plan Extraordinario “Mariscal Antonio José de Sucre” y otros entes, a pesar de ello se cuenta con la aprobación y receptividad de las diferentes coordinaciones que conforman este centro universitario, las cuales han suministrado la información requerida para poder llevar a cabo este proyecto.

- Alcance de la Investigación

La presente investigación tiene como fundamento esencial, alcanzar desde el punto de vista del análisis, un diagnóstico de la situación planteada, en vía de elaborar un sistema de trabajo de alto desempeño para mejorar la actuación y gestión del personal directivo de la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco de la ciudad de Cumaná, como herramienta gerencial, con la finalidad de facilitarle el logro de sus objetivos sin ningún tipo de contratiempo intermedio y con la participación de todo sus recursos humanos. Este alcance llega en el ámbito de un diagnóstico de las variables, para así, determinar si es factible la elaboración de ese instrumento para así ayudar a los coordinadores de aldeas a dirigir esas instituciones de forma organizada y productiva.

- Hipótesis

Si se implementa un sistema de trabajo de alto desempeño en las aldeas universitarias de la misión Sucre, será posible mejorar la calidad de los procesos educativos que allí se desarrollan.

### Definición y Operacionalización de las Variables

Variable	Dimensión	Indicadores
Sistema de trabajo de alto desempeño	Organización  Ejecución	Estructura horizontal Estructura vertical Tareas Tecnologías Conocimiento experto Estilos de dirección Políticas de dirección Procedimientos de recursos humanos Planificación de las actividades Ejecución de las actividades Evaluación de las actividades Seguimiento de las actividades
Calidad de los procesos educativos	Calidad percibida por clientes internos  Calidad percibida por clientes externos Pertinencia de los procesos	Comunicación descendente bilateral Seguridad de los profesores y estudiantes Funcionamiento de equipos de trabajo Capacitación de profesores Calidad de la clase Calidad de los graduados según empleadores Impacto del proceso de formación en la familia Impacto del proceso en el desarrollo local comunitario

## CAPITULO I

## Capítulo 1: Marco Teórico, Conceptual y Referencial.

### 1.1 Introducción.

En este capítulo se hará un análisis del desarrollo del marco teórico referencial, considerado imprescindible para realizar dicho estudio, bajo el cual con una revisión bibliográfica, se podrá profundizar en la implementación de un sistema de trabajo de alto desempeño en las aldeas universitarias de la Misión Sucre, el mismo se plantea a través del hilo conductor propuesto en el siguiente esquema.

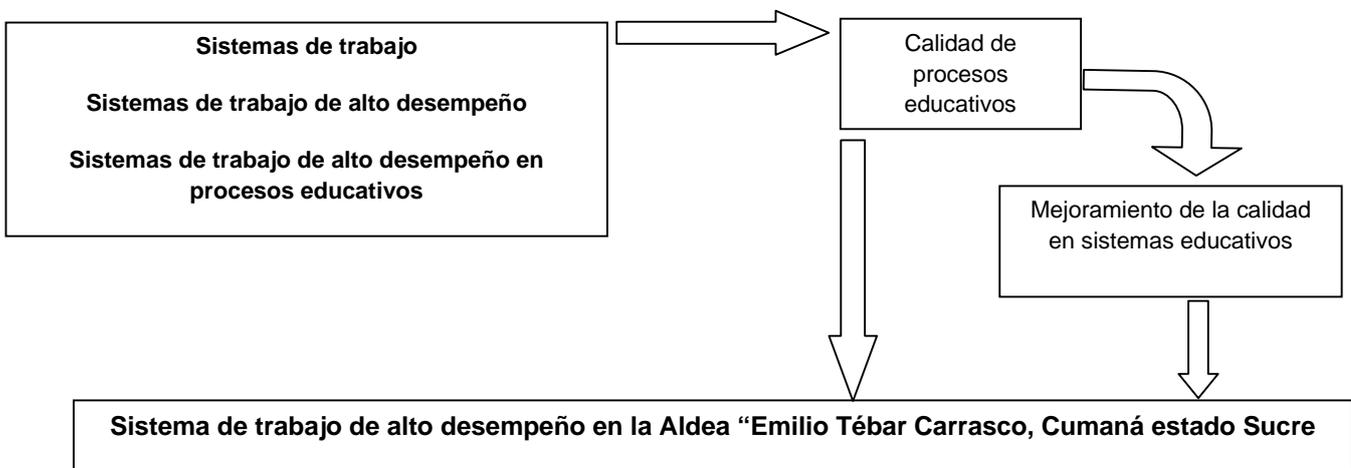


Figura 1: Hilo Conductor. Fuente: Elaboración propia

### 1.2 Sistemas de Trabajo

El sistema de trabajo junto a la estructura, la tecnología o el clima social y los estilos de dirección, es una faceta relevante de las organizaciones empresariales Peiró (2004). Es éste un componente organizativo que condiciona y determina las tareas, tecnología y contexto en los que las personas llevan a cabo su actividad laboral y puede ser un factor salutogénico de primer orden o por el contrario puede suponer un riesgo importante para la salud del trabajador y su bienestar psicológico. Cabe definir el sistema de trabajo como el conjunto de tareas, reglas, procedimientos y procesos que, plasmados en actividad humana individual y/o colectiva y en procesos mecánicos automatizados, posibilitan la producción de bienes y servicios con un determinado nivel de eficacia y eficiencia, utilizando para

ello tecnología y recursos, y ocurriendo todo ello en un contexto físico, social y temporal que, en buena manera, determina las condiciones de trabajo.

De ello se puede agregar, que un sistema de trabajo es un mecanismo fundamental bajo el cual debe funcionar o regirse toda institución, si observamos el desarrollo de las actividades de dirección dentro de las aldeas universitarias de la misión Sucre, notamos que no está establecido procedimiento alguno a través del cual pueda llevarse a cabo el seguimiento o desarrollo del proceso educativo por parte del coordinador de la aldea, lo que realmente lo aleja de la esencia bajo la cual fue fundada la misión sucre, en donde se pretende La incorporación de la educación superior al ámbito local y cotidiano a través del alistamiento de los estudiantes de menos recursos al sector educativo universitario. Todo ello debido a que el coordinador se encarga de todas las actividades de dirección, pedagógicas y administrativas, cargando con todas las responsabilidades y minimizando el tiempo de permitirle acercamiento a sus docentes colaboradores y triunfadores y menos para desarrollar un plan estructurado de trabajo en equipo que incorpore al colectivo en velar por los fines de la institución.

### **1.3 Histórica de los sistemas de trabajo**

Durante décadas han sido muchos los esfuerzos y las contribuciones de la ciencia, la ingeniería, y la gestión de las empresas al desarrollo e implantación de nuevas formas de organizar el trabajo. Durante siglos el trabajo se organizaba en talleres artesanales en los que era llevado a cabo por un artesano, experto en las distintas fases del proceso, y por aprendices que recibían sus enseñanzas al tiempo que colaboraban en diferentes tareas de producción. El artesano era conocedor de su propio trabajo y tenía, por ello, el control sobre el mismo y sobre los diferentes procesos que lo configuraban. La revolución industrial, con la concentración del capital y de los medios de producción desarrolla un sistema fabril en el que la dirección, para potenciar la eficacia y la eficiencia, trata de tener bajo su control el sistema de trabajo. Con el fin de evitar la dependencia del experto (maestro artesano), se diseña un sistema de trabajo cuya gestión va a depender más directamente de la dirección con la ayuda de los ingenieros y los técnicos.

La Organización Científica del Trabajo supuso una contribución y un impulso relevante para esa pretensión. En primer lugar, las aportaciones de Taylor, entre las que cabe recordar la fragmentación de las unidades de trabajo mediante el análisis de tiempos y movimientos, permitieron una organización del trabajo que ya no estaba controlada por el trabajador experto. La Dirección tenía así una mayor capacidad de planificación y un control más directo del sistema de producción. Por otra parte, el desarrollo del sistema de trabajo en cadena (Fordismo), permitió un avance sensible en la misma dirección favoreciendo una mayor eficiencia y una reducción de costos. De todos modos, este sistema de trabajo también introdujo para los trabajadores una serie de condiciones y de exigencias que se mostraron inadecuadas y nocivas para su bienestar y salud laboral, y que acababan siendo causas de ineficiencia e ineficacia. Las deficientes condiciones laborales serían, la monotonía, la fatiga, la falta de oportunidades para que el trabajador utilizara sus propias capacidades en el trabajo y la falta de control sobre prácticamente todos los aspectos relevantes del trabajo (su planificación, su ritmo, sus contenidos, etc.).

Las aportaciones de la psicología y de otras ciencias sociales fueron poniendo de manifiesto la relevancia del factor humano, de las relaciones humanas y también la necesidad de tomar en consideración la realidad socio-técnica del sistema de trabajo y el valor de una gestión de los recursos humanos inspirada en los principios humanistas. Todo ello llevó a los profesionales y a la dirección a mejorar el sistema de trabajo utilizando las siguientes estrategias:

- El refinamiento de los métodos de tiempos y movimientos.
- Un diseño ergonómico de los puestos.
- La ampliación del puesto (con más tareas diferentes) y el enriquecimiento del mismo (teniendo una cierta capacidad de planificación y control de lo que se hace).
- La mejora de las condiciones de trabajo y la humanización del trabajo ampliando, en lo posible, el control del trabajador sobre su trabajo.

De todos modos, las exigencias de los sistemas de producción seguían requiriendo la utilización de la cadena de montaje como sistema de trabajo de una

gran parte de la producción. Ésta ha sido la situación durante un buen número de décadas del siglo XX y el sistema de trabajo en cadena todavía tiene una presencia importante en la actualidad. Ahora bien, las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales ocurridas durante las últimas décadas del siglo XX han conducido a planteamientos y cambios radicales en los sistemas de trabajo. Peiro (2000)

#### **1.4 Cambios recientes en el entorno social y económico con implicaciones para el sistema de trabajo.**

Las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas suponen un nuevo contexto de la actividad empresarial y productiva. La globalización de la economía, la internacionalización de los mercados, la diversificación de las demandas y preferencias de los consumidores y la fuerte competencia plantean exigencias cada vez mayores a las empresas en su productividad, calidad, reducción de costos, innovación, distribución, comercialización y otros aspectos relevantes. Estas exigencias requieren a su vez actuaciones de las empresas en diversos ámbitos y, muy particularmente, en las formas de organizar el trabajo. Además, los cambios tecnológicos, cada vez más fuertes y frecuentes, también tienen importantes consecuencias para la reorganización del trabajo y las actividades que lo configuran. Todos estos cambios requieren una gran capacidad de adaptación de los trabajadores y una gestión mucho más flexible de los recursos humanos por parte de la empresa. ¿Cuáles son los nuevos sistemas de trabajo que van apareciendo? Peiro (2004)

#### **1.5 Características principales de los nuevos sistemas de trabajo en la industria**

En las últimas décadas, se han propuesto sistemas de trabajo alternativos al tradicional con el fin de adaptar la producción de bienes y servicios a los nuevos cambios que acabamos de describir. Esas nuevas formas de organizar el trabajo buscan una mayor eficiencia y eficacia, una mayor flexibilidad, una optimización de

los recursos tecnológicos y una mayor productividad y calidad como diferencia competitiva de la empresa.

La gestión de la calidad total (TQM), la exigencia de "cero defectos", el aprovisionamiento "justo a tiempo" (JIT) y el "stock cero", la reingeniería de procesos, el "adelgazamiento" de las organizaciones (lean organizations), los grupos semi-autónomos de trabajo, los equipos de trabajo autodirigidos, el trabajo telemático, la externalización de la producción y la gestión flexible de esa producción son estrategias y procedimientos que se utilizan en la configuración de los nuevos sistemas de trabajo.

Todos estos planteamientos tienen fuertes implicaciones sobre las actividades laborales y la cualificación de los trabajadores. Determinados conocimientos, habilidades y destrezas que eran importantes en el desempeño del trabajo resultan ahora prácticamente irrelevantes y competencias que antes ni siquiera se tomaban en consideración resultan, ahora imprescindibles.

### **1.5.1 Implicaciones de los nuevos sistemas de trabajo sobre la actividad laboral de los trabajadores**

Todos estos cambios tienen fuertes consecuencias sobre las actividades que se han de realizar en el trabajo y sobre las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas que van a ser relevantes para el desempeño del mismo.

En primer lugar, trabajar va siendo cada vez menos una actividad física y pasa ser sobre todo una actividad mental, de procesamiento de información, de solución de problemas y de gestión de incertidumbre. Esto redefine las cuestiones relevantes en el ámbito de la ergonomía y requiere fuertes desarrollos de la ergonomía cognitiva para facilitar la adaptación de la persona a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.

En segundo lugar, un incremento de la flexibilidad en sus múltiples formas: funcional (basada en nuevos aprendizajes y cualificaciones), horaria, geográfica, etc. requiriendo todas ellas una mayor capacidad de adaptación.

En tercer lugar, se incrementa el trabajo en equipo y también aumenta la diversidad de los equipos con los que se trabaja. Esto cuestiona las concepciones

clásicas de supervisión y dirección concediendo más importancia al desarrollo de equipos autorregulados y autogestionados que requieren creencias compartidas de autoeficacia grupal.

En cuarto lugar, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), representan una superación de diversas barreras relacionadas con el tiempo y el espacio de trabajo facilitando diversas formas de tele-trabajo. Se redefine así el contexto físico y social del trabajo en relación con el grupo de trabajo, la supervisión y la propia vida y entorno familiar.

En quinto lugar, está cambiando lo que se entiende por "buen desempeño" laboral. Ya no se trata únicamente de hacer bien lo que está establecido. Otras características cobran mayor peso: la iniciativa, la toma de decisiones, la asunción de riesgos para resolver problemas, la innovación en el puesto de trabajo, los mecanismos de autocontrol y autorregulación y el desarrollo de estrategias de automotivación.

Todas estas transformaciones llevan a un cambio radical en el concepto de ajuste de la persona al puesto de trabajo y también cambios fuertes en la gestión y el desarrollo de la propia carrera. Por otra parte, la actuación ante los cambios también ha de ser diferente. Frente a las estrategias pasivas y reactivas, se requieren ahora otras proactivas e interactivas, es decir, que la persona contemple múltiples escenarios y que según estos evolucionen vaya también adoptando diversas actuaciones previamente preparadas.

### **1.5.2 La gestión del cambio del sistema de trabajo**

Otro elemento relevante de los sistemas de trabajo es que cambian cada vez con mayor frecuencia. Cada vez se señala con más énfasis que "lo único permanente es el cambio" y por ello, consolidar un cambio en un sistema de trabajo puede ser sólo la fase previa de un nuevo cambio. En esta situación resulta fundamental la forma en la que se introducen esos cambios. Un cambio tiene más probabilidades de éxito, cuando se informa con antelación a las personas implicadas, se toma en consideración sus aportes y opiniones, y se les prepara, con la formación adecuada, para facilitar su adaptación. Sin embargo, son frecuentes las

experiencias empresariales y organizativas en las que una buena planificación técnica de un cambio ha derivado en fracaso por no haber tomado en consideración a las personas implicadas y la dinámica social generada. La información, consulta y participación son elementos importantes para involucrar a los distintos agentes implicados y hacer que el cambio resulte eficaz y productivo. Por lo general los cambios son una fuente adicional de estrés y por ello las personas y los grupos generan resistencias y ansiedad ante ellos. El miedo a lo nuevo y la inseguridad ante lo desconocido, hace que muchos cambios sean en sí mismos una fuente de estrés. Ese estrés es mayor si la persona afectada no ha sido informada con antelación, ni consultada y no tiene una visión suficiente de los fines, procesos y consecuencias del cambio. El mejor caldo de cultivo para los rumores y los temores es la falta de información. El desconocimiento de las implicaciones del cambio en el sistema de trabajo sobre el empleo, la indefinición de las nuevas actividades y de las nuevas condiciones de trabajo, la falta de formación para afrontar las nuevas demandas, la alteración en las oportunidades de desarrollo y de carrera, las nuevas formas de control y la modificación de las relaciones con el supervisor y con los otros trabajadores son factores que, si se desconocen, producen mayores vivencias de estrés en los trabajadores. No conviene olvidar, pues, que la introducción de cambios en las formas de organización el trabajo o en las tecnologías, aun teniendo importantes componentes técnicos, no es solamente ni ante todo un problema técnico. Una adecuada gestión de la dinámica social del cambio puede prevenir muchos riesgos laborales, reducir muchos miedos y superar muchas resistencias y con ello, conseguir que el cambio, al tiempo que eficaz, resulte también humano.

### **1.6 El sistema de trabajo en los servicios plantea nuevas demandas para los trabajadores**

Las características del trabajo en las organizaciones de servicios plantean una serie de demandas que producen nuevas fuentes de satisfacción y de realización personal en el trabajo pero también nuevos riesgos y problemas que pueden afectar gravemente la salud mental y física de los trabajadores.

Uno de los aspectos que recientemente ha recibido más atención es el trabajo emocional. Se ha constatado que un buen número de trabajos de servicios requieren la expresión de unas determinadas emociones por parte de los trabajadores (por ejemplo la amabilidad de un empleado incluso ante situaciones poco amistosas o educadas de un determinado cliente). La expresión de estas emociones con frecuencia incide de forma significativa sobre la calidad del propio servicio. Sin embargo puede ocurrir que las respuestas emocionales "indicadas" no coincidan, en determinados momentos o situaciones, con las que el empleado o profesional desea o necesita expresar en ese momento. Esto le produce un conflicto entre las emociones requeridas en su trabajo y las que quiere realmente expresar. Si esto ocurre con frecuencia conlleva problemas emocionales que pueden conducir a alteraciones y problemas mentales de los empleados.

De hecho, se ha reiterado con frecuencia en la literatura especializada que el Burnout (o síndrome de estar quemado por el trabajo) es una de las consecuencias negativas de los trabajos en los que se prestan servicios a personas. Este síndrome se describe como agotamiento emocional ante los esfuerzos constantes por lograr resultados satisfactorios en el trabajo sin conseguirlo, cinismo o despersonalización de la persona a la que se está atendiendo y falta de realización personal. El Burnout es una experiencia que resulta de situaciones de estrés crónico que se deriva de demandas que exceden los recursos de los empleados y esas demandas se producen con mucha frecuencia en trabajos de servicios. Otras consecuencias negativas de este tipo de trabajos son con frecuencia la depresión, las crisis nerviosas o las alteraciones psicosomáticas que pueden tener repercusiones graves sobre la salud física y mental del trabajador. Sin embargo, ninguna de estas patologías está reconocida como enfermedad profesional a pesar de que existe considerable evidencia de que van ligadas al ejercicio de una serie de profesiones. Peiro (2004)

### **1.7 Sistemas de alto desempeño**

Los Sistemas Laborales de alto desempeño son una arquitectura de organización que reúne a las personas, la información, el trabajo y la tecnología perfeccionando

la adaptación entre ellos, con el objetivo de cumplir con los requisitos especificados por el cliente y con un eje en la eficacia para satisfacer las cambiantes características del entorno .Nadler (1992)

### **1.7.1 Filosofía del alto desempeño**

Los conceptos de desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestras mentes, contantemente exigimos cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas, sin embargo, solo en los últimos años ha tomado vigencia un movimiento tendiente a lograr la calidad total y el alto desempeño, esto a raíz del triunfo industrial y comercial de Japón. La calidad total es uno de los componentes del alto desempeño.

### **1.7.2 Definición**

El diccionario de la real academia española, indica que desempeñar, es “cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio,..., actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Así, por alto desempeño, se entiende como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas. Arias (2004)

### **1.8 Planeación estratégica del capital humano**

El alto desempeño del capital humano de una organización tiene mayor posibilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano y largos plazos de la misión y las metas de la misma, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de aquella así como los mercados de trabajo y por lo tanto, se llevan a cabo las estrategias que nacen para mantener el nivel competitivo. Para lograr todo esto, es necesario realizar la planeación estratégica del área relativa al capital humano. Este es un proceso que comienza

con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área, y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que le llevarán a elegir, capacitar, desarrollar, los planes que faciliten la consecución de la misión de los objetivos institucionales en el presente y futuro. Corzo (2011)

### **1.8.1 Fuentes externas e internas para la planeación estratégica del capital humano**

**1.8.1.1 Fuentes externas:** Se conoce como los pronósticos sobre lo que se espera ocurra en el ambiente de la organización, pues esto influirá sobre ella, como son:

1. **Pronostico de la economía nacional:** Es necesario tener en cuenta el crecimiento del producto bruto nacional, del ingreso, de la población, de la industria o del ramo particular donde se localice la actividad de la organización, de la demanda de los productos o servicios que produce dicha organización.
2. **Planes educativos a nivel nacional:** Los conocimientos constituyen parte importante del capital humano. Es necesario conocer, en qué forma planea el estado invertir en la educación básica, media y superior, los planes de estudio que se pondrán en vigencia, etc., a fin de estimar las habilidades que tendrán en el futuro, los egresados de estos centros educativos.
3. **Planes educativos a nivel institucional:** No solo es estado, sino las universidades y otros centros tienen un papel importante en la formación de capital humano. Resulta muy frecuente, que los planes educativos son obsoletos y no resuelven las necesidades de las organizaciones. Es común que los estudiantes salgan con las cabezas llenas de teorías sin saber cómo y para qué hacer las cosas. No es por hacer menos la teoría, simplemente se aboga por una fundamentación original en la práctica.

**1.8.1.2 Fuentes internas:** De la planeación del capital humano se refieren a la propia organización, y son:

1. **Objetivos de la organización:** Se debe tener en cuenta que debe lograr la organización en el plazo fijado para la planeación. Los objetivos cuantificados, es decir metas, indicaran los requerimientos futuros de capital humano.
2. **Pronósticos económicos de la organización:** La penetración en el mercado, el volumen de ventas, etc., son datos importantes para configurar el monto y la calidad de los recursos humanos que se requerirán para lograr las metas.
3. **Pronósticos tecnológicos de la organización:** Una proyección de las necesidades tecnológicas en el plazo de la planeación es indispensable para tener idea de los conocimientos y experiencias con que deberán contar en el futuro los miembros de la propia organización, ya que estos darán una idea de los puestos futuros y de sus requerimientos.

## **1.9 Planeación estratégica y gestión de la vida**

Seguramente la existencia es un recurso inapreciable para cada persona además, es un recurso no renovable, es decir cada segundo transcurrido nunca se recupera. El tiempo corre sin cesar. Cada persona tiene su propia dotación, la cual no sabe cuándo y en qué circunstancias terminará.

La existencia de cada persona puede llevarse de manera inapropiada respondiendo en cada ocasión a las demandas impuestas por el momento y las circunstancias, pero la propia vida puede planearse.

El ciclo de la vida es un componente importante de la planeación estratégica individual, en el cual se encuentran las etapas futuras, es un hecho comprobado de que cada persona cumple un ciclo vital, lo que viene siendo en otras palabras: nace, crece, se reproduce y muere .Arias (1999)

### **1.9.1 El proyecto de vida**

Sirve para establecer de manera personal, el diseño de la propia existencia. Es una forma de planear la vida misma, de establecer los objetivos que se quieren cumplir, para así llegar a la meta propuesta como logro en la vida. Es necesario saber qué es lo que se quiere lograr, y en que tanto tiempo, para establecer los medios que se utilizarán para lograr la meta específica.

La planeación de la propia vida no implica una camisa de fuerza de la cual uno no puede escapar. Los seres humanos somos dinámicos y, por lo tanto a lo largo de la existencia surgen nuevas inquietudes e intereses, oportunidades novedosas, amenazas no previstas y así sucesivamente, por lo tanto se requiere cierta flexibilidad, si la misión personal ha sido adecuadamente establecida, los ajustes serán relativos a la forma de ajustar las nuevas metas. Guy (2001)

### **1.9.2 La gestión estratégica**

Si los planes no se convierten en un estilo de vida, el tiempo empleado en prepararlos se ha perdido, la planeación estratégica a largo plazo solo será útil si las acciones cotidianas no pierden de vista la misión y los objetivos. Conforme se va viviendo cada día, hay que ir contribuyendo de manera positiva con las acciones que se realizan para poder llegar a la meta que se fijó dentro del proyecto de vida así pues el comportamiento cotidiano con los objetivos por alcanzar en la propia vida es un ingrediente indispensable para el éxito de la estrategia.

Antes de emprender muchas de las acciones diarias de trascendencia es necesario preguntarse ¿Cómo se contribuye a lograr la misión? ¿Cuál será el apoyo que se brindará para lograr los objetivos en la vida? Y así se logrará una planeación estratégica de la vida adecuada. Arias(1999)

### **1.10 La administración del alto desempeño humano y el capital humano**

El potencial humano, razonamiento, creatividad, valores, etc., puede permanecer oculto, sin una realización completa, sin llegar a un alto desempeño. Por lo tanto,

las organizaciones para ser competitivas deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia.

### 1.10.1 El desempeño depende de varios factores trascendentes

Los factores de los cuales depende el desempeño son los siguientes:

- **Aspectos tecnológicos:** (herramientas, maquinarias, etc.).
- **Aspectos administrativos:** (procedimientos, políticas, etc.)
- **Aspectos culturales:** (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: valores, costumbres, filosofía, legislación, etc.).

También existen los aspectos individuales de los cuales pueden citarse principalmente:

- **Conocimiento:** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar el trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos los planes y las estrategias de la empresa y el área.
- **Habilidades:** Este término se refiere a la capacidad mental y psicológica necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Personalidad:** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones.
- **Comportamiento:** Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización de parte de todos los miembros.
- **Expectativas:** Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones. Estos aspectos forman parte de su capital humano, por lo que en caso de no lograrse el desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Arias(1999)

### 1.10.2 El capital humano

El capital humano se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general. El capital humano comprende las siguientes facetas: Contribuciones a la economía(2007)

- **Capital intelectual:** Se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación para resolver problemas, la capacidad de plantación y de gestión, las experiencias previas y en fin, todos los elementos mentales de las personas.
- **Capital social:** Se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes.
- **Capital afectivo:** Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión, y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización u de esta hacia los clientes, todos los aspectos de apego o inclinación hacia los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización.
- **Capital de salud:** Se refiere no solo a la ausencia de patologías y accidentes, sino fundamentalmente al estado de desarrollo integral (físico, psicológico y social) de las personas, de los equipos de trabajo y las organizaciones.

### 1.10.3 Responsabilidad de la administración del capital humano

En las empresas y organizaciones piramidales, estructuradas por funciones aún es posible encontrar departamentos dedicados a la tarea de relaciones industriales, recursos humanos, administración, etc. y responsabilidades

La administración del capital humano abarca todas las funciones dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del capital humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964. Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para

la creación de la riqueza en esta “Era del conocimiento” en la que vivimos y trabajamos. Arias(1999)

Una economía difícil ocasionara que las estrategias de administración de capital humano estén a la vanguardia. Hoy en día es más importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio).

Se está en la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiara y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer.

#### **1.10.4 El perfil del alto desempeño**

Para que se logre un alto desempeño, es necesario que el capital humano se encuentre desempeñando en un puesto idóneo de acuerdo a su perfil laboral. Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de la actividad. Esto implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de un individuo.

- **La capacidad de transferir** los conocimientos, habilidades o destrezas asociadas al desempeño de una función productiva, a nuevos contextos o ambientes de trabajo-
- **La capacidad de resolver problemas** asociados a una función productiva. La resolución de problemas no solo implica cumplir con los resultados esperados en la función productiva, sino va más allá, ya que refleja el dominio de los conocimientos, habilidades o destrezas requeridos para llegar al resultado, aun ante situaciones extraordinarias.
- **La capacidad para obtener** resultados de calidad en el desempeño laboral y que pueden expresarse en un sentido amplio de la palabra por la

satisfacción del cliente, pero que debe de considerar también otros elementos tales como: oportunidad, precisión, eficacia y óptimo uso de insumos.

### 1.11 Argumentos a favor de las organizaciones de alto rendimiento

Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, consultores de la firma McKinsey & Company, apoyan entusiásticamente las organizaciones de alto rendimiento. Por ejemplo, escriben que una organización de alto rendimiento mejora constantemente su competencia en un extenso periodo de tiempo, que podría ser de diez años o más. Esta también mejora las expectativas de los constituyentes claves: clientes, accionistas, empleados.

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo</b>	
Se pasan por alto nuevas ideas. El lema es "no arregles esto si no está roto"	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba
La gente que se arriesga y fracasa es penalizada	A la gente que se arriesga y fracasa se le anima a que lo intente de nuevo
<b>Importancia del aprendizaje</b>	
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades	Hay infinidad de habilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades
El aprendizaje casi no es recompensado	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado
<b>Diseño de cargos</b>	
Los cargos están diseñados de manera que para desempeñarlos apenas se requieren habilidades	Los cargos están diseñados de manera que requieren muchas habilidades muy costosas de aprender
La gente trabaja aisladamente	La gente trabaja en equipos en los que regularmente los miembros se intercambian los trabajos.

<b>Función de los directivos</b>	
Los directivos dicen a los empleados como tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar como realizar un trabajo
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar ordenes	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan ordenes
<b>Estructura Organizacional</b>	
Existen varios niveles de dirección	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado del nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal
La unidad organizacional básica es el departamento funcional	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo
<b>Relaciones con los clientes</b>	
Solo unos pocos de la organización hablan directamente con los clientes para averiguar que pueden hacer para mejorar el servicio	Todos en la organización están constantemente intentando determinar que quieren los clientes y como atender sus necesidades
Los que trabajan en una fase de la operación no consideran a los de las siguientes fases como sus clientes	Todos tienen un cliente externo o interno y constantemente se esfuerzan por satisfacer sus necesidades
<b>Flexibilidad</b>	
La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno	La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades

La organización tiende a producir un número limitado de productos y servicios y los introduce lentamente.	La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes
<b>Trabajo en equipo</b>	
La gente solo se preocupa por ella misma. Normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.

### 1.12 Tipos de equipos e integración entre ellos:

Los equipos son la base de las organizaciones de alto rendimiento.

Como dicen nuestros gurús, por mucho que usted lo intente, no llegara nunca a un alto rendimiento sin ellos. Así pues, una de las primeras cosas que tiene que hacer para realizar la transición al alto rendimientos es decidir sobre el número y los tipos de equipos que la nueva organización tendrá.

#### 1.12.1 Tipos de equipos.

- Equipos de trabajo Equipos de dirección
- Equipos inter funcionales Equipos de proyectos.
- Equipos para solucionar Equipos de guía
- Problemas Equipos auto dirigidos
- Equipos para mejorar Equipos semiautónomos
- El rendimiento y Equipos de integración
- De perfeccionamiento Equipos de procesos

Existen únicamente tres tipos de equipos básicos: los equipos de trabajo, los equipos para mejorar el rendimiento y los de integración. Todas las organizaciones de alto rendimiento se han construido mezclando y compaginando estos tres tipos fundamentales.

**1.12.1.1. Los equipos de trabajo.** Los equipos de trabajo diseñan, manufacturan y entregan el producto, o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo.

Estos equipos están compuestos por gente que está en los primeros puestos de la mayoría de las organizaciones, investigando, elaborando el producto, vendiendo, sirviendo a los clientes y ejecutando la mayor parte de los trabajos que agregan valor directo a la organización. Estos equipos incluyen equipos de producción manufacturera, equipos de desarrollo de nuevos productos, equipos de sugerencias, equipos de consultoría, equipos de ventas y servicios, etc. En un entorno manufacturero, un equipo de trabajo consiste en un grupo de operadores que están plurientrenados para realizar todas las tareas necesarias para producir un determinado producto. En una industria de servicios como los seguros, un equipo de trabajo se compone de procesadores de reclamaciones, personal de atención al cliente y aseguradores asignados para manejar seguros de vida, enfermedad e incapacidad para una determinada área geográfica.

**1.12.1.2. Los equipos de perfeccionamiento.** Estos equipos son los que aconsejan los cambios en la organización, sus procesos, su tecnología para mejorar la calidad, el costo o reducir los tiempos de entrega de productos y servicios. Los miembros del equipo de perfeccionamiento son normalmente extraídos de uno o más equipos de trabajo. A diferencia de los equipos de trabajo, los equipos de perfeccionamiento son a menudo temporales. Son creados para trabajar en un problema o proyecto específico y luego se disuelven. Los equipos de proyectos, los grupos de auditoría, los equipos de calidad, los equipos para perfeccionar el proceso y otros grupos similares para resolver problemas son ejemplos de equipos de perfeccionamiento.

**1.12.1.3 Los equipos de integración.** Estos equipos son los encargados de asegurar que el trabajo está coordinado en toda la organización. Estos equipos conectan dos o más equipos de trabajo inter independientes o de perfeccionamiento alrededor de un mismo centro, como puede ser un cliente particular, una línea de producto, una tecnología o un mercado geográfico o área de servicio. El equipo de integración sirve de vínculo entre los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento. Están normalmente compuestos por miembros de los equipos interdependientes que están siendo conectados. Por ejemplo, los ingenieros de software de los equipos de investigación pueden ser miembros del

equipo de integración formado por dos equipos de desarrollo de software. Los equipos de dirección representan una forma especial de los equipos de integración, los cuales establecen la dirección estratégica, los objetivos y controlan el rendimiento del trabajo de los equipos de perfeccionamiento.

Los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento pueden ser funcionales o inter funcionales, dependiendo del tipo de trabajo que tengan que realizar y de la coordinación que necesiten para triunfar. Los equipos funcionales son muy parecidos a los departamentos o secciones de la organización tradicional, con gente agrupada según su especialidad particular: garantizar la calidad, marketing, fabricación, compras, ingeniería, etc. Los equipos inter funcionales agrupan gente según el proyecto, con especialistas en diferentes disciplinas en el mismo equipos. ¿Cómo decidir si un equipo debería ser funcional o inter funcional? Susan Albers Mohrman, Susan Cohen y Allan M. Morhman, Jr. Investigadores del Center for Effective Organizations, proponen responder a las siguientes preguntas clave:

¿Cuáles son las series de actividades que tienen que ser conducidas e integradas para entregar valor al cliente? Si lo que usted necesita es un alto nivel de coordinación entre los especialistas para que así el cliente pueda recibir servicios integrados, todos realizados bajo el mismo techo, entonces debería diseñar equipos inter funcionales.

¿Cuáles son los aspectos y conflictos que normalmente retrasan el trabajo en la organización debido a la incapacidad de llegar a un acuerdo sobre cómo proceder, o debido a que las condiciones del cambio y el acuerdo se rompen? Cuando usted necesita deliberar constantemente para asegurar que las decisiones se tomen a tiempo, necesita equipos inter funcionales.

¿En dónde, el trabajo realizado por diferentes individuos, requiere mayor cantidad de coordinación técnica para unirlo todo? Cuando usted tiene trabajo que requiere interdependencia compleja y reciproca o mucha coordinación técnica, necesita equipos inter funcionales.

Aunque la mayoría de las organizaciones de alto rendimiento tienen tanto equipos funcionales como inter funcionales, estos últimos son los más dominantes en las

organizaciones de verdadero alto rendimiento. Existen varias razones, según explica Glenn M. Parker, autor del libro Cross-Functional Teams:

**1.12.1.3.1 Velocidad.** Los equipos inter funcionales reducen el tiempo que se tarda en hacer las cosas, especialmente en el proceso de desarrollo del producto.

**1.12.1.3.2 Complejidad.** Los equipos inter funcionales mejoran la capacidad de la organización para solventar problemas complejos (porque ellos reúnen gente con una amplia gama de habilidades y orientaciones).

**1.12.1.3.3 Centrarse en el cliente.** Los equipos inter funcionales dirigen los recursos de la organización a satisfacer las necesidades de los clientes.

**1.12.1.3.4 Creatividad.** Al reunir gente con gran variedad de experiencias y pasados, los equipos inter funcionales incrementan la capacidad creativa de la organización.

**1.12.1.3.5 Aprendizaje organizacional.** Los miembros del equipo inter funcional son más fácilmente capaces de desarrollar nuevas habilidades técnicas y profesionales, de aprender más sobre otras disciplinas y de aprender cómo trabajar con gente que tiene diferentes estilos de jugar en equipo y diferentes pasados culturales, que aquellos que no participan en equipos inter funcionales.

**1.12.1.3.6 Un único punto de contacto.** El equipo inter funcional da mayor eficacia al trabajo en equipo entre los equipos al identificar un lugar donde obtener información y tomar decisiones sobre un proyecto o cliente.

## **1.12.2 Etapas de los equipos en su evolución hacia equipos de alto desempeño**

Para lograr un verdadero equipo de trabajo de alto desempeño, de acuerdo con Charles Manz & Henry Sims (2000), es necesario cumplir cuatro etapas de desarrollo: Fernández(2003)

- Formación
- Inestabilidad
- Normalización
- Desempeño

### **1.12.3 Características de los equipos de alto desempeño: Fernández(2003)**

1. Objetivos y metas que le dan identidad al equipo
2. Compromiso con las metas
3. Realismo de los objetivos
4. Anteposición de lo colectivo sobre lo individual
5. Claro establecimiento de tareas y responsabilidades
6. Ambiente de trabajo
7. Ambiente organizacional
8. Confianza y colaboración
9. Actitud hacia el mundo y otros

### **1.12.4 Sistemas Educativos De Alto Desempeño**

- “La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes”
- “La única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción”
- “El alto desempeño requiere el éxito de todos los estudiantes”

#### **1.12.4.1 La experiencia de los sistemas educativos resalta la importancia de tres aspectos:**

1. Conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia
2. Desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes
3. Garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción posible a todos los estudiantes

Pese a los sensibles aumentos del gasto y a muchos esfuerzos de reforma bien intencionados, el desempeño de un gran número de sistemas educativos apenas ha mejorado en décadas. Sin embargo, algunos sistemas educativos tienen un desempeño cada vez mejor, y las mejoras son alcanzadas con mayor rapidez que en otros casos

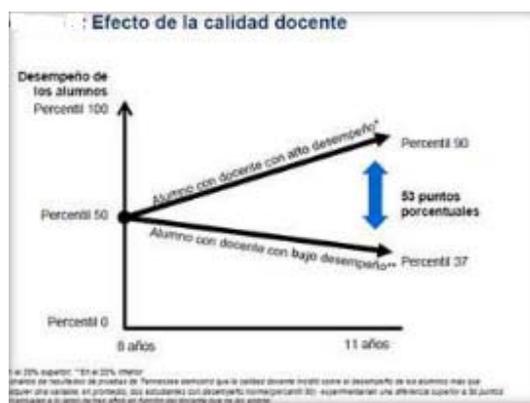
#### 1.12.4.2 La política que prácticamente todos los sistemas educativos han seguido consiste en reducir la cantidad de alumnos en las aulas

A pesar de ello, las pruebas disponibles sugieren que, salvo en los primeros años escolares, la reducción de la cantidad de alumnos no tiene fuerte impacto sobre la calidad de los resultados.

“Las variaciones en la calidad docente dominaron por completo cualquier efecto de la menor cantidad de alumnos”

##### 1.12.4.2.1 Foco en la calidad docente

La evidencia disponible sugiere que el principal impulsor de las variaciones en el aprendizaje escolar es la calidad de los docentes



El impacto negativo de los docentes con bajo desempeño es severo, particularmente en los primeros años de escolaridad. En el nivel primario, los alumnos con docentes con bajo desempeño durante varios años seguidos sufren una pérdida educacional que es en gran medida irreversible

Los alumnos que no avanzan con rapidez durante sus primeros años de escolaridad por no estar expuestos a docentes de suficiente calibre tienen escasas posibilidades de recuperar los años perdidos.

### **1.12.5 Diferencias llamativas, similitudes fundamentales en sistemas educativos**

Algunos sistemas educativos tienen mejor desempeño y evolucionan con mayor rapidez que otros.

- Singapur tiene el puntaje más alto en la evaluación TIMSS pese a que el gasto por estudiante primario en Singapur es inferior al de casi cualquier otro país desarrollado.
- Finlandia, los alumnos no ingresan a la escuela hasta los siete años, y asisten a clase sólo de cuatro a cinco horas diarias. No obstante, a los 15 años de edad, son los mejores del mundo en pruebas de matemática, ciencias, lectura y resolución de problemas.
- Estados Unidos, Boston aumentó la cantidad de alumnos que satisfacen el estándar MCAS del 25 al 74 por ciento en matemática, y del 43 al 77 por ciento en inglés, en sólo seis años.

Para mejorar la instrucción, estos sistemas con alto desempeño hicieron bien y consistentemente tres cosas:

1. Consiguieron a las personas más aptas para ejercer la docencia (la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes).
2. Desarrollaron a estas personas hasta convertirlas en instructores eficientes (la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción).
3. Implementaron sistemas y mecanismos de apoyo específicos para garantizar que todos los estudiantes sean capaces de obtener los beneficios de una instrucción de excelencia (la única manera de que el sistema logre el mayor desempeño consiste en elevar el estándar de todos los estudiantes).

### **1.12.6 La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes**

La calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes. La prueba de que contar con las personas más aptas para ejercer la docencia resulta esencial para alcanzar un alto desempeño es tanto anecdótica como estadística.

Los sistemas con alto desempeño utilizan cuatro enfoques distintos para ayudar a los docentes a mejorar su instrucción.

1. Generación de habilidades prácticas durante la capacitación inicial: Capacitación inicial del profesorado en las escuelas.
2. Incorporación de entrenadores a las escuelas para dar apoyo a los docentes: Es necesario contar con buenos docentes que los capaciten, lo que requiere de entrenamiento específico uno a uno en el aula.
3. Selección y desarrollo de líderes de instrucción efectivos: Los sistemas educativos se han asegurado de que sus líderes educativos sean también 'líderes de instrucción' y han puesto en práctica mecanismos para seleccionar los mejores docentes como directores.
4. Facilitación del aprendizaje mutuo: En algunos de los principales sistemas, particularmente los de Japón y Finlandia, los docentes trabajan juntos, planifican sus clases en grupo, observan las clases de sus colegas y se ayudan entre sí para mejorar.

#### **1.12.7 Selección y desarrollo de líderes de instrucción efectivos**

Si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de poseer una cultura con altas expectativas, o de esforzarse en pos de la mejora continua.

Un fuerte liderazgo educativo es particularmente relevante a la hora de lograr mejoras el desarrollo de líderes de instrucción eficientes en las escuelas requiere de tres elementos:

- Conseguir a los docentes apropiados para desempeñarse como directores
- Desarrollar habilidades de liderazgo en instrucción
- Concentrar el tiempo de cada director en el liderazgo en instrucción

Los sistemas que pretenden emplear a sus directores como impulsores de reformas prevén que estos se conviertan en instructores excelentes y destinen la mayor parte de su tiempo a entrenar a los docentes.

### **1.12.8 El alto desempeño requiere el éxito de todos los estudiantes**

Conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia y desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes permite a los sistemas educativos contar con la capacidad que necesitan para ofrecer una mejor instrucción que lleve a mejores resultados.

Los sistemas educativos con alto desempeño van aún más allá, y ponen en práctica procesos diseñados para asegurar que todos los alumnos sean capaces de aprovechar esta mayor capacidad. Los sistemas educativos con alto desempeño intervienen eficazmente a nivel de cada institución educativa, e identifican aquellas que no tienen un desempeño satisfactorio con el objetivo de elevar los estándares de desempeño.

Los mejores sistemas han desarrollado enfoques para que las instituciones puedan compensar las desventajas derivadas del entorno particular de cada estudiante.

El alto desempeño requiere el éxito de todos los niños. Los sistemas con más alto desempeño son más eficientes para garantizar que cada alumno reciba la instrucción que necesita para compensar las deficiencias de su entorno. Estos sistemas comienzan por fijar expectativas claras y altas respecto de lo que cada alumno debe saber, comprender y ser capaz de hacer, y verifican que los recursos y el financiamiento estén dirigidos a aquellos estudiantes que más los necesiten, y no a la inversa.

### **1.13 Monitoreo e intervención**

Los sistemas con alto desempeño reconocen además que es imposible mejorar algo que no se mide. Monitorear los resultados les permite identificar y difundir mejores prácticas, indicar con precisión las áreas más débiles y hacer que las escuelas respondan por sus resultados.

Los sistemas con mejor desempeño utilizan dos mecanismos para monitorear la calidad de la enseñanza y el aprendizaje:

1. Exámenes: Los exámenes evalúan los conocimientos, la comprensión y las habilidades de los alumnos y ofrecen una medida objetiva de los resultados reales con alto grado de detalle.

2.- Inspecciones: Las inspecciones escolares evalúan el desempeño de un establecimiento con relación a un conjunto de indicadores de referencia. Miden tanto los resultados como los procesos que los impulsaron.

#### **1.14 Administración Educativa para el Alto Desempeño**

La gestión educativa se lleva a cabo con un enfoque en procesos, basado en la filosofía del alto desempeño, que tiene como propósito permanente superar los más altos indicadores y mejorar los resultados del trabajo, con el impulso y motivación de los valores y convicciones del ser humano.

La administración educativa para el alto desempeño orienta y enfoca al ser humano hacia el logro de la visión y misión institucionales, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de eficiencia y de calidad que contribuyen al pleno florecimiento de las potencialidades humanas y elevan su competitividad e incrementan su calidad de vida.

La administración educativa para el alto desempeño presenta las siguientes características:

1. Aplica un Modelo de planeación participativa, el cual es concebido como un proceso sistemático y democrático que orienta las acciones de los miembros de una institución educativa hacia el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
3. Se sustenta en los Valores, lo que genera un compromiso mayor de las personas con los objetivos institucionales.
4. Todo proceso que se implementa, debe estar enfocado en sus beneficiarios sustentados en Modelos de calidad.
5. Promueve la utilización y el uso óptimo de las tecnologías de la información y la comunicación. (TIC).
6. Aplica sistemas de evaluación del desempeño que permiten establecer programas de estímulos.

7. Promueve y fomenta el crecimiento personal y el desarrollo de competencias laborales, la innovación y la calidad, así como la certificación y la acreditación.
8. Considera a las personas como su valor central.
9. Crea un ambiente laboral que favorece el trabajo en equipo y la generación de valor agregado.
10. Fomenta la creación de redes inteligentes intra e interinstitucionales que generan sinergia y calidad en su capacidad de respuesta.
11. Propicia la conformación de una organización inteligente que reconoce y valora las aportaciones y experiencias de las personas, y genera, atesora y socializa su capital intelectual.

#### **1.14.1 Gestión por Procesos**

En el modelo del Proceso Educativo, convergen cinco procesos estratégicos: el académico, de planeación, el de administración de recursos, de vinculación y difusión de la cultura y el de innovación y calidad, en los que a su vez, afluyen los procesos clave del Modelo; el quinto proceso estratégico, el de innovación y calidad, asegura la mejora continua de cada uno de ellos; en este sentido, la gestión por procesos establece las relaciones horizontales, las atribuciones y los procedimientos que definen el quehacer de las personas y la asignación de los recursos, lo que permite la operación y el flujo de cada uno de los procesos.

En consecuencia, la estructura organizacional de las instituciones educativas debe responder al enfoque de la gestión por procesos, y tener las siguientes características:

1. Se estructura en torno al Proceso Educativo y se desarrolla por procesos estratégicos y procesos clave.
2. Los líderes asumen la responsabilidad total del proceso, coordinando los esfuerzos de todas las personas y áreas que en él intervienen.
3. Se establecen equipos para el desarrollo de los procesos.
4. Establece una organización horizontal que facilita la toma de decisiones.
5. Cuenta con un adecuado sistema de comunicación que facilita la interacción entre las personas, las diferentes áreas y la institución con su entorno.

## **1.15 La eficiencia y el diseño de sistemas**

El diseñar sistemas genera un panorama integral de trabajo para llevar a cabo el concepto de sistemas.

Diseñar significa: “Hacer la descripción o bosquejo de alguna cosa”. Ya se ha dicho que un sistema es un conjunto ordenado de componentes para alcanzar un objetivo planeado. La función de diseño es elemental en el establecimiento de una relación entre las diferentes fases de un sistema entrelazándolos entre sí y delineando el todo compuesto.

Los autores Johnson, Kast y Rosenzweig exponen que, para los sistemas de organizaciones sociales, la función de diseño abarca la disposición de instalaciones físicas para la producción y actividades auxiliares, cubriendo también la distribución de personal y redes de comunicación, establecidas para proporcionar información concerniente al proceso. “Conforme se acepta el concepto de sistemas y sus diferentes ramificaciones son aplicados a los organismos sociales (empresas públicas y privadas). La función del diseño de sistemas aumentará en importancia en lo futuro”. Existen una serie de actividades que tienen una relación importante con el diseño de sistemas y que es necesario detallarlos:

### **1.15.1 El diseño y rediseño de sistemas.**

Cuando se establece una nueva operación la función de diseño parece bastante directa, ya que abarca la disposición de instalaciones físicas para la producción y actividades auxiliares, cubriendo también la distribución de personal y redes de comunicación, establecidas para proporcionar información concerniente al proceso.

Otro concepto importante es el “rediseño” que consiste en evaluar los sistemas existentes con miras a lograr cambios. En la actualidad esta actividad ha merecido especial atención bajo diversas técnicas comenzando por: la simplificación del trabajo, los sistemas y procedimientos, el análisis de sistemas, la reingeniería, etc.

### **1.15.2 La Simplificación del Trabajo**

Es la búsqueda constante de los mejores métodos de trabajo que faciliten la ejecución del trabajo, es una necesidad insoslayable en cuanto a que representa su adaptación al rendimiento de las labores a desempeñar con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo.

Es frecuente en nuestro país que las fabricas al incrementar su producción permanecen estacionadas con respecto al orden de las operaciones -ineficaces quizá para la producción-, con ello, indudablemente que el proceso productivo se desarrollará lentamente y plagado de defectos que recargarán el costo de los artículos

### **1.15.3 Objetivos de la simplificación del trabajo:**

- Eliminar el trabajo innecesario.
- Combinar las diversas operaciones o sus elementos.
- Combinar el orden de las operaciones.
- Simplificar las operaciones necesarias.

### **1.15.4 Los Sistemas y Procedimientos**

El diseño de sistemas y procedimientos nos proporciona las bases de las normas de trabajo, de lo que cada área funcional e integrantes de la misma, “deben hacer y cómo hacerlo”, constituye uno de los medios de control gerencial más completo.

El control gerencial se logra a través de la interpretación de la información, adecuada y oportuna, resultante de los sistemas y procedimientos empleados para crearla. Este control se ejerce en el momento que los “sistemas y procedimientos” apoyan al ejecutivo y por su conducto a sus subordinados con el propósito de lograr la máxima eficiencia con el menor esfuerzo y a un costo justificable. Mientras más creativos y analíticos sean los sistemas y procedimientos mejor será la fluidez operacional. Los sistemas y procedimientos persiguen como objetivo el asesorar a la dirección superior, desarrollando:

- Programas que indiquen directrices para coordinar las actividades a realizar.
- Evaluar planes de acción relativos a la ejecución del trabajo.
- Control del flujo de formas y reportes, vigilando que sean los

esenciales, así como eficaces, oportunos y completos

- Promover la constante búsqueda de nuevos métodos de información
- Apoyar la obtención de métodos eficientes para simplificar el trabajo
- Realizar estudios especializados, cuando así lo requiera el volumen y lo complejo de las operaciones.

Los sistemas y procedimientos en su desarrollo señalarán todo acuerdo administrativo en lo referente a estructuras organizacionales, pláticas, procedimientos, métodos, programas y planes. Su misión se ve, reflejada en actividades tales como:

- Establecimiento de lineamientos que determinen el flujo de las operaciones administrativas.
- Creación de formas y canales de información, y El control de su flujo y operación

Johnson, Kast y Rosenweig nos hacen un interesante comentario sobre los sistemas y procedimientos y que es el siguiente:

“Los sistemas y procedimientos han sido señalados como una actividad de circuito amplio. Sin embargo, implícitamente parece limitado al trabajo de oficina, al flujo de papeleo y diseño de formas. Desde el advenimiento del equipo electromecánico, la actividad de sistemas y procedimientos han incluido el diseño y la programación de sistemas de procesamiento de datos. Desafortunadamente el PED ha sido sobre enfatizado en los años recientes ya que se ha hecho hincapié sólo a los conceptos más amplios del diseño de sistemas. Los aspectos específicos de programación, diseño de formas y rutina de papeleo como parte del sistema de información y decisión deben ser encajados dentro del diseño total de sistemas”

#### **1.15.5 El análisis de sistemas**

Está enfocado a la creación de sistemas así como al análisis de los existentes. En la actualidad parte de la forma adquirida por la aplicación del análisis de sistemas o ingeniería de sistemas o problemas administrativos y ejecutivos se debe a la tendencia actual de la administración hacia la sistematización, racionalización y

automatización de procedimientos y flujos de información, cabe aquí establecer los siguientes conceptos:

1.15.5.1 Procedimiento: es el conjunto de actividades interrelacionadas que satisfacen una cierta función (o varias funciones).

1.15.5.2 Sistematización del procedimiento: es el establecimiento de un conjunto de métodos o reglas lógicas para realizar ciertas actividades.

1.15.5.3 Racionalización: es la organización sistemática del trabajo para obtener un mejor rendimiento. (por ejemplo, racionalización administrativa, financiera industrial).

1.15.5.4 Automatización: implica el uso de máquinas para efectuar las actividades.

1.15.5.5 Camino Crítico: Es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y a un tiempo óptimo. Consta de dos ciclos, uno de planeación y programación y otro de ejecución y control.

### **Conclusiones del capítulo I**

1. Existe una amplia bibliografía sobre la gestión de entidades educativas y la necesidad de transformarla en función de las habilidades de docentes y el aprendizaje de estudiantes, lo que sustenta la novedad e importancia de la investigación que se realiza.
2. Los sistemas de trabajo de alto desempeño constituyen una tecnología novedosa para gestionar procesos en base a la flexibilidad y el trabajo en equipo, en aras de contar con un personal cada vez más eficaz y comprometido con la empresa.
3. Las aldeas universitarias de misión Sucre requieren de modificar sus sistemas de gestión para lograr mejores resultados integrales de su gestión, sin embargo no se encontraron en la bibliografía reportes de la implementación de STAD en las mismas.

## CAPÍTULO II

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

### 2.1 Introducción.

En el presente capítulo se presentan los aspectos metodológicos, técnicas y procedimientos utilizados para el desarrollo de la investigación, se procede mediante una estrategia de investigación acción combinando métodos cuantitativos y cualitativos en un proceso mixto de investigación científica, los elementos generales de la estrategia de investigación se representan en el siguiente diagrama heurístico.

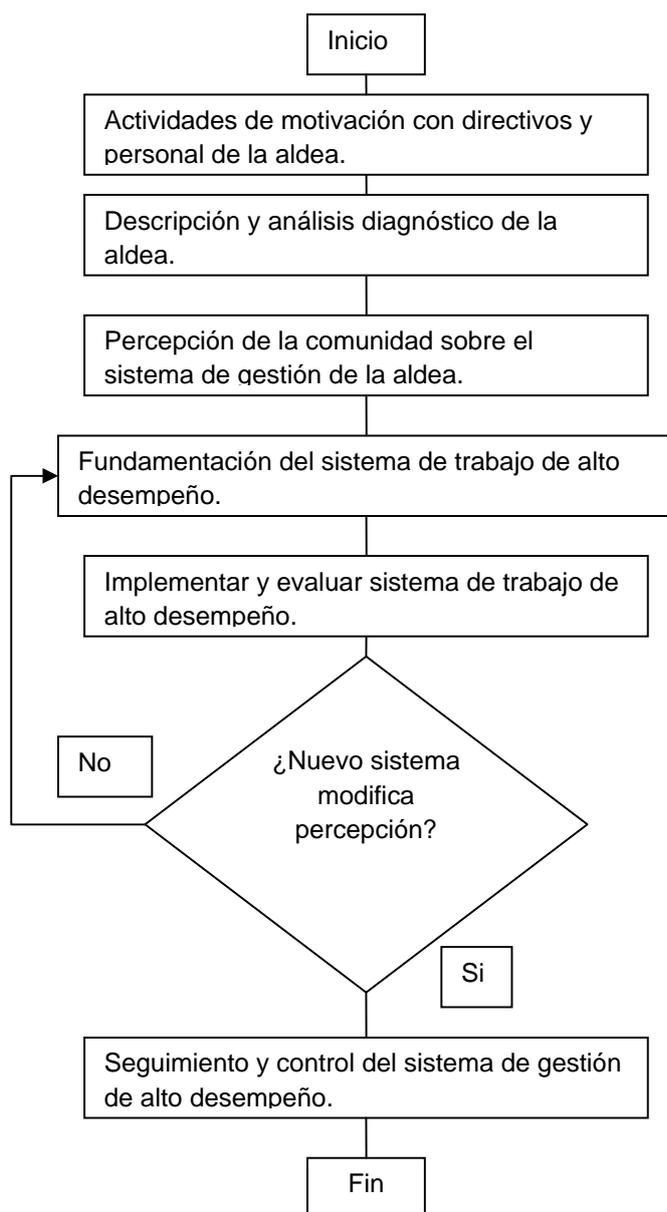


Fig 2.1: Diagrama heurístico. Hilo conductor del trabajo realizado.

## **2.2 Actividades de motivación de directivos y personal de la aldea.**

En esta etapa se realizaron dos actividades fundamentales, una primera con los directivos de la aldea, coordinador general y de los programas y en una segunda con docentes y colaboradores de la aldea; en dichas actividades se analizó la satisfacción que sentimos, o no, en el cumplimiento de las diferentes tareas educativas que se desarrollan dentro y fuera de la aldea.

En estas actividades se trató de crear una sensación de Urgencia con relación al sistema de gestión de la aldea y sus sistema de trabajo para convertir los espacios de la aldea en un lugar de disfrute y resultados, con la finalidad de analizar como realmente se estaba desarrollando el proceso educativo en la aldea, cuáles eran sus alcances y como era vista por parte del colectivo educativo y del entorno social que la rodea, igualmente se analizó el desarrollo productivo de la calidad educativa y su incidencia en el entorno social de la aldea, todo ello teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas y financieras por las cuales atraviesa la institución, y el programa misión sucre como tal.

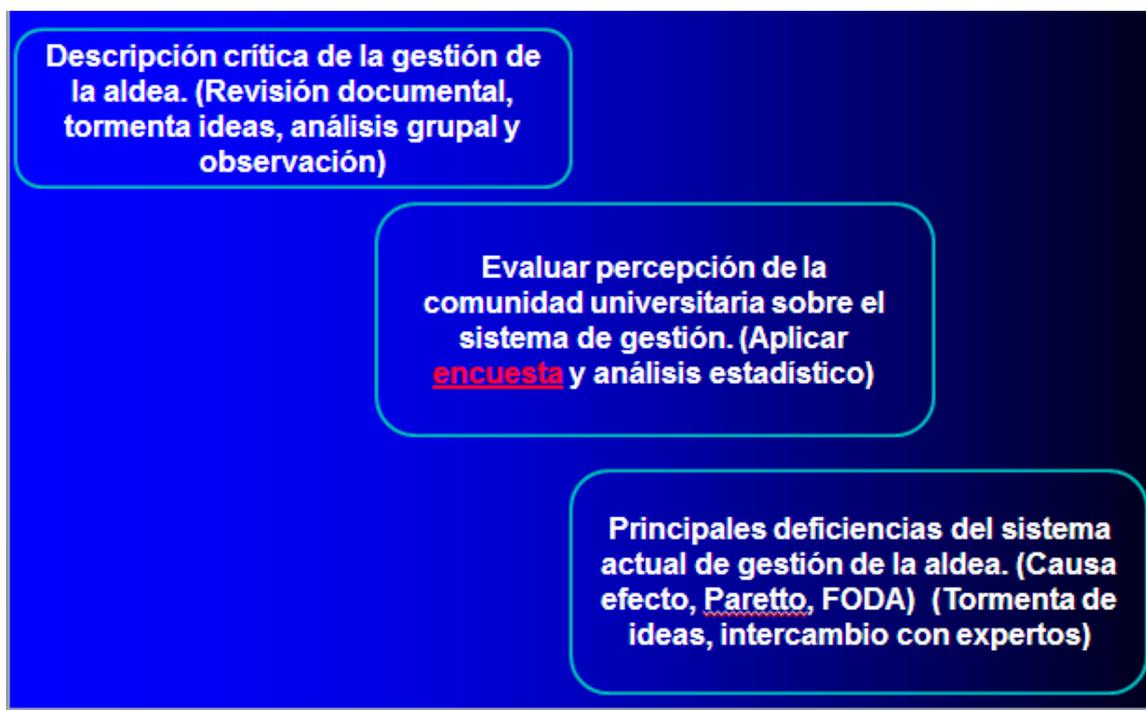
## **2.3 Descripción y análisis diagnóstico de la aldea.**

En toda investigación, el diagnóstico se concibe para conocer el estado de desarrollo del entorno con el que el investigador va a relacionarse, y persigue como fin identificar las necesidades inmediatas dentro del mismo. A partir de sus resultados es que se proyectan las estrategias que se van a seguir para la promoción del cambio deseado, el que se basa en una serie de razones lógicas e impostergables, que deben socializarse en el medio para lograr la participación activa de todos sus miembros, por supuesto, una vez comprendida y asumida por estos la necesidad inminente de ese cambio.

En el medio universitario, donde se hace el estudio, no se ha realizado un diagnóstico para evaluar los sistemas de trabajo de alto desempeño que debe mantenerse en toda institución, manteniendo relaciones directas entre los directivos de las aldeas, sus docentes y coordinadores, así como también con sus alumnos, que son el fin de la institución, que mantiene una visión de integración educación comunidad, con la idea de solventar los problemas presentes en la comunidad del entorno del centro educativo, los cuales han de ser priorizados como su objeto de atención, a fin de optimizar el sistema de vida de dicha comunidad

Para identificar las dificultades se realizaron algunas acciones, la primera de las etapas de la investigación se planificó, organizó y ejecutó tal y como se muestra en la siguiente

**Figura: 2.2 (Identificación de dificultades)**



Para realizar el diagnóstico se emplearon métodos y técnicas de la investigación científica y cualitativa, que permitieron indagar sobre la situación del sistema gerencial de los procesos y la calidad actual de los mismos.

Para realizar la descripción de la aldea se profundizó en los documentos básicos y fundamentos conceptuales de la Misión Sucre editados en octubre del 2003, año en que surge la misión, y artículos de autores de la UBV que están publicados en sitios de internet y bases de datos especializadas.

A través de la revisión de dichos documentos se profundizó en la justificación de la creación de la Misión Sucre en cuanto a la selección y admisión de los estudiantes, en las nuevas políticas sociales del estado venezolano, así como también las directrices de la Misión Sucre tales como: la universalización, la innovación y flexibilización académica, la construcción de una nueva ciudadanía entre otros.

Se revisaron documentos relacionados con el control y evaluación de la misión, en estos documentos se consultó lo relacionado con procedimientos de selección de docentes colaboradores, cuáles son las instituciones que respaldan cada uno de los programas, cómo debe realizarse el ingreso de los triunfadores al programa, cómo se lleva el control de estudio y evaluación, el organigrama del control de estudio de la UBV y cómo debe ser la percepción de los docentes y estudiantes por la calidad de la gestión, para lo cual el reglamento de la misión Sucre reúne abundante y precisa información de dichos aspectos.

#### **2.4 Percepción de la comunidad sobre el sistema de gestión de la aldea.**

Se aplicó una encuesta a los 29 docentes colaboradores, los 3 obreros y el coordinador de la aldea, para un total de 33 encuestados, con el objetivo de indagar sobre la percepción de estos a cerca del sistema de trabajo, la gestión y las relaciones laborales que funcionan actualmente en la aldea. Para realizar el tratamiento estadístico se utilizaron técnicas de estadística descriptiva mediante el software SPSS 12.0, para determinar frecuencia y su %, posteriormente se realizó una valoración cualitativa según los % calculados. En el anexo 1 se observa el tratamiento estadístico realizado, para lo cual se muestra los resultados del tratamiento estadístico realizado a 13 docentes para validar el instrumento.

#### **2.5 ENCUESTA (propuesta y validada por el autor)**

- 1.- Responda todas las preguntas.
- 2.- Sea sincero al responder la pregunta, porque de ello depende, la validez y confiabilidad de la información que se está ofreciendo.
- 3.- Realice las marcas que se le soliciten, y escriba en forma clara y comprensible todo lo que plasme en sus respuestas.
- 4.- En caso de alguna duda, consulte con el encuestador, para responder la duda.

**I)** Marque con una " X ", en el lugar correspondiente en cada uno de los casos y responda la pregunta en el momento que le sea solicitado.

**1.-** Sexo: (1) M (  ) (2) F (  )    **2.-** Edad: < 30 \_\_\_\_ 30 – 50 \_\_\_\_ > 50 \_\_\_\_

**3.-** ¿Es docente graduado? (1) Si (  ) (2) No (  )

4.- Tiempo de servicio: < 3 \_\_\_\_ 3 – 5 \_\_\_\_ > 5 \_\_\_\_ .

5.- Año donde labora: \_\_\_\_\_

6.- Materia que dicta: \_\_\_\_\_

Años de servicio en la Misión Sucre: 0 a 2 ( ) 3 a 6 ( ) De 6 a 8 ( ) 9 a 10 ( )

II) A continuación se le harán una serie de preguntas relacionadas con el desarrollo de sus actividades dentro de la institución.

	Si	No
-¿Cree usted que el coordinador de la aldea asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones?		
.-¿Considera al coordinador de la aldea como el directivo más competente?		
-¿Los directivos le consultan continuamente sobre las acciones que se deben tomar para solucionar los problemas de la institución?		
.-¿Se le asignan responsabilidades definidas en los diferentes programas que se ejecutan en la institución?		
.-¿A asumido usted responsabilidades dentro de la institución, por motivación propia?		
.-¿Cree que su grupo de trabajo lo acepta tal cual cómo es?		
.-¿Es reconocido como personal valioso de la institución?		
.-¿Considera que en la institución se trabaja bajo una estructura horizontal?		
.-¿Considera que en la institución se trabaja bajo una estructura vertical?		
.-¿Considera que ha logrado los objetivos propuestos con sus estudiantes ?		
.-¿Siente que existe un progreso observable en los objetivos comunes del grupo de docentes, con los cuales usted comparte diariamente?		
.-¿Mantiene usted comunicación permanente con el grupo de docentes?		
.-¿Considera como suyos los objetivos del grupo de docentes con la idea de lograr el objetivo de la institución?		
.-¿Siente que existe un progreso observable en los objetivos comunes del grupo de		

docentes, con los cuales usted comparte diariamente?		
.-¿Asiste continuamente a las reuniones de su grupo de trabajo a fin de planificar y trabajar en grupos coordinados?		
.-¿Se siente satisfecho cuando se logran los objetivos propuestos?		
.-¿Siente usted que es autentico en sus expresiones?		
.-¿Aplica durante su clase algún tipo de enseñanza tecnológica ?		
.-¿Considera que en la aldea funciona con equipos de trabajo organizados ?		
.-¿¿Cree que la planificación bajo la cual se desarrolla el periodo académico es la mas adecuada?		
.-¿La institución le ha dado facilidades de capacitación en las áreas donde usted se desenvuelve ?		
.-¿Cree que la comunicación entre usted y el coordinador de la aldea es la apropiada ?		
.-¿Se siente participe de las políticas educativas que se implementan en la institución?		
.-¿En alguna oportunidad le han demostrado los directivos a través de sus gestos y acciones, que reconocen sus aportes a la institución ?		
.-¿Proponen los directivos de la institución, planes integrales de desarrollo para los docentes ?		
.-¿Esta usted siempre en disposición a acatar las directrices dadas por los directivos de la institución?		
.-¿Cree que los directivos de la institución hacen lo correcto, para lograr los fines comunes?		
.-¿Considera usted que los alumnos que egresan son profesionales de una alta calidad ?		
.-¿Ha verificado el impacto de la aldea en función de la mejora del desarrollo de las actividades de la comunidad que la rodea?		

	<b>Siempre</b>	<b>En Ocasiones</b>	<b>Nunca</b>
.-¿Cumple usted con todas las actividades que le son encomendadas por el coordinador de la aldea?			
.-¿Los directivos prestan atención a las ideas aportadas por usted?			
.-¿ El coordinador de la aldea delega en usted la toma de decisiones en situaciones importantes de la institución?			
.-¿Se le asignan responsabilidades definidas en los diferentes programas que se ejecutan en la institución?			
.-¿A asumido usted responsabilidades dentro de la institución, por motivación propia?			
.-¿Se siente a gusto con todas las actividades que realiza en la institución?			
.-¿Cuando emite una opinión sobre algún tema, es tomada en consideración por su grupo de trabajo ?			
.-¿Realiza usted todas las tareas necesarias para lograr los objetivos trazados por su grupo de trabajo ?			
.-¿Aporta ideas y recursos materiales, para que se logren los objetivos del grupo?			
.-¿Escucha usted con atención las opiniones de sus compañeros?			
.-¿Le ofrece usted ideas y/o recomendaciones a sus compañeros, para que mejoren profesionalmente?			
.-¿Es frecuente la preocupación del grupo de trabajo por conocer sobre el impacto del proceso educativo de la aldea universitaria en el desarrollo local comunitario?			
.-¿Conduce usted su actividad de clases bajo lo establecido "Inicio, Desarrollo y Cierre" ?			
¿Es frecuente la reunión entre docentes y directivos para realizar la planificación de las actividades que se			

deben desarrollar en la aldea?			
.-¿Demuestran los directivos de la institución, algún interés en lograr un acercamiento con los docentes ?			
.-¿Los directivos están pendientes de las actividades que usted desarrolla en su aula de clases ?			
Participa en las actividades que plantean los directivos de la institución?			
.-¿ Es común el uso de medios técnicos para proporcionarle a sus alumnos el desarrollo de las actividades académicas.??			

III) A continuación se le presentan una serie de preguntas, en ellas debe marcar con una “ X ”, en el lugar correspondiente en cada uno de los casos y debe responder la pregunta en el momento que le sea solicitado.

.-¿Conoce cuales son los objetivos comunes de su grupo de trabajo? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿Se reúne frecuentemente con su directivo para recibir indicaciones de las nuevas políticas de la institución y los nuevos lineamientos ? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿Cree usted que el coordinador activa normas y procedimientos que velan por su seguridad y la de sus alumnos? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿Lleva a cabo el desarrollo de su clase bajo los plazos y estructura establecidos en la planificación? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿El coordinador de la aldea se comunica frecuentemente con usted dándole indicaciones sobre las tareas que deben desarrollarse en la aldea? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿Recibe informaciones oportunas sobre el desempeño y los planes a seguir por parte de su directivo? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales son: \_\_\_\_\_

.-¿Considera que en la aldea se desarrollan las actividades con un enfoque de cooperación entre el coordinador y los docentes? (1) Si ( ) (2) No ( ) Diga cuales.

son: \_\_\_\_\_

El diagnóstico también se enriqueció a través de la observación de cómo se lleva a cabo la gestión que desempeña el coordinador de la aldea y los coordinadores de programas, en cuanto a la parte administrativa, y cómo es el desempeño de los docentes colaboradores, aprovechando la participación diaria del autor en el contexto y su experiencia en la aldea.

También se utilizó la técnica de tormenta de ideas la cual se desarrolló idealmente con dos grupos de ocho o diez personas en este caso se contó con la presencia de los coordinadores y docentes colaboradores para conocer, en el caso de los docentes, cómo perciben el proceso de formación dentro de la aldea y la actividad de gestión y el sistema de trabajo para asegurarlo.

Mediante la tormenta de idea se trabajó en diagnosticar las principales deficiencias del sistema actual de gestión de la aldea, para lo que el trabajo buscó aplicar varias técnicas, tales como, el diagrama causa-efecto, el gráfico de Pareto, la matriz FODA.

El diagrama causa efecto se elaboró para encuadrar todas las causas y sub causas que están actuando e infiriendo en las actividades dentro de la aldea y que producen como efecto un débil sistema de gestión en la misma. Para ilustrar el diagrama de la relación existente entre las causa y el efecto, los participantes propusieron todas las posibles causas que producen el débil sistema de trabajo, las que finalmente se unificaron por consenso en cinco grandes causas, a las que se asignaron las sub causas más importantes en cada caso.

Este diagrama se utiliza para representar la relación entre algún efecto y todas las causas posibles que lo puedan originar. Se presenta en forma de espinazo de un pez. Un eje central se dirige al efecto, sobre el eje se disponen las posibles causas. En el análisis causa efecto se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar: en este caso se trata de la deficiencia en la gestión de la aldea, posteriormente se disponen todas las causas que pueden provocar el

efecto. Para definir el efecto se realizó un eficaz análisis que permitió analizar las causas de forma directa y precisa.

El gráfico o diagrama de Pareto se utilizó para elegir los focos vitales a los que debe dirigirse la atención de los directivos de la aldea, para ellos durante el trabajo del grupo se atribuyeron valores en % a la incidencias de las cinco causas seleccionadas sobre el efecto planteado, de esta manera se ponderaron los datos para seleccionar las causas más importantes a atender. Según el principio de Pareto, si se tiene un problema con varias causas, actuando sobre el 20% de las causas se resuelven normalmente el 80% del problema, lo que posibilita concentrar los esfuerzos en las causas decisivas.

En esta investigación se utilizó el diagrama de Pareto para identificar oportunidades de mejorar el sistema de trabajo al identificar las causas principales que lo están afectando en su efectividad y capacidad de crear características que permitirán trazar estrategias de mejora de la calidad en la gestión, para llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática, para analizar las diferentes agrupaciones de datos.

La matriz FODA es una de las herramientas administrativas más importantes aunque no siempre se tiene clara su utilidad. La importancia de este instrumento en esta investigación radica en que da un diagnóstico real de la gestión de la aldea y su sistema de trabajo, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, qué, además no es otra cosa que la dirección principal de trabajo a realizar, igualmente nos muestra cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y las amenazas, así como un análisis de la interacción entre ellas, mediante una visión global e integral de la verdadera situación existente.

Las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas presentes en la gestión de la aldea se obtuvieron a través de información suministrada por el grupo de trabajo con docentes y el coordinador de la aldea, además se realizaron consulta con los estudiantes, opiniones de otros docentes colaboradores de la aldea, consulta con personas que sirven de apoyo en la institución y entrevistas personalizada con algunos miembros de la comunidad.

## **2.6 Fundamentación del sistema de trabajo de alto desempeño.**

En el entorno empresarial altamente competitivo de hoy, la mejor fuente para enfrentar los principales retos de la organización, incluido la competencia, es su gente. La gente es lo que diferencia a su empresa de sus similares. Es por eso que es tan importante entender cómo piensan y sienten los miembros de una entidad, y entablar un diálogo permanente con ellos.

El índice de Trust fue diseñado para empresas líderes de negocios, el cual parte de un procedimiento para transformar el entorno empresarial a partir del trabajo con la gente y modificar su mente en torno al lugar de trabajo, mediante la encuesta se generan muchos elementos de datos; el interés de este trabajo es poner eso en un ejecutivo conciso como resumen de los resultados clave. El método mide el nivel de rendimiento actual y proporciona información útil acerca de si la cultura, las prácticas y el nivel actual de confianza dentro del lugar de trabajo para proponer cambios que refuercen los valores que conducen a la satisfacción del cliente y los resultados empresariales.

También le ayuda a identificar las fortalezas y debilidades operativas para aprovechar su actual gestión de personas, políticas y prácticas, y desarrollar confianza dentro de su entorno de trabajo.

El gran lugar de trabajo es una herramienta de trabajo con los empleados que mide el grado en que una empresa se considera como un gran lugar de trabajo por sus empleados. Mediante la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos sobre la percepción de los empleados de su experiencia laboral, la encuesta proporciona información esencial que permite a las organizaciones a comprender cómo mejorar su entorno de trabajo.

Precisamente basado en los métodos del gran lugar de trabajo se fundamenta la propuesta de un nuevo sistema de trabajo de alto desempeño en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco mediante un análisis de las ideas y sentimientos de los miembros de la aldea que permita proyectar los cambios.

Al cuantificar y analizar las percepciones de los miembros de la aldea, será posible identificar retos y soluciones para crear un ambiente de trabajo propicio y fomentar la participación de docentes y trabajadores motivados, comprometidos y leales.

Los resultados del estudio permiten contribuir a:

- ↪ Comprender mejor el clima laboral en términos de los niveles de confianza, orgullo y camaradería dentro de la aldea.
- ↪ Determinar las fortalezas y desafíos de la aldea de acuerdo con la percepción de sus miembros en cultivo, prácticas y políticas.
- ↪ Establecer la posición competitiva de la aldea tanto internamente como en el lugar de trabajo.
- ↪ Lograr una visión más precisa de las políticas actuales y una clara comprensión de los puntos que son de mayor prioridad para los empleados.
- ↪ Establecer a corto y largo plazo las metas de la aldea y desarrollar un plan de acción para alcanzarlas.

La implementación del índice de Trust permite medir la percepción de la calidad de las relaciones de trabajo de los docentes– con el coordinador de la aldea, con sus puestos de trabajo y con otros empleados y se basa en la respuesta de los trabajadores a un patrón de cinco dimensiones según el modelo del gran lugar de trabajo.

**CREDIBILIDAD:** Mide el grado en que los trabajadores ven la gestión como creíble (creíble, digna de confianza), por la percepción de la gestión de la evaluación de los empleados, prácticas de comunicación, competencia e integridad.

**RESPETO:** Mide el grado en que los docentes y obreros se sientan respetados por la administración, mediante la evaluación de los niveles de empleados de apoyo, colaboración y cariño, que se ven expresados a través de las acciones de la administración hacia ellos.

**EQUIDAD:** Mide el grado en que los empleados se sientan que las prácticas de gestión sean justos, mediante la evaluación de la equidad, imparcialidad y justicia que los empleados perciben en el lugar de trabajo.

**ORGULLO:** Sentido de las medidas de los empleados de orgullo en su trabajo, mediante la evaluación de los empleados, tienen sentimientos hacia sus puestos de trabajo, equipo o grupo de trabajo y la empresa.

**CAMARADERÍA:** Sentido de las medidas de los empleados camaradería en el lugar de trabajo, mediante la evaluación de la calidad de la intimidad, la hospitalidad y la comunidad en el lugar de trabajo.

Para implementar el índice de Trust en la aldea se aplicó el instrumento completo a los 33 trabajadores de la aldea y con los resultados de la encuesta se estimaron los % de respuesta a cada pregunta, teniendo en cuenta dichos % se determinó la situación de cada uno de las cinco dimensiones y se graficó su situación real.

## **2.7 ENCUESTA PARA EVALUAR EL ÍNDICE DE TRUST**

Estimado colega.

Con el ánimo de crear un sistema de trabajo de alto desempeño en nuestra aldea, le rogamos se tome unos minutos y responda la siguiente encuesta, marcando con una cruz en 1, 2, 3 4 o 5 según usted considere para cada pregunta, según la siguiente escala de respuesta

- 1 Casi siempre no es cierto**
- 2 Frecuentemente no es cierto**
- 3 A veces no es cierto/ a veces es claro**
- 4 Frecuentemente cierto**
- 5 Casi siempre cierto**

No	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Esto es un lugar amigable para trabajar					
2	Me dan los recursos y materiales necesarios para el trabajo					
3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar					
4	Todos tenemos derechos a recibir un reconocimiento a nuestro trabajo					
5	Las personas están dispuestas a hacer un esfuerzo extra para realizar el trabajo					
6	Puedo contar con la cooperación de las personas					
7	Los jefes indican claramente sus expectativas					
8	Puedo hacer a los jefes una pregunta razonable y recibir una respuesta directa					
9	Se me ofrece capacitación y oportunidades de desarrollarme profesionalmente					
10	Los jefes muestran agradecimiento por mi trabajo y por esfuerzo extra					
11	A las persona se les paga justamente por el trabajo que hacen					
12	Mi trabajo tiene un significado especial para mi este no es solo "Un trabajo más"					
13	Cuando las personas cambian de funciones o área se les hace sentir como en casa					
14	Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos					
15	Los jefes reconocen que pueden cometerse errores no intencionales en el trabajo					
16	Los jefes fomentan y responden a sugerencias e ideas					
17	Cuando veo lo que logramos siento sensación de orgullo					
18	Yo siento que recibo una parte justa de las ganancias del trabajo					
19	Los jefes me mantienen informado a cerca de asuntos y cambios importantes					
20	Los jefes tienen un panorama claro de hacia dónde va la organización y como lograr los objetivos					
21	Los jefes reconocen que la gente hace un buen trabajo siempre sin tener que supervisarlos					
22	Los jefes involucran a la gente en decisiones que afectan su trabajo y ambiente laboral					
23	Los jefes evitan tener empleados favoritos					

24	Me siento bien por la forma en que la aldea contribuye a la comunidad					
25	Los jefes hacen un buen trabajo asignando y controlando el personal					
26	A las personas se les da autonomía					
27	Este es un lugar psicológicamente y emocionalmente saludable para trabajar					
28	La gente es tratada justamente sin importar la edad					
29	Los ascensos se dan a quienes más lo merecen					
30	A la gente le gusta venir a trabajar					
31	Puedo ser yo mismo aquí					
32	Los jefes cumplen sus promesas					
33	La gente es tratada justamente sin importar su raza					
34	A las personas les importan las demás personas					
35	Las palabras de los jefes coinciden con sus acciones					
36	Las instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo					
37	La gente es tratada justamente sin importar su género					
38	Estoy orgulloso de decirles a otros que trabajo aquí					
39	Hay un sentido de familia o equipo					
40	Las personas celebran eventos especiales					
41	Yo creo que la aldea despediría a todos sus trabajadores solo como último recurso					
42	Las personas evitan hacer chismes para obtener un beneficio personal					
43	A las personas se les anima a que equilibren su vida de trabajo y su vida personal					
44	La gente es tratada justamente sin importar su orientación sexual					
45	Los jefes son competentes para manejar la aldea					

46	Si soy tratado injustamente se que tendré la oportunidad de ser escuchado para defenderme					
47	Tenemos beneficios especiales y personales en la aldea					
48	Estamos todos juntos en esto					
49	Los jefes dirigen la aldea de una manera honesta					
50	Los jefes muestran un interés sincero en mi como persona, no solo como trabajador					
51	Pienso trabajar aquí hasta que me retire					
52	La gente recibe un buen trato independientemente de su posición					
53	Cuando es necesario en la aldea me permiten atender asuntos personales durante el horario de					
54	Siento que soy valorado y que mi participación es importante					
55	Cuando se incorpora un nuevo trabajador se hace sentir bienvenido					
56	Este es un lugar divertido donde trabajar					
57	La gente es tratada justamente sin importar ninguna discapacidad					
58	Tomando todo en consideración yo diría que esto es un gran lugar donde trabajar					

## **2.8 Implementar y evaluar sistema de trabajo de alto desempeño.**

Para implementar y evaluar el sistema de trabajo de alto desempeño, se trabajo durante todo el 2012 y primer semestre del 2013, comenzándose la implementación a principios del 2012 y la evaluación entre mayo y julio del 2013. Para la implementación se realizaron sesiones de trabajo con el coordinador, los docentes y equipos de docentes colaboradores para implementar todos los elementos que aparecen propuestos en el nuevo sistema de trabajo.

Para la evaluación se volvió a aplicar a los 33 trabajadores de la aldea le encuesta del índice de Trust, para definir, si la implementación del nuevo sistema de trabajo produjo cambios positivos en el índice y demostrar así la efectividad del nuevo sistema de trabajo, el que para producir cambios significativos deberá estar implementado por un período mayor de tiempo.

## **Conclusiones del capítulo II**

1. Se propone un procedimiento para la realización de la investigación que parte de un diagnóstico de la situación de la gestión de la aldea, la fundamentación de un STAD para la misma, así como la implementación y evaluación de dicho STAD.
2. El procedimiento propuesto utiliza de forma novedosa el pentágono de cinco dimensiones propuesto por el índice de Trust en la fase de fundamentación y evaluación de los resultados de la implementación de un nuevo STAD para la aldea.
3. Como parte del procedimiento se realiza la implementación del STAD siguiendo la metodología de ocho pasos propuesta por Kotter (1995).

### **CAPÍTULO III**

## **CAPÍTULO III: Resultados y discusión.**

### **3.1 Introducción.**

En el presente capítulo se muestran y analizan los resultados de la implementación de un sistema de trabajo de alto desempeño, STAD, en la aldea Emilio Tébar Carrasco desde la fase de diagnóstico hasta la evaluación de los resultados de la implementación.

### **3.2 Caracterización de la aldea.**

Venezuela, se encuentra viviendo una revolución en todos los aspectos de la vida diaria (política, educación, salud, deporte, tecnología, etc.), lo que ha originado la disolución de viejos paradigmas y el surgimiento de nuevas corrientes de pensamientos, que indudablemente de ser aplicadas llevaran a la concepción de un hombre con mayor grado de conciencia social, es decir el hombre nuevo. Por esto y otras razones han surgido un conjunto de medidas políticas orientadas a fortalecer y democratizar el sistema educativo venezolano, una de estas medidas es la creación de la Misión Sucre, fundación creada por el Gobierno Nacional como alternativa al modelo educativo tradicional venezolano.

La Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela surge como proyecto estratégico del Gobierno Revolucionario para refundar la república y con ello vencer la deuda social acumulada durante décadas, el dramático desequilibrio de la distribución de la riqueza nacional, los elevados índices de exclusión que mantenían a más de 500.000 bachilleres sin cupos en la Educación Superior y la desatención al desarrollo endógeno.

La Misión Sucre está dirigida prioritariamente a sectores sociales de escasos recursos económicos, apoyando principalmente el concepto de municipalización de la educación superior, donde la comunidad pueda hacer uso de instalaciones educativas públicas cercanas a su zona de residencia, dejando a un lado las limitaciones geográficas históricas relacionadas a el estudio de la educación superior en el país.

Con la finalidad de desarrollar y cumplir con el objetivo de garantizar el acceso a la educación universitaria a nivel nacional, la Misión Sucre funciona en una

infraestructura conformada por una gran red de espacios denominados para efectos de la Misión: “Aldeas Universitarias” (considerados Ambientes Locales de Desarrollo Educativo Alternativo Socialista). Las aldeas se encuentran discriminadas en tres grupos:

- 1) Escuelas, liceos, casas de cultura, centros penitenciarios y aulas de Instituciones de Educación Universitaria.
- 2) Instalaciones construidas por la Fundación Misión Sucre.
- 3) Edificaciones construidas por la Corporación Venezolana de Guayana, Pdvsa, Fuerza Armada, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Gobernaciones, Alcaldías, entre otras.

Para lograr el adecuado avance de los programas que se dictan en las diferentes aldeas, se debe tener una gerencia organizada, definida, participativa, engranada y flexible que asuma como misión, promover el desarrollo espontaneo del proceso educativo dentro del Plan Extraordinario “Mariscal Antonio José de Sucre”, MISION SUCRE.

Sin embargo la gerencia no se desarrolla dentro de los parámetros establecidos, ya que aún es insuficiente en lo que se refiere a la comunicación permanente, definición de responsabilidades, trabajo en equipo y la existencia de una estructura organizativa estatal o de un organigrama funcional estatal, de cómo debe funcionar y la distribución de las coordinaciones pertenecientes a la gerencia de la misión.

De igual forma se muestran deficiencias y limitaciones en las interrelaciones entre los coordinadores, ya que al no estar por concepto establecidas dichas estructuras directas de dirección entre ellas, se induce a hacer que los niveles directivos se desenvuelven en una figura poco organizada en lo referente a la administración y el campo académico como tal.

Todo esto ocurre, ya que no tienen definido directamente hasta que punto llega la función de una coordinación y se inicia la función de la otra, así como el grado de responsabilidad, funciones específicas dentro de la institución y la organización misma, al igual tampoco tienen establecidas las descripciones de cargo de cada una de esas coordinaciones, ni de los otros niveles directivos.

Unido a ello se tiene la separación organizativa existente entre los entes que conforman la Plan Extraordinario “Mariscal Antonio José de Sucre”, llámese Misión Sucre y Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), quienes se han distribuido las responsabilidades de la misión por separado, como lo es que esta se encarga de la parte Administrativa y la UBV de la parte Académica, sin llegar en ningún momento a acuerdo alguno que sea orgánicamente funcional.

Al no haber ese engranaje organizacional se desarrolla en la institución un ambiente de trabajo desorganizado, de apatía, conflictivo e inhóspito, en donde no se lleva a cabo una planificación adecuada en conjunto entre las diferentes direcciones, por lo que cada coordinación trata de resolver las situaciones inherentes a la institución por separado, teniendo presente que casi en ninguna oportunidad son visitados por los coordinadores académicos de las diferentes programas pertenecientes a la UBV, que en realidad deberían ser los encargados en llevar las pautas académicas a los coordinadores de aldea, ya que ellos solo se limitan a proveerles los programas y planes por carrera al inicio de cada tramo.

La estructura organizativa de la UBV comprende una dirección encargada a un coordinador general, quien a su vez ha de supervisar el desarrollo de las actividades que desarrollan los coordinadores académicos de los diferentes programas, los cuales tienen la responsabilidad de mantener un contacto permanente con los coordinadores de aldea a fin de informarles sobre todos los cambios y lineamientos a seguir en cuanto a la gestión y desarrollo de cada programa por separado.

Sin embargo lo anterior no se cumple como tal, ya que el flujo de información no es continua por parte de los mismos, los coordinadores de programas mantienen poca relación con las aldeas al punto de que son personas desconocidas tanto para los mismos coordinadores de aldea, los docentes colaboradores por cada programa e igualmente para los estudiantes o triunfadores que hacen vida en la aldea universitaria.

La Aldea Universitaria constituye un espacio de concreción de la Misión Sucre, los cuales trascienden al concepto de universidad como infraestructura, sede, en cambio adopta los mismos elementos de comunidad y organización social.

El espacio es, en un principio, considerado lo esencial, sin embargo, a la luz de lo que sucede en las aldeas construidas, el arraigo es distinto al espacio ganado, el espacio pensado en colectivo y trabajado desde la organización, el espacio incorporado a un entorno social, útil una y varias veces como lo son todas las escuelas y liceos bolivarianos ocupados en horarios libres por comunidades de Misión Sucre y sus programas municipalizados.

Útiles los espacios ocupados desde la visión noble del que estudia para dar paso a otros que no tendrán que luchar por lo ganado, esto sucede en todo el país con la colaboración de las zonas educativas estatales y municipales, no se está hablando de ambientes, de simples grupos de estudio, sino de Aldeas Universitarias, de Comunidades de Estudio en el seno de las comunidades mismas, no se puede a unas llamarlas ambientes simplemente porque no hayan sido construidas para tal fin, son la concreción de la nueva universidad al margen de los programas de formación, al margen de las instituciones de estudio, al margen de la institucionalidad que muy a menudo las omite –llamándolas “ambientes de estudio”.

Las Aldeas Universitarias son el avance en conciencia de un pueblo que dejó de valorar al espacio como mercancía, que desmitificó al valor de cambio dándole desde su intuición todo un certero valor de uso, si hay en nuestro país un cambio radical desde una perspectiva socialista de un elemento secuestrado al capitalismo y puesto al servicio de la población, es el concepto no institucional de Aldeas Universitarias.

En este contexto, se ubica la aldea universitaria “Emilio Tébar Carrasco” donde se desarrollan los siguientes programas Académicos: Programa Nacional de Formación de Educadores PNFE, Turismo, Gestión Social, Gestión Ambiental. La misma está dirigida por un coordinador el cual recibe instrucciones del coordinador estatal de la Misión Sucre, es de hacer notar que los coordinadores de programas conforman, con docentes colaboradores que ellos asignen, unas figuras institucionales de apoyo en lo que se refiere al seguimiento en la elaboración de los proyectos de aprendizaje y el componente de vinculación

profesional bolivariana que inician los triunfadores desde su formación a razón de ocho horas semanales como mínimo.

Estos triunfadores para ser aceptados en la institución donde se vincularán al componente profesional, deben presentar una carta de exposición de motivo emitida por el coordinador del programa y firmada por un docente asignado por él, este proceso lo realiza el triunfador con el acompañamiento del docente tutor, la designación del mismo debe ser responsabilidad de las instituciones que representan la política educativa de la región, en este caso los coordinadores de aldeas y el director del plantel quienes están llamados a facilitar el trabajo de los colaboradores, en tanto el coordinador de aldea debe supervisar y evaluar el desempeño de cada docente, así como también propiciar, la sinergia institucional que hará posible la formación integral del triunfador.

Pero la realidad es otra ya que tales figuras institucionales no cumplen las funciones para las cuales se crean, son algunos docentes facilitadores del programa los que asumen el compromiso y la responsabilidad de apoyar y asesorar al triunfador en los proyectos de aprendizaje y realizar la visita de acompañamiento al maestro tutor como un seguimiento al proceso de formación del triunfador vinculante.

Igualmente hay un docente que es el enlace entre la Misión Sucre y la Zona Educativa del Estado, el mismo tiene como función recabar información de la matrícula mensual de estudiantes de las diferentes aldeas universitarias e informar sobre las actividades políticas que se llevan a cabo a nivel regional y nacional, en todo caso esta función debe complementarse con realizar un seguimiento de los triunfadores que desertan del programa sin manifestar por ninguna vía la decisión de no continuar los estudios.

Las funciones del Coordinador de aldea consisten en llevar la estadística en cuanto al ingreso, egreso y apertura de carreras de la Misión Sucre, dar orientaciones sobre las actividades administrativas y políticas. Y posibles soluciones, conjuntamente con los docentes colaboradores y triunfadores sobre las normas de convivencia y aseo de la aldea.

En la Aldea Universitaria “Emilio Tébar Carrasco” colaboran 23 docentes que atienden a un total de 454 triunfadores, en un horario de fin de semana en función de 19 horas semanales distribuidas de acuerdo a la planificación del docente colaborador y la metodología implementada en correspondencia con el tramo y los básicos curriculares.

Así mismo cuenta con tres operarios representados por dos porteros y un vigilante asignado por la Misión Sucre, una persona encargada del aseo de los baños asignada por la Zona Educativa regional. De igual forma la zona educativa ofrece la colaboración en cuanto a planta física con disponibilidad de 30 aulas para impartir los diferentes programas distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 3.1 Período Académico 2011 – 2012**

PROGRAMAS	DOCENTES	SECCIONES	Nº DE ESTUDIANTES
TRAYECTO INICIAL	12	8	270
PNFE	5	5	89
GESTIÓN AMBIENTAL	3	1	42
GESTIÓN SOCIAL	5	2	23
TURISMO	4	1	30

Total 454

Es importante señalar, que todos estos programas son respaldados por diferentes instituciones universitarias, a saber:

**Tabla 3.2 Instituciones que respaldan la misión sucre**

PROGRAMAS	INSTITUCIONES QUE LO RESPALDAN
TRAYECTO INICIAL	MISIÓN SUCRE
PNFE	UBV Universidad Bolivariana de
GESTIÓN AMBIENTAL	UBV
GESTIÓN SOCIAL	UBV
TURISMO	CUC Colegio Universitario de Caracas

### **3.2.1 Procedimiento de Selección de Docentes Colaboradores del Programa de Formación de las Aldeas Universitarias**

El procedimiento en general no es sistemático y no sigue un patrón pre establecido y confiable ya que no existe, aun cuando se solicitan los documentos de respaldo del currículo, las planillas que se llenan y las entrevistas que se realizan no recogen información suficiente respecto a los aspectos sociopolíticos y

comunitarios de los aspirantes. No se ofrece información suficiente respecto al cargo y el perfil que se requiere, ni se realiza un proceso de admisión ni de inducción posterior a la aceptación. El docente actúa en calidad de facilitador colaborador del proceso de formación en todos los sentidos y programas y está sujeto a libre remoción por parte del coordinador de aldea o en su defecto, por el coordinador regional o el coordinador del programa.

Por otra parte, los estudiantes, a través de la vocería estudiantil quien los representa, tienen potestad para destituir a cualquier docente por el motivo que ellos consideren pertinente dentro de su desempeño, a través de recolección de firmas entre los estudiantes de esa sección acompañada de una carta exposición de motivos y firma de actas la cual es presentada al coordinador de la aldea. Es de considerar que no existe ningún documento legal que avale tal o tales decisión por cuanto se carece de un instrumento de evaluación del desempeño docente que justifiquen aplicar medidas de destitución de cargos por incompetencias u otros motivos.

### **3.2.2 Ingreso de los Triunfadores a la aldea.**

Preinscripción en el Trayecto Inicial a través de la página web de Misión Sucre. El cual consiste en un programa de iniciación Universitaria

Inscripción formal en la aldea cercana a su domicilio

Inscripción en la página web del sistema Sur UBV

Sur UBV, consiste en un sistema único de registro académico de la Universidad Bolivariana de Venezuela donde los triunfadores semestralmente actualizan sus datos, constancias de estudios y record académicos. A lo antes señalado, cabría decir que en reiteradas oportunidades, a los triunfadores se les dificulta el acceso a la página web, debido a que se colapsa el sistema por la gran demanda de solicitud de inscripción al programa.

En este sentido, sería importante implementar otros mecanismos que faciliten el proceso, para que este fluya de manera eficiente, es necesario sectorizar las redes de comunicación por aldeas, estados y municipios.

### 3.2.3 Control de Estudios y Evaluación

El control de estudios y evaluación, son responsabilidad del coordinador de aldea y el coordinador del programa. Los mismos reciben de parte de los docentes colaboradores las actas de notas en físico y digital y luego estas deben ser cargadas al sistema Sur UBV, sin embargo es de hacer notar que el coordinador de la aldea es quien ejecuta esta labor aun cuando compete al coordinador del programa realizarla, esto trae como consecuencia el retardo en el proceso de inclusión de las notas al sistema y por ende a los estudiantes se les dificulta el acceso al mismo.

**Fig 3.1 Organigrama de Control de Estudios de la UBV**



Es de hacer notar, que por cada programa hay un coordinador encargado de la parte académica y el coordinador regional, el cual debe informar al coordinador de la aldea lo concerniente a todo cambio y/o lineamientos a seguir en lo que se refiere a su gestión, sin embargo esto no se cumple a cabalidad, debido a que el sistema de flujo de información no es eficiente por parte de los mismos, estos, en la mayoría de las veces son personas desconocidas tanto para los docentes colaboradores del programa como para los triunfadores que hacen vida en la aldea universitaria.

Por tal motivo se hace necesario implementar estrategias de mejoras que vayan dirigidas a un seguimiento de control y evaluación de las funciones asignadas, en este caso a los coordinadores de programa así como su desempeño y

cumplimiento, además de determinar estrategias operativas que garanticen el logro de metas y objetivos propuestos, esto se logra si existe una sinergia institucional entre los actores del proceso educativo de la Universidad Bolivariana y la Misión Sucre.

De igual manera el coordinador de programas de formación por parte de la UBV debe presentar su balance de gestión al coordinador de sede establecido en otra dependencia estatal, a su vez este coordinador informa a los coordinadores nacionales a nivel central. Los coordinadores académicos de los diferentes programas deben informar al coordinador general sobre su gestión.

Lo que respecta a los municipios son los coordinadores de aldea quienes deben informar al coordinador de la Misión Sucre todo lo referente al proceso académico de los programas de formación. La figura que coordina el ingreso y egreso de los triunfadores de la Misión Sucre, llámese control de estudio y evaluación realiza procesos de auditoría en el período de culminación de la carrera universitaria de los mismos, el cual consiste en la revisión del expediente conformado por documentos del estudiante y requeridos por la UBV.

La información de los balances de gestión de las diferentes coordinaciones debe estar referida a organizar, planificar, controlar y evaluar el desarrollo de los programas, con el objetivo de elevar el nivel de pertinencia en correspondencia con las particularidades de cada región, así como de mantener comunicación permanente con las diferentes coordinaciones, para retroalimentar los procesos que conducen al desarrollo del programa.

Deben mantener un registro actualizado de la data del programa y del control académico de los estudiantes, así como informar regularmente a los coordinadores de programas sobre las actividades en su ámbito de competencia y a la vez desarrollar intercambio de experiencias y jornadas científico – pedagógicas, donde participen los docentes colaboradores de programas y sus triunfadores. Esto último con la intención de fortalecer la labor formativa de los docentes y elevar la formación integral de los estudiantes.

De igual modo se debe garantizar la selección y caracterización del docente facilitador de cada trayecto de formación de acuerdo con las exigencias del

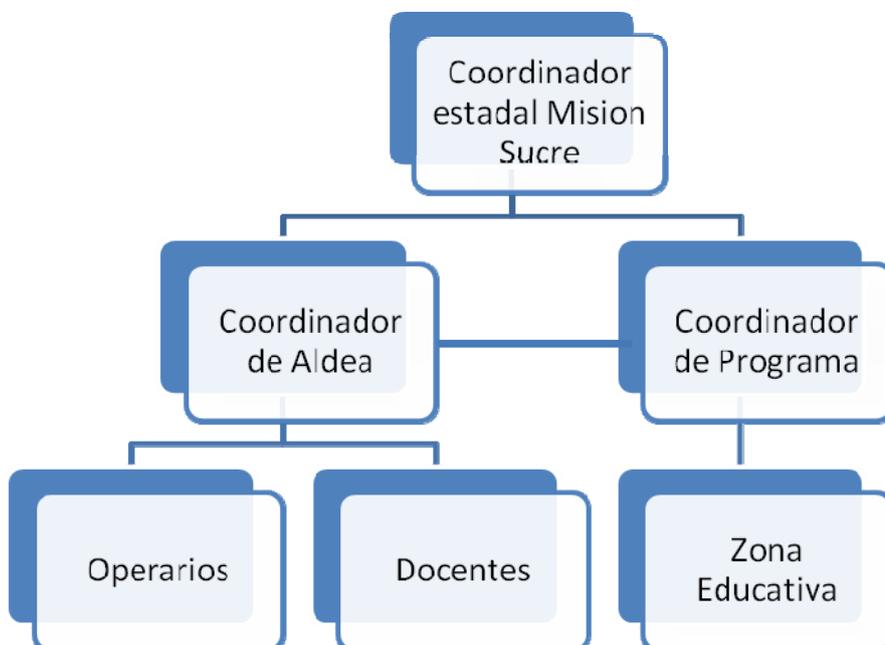
programa, como también mantener comunicación permanente con el coordinador nacional del programa a fin de retroalimentar los procesos que conducen al desarrollo del mismo en el estado.

Así mismo debe conformarse el comité de verificación académico por aldeas y municipios para que haya más fluidez en el proceso, como también la consignación de los documentos más relevantes de los triunfadores a tiempo para llevar a cabo el proceso de verificación y auditoría. Deben nombrarse coordinadores académicos por municipios para que se cumpla con el proceso de seguimiento y control en la gestión académica y administrativa. De igual modo se hace necesaria la contratación de personal administrativo para agilizar los procesos. Actualmente se cuenta con una población de 20.000 triunfadores en el total de programas.

### 3.2.4 Estructura organizacional de la Aldea

La estructura de la aldea universitaria “Emilio Tébar Carrasco” se puede reflejar a través del siguiente organigrama, el cual posteriormente se explica detalladamente

**Fig 3.2 Estructura de la aldea**



La aldea universitaria “Emilio Tébar Carrasco”, funciona desde hace tres años en las instalaciones del Liceo Bolivariano “José Silverio González”, ubicado en la avenida principal de la urbanización bolivariano de la ciudad de Cumana, estado Sucre. La disponibilidad de infraestructura de sus instalaciones permite el uso de 30 aulas de clases, para el desarrollo de los programas educativos incluidos en el proyecto Misión Sucre.

En el periodo escolar correspondiente al año 2012, se tiene que:

- La matricula estudiantil perteneciente al PNFE es de 89 alumnos
- La matricula estudiantil perteneciente a Turismo es de 30 alumnos
- La matricula estudiantil perteneciente a Gestión Ambiental es de 42 alumnos
- La matricula estudiantil perteneciente Gestión Social es de 23 alumnos
- La matricula estudiantil perteneciente a trayecto inicial es de 270 alumnos

Lo que representa una matrícula global de 454 alumnos

La estructura organizacional de la aldea universitaria “Emilio Tébar Carrasco” de la ciudad de Cumana, estado Sucre, perteneciente al proyecto Misión Sucre, desarrolla el Programa Nacional de Formación de educadores (PNFE), con la asignación de cinco (5) secciones distribuidas de la siguiente manera:

- Tres secciones del III tramo
- Una sección del IV tramo
- Una sección del V tramo

Siendo atendidas por un total de cinco (5) docentes, quienes dictan la totalidad de las asignaturas de cada pensum.

También se desarrolla el programa de Gestión Social, con una asignación de dos (2) secciones distribuidas de la siguiente manera:

- Una sección del III tramo, atendida por tres (3) docentes
- Una sección del VII tramo, atendida por dos (2) docentes

Igualmente incluye el programa de Gestión Ambiental, el cual se desarrolla en el I tramo y es atendido por tres (3) docentes.

Todos estos programas son respaldados por los lineamientos y reglamentos de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV)

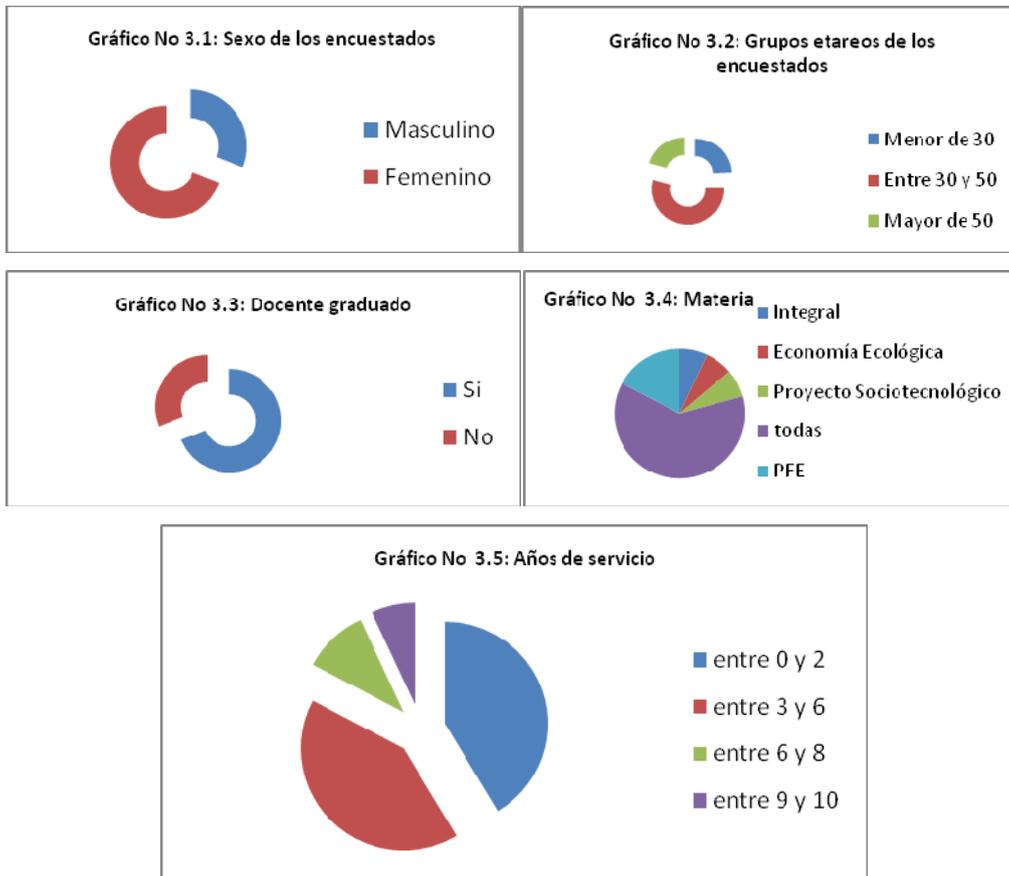
De igual manera se desarrollan los programas de:

- Trayecto inicial perteneciente al programa de iniciación Universitaria respaldado por los estatutos de la Misión Sucre, con una asignación de ocho secciones atendidas por doce (12) docentes
- Turismo perteneciente al programa de desarrollo de Carreras Técnicas Administrativas (CTA), respaldado por el Colegio Universitario de Caracas, con una sección asignada atendida por cuatro (4) docentes

Todos estos programas están dirigidos por el coordinador de aldea que a su vez depende del coordinador estatal de la Misión Sucre. El cual debe promover en la aldea la orientación a los docentes sobre procesos administrativos, las operaciones estadísticas de la aldea sobre el ingreso, egreso y aperturas de programas así como las actividades políticas correspondientes al nuevo sistema educativo bolivariano.

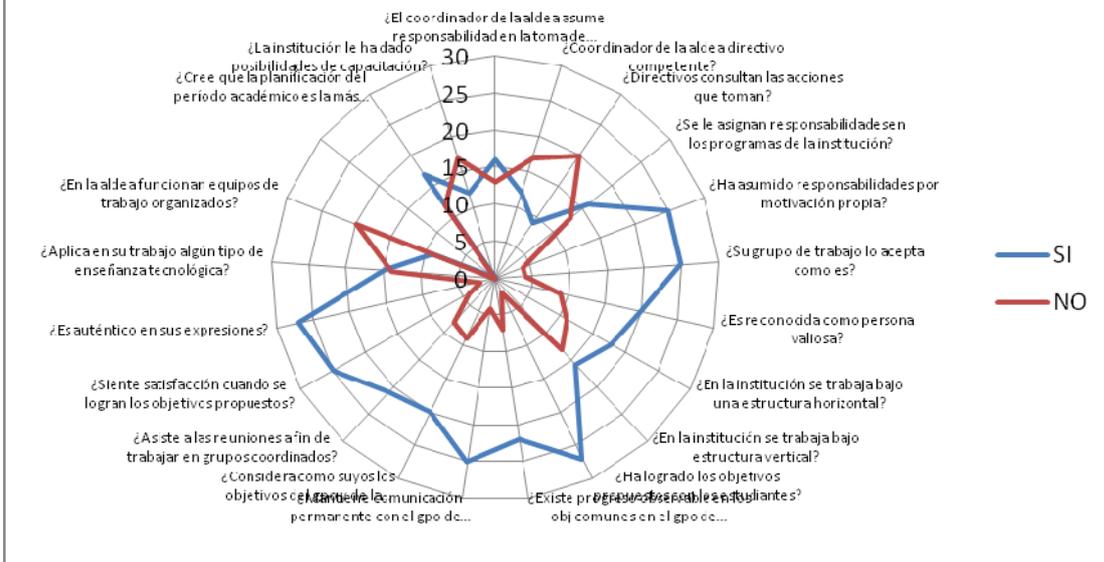
Como se observa a través de lo descrito, en la aldea no se muestran tareas, reglas, procedimientos ni procesos de manera individual ni colectiva donde se usen procesos mecánicos automatizados, que posibiliten la obtención de un desarrollo académico dentro de la aldea, acordes con las bases fundamentales de la misión sucre a través de los cuales se debe formar un profesional de alta calidad academia, poco menos se deja observar el trabajo comunitario que ha de desarrollar ese profesional en las comunidades aledañas a la aldea, así como también el trabajo socio político de incorporación de las comunidades a las actividades permanentes de la aldea, igualmente hay inexistencia del uso de servicios con un determinado nivel de eficacia y eficiencia, donde se use para ello tecnología y recursos, que ayuden a determinar las condiciones de trabajo bajo las cuales se desarrollan las actividades académicas y administrativas en la aldea universitaria, "Emilio Tébar Carrasco". Todos estos aspectos son factores fundamentales y relevantes para que se promueva de forma alguna un sistema de trabajo que permita optimizar la gestión académica y administrativa del coordinador de la aldea.

Percepción de los trabajadores de la aldea sobre el sistema de trabajo. Resultados de la encuesta.

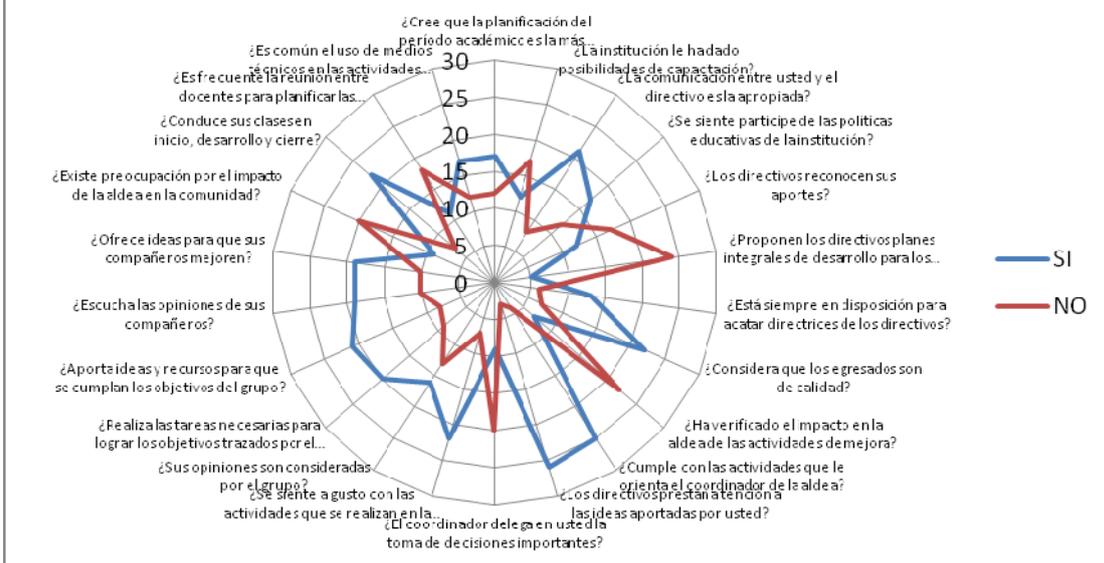


Puede observarse que la aldea cuenta con un colectivo mayoritariamente del sexo femenino, la mayoría en un grupo etario entre 30 y 50 años, que indica la juventud del personal que allí labora, con la preparación académica adecuada para el desarrollo de sus funciones, que la mayoría participa en varios programas y asume varios contenidos, en tanto la mayoría está vinculado a la aldea por menos de 6 años.

### Gráfico No 3.6: Resultado de la encuesta primera parte



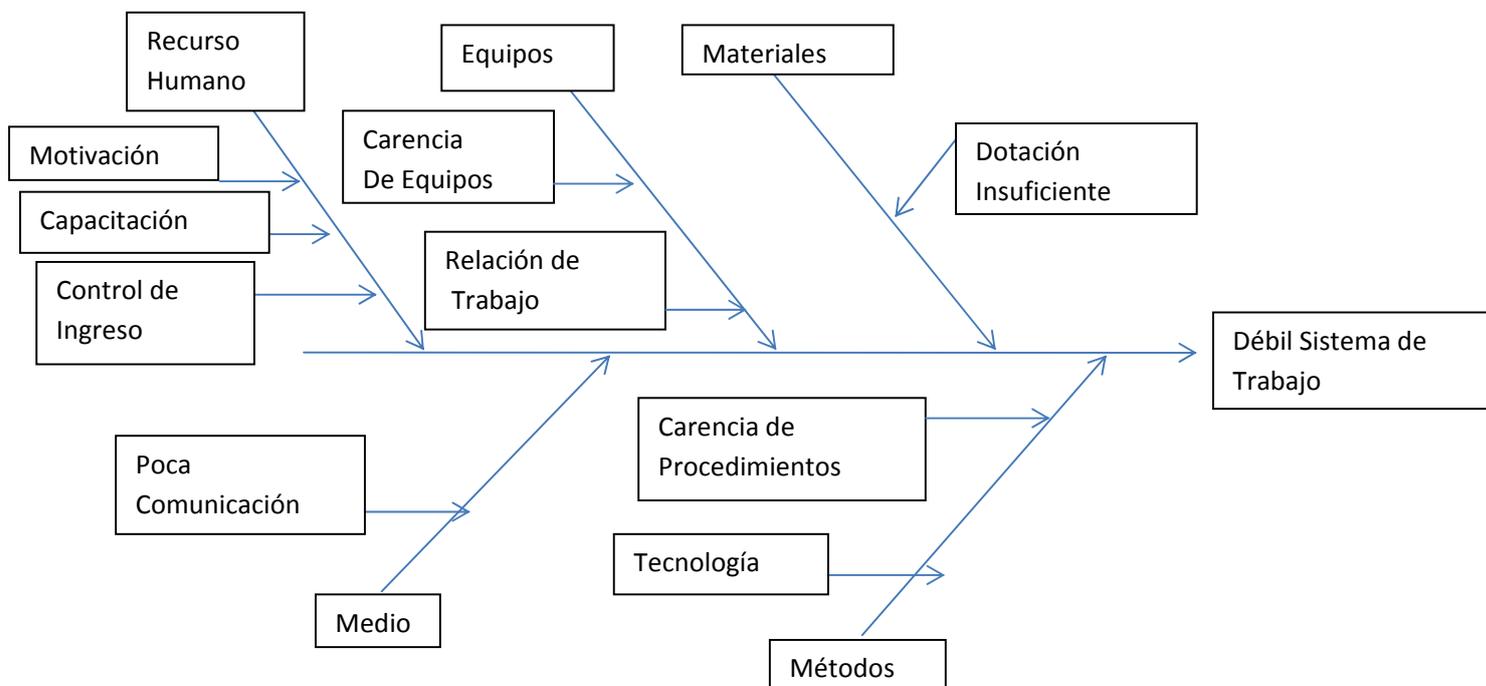
### Gráfico No 3.7: Resultado de la encuesta segunda parte



Quando se revisan los gráficos con las respuestas a las preguntas de las dos encuestas sobre el sistema de trabajo de la empresa puede entenderse que las principales insatisfacciones en la percepción de los trabajadores es que no funcionan equipos de trabajo organizados, no se reciben posibilidades de

capacitación en la aldea, los directivos no consultan ni delegan las decisiones, no existe preocupación por impacto en la comunidad y los directivos no proponen planes integrales de desarrollo para la aldea,

**Fig 3.3: Diagrama causa - efecto.**



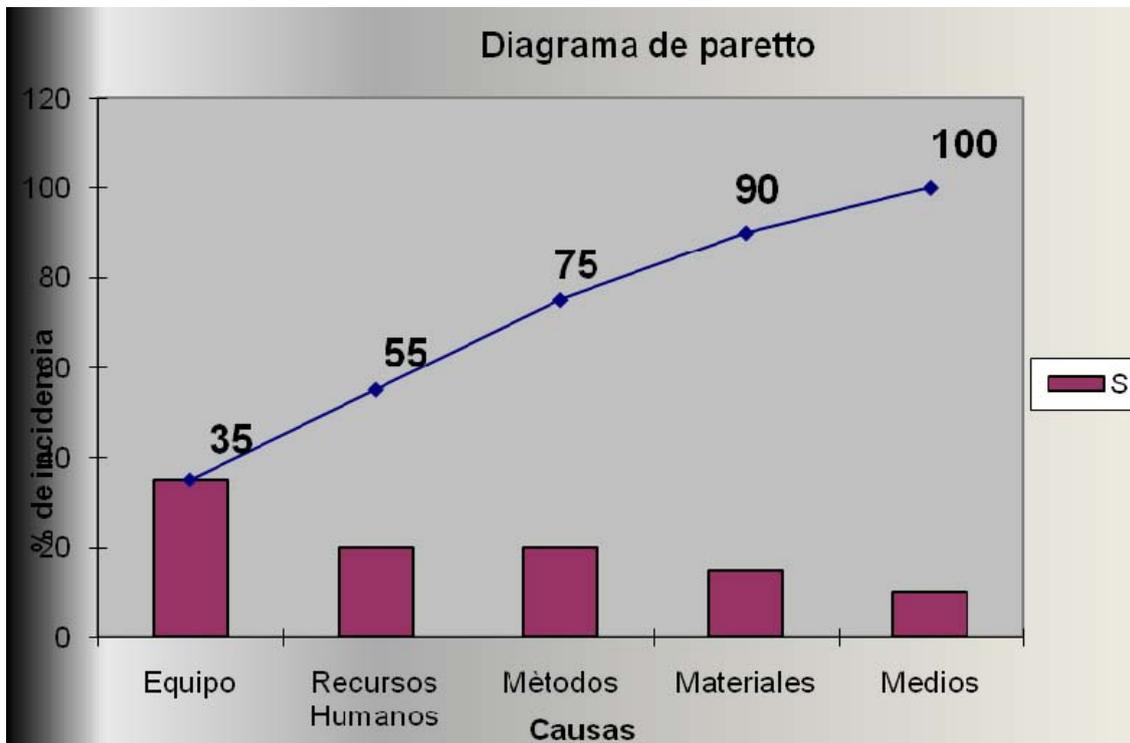
Causas:

- 1- Recurso Humano 20%
- 2- Equipos 35%
- 3-Materiales 15%
- 4-Medios 10%
- 5-Métodos 20%

**Tabla 3.3**

	% de Incidencia	% de Incidencia Acumulada	% Total	% Acumulado
Equipos	35	35	35	35
Recurso Humano	20	55	20	55
Métodos	20	75	20	75
Materiales	15	90	15	90
Medios	10	100	10	100
TOTAL	100		100	

**Grafico 3.8: Diagrama de Pareto.**



**Tabla 3.4. Matriz FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en estructura de dirección de la aldea.</li> <li>2. Perfil integrador de la aldea que se reconoce por triunfadores y colaboradores.</li> <li>3. Capacidad de la aldea interactuar y transformar la comunidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La ubicación de la aldea es de fácil acceso para todos.</li> <li>2. Apoyo gubernamental a los programas educativos.</li> <li>3. Reconocimiento y apoyo internacional a las misiones educativas en Venezuela.</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Insuficiente disponibilidad de recursos e infraestructura para el desarrollo.</li> <li>2. Falta de establecimiento de equipos de trabajo.</li> <li>3. Insuficiencias en la organización del sistema de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de demanda para matrícula estudiantil en algunos programas.</li> <li>2. Complejidad económica nacional e internacional.</li> <li>3. Poco reconocimiento social a los colaboradores que participan en el programa.</li> </ol>

	Oportunidades				Amenazas		
Fortalezas		1	2	3	1	2	3
	1	3	2	1	2	2	1
	2	1	1	1	2	1	2
	3	2	2	1	2	1	1
Total	14				14		
Debilidades	1	3	1	1	1	3	2
	2	1	2	3	1	1	2
	3	1	2	2	1	1	3
	16				15		

Fuente: elaboración propia

Al revisar los resultados de la matriz de impactos puede notarse que la aldea se encuentra en el cuadrante DO que se corresponde con una estrategia “Mini-Maxi”, que minimiza las debilidades sacando partido de las oportunidades. Esta debe ser una estrategia de reorientación, pues se abren oportunidades que la aldea puede aprovechar, pero carece del sistema de trabajo adecuado; esto indica la necesidad de un cambio de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

### **Problema estratégico general.**

La insuficiente disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos e infraestructura para el desarrollo de la aldea, la falta de establecimiento de equipos de trabajo y las insuficiencias en la organización del sistema de trabajo, impiden aprovechar mejor la ubicación de la aldea en un lugar de fácil acceso para todos, el apoyo gubernamental a los programas educativos y el reconocimiento y apoyo internacional a las misiones educativas en Venezuela.

### **Solución estratégica general.**

Para disminuir el efecto del PEG es necesario aprovechar al máximo la experiencia en estructura de dirección de la aldea, el perfil integrador de la aldea que se reconoce por triunfadores y colaboradores y la capacidad de la aldea interactuar y transformar la comunidad, para aprovechar la ubicación de la aldea,

el apoyo gubernamental y el apoyo internacional a los programas educativos en Venezuela, de forma tal que posibilite incrementar la disponibilidad de recursos e infraestructura para el desarrollo, la falta de establecimiento de equipos de trabajo y las insuficiencias en la organización del sistema de trabajo.

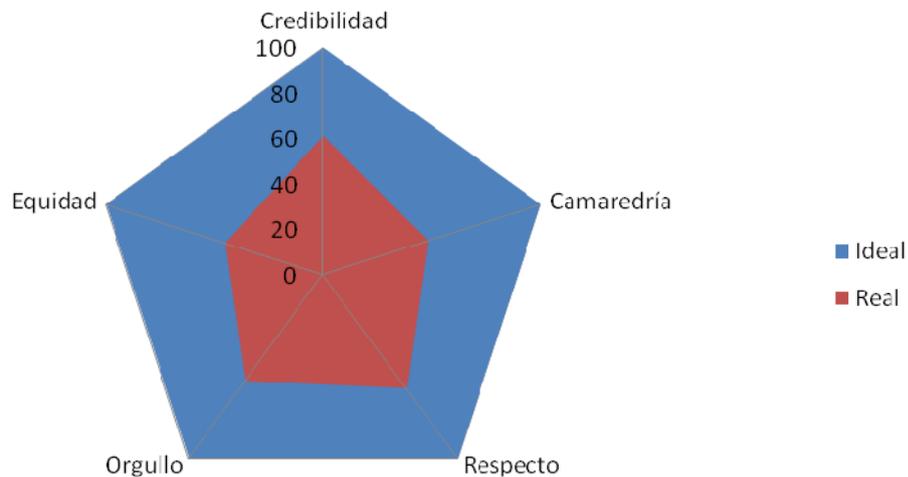
### **Acciones para responder a la solución estratégica general.**

1. Definir misión, visión, política y objetivos de la aldea en una mirada estratégica de desarrollo a largo plazo.
2. Estimular la formación de equipos de trabajo que eleven la efectividad del trabajo individual y colectivo en la aldea.
3. Implementar un sistema de trabajo en la aldea que asegure un alto desempeño de los trabajadores y el colectivo.
4. Realizar acciones de promoción del trabajo de la aldea en la comunidad para elevar el reconocimiento social a la aldea y sus trabajadores.
5. Desarrollar actividades para la capacitación y formación de los trabajadores y directivos, así como apoyar los intereses de éstos para su capacitación.

### **3.3 Fundamentación del sistema de trabajo de alto desempeño.**

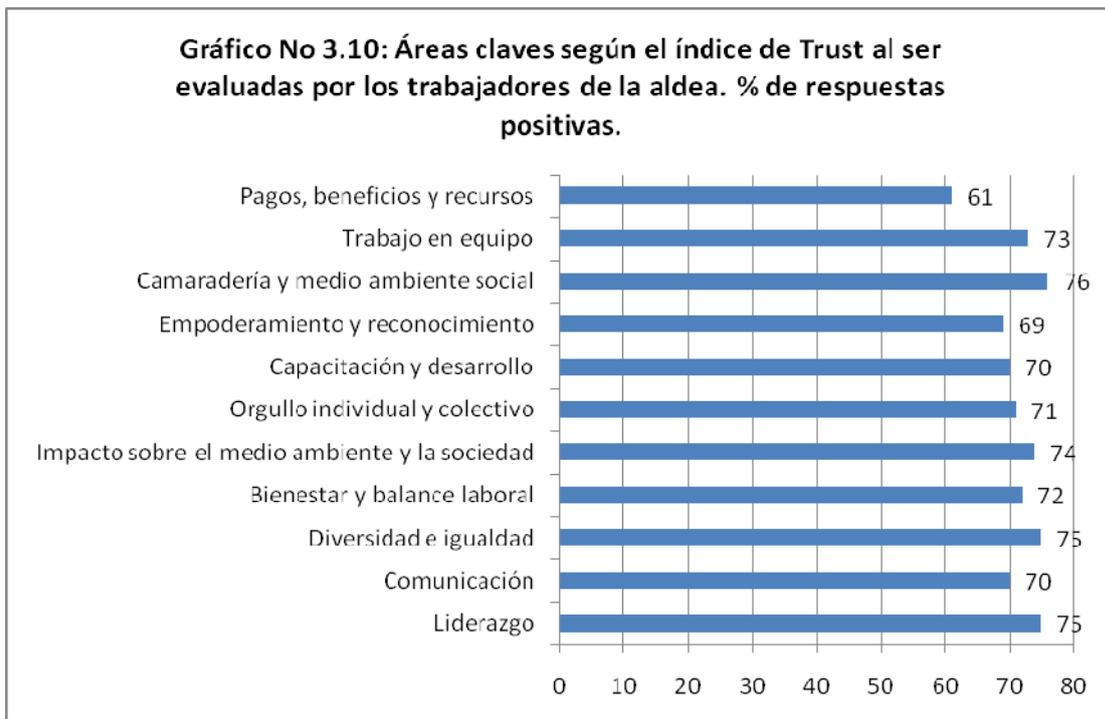
Para fundamentar el sistema de trabajo de alto desempeños, STAD, como se explicó en el capítulo II se trabaja con el índice Trust para definir la situación del sistema de trabajo actual y sobre esa base proponer los elemento a considerar para lograr un alto desempeño; al aplicar el instrumento del índice de Trust se obtuvieron los siguientes resultados sobre la situación en la aldea al iniciarse el trabajo.

**Gráfico No 3.9. Pentagono del ambiente de trabajo. Índice de Trust.**



Igualmente se seleccionaron las áreas claves en las que debe trabajar el coordinador de aldea y los coordinadores de programa según el índice Trust, para ello se trabajó con los siguientes aspectos:

Liderazgo, comunicación, diversidad e Igualdad, bienestar y balance laboral, empoderamiento y reconocimientos, equipo de trabajo, camaradería y medio ambiente social, salarios, beneficios y recursos, impacto sobre el medio ambiente y la sociedad, orgullo individual y colectivo, capacitación y desarrollo; para ello se le preguntó a los 33 trabajadores de la aldea sobre la importancia que según ellos tendrían estos aspectos para el desarrollo de un nuevo sistema de trabajo de alto desempeño, que les permita sentirse más a gusto en la aldea.



Si se observa el gráfico anterior puede verse que los trabajadores conceden elevada importancia a éstas áreas por lo que deberán ser tenidas en cuenta en la propuesta de un sistema de trabajo de alto desempeño para la aldea; todo este análisis condujo a realizar la siguiente propuesta para implementar un sistema de trabajo de alto desempeño en la aldea Emilio Tébar Carrasco, mediante la conducción del proceso al mejoramiento de las áreas claves según el índice de Trust.

**Para mejorar el liderazgo.** El coordinador debe elevar la capacidad de gestión para transmitir que posee una visión clara de que la aldea va encaminándose al éxito y de esta manera elevar la confianza de los trabajadores en el futuro como miembros del equipo. Los trabajadores quieren saber que están trabajando hacia un objetivo y confiar en que los líderes tienen las habilidades para llevarlos allí, así como un comportamiento confiable, honesto y ético, todo lo cual es la piedra angular de la integridad y es esencial para fomentar la confianza en el lugar de trabajo.

**Para mejorar la comunicación:** Buenas habilidades de comunicación invitan a un diálogo de dos vías, por lo que el equipo del coordinador y los coordinadores de los programas deben ser claros e informativos en la transferencia de mensajes a los trabajadores que ofrecen de forma voluntaria y que les brinden la oportunidad de iniciar conversaciones acerca de la información que podría necesitar o querer compartir.

**Para mejorar la diversidad e igualdad:** El coordinador debe crear un sentido de la justicia mediante el tratamiento de las personas con justicia, independientemente de características personales, la justicia debe ser un elemento esencial en la creación de unas reglas de juego en la aldea que permitan motivar al personal a sentirse bien, cada persona puede tener éxito sobre la base de sus méritos y fomentar el trabajo en equipo y la cooperación.

**Para mejorar el bienestar y balance laboral:** El coordinador de la aldea y demás directivos deberán mostrar cuidado y ocupación, para proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable y mostrar un interés en la vida personal de la gente; de igual forma deberán ser cuidadosos y conscientes del impacto que el trabajo tiene en la vida personal de los trabajadores y sus familias.

**Para mejorar el impacto sobre el medio ambiente y la sociedad.** Los directivos de la aldea deben promover que los trabajadores se sienten bien acerca de las formas en que la organización contribuye a la comunidad y estén orgullosos de su impacto en la vida de las personas fuera del lugar de trabajo que a su vez, crea un mayor sentido de compromiso entre la fuerza de trabajo.

**Para mejorar el orgullo individual y colectivo:** Deberá crearse un sistema de reconocimiento individual y colectivo por los resultados, resaltando el valor de éstos, para promover el orgullo de la gente en su relación con la aldea y su imagen pública, dada por la capacidad de satisfacer a las expectativas de los clientes internos y externos, su capacidad para cumplir necesidades de los clientes, y su compromiso de estar al servicio de la comunidad en la que está situada.

**Para mejorar la capacitación y desarrollo:** Deberá darse apoyo a los trabajadores de la aldea que se esfuerzan para desarrollarse profesionalmente, lo que muestra respeto por la valía profesional de las personas y que cultiva el compromiso, la dedicación y contar con trabajadores bien entrenados; esto anima a los empleados a reconocer la importancia de su trabajo y sienten que la dirección invierte en su capacidad para realizar su trabajo.

**Para mejorar el empoderamiento y reconocimiento:** El coordinador de la aldea debe mostrar su elevada competencia al ofrecer orientación a los empleados y evitar la microgestión, para así transmitir su confianza en la capacidad de los empleados para hacer su trabajo; estimulará la colaboración entre los empleados y la dirección para la búsqueda activa de gestión de sugerencias e ideas. Esto proporciona vías a través del cual solicitan una gran cantidad de información útil y alienta a los empleados a sentirse más comprometidos en su trabajo y unido a su resultado.

**Para mejorar camaradería y medio ambiente social:** El coordinador deberá fomentar sentimientos de hospitalidad e intimidad, a la vez que eleva la importancia de un sentido de comunidad en el lugar de trabajo, todo ello contribuye a los empleados en el desarrollo de mejores relaciones, cooperando con los demás y disfrutar de su trabajo. El trabajo en equipo, la cooperación y el compromiso que es un subproducto de camaradería afecta positivamente la calidad, la productividad, la rentabilidad y la moral de los empleados.

**Para mejorar el trabajo en equipo:** El coordinador deberá estimular un sentido de comunidad, ese que se desarrolla solo en grandes lugares de trabajo donde todos los empleados reconozcan que son los participantes en una organización verdaderamente única. Este profundo sentido de comunidad es evidente en la confianza de los empleados que los demás te ayudarán a salir sin importar el problema o preocupación, porque todos forman parte de un mismo equipo.

**Para mejorar pagos, beneficios y recursos:** Los directivos de la misión y la aldea deben conocer que un sentido de la equidad se transmite a través del tratamiento equilibrado de todas las personas en la distribución de beneficios tangibles e intangibles; si ellos garantizan que los trabajadores sienten que son remunerados de manera justa, que demuestra el valor fundamental que la aldea asigna a cada individuo, su compromiso de tratar a las personas de manera justa y el reconocimiento de la aldea sobre las contribuciones de cada trabajador.

### **3.4 Implementar y evaluar sistema de trabajo de alto desempeño.**

Para implementar el sistema de trabajo de alto desempeño se trabajó según los pasos propuestos por Kotter (1995), los que tienen como objetivo, llevar a cabo una implementación efectiva y una transformación en una organización, con el objeto de mejorar la manera de dirigir.

Inicialmente se trabajó en crear una sensación de urgencia o necesidad, con la finalidad de analizar de forma crítica, en un sentido de alertar sobre las limitaciones de como realmente se estaba desarrollando el proceso educativo en la aldea, cuáles eran sus alcances y como era vista por parte del colectivo educativo y del entorno social que la rodea, igualmente se analizó el desarrollo productivo de la calidad educativa y su incidencia en el entorno social de la aldea, todo ello teniendo en cuenta las limitaciones tecnológicas y financieras por las cuales atraviesa la institución, y el programa misión sufre como tal.

Se formó una coalición colectiva, a través de la cual, el coordinador de la aldea le informo al personal, sobre la necesidad de realizar ciertos cambios en la misma, para ello se formó un equipo de trabajo integral con la participación de todos los docentes, principalmente con la finalidad de que todas las actividades que se realicen en la institución sean bajo un gran ambiente de armonía y el trabajo en equipo.

Se creó una visión, bajo la cual la aldea debe proyectarse para lograr sus fines, sustentada en la necesidad de profundizar en esos proyectos de transformación necesarios, lógicos y alcanzables, dentro de lo que respecta al proceso educativo y enmarcado en los lineamientos del programa misión sucre.

Se definió que la **MISIÓN** de la aldea está dirigida a mantener una oferta de educación integral a triunfadores procedentes de grupos sociales antes marginados con prácticas pedagógicas novedosas, basadas en una relación amplia con la comunidad signada con la participación activa y protagónica, para un cambio efectivo del sistema educativo acorde con los propósitos de construir una nueva ciudadanía responsable en lo individual y lo social.

Por su parte la **VISIÓN** de la misma se declara como:

- ✓ Se garantiza la solidez y estabilidad de un colectivo laboral en la aldea que asegura una educación democrática y sin discriminación, para formar integralmente a los triunfadores como profesionales, así como hombres y mujeres de bien; reforzando el ideario de los próceres y mejores hombres de la patria.
- ✓ La aldea se consolida como un espacio de realización profesional, donde los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecerle y como tal son reconocidos por la familia y la comunidad por el importante aporte que realizan a la sociedad.
- ✓ Contar con docentes colaboradores capacitados en innovaciones pedagógicas y profesionalmente aptos, comprometidos con la realidad de su comunidad y del proceso revolucionario a fin de mejorarla, por lo que son voceros importantes de los mejores valores del pueblo.

Se comunicó la visión de trabajo a todo el personal, bajo la cual se estimó obtener resultados alentadores en pro de la mejora educativa y el desarrollo administrativo y de dirección, es decir el engranaje requerido entre directivos y docentes, así como también de acoplamiento de esos sistemas de trabajo a fin de generar el desarrollo cónsono e idóneo de las actividades y procesos dentro de la aldea.

Esta propuesta tuvo gran aceptación ya que su objetivo no es más que el de la incorporación de la aldea y sus triunfadores al desarrollo educativo, social y tecnológico

de la comunidad que lo rodea, buscando su adhesión al desarrollo productivo de nuestro estado. Ha de tenerse por presente que estos pequeños cambios se anexaron en cortos plazos sin abrir espacios en el desarrollo normal de las actividades educativas de la aldea, ni de los programas de trabajo establecidos por los lineamientos de la Misión Sucre.

Así mismo se potencio a todos los que hacen vida en la aldea y que participan directamente en el desarrollo del proceso educativo universitario, sobre las bases de esos cambios en la forma de trabajo y en el reordenamiento de actividades Administrativo Educativas, incentivándolos a desarrollar ideas innovadoras, probar nuevos métodos y aplicarlos simultáneamente con el desarrollo normal de las actividades académicas de la aldea, sin afectar de ninguna manera los objetivos plasmados en la visión general de la misión sucre.

Se planifico en conjunto, coordinador de aldea, colaboradores y docentes, sobre el tiempo prudencial en el cual deberían al menos obtenerse algunas visiones de la obtención de los objetivos y metas propuestos. Teniendo muy en cuenta que esas metas y objetivos planeados fuesen desde todo punto de vista alcanzables en un tiempo muy prudencial. Todo ello pensando cuidadosamente sobre como deberían incorporarse eso cambios paulatinamente para ir minimizando así, a esos grupos que tienden inconscientemente a resistirse a los cambios propuestos. Una de esas visiones lo es el hecho de la incorporación y participación espontanea de los docentes a complementar las actividades académicas con el fin de que las actividades administrativas fluyan sin interrumpir lo conceptual del modelo educativo del plan nacional misión sucre.

Todos estos pasos ayudaron a consolidar las metas propuestas y así como también los resultados obtenidos de la implementación de esas nuevas metodologías de trabajo, a través de las cuales los grupos de trabajo se fusionan y se planean un fin común, teniendo muy presente que a medida que vaya transcurriendo el tiempo y avanzando el desarrollo laboral educativo y administrativo del la misión sucre, se irán incorporando nuevas metodologías innovadoras que harán del programa algo excepcional, al punto que será uno de los principales polos de desarrollo educativo del estado y del país, Venezuela. Estos pasos conllevaron a institucionalizar esos pequeños cambios de tal manera que el mecanismo de trabajo actual incorpora, con todo y las limitaciones, sobre todo tecnológicas, a todo el grupo de trabajo de la aldea, coordinador y docentes, quienes con su mejor disposición agrupan sus necesidades y las acoplan en función del mejor desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la aldea.

### **3.5 Análisis e impacto del STAD en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco**

El análisis de la implementación del STAD en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco contempla los siguientes pasos:

- a) Una descripción de la metodología de la implementación, considerando los 8 pasos mencionados por Kotter (1995), complementándose con algunos datos estadísticos y las opiniones recogidas a través de un grupo focal (focus group) realizado en la organización, con representantes de los distintos niveles jerárquicos en lo educativo y administrativo.
- b) Análisis de la encuesta de clima laboral realizada en la aldea, a un año y medio de la implementación del modelo, utilizando el índice de Trus.
- c) Análisis de los resultados de una “Retroalimentación de Liderazgo”, enfocado principalmente al rol de estos para impulsar los sistemas de Alto Desempeño.

#### 3.12.1 Algunas consideraciones importantes en la aldea que sirvieron como referencia para complementar el análisis sobre la implementación de la STAD son los siguientes:

El crear valor para la aldea se refiere a descubrir beneficios escondidos que para los estudiantes, el coordinador y los facilitadores, pueden ser fundamentales en ciertas circunstancias; en otras palabras el crear valor corresponden a crear cambios, en actitudes, habilidades y conocimientos los cuales traerán consigo un conjunto de beneficios para los vencedores, docentes y por supuesto para el coordinador.

La aldea se caracteriza por tener un recurso humano de alta experiencia y alto compromiso de facilitadores con ella, esto se ha logrado con el transcurso del tiempo ya que el promedio de antigüedad en la aldea de los trabajadores en general es de 30 años, y un promedio de edad de 45 años.

En la aldea se encuentra un porcentaje alto de facilitadores que poseen conocimientos y habilidades (Know How) que ha sido adquirido en base a la experiencia práctica, por lo cual este objetivo consiste en canalizar este conocimiento, en certificarlo y complementarlo con capacitaciones técnicas y sobre todo humanas para motivar e incentivar al docente a su crecimiento personal.

El proceso de implementación del STAD parte con la formación del Equipo de Diseño, en el se asegura la participación y representación de todos los estamentos de la aldea, directivo y docentes, lo que permitió un mayor compromiso con los resultados que se obtuvieron en esta etapa de diseño, facilitando la difusión, el entendimiento, aplicación y desarrollo del modelo.

De los puntos que contempló la implantación del modelo se destacaron aquellos importantes y se omitieron aquellos que significan información confidencial para la aldea y el autor.

**1. Filosofía organizacional:** El primer paso significó la revisión y replanteamiento de la visión, misión y valores de la aldea, de manera de alinear los objetivos que pretende el proyecto misión sucre con las estrategias para conseguirlas. Una labor fundamental es su difusión al interior de la aldea, procurando sean conceptos entendidos, compartidos y asumidos, por todos sus componentes.

**2. Estructura de la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco basada en equipos de trabajo:** El nuevo esquema organizacional considera sólo tres niveles funcionales: Equipos de Operativos, Equipos de Áreas y el Equipo Directivo. Este nuevo esquema elimina las diferencias de jerarquía entre los integrantes del mismo equipo que desempeñen la misma actividad. Bajo este nuevo enfoque, todos desempeñan las mismas actividades y tienen las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo.

**3. Aplicación del sistema de liderazgo participativo:** La implementación del STAD considera un estilo de liderazgo participativo, dentro de lo cual se diferencian tres tipos: D1 (Directo, dice a la gente que hacer), D2 (Involucra al empleado, se delega el análisis), D3 (Faculta al empleado, se delega autoridad. El líder deja que otros decidan).

**4. Sistemas de soporte:** Con el propósito de asegurar un efectivo desempeño de los Equipos Directivos, Equipos de Área y Equipos de Operación, es necesario el entrenamiento de Líderes y todo el personal en el sistema de trabajo que incluye: Liderazgo, Trabajo en Equipo y Mejora Continua, así como la implementación de los sistemas de soporte. Los Sistemas de Soporte apoyan a los coordinadores a facilitar los medios para que los Equipos operen de acuerdo al plan, así como lograr efectividad y éxito en su desempeño.

### 3.12.2 Los Sistemas de Soporte que se contemplan son:

**a) Sistema de mejora continua:** Su propósito es alinear los objetivos de la aldea con los objetivos de los Equipos de Trabajo a través de la Gestión de los Indicadores Claves. Los Equipos son responsables de realizar las mediciones y llevar la gestión de sus indicadores a través del análisis de problemas y la implementación de proyectos de mejora. Además deben publicar los resultados obtenidos.

### **Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ Este sistema ha permitido alinear los objetivos de los Equipos con los de la aldea, asignado responsabilidades específicas a cada grupo, permitiéndoles optimizar el uso de los recursos de la misma.
- ❖ La utilización del método de los 5 pasos ha contribuido al análisis de la gestión de los indicadores y desarrollar el capital intelectual y know how existente en la aldea.
- ❖ A la vez, significa un grado mayor de compromiso y responsabilidad por parte de todo el Equipo por los resultados obtenidos. “Ya no es responsabilidad del coordinador, sino de todos”
- ❖ Ha contribuido a la participación y desarrollo de los integrantes de los equipos, al existir una distribución de indicadores en un sistema de “comisiones” que les permite asumir posiciones de liderazgo situacional.
- ❖ Cómo áreas de oportunidad se detecta la integración del 100% de los integrantes del equipo en esta metodología didáctica, en especial para aquellas personas a las cuales el uso del computador y planillas ha significado una experiencia nueva, lo que se puede traducir en poco interés por asumir responsabilidades y concentrar estas actividades sólo en algunos integrantes del equipo.
- ❖ En esta misma línea, la transcripción de ideas o conceptos a formatos y planillas es una actividad que debe mejorarse aún teniendo presente que se están tomando medidas respecto al caso del ingreso de vencedores a la aldea, en donde se está estableciendo la sistematización total de la matrícula de la aldea, por periodo y en general. El pasar de una cultura de transmisión oral al registro escrito, requiere de entrenamiento y motivación, especialmente para las personas de más antigüedad en la aldea.
- ❖ En cuanto a la gestión de Indicadores por equipos, se debe fortalecer el concepto de un “gran equipo” que es la aldea y evitar que los equipos realicen su gestión en forma interna como islas, en forma desintegrada. De esta forma, se generan sinergias que contribuyen de la mejor forma a la consecución de los objetivos establecidos por el proyecto misión sucre.

**b) Sistema de aportes e implementación de ideas de mejora:** Su propósito es canalizar y documentar la generación e implementación de ideas para aportar al mejoramiento continuo de los procesos de la aldea. Este sistema consiste en que cada docente y/o estudiante que tenga una propuesta, en cualquier ámbito de acción, en su propia área de trabajo o en otra, la canalice a través de un formato donde se especifique

el problema o área potencial de mejora, la solución propuesta y los beneficios de la misma, para su posterior evaluación y decidir su implementación.

#### **Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ En cifras, el sistema de aportación de ideas ha significado una alta participación por parte de los integrantes de la aldea, obteniéndose a diciembre de 2012 un promedio de 2 propuestas mensuales, con un nivel de implementación cercano al 60 % de las ideas recibidas.
- ❖ Las ideas presentadas apuntan a diferentes áreas de interés de la aldea y del proyecto misión sucre y no se limitan al ámbito de acción propio de cada docente.
- ❖ La implementación de ideas genera satisfacción por parte de los docentes y en el conglomerado de triunfadores, al ver que sus opiniones son consideradas y materializadas ya que con ello contribuyen a la gestión de la aldea y de sus respectivos procesos,
- ❖ La gestión de las ideas son desarrolladas principalmente por los propios equipos de trabajo.
- ❖ Recoger ideas innovadoras y que están generando valor a la aldea. En ocasiones, este sistema puede utilizarse para la consecución de recursos adicionales a los asignados a los Equipos, que no corresponden canalizarlos a través de este sistema. Al ser descartados, genera

**c) Sistema de reuniones de equipos:** Tiene como propósito asegurar la comunicación, involucramiento y una activa participación de todo el conglomerado educativo en la mejora continua, en base a un sistema de trabajo de alto desempeño. Para lograr este propósito, cada Equipo tiene un programa de reuniones con una frecuencia establecida entre cada encuentro. Así mismo, se cuenta con una agenda tipo que permite hacer foco en los puntos de interés para el Equipo y la aldea.

#### **Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ En cifras, durante el año 2012, el cumplimiento del programa de reuniones de equipos supera el 70%, con una frecuencia de reuniones mínima mensual para los equipos operativos y de áreas, estas reuniones se han efectuado con promedio de asistencia cercano al 90%.
- ❖ Se han establecido diversas medidas para apoyar la ejecución de reuniones, como por ejemplo, agendas tipo, evaluación de cada encuentro, incorporando conceptos como puntualidad, participación, conducción, cumplimiento de objetivos y un plazo para la

publicación del acta correspondiente. Estas iniciativas han permitido concentrar las reuniones en temas relevantes para la gestión de los equipos, alinear los objetivos de la reunión con los objetivos de la organización y fomentar la participación de los integrantes.

- ❖ Hay una percepción de que el número de reuniones es adecuado y responde a las necesidades de los procesos en la aldea.
- ❖ Aunque aún es reducido el número de que participan en las reuniones, se observa un crecimiento continuo de nuevos participantes, lo que muestra un incremento de la confianza de los trabajadores en ser escuchados y sus opiniones tenidas en cuenta.

**d) Sistema certificación de habilidades:** Tiene como objetivos asegurar la consistencia necesaria para el desempeño de una habilidad por medio de la formación y entrenamiento sistemático, considerando competencias sociales y técnicas, que además permitan al personal participar sólidamente en el proceso de mejora continua; y proporcionar al personal oportunidades de desarrollo dentro de la organización. El sistema de certificación de habilidades consta de tres etapas: Capacitación, Pasantía y Certificación.

**Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ Se vislumbran sentimientos de orgullo frente a la posibilidad de formación y desarrollo profesional a través de las diversas instancias de capacitación que ofrece este sistema, aunque en la aldea han sido aún limitadas las oportunidades de capacitación en el período evaluado.
- ❖ Se percibe un grado de satisfacción y agradecimiento hacia la aldea porque se estimula el crear y aprovechar cursos y capacitaciones.

**e) Sistema de las 5 S:** Tiene como propósito apoyar y fomentar el cuidado del ambiente de trabajo, en lo que se refiere a orden y limpieza con el fin de garantizar la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo. El sistema de las 5S pretende, a través de actividades programadas desarrolladas por los propios equipos de trabajo. El seguimiento a este sistema se realiza en base a auditorías programadas, realizadas por los propios trabajadores, permitiendo una retroalimentación permanente entre los equipos de trabajo.

**Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ Este sistema es uno de los indicadores que llevan todos los equipos de la aldea, por lo que el análisis del mismo son similares a los planteados en el sistema de mejora continua.

- ❖ Cada equipo tiene representantes que conforman el equipo de auditores 5S de la aldea, lo que garantiza una nueva instancia de participación y desarrollo para los facilitadores
- ❖ Los resultados obtenidos a través de las auditorias presentan una tendencia positiva en la aldea, resultados que coincide con la visión de los trabajadores sobre la implementación del sistema.
- ❖ Ha permitido mejorar las condiciones de los lugares de trabajo a través de mecanismos planificados de actividades e inspecciones y se reconoce como factor importante su enfoque hacia la seguridad de los docentes.
- ❖ No obstante, la existencia de instalaciones que datan desde el inicio de las actividades educativas en la aldea a través del plan nacional misión sucre, hacen que este sistema se vea como un canal para solicitar recursos adicionales o reemplazo de equipos o instalaciones, lo cual se escapa de los objetivos de este sistema.

**f) Sistema de comunicación:** Sus propósitos son asegurar una comunicación efectiva, en todos los equipos y en todos los sentidos, de la información sobre la mejora continua y de aquella otra información relevante para la aldea y mantener un alto involucramiento y participación de todos los involucrados en el desarrollo y crecimiento de la aldea y la comunidad universitaria.

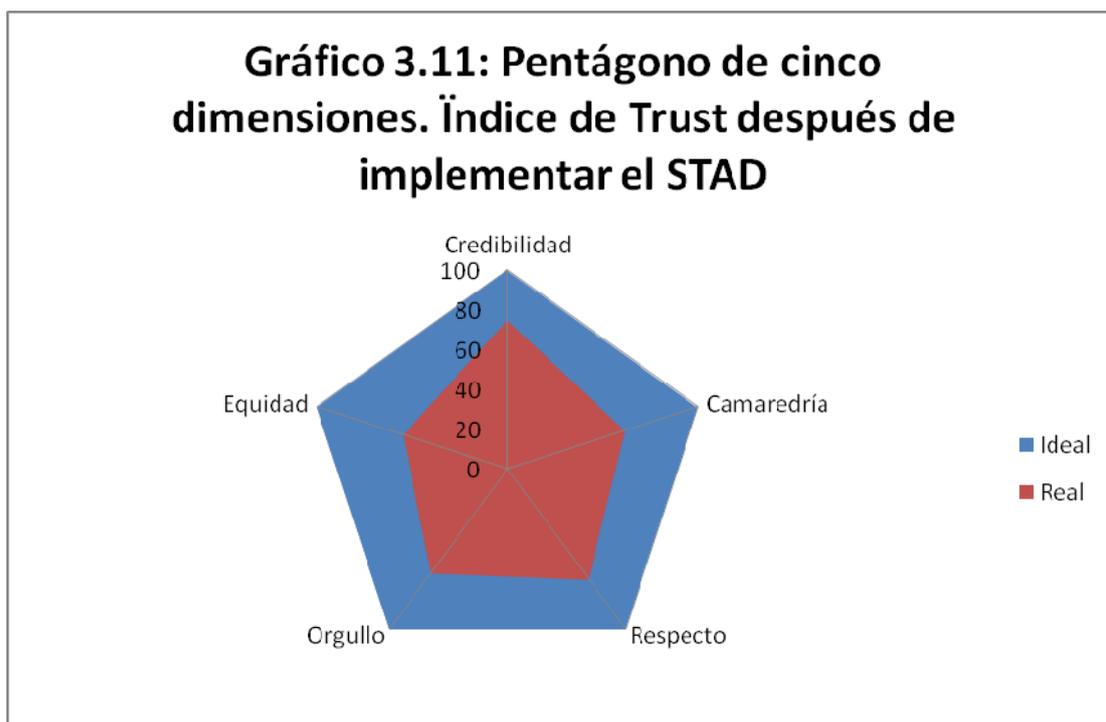
El sistema de Comunicación contempla dos aspectos: El desarrollo de instancias y medios tecnológicos que permitan un fácil y oportuno acceso a la información y la generación de instancias de participación que fomenten el contacto directo entre las personas, sin restricciones jerárquicas o de pertenencia a determinados equipos de trabajo.

#### **Análisis e impacto del Sistema:**

- ❖ Este sistema ha permitido migrar desde la transmisión oral de comunicación a la disponibilidad en redes compartidas, garantizando la disponibilidad en términos oportunos de la información.
- ❖ Algunas medidas concretas lo constituyen la implementación de correo electrónico para todos los facilitadores y triunfadores que hacen vida en la aldea.
- ❖ Se reconoce por parte de los docentes que se han realizado gestiones para canalizar y compartir la información que es relevante.
- ❖ En relación al sistema de reuniones hay una percepción consensuada de que éstas han sido útiles para revisar, integrar y programar temas y actividades.

- ❖ Se reconoce aun algún grado de dificultad con el traspaso descendente de la información a los miembros de cada equipo. Esto se debe a deficiencias en la responsabilidad que tienen los miembros del equipo en la transmisión de información y por otro lado a que «las personas se sienten con el derecho de tener que ser informado de todo lo que se trata en las reuniones, aunque no sea relevante para el desempeño de sus funciones». Otra oportunidad de mejora se detecta en lo que se refiere a la comunicación entre los Equipos Operativos. Se deben reforzar las instancias ínter grupales en el traspaso de la información.

Finalmente para comprobar los efectos de la implementación del STAD en la Aldea Emilio Tébar Carrasco se aplicó nuevamente la encuesta a todos los trabajadores en marzo de 2013 para definir el pentágono con sus cinco dimensiones según el índice de Trust obteniéndose los siguientes resultados.



Si se comparan los resultados de este pentágono con el que se realizó en el proceso de fundamentación en implementación del STAD, puede notarse que las cinco dimensiones del pentágono varían favorablemente en función de la visión que persigue la aldea, no obstante los saltos más sustanciales se produjeron en las dimensiones credibilidad y camaradería, muestra de que se estructuró un equipo de trabajo sólido en la aldea con la implementación del STAD.

### **Conclusiones del capítulo III.**

1. En el sistema de gestión de la aldea se observan varias debilidades dentro de las que destacan la selección, incorporación y clasificación de los docentes colaboradores, así como el deficiente trabajo en equipo y la comunicación entre directivos y de estos con los trabajadores.
2. El sistema de reuniones y las actividades de control de la gestión educativa distan aún de las demandas mínimas necesarias de la aldea para asegurar la efectividad de su gestión como universidad de la comunidad.
3. La solución estratégica general que emana de la matriz FODA indica la necesidad de definir y difundir la misión de la aldea, a la vez que se refuerce el trabajo en equipo, todo lo cual puede integrarse sin dificultad en un STAD.
4. Al aplicar el pentágono del índice de Trust se pudo comprobar que las cinco dimensiones credibilidad, camaradería, equidad, orgullo y respeto están afectadas según la opinión de los trabajadores al ser encuestados.
5. La fundamentación del STAD propone mejoras para el desarrollo de dimensiones importantes de la gestión como liderazgo, comunicación, diversidad e Igualdad, bienestar y balance laboral, empoderamiento y reconocimientos, equipo de trabajo, camaradería y medio ambiente social, salarios, beneficios y recursos, impacto sobre el medio ambiente y la sociedad, orgullo individual y colectivo, capacitación y desarrollo.
6. Con la realización del trabajo se logró redefinir y encaminar la misión, visión y valores de la aldea, así como comunicarla a todos los miembros de la misma.
7. La propuesta de un STAD modificando la filosofía de la gestión en la aldea, su estructura e incorporando el liderazgo participativo produjo impactos positivos en mejora continua, implementación de ideas de mejora, sistema de reuniones de equipos, certificación de habilidades, sistema de las 5 S y sistema de comunicación.
8. La aplicación del índice de Trust después de un año de trabajo con el nuevo STAD demostró que se produjeron cambios positivos en las cinco dimensiones definidas en el pentágono, que aunque no fueron sustanciales si demuestran la valides de la implementación.

## Conclusiones

1. Se elaboró un marco conceptual que permitió definir que la gestión en misiones educativas constituye un reto en la actualidad, que los STAD son una herramienta efectiva en las más modernas y avanzadas empresas del mundo y que no se han realizado estudios previos para desarrollar estos sistemas en aldeas de misión Sucre en Venezuela.
2. Se realizó un amplio diagnóstico a la gestión de la aldea que permitió demostrar utilizando diferentes técnicas que la misma presenta varias debilidades dentro de las que destacan la selección, incorporación y clasificación de los docentes colaboradores, así como el deficiente trabajo en equipo y la comunicación entre directivos y de estos con los trabajadores, las que podrían minimizarse con la implementación de un STAD.
3. Se propuso una extensa gama de elementos a considerar en la mejora de la gestión de la aldea para incorporar al STAD, a partir de las deficiencias que emergieron en el diagnóstico y considerando las dimensiones establecidas en la literatura.
4. Se logró una implementación efectiva desde enero del 2012 de un STAD en la aldea universitaria Emilio Tébar Carrasco siguiendo los ocho pasos dados por Ketter (1995), que logró involucrar a todo el personal de la aldea, incluyendo a los triunfadores.
5. La implementación del STAD impactó positivamente áreas claves de la gestión como mejora continua, ideas para la mejora, reuniones de equipos, habilidades, y sistema de comunicación, entre otras.
6. La modificación positiva de las cinco dimensiones del pentágono según el índice de Trust demostró la efectividad de la implementación del STAD y permitió contrastar positivamente la hipótesis de la investigación y contribuir a la solución del problema científico.

## **Recomendaciones**

1. Continuar perfeccionando el STAD implementado en la aldea mediante un sistema de mejoramiento continuo.
2. Profundizar en los impactos del STAD hacia la aldea y la comunidad,
3. Evaluar la posibilidad de generalizar los STAD en otras aldeas universitarias de la misión Sucre mediante procesos de adaptación de este resultado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso Rodríguez S. (2010). El Sistema De Trabajo Del Ministerio De Educación. Revista latinoamericana y caribeña de educación. No 2140
2. Alonso Rodríguez S. El Sistema De Trabajo Del Ministerio De Educación. Revista Latinoamericana Y Caribeña De Educación. No 2140 Funcionamiento Del Sistema De Trabajo De Ciencia E Innovación Tecnológica,
3. Arias, F. (2004). El Proyecto De Investigación, Introducción a la Metodología Científica. (4ª Edición). Caracas: Episteme2004
4. Arias Galicia L., Heredia Espinosa V. (1999). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Trillas Quinta edición México, 1999
5. Arraiz, J.I., (2001) Gestión Del Conocimiento En Capital Humano. Número 150, diciembre 2001, pp.22-23.
6. Attribution-Share Alike Contribuyentes: VARGUX Archivo:dishikawa1.jpg Fuente: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Dishikawa1.jpg> Licencia: Public Domain Contribuyentes: Ma-Lik, Sergio135
7. Bamforth, K. (2003). Los Requisitos Básicos Para Conseguir Un Alto Rendimiento. Recuperado el 28 de Febrero de 2007, de [http://www.monografiass.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/more22.shtml](http://www.monografiass.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more22.shtml) - 20k Collins, Porras. (1996). Empresas que perduran. Bogotá: 2003
8. Bergenhenegouwen, G.; Horn, H. F, Y Mooijman, E. A. (1996): Competence Development – A Challenge For Hrm Professionals: Core Competences Of Organmizations As Guidelines for Development of Employees, Journal of European Industrial Training, 20 (9), 29-35,
9. Blanchard K., Bowles S. (1999) ¡A la Carga! (Gung Ho!). «Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa» Editorial Norma
10. Borges, R. (2004).Herramientas para la Planificación Estratégica. [Artículo]. Revista Debates Iesa. Volumen IX. Número: 4. Caracas. 2004

11. Bunk, G. P. (1994): La Transmisión De Competencias En La Formación Y Perfeccionamiento Profesionales De La Rfa, Revista Europea de Formación Profesional, (1), 8-14,.
12. Bussiness y Gestión del Conocimiento [En línea] Disponible en: <http://www.gestiondelconociminto.com>.
13. Cabezas C. , Campano del Cerro (2010): Estrategia Para El Perfeccionamiento De La Misión Sucre en el Estado Guárico de la República Bolivariana de Venezuela" en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 139, octubre. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ve/>
14. Casanas Díaz, M. (2006). La Filosofía de la Educación desde una perspectiva marxista. Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas. 2006
15. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª Edición). Colombia: Mc Graw-Hill
16. Chiavenato, I. (2001); Administración: Teoría, Proceso y Práctica, Editorial Mc Graw Hill México 2001
17. Chiavenato, I. McGraw-Hill (2002). Gestión del Talento Humano. (6ª Edición). Colombia: 2002
18. Chiavenato, I. (2004); Comportamiento Organizacional, Editorial Thomson México 2004
19. Conceptos Básicos sobre Gestión del Conocimiento. [En línea] Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/juancarrion.htm>. [Accesado el día 2 de Mayo de 2011]
20. Corzo, E. (2008) Sistemas De Trabajo De Alto Desempeño (S.T.A.D.). Los recursos humanos.com. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1853-sistemas-de-trabajo-de-alto-desempeno-stad.html> .
21. CRUZ, P. K., VEGA, G. M. (2001): La Gestión Por Competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta,.

22. Da Silva Oliveira R. (1999). Teorías de la Administración Editorial Thomson
23. Davis y Newstrom (1988). El Comportamiento Humano en el Trabajo
24. Delcourt, J. (1999): Nuevas presiones a favor de la formación en la empresa, Formación Profesional, (17), 3-14,
25. Departamento de Asuntos Educativos de la O.E.A. "Declaración Final De La V Conferencia Iberoamericana De Educación". En Revista La Educación. No. 123 125, I III. EE.UU., 1996.
26. Donnelly, J; Gibson, J. E Ivancevich J; (1994). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas», Editorial Irwin México, 1994
27. Drucker, P. (1985). La Gerencia. Buenos Aires: El ateneo.
28. Drudis, Antonio. (2002) Gestión de Proyectos. Como planificarlo, organizarlos y dirigirlos. Barcelona Edit Gestión. 189p.
29. Duck, J.D., (1993) «Managing change: the art of balancing» HBR, Noviembre-Diciembre
30. Edwin R. Tejax Villalta. Organizaciones De Alto Rendimiento a través del trabajo en equipo. Edwinrtv@hotmail.com
31. Edwinsson, Jeif. (2000). El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa / Jeif Edwinsson, Michael S. Melone, - - Barcelona: Edit Gestión 2000, S.A, 1999 - - 235p.
32. Escuela Psicología Universidad, (2006). Serie Psicología y Empresa N° 9,
33. Fernández Losa M. (1999), Dirección De Equipos De Trabajo En Las Organizaciones, Civitas, Madrid,. 1999
34. Fernández, I. & Winter, T. (2003). Equipos De Alto Desempeño: Un Gran Desafío Para Las Organizaciones. Bogotá: Tendencias en Psicología – Serie Azul. Func & Wagnalle. (1990). Cuadernos de administración. Bogotá: Universidad Javeriana. 2003
35. Fernández, A. (1997): El Perfil Profesional De Los Formadores, Bellaterra,

Universidad Autónoma de Barcelona,. 1997

36. Fuentes y contribuyentes del artículo Diagrama de Ishikawa Fuente: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=57045660> Contribuyentes: Anto mala, Açipni-Lovrij, Damifb, Diegusjaimes, Elwikipedista, Ezarate, Furti, Ginés90,
37. Gareth Morgan, (2001). Capítulo 6 libro «Imágenes de la Organización»
38. Garza, J. (2000); Administración Contemporánea, Editorial Mc Graw Hill México 2000
39. Gautier, B. & Vervisch, M. (2002). Equipos De Alto Rendimiento: ¿sueño o realidad?. Recuperado el 2 de Febrero de 2007, de [.http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion\\_General\\_Academica/Dependencias/Depto\\_de\\_procesos\\_tecnologicos\\_e\\_industriales/Programas\\_academicos/II/Profesores/Temas\\_de\\_interes/Deca-2006.02.08%20\(2\).doc](http://portal.iteso.mx/portal/page/portal/Dependencias/Rectoria/Dependencias/Direccion_General_Academica/Dependencias/Depto_de_procesos_tecnologicos_e_industriales/Programas_academicos/II/Profesores/Temas_de_interes/Deca-2006.02.08%20(2).doc).
40. Gestión del Conocimiento y la competitividad. <http://www.mastermind.cl/gc.htm> Consultada en el 2011
41. Gestión del Conocimiento y la nueva tecnología de la información en salud <http://www.seis.es> Consultada en el 2011
42. Gestión del Conocimiento: El tercer factor 1 y 2. <http://www.gestiondelconocimiento.com> Consultada en el 2010
43. Goldfeder Guitela y Eduardo Aguilar. (1997). Planificación y Administración. Un enfoque integrador. Editorial Trillas. DF. México. 1997
44. Gómez G, Luis Ignacio, (2006). La Universalización De La Educación Superior Pedagógica. Impacto y proyecciones estratégicas sobre el Sistema Educativo Cubano. Congreso Internacional Universidad.
45. Gómez G., Luis y Alonso R., Sergio H. (2007). El Entrenamiento Metodológico Conjunto: Un método revolucionario de Dirección Científica Educativa. Editorial Pueblo y Revolución. 1ª. Edición. La Habana. Cuba.. 2007
46. Granica.Trist, E. (2003). Crear Organizaciones De Alto Rendimiento A Través Del

Trabajo En Equipo. Recuperado en 28 de Febrero de 2007, de <http://www.Monografias.com>

47. Grupo De Investigación De Desarrollo Humano Y Organizacional. (2004). Administración por Resultados. Universidad Tecnológica de Pereira..
48. Gurtner et al. (1998): Nuevas Tecnologías, Educación Y Formación. Un esfuerzo necesario de adaptación a los cambios sociales. Revista Española de educación comparada. (4), 51-67.
49. Guy R. L. (2007). El Ciclo de la Vida, Thomson Learnnig, sexta edición, México, 2001. <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/49.htm>
50. Hernández Medina Carlos Alberto.. Postgrado Y Capacitación De Cuadros En La Sede Universitaria Municipal. Disponible en: [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Fk8ANjvpwsUJ:www.sociedadelainformacion.com/14/sistematrabajo.pdf+sistema+de+trabajo+aplicado+a+sistemas+educativos&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShhDGGowFnOjyWF\\_3spW\\_GDs0nKE36wDIY8mGxGEgV3w8QNM430xaJxQPTF\\_gx5zxtT7uf2GobzFXlrY0N4gs3aApFcan7iiUc8bmbt6xf1hkPYbwPkGeXPkENYsHQnUEdfK\\_HR&sig=AHIEtbSBDxHwdSDaeOslvba0TiILJue2rg](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Fk8ANjvpwsUJ:www.sociedadelainformacion.com/14/sistematrabajo.pdf+sistema+de+trabajo+aplicado+a+sistemas+educativos&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShhDGGowFnOjyWF_3spW_GDs0nKE36wDIY8mGxGEgV3w8QNM430xaJxQPTF_gx5zxtT7uf2GobzFXlrY0N4gs3aApFcan7iiUc8bmbt6xf1hkPYbwPkGeXPkENYsHQnUEdfK_HR&sig=AHIEtbSBDxHwdSDaeOslvba0TiILJue2rg) Consultado el 3 de mayo de 2011.
51. Hersey P., Blanchard K., Jhonson D (1998). Administración Del Comportamiento
52. Hooghiemstra, T. (1994): Gestión Integrada De Recursos Humanos, En Mitrani, A.; Daziel, M., Y Suárez, I. (Eds.): Las Competencias, Barcelona, Planeta, 13-42, Humanos.Com. Disponible En: [Http://Www.Losrecursosohumanos.Com/Contenidos/1853\\_Sistemas-De-Trabajo-De-Alto-Desempeno-Std.Html](Http://Www.Losrecursosohumanos.Com/Contenidos/1853_Sistemas-De-Trabajo-De-Alto-Desempeno-Std.Html) . Consultado El 3 De Mayo De 2011.
53. Hunter J. (1996). La Paradoja: Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Ediciones Urano, Sexta Edición
54. IBARRA, A. (2000): Formación De Recursos Humanos Y Competencia Laboral, Boletín Cinterfor, (149), 95-107,.
55. Instituto Politécnico Nacional Secretaría Técnica Metodología Para El Análisis Foda Dirección De Planeación Y Organización Marzo 2002

56. Iram – Iso 9.000: 2000. Sistemas De Gestión De La Calidad. Principios Y Vocabulario”. Definición 2.8.3.
57. Kaplan & Norton. (2000). Criterios de productividad y efectividad organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes.
58. Karen, C. Y Vega, G. (2001): La Gestión Por Competencias: Una Nueva Herramienta En La Planificación Estratégica Del Recurso Humano, En [Www.Uch.Educ.Ar/Rrhh](http://www.Uch.Educ.Ar/Rrhh)
59. King, N. y Anderson, N. (2004). Cómo Administrar La Innovación Y El Cambio. Editorial Thomson México 2004
60. Kotter, John, (1995). Leading change: Why transformation efforts fail HBR,
61. Kotter, John, (1990). What leaders really do HBR,
62. Lenhardt, V. & Martin, B. (1996). Atreverse a confiar. Santiago de Chile: Lipman–Blumen. Lipman–Blumen, J. & Leavit, H.J. (2000). Grupos De Alto Rendimiento: Una Nueva Actitud En La Organización”. Harvard Business Review, Deusto, 48 – 55.
63. LEVI-LEBOYER, C. (1997). La Gestión De Las Competencias, Barcelona, Ediciones Gestión 2000,
64. López, C. (2004). Planificación de Empresa .Universidad Alejandro de Humboldt, [Documento en línea]. Disponible: [http:// www.geastioipolis.com.DOF.A](http://www.geastioipolis.com.DOF.A). 03/10/2005.
65. Manz, C. & Sims, H. (2000). Las Etapas Previsibles Del Desarrollo Del Equipo. Recuperado en 28 de Febrero de 2007, de [http://www.monografias.com/Administracion\\_y\\_Finanzas/Recursos\\_Humanos/more16.shtml](http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/more16.shtml)
66. Mapledon School (2009). Trust Index Score Card Report. London. 2009.
67. Márquez, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/35/liderazgo.htm>
68. Martínez, C., (2010) “La Gestión Del Conocimiento En Las Instituciones De Educación Universitaria” conferencia dictada durante el curso de postgrado gestión

del conocimiento, Aldea Universitaria de Tacarigua, 14 de marzo de 2010.

69. Mertens, L. (1998): La Gestión Por Competencia Laboral En La Empresa Y La Formación Profesional, Madrid, OEI,
70. Ministerio de Educación Superior de la República Bolivariana de Venezuela. (2003). Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre. Caracas. 2003
71. Ministerio de Educación Superior de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). La Misión Sucre y la Municipalización de la Educación Superior. Caracas,.
72. Ministerio de Educación Superior, (2004). Fundamentos Conceptuales de la Misión Sucre. Editorial MES. Caracas. 2004
73. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. (2007). Reglamento del Consejo del Poder Popular Estudiantil de la Misión Sucre. Caracas 2007
74. Morales, M. (1995). Equipos de Trabajo Efectivos. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.
75. Morín, Edgar (1995) Los Siete Saberes Necesarios Para La Educación Del Futuro. París: UNESCO.
76. Nadler, D., Gerstein, M. (1992) Arquitectura Organizativa. El Diseño De La Organización Cambiante. Ediciones Granica S.A. Barcelona.. 1992
77. Norma.De Bruyne, P. (1993). Teoría Moderna De La Administración De Empresas. Bogotá: Gestión Díaz, T. (2004). Pedagogía y Didáctica en la educación superior. Medellín: 1993
78. Pallu De La Barriere, R. (1999). Acercamiento a una teoría General de la Gestión. Madrid: Aguilar.Senge, P. (1999). La quinta disciplina. Barcelona: 1999
79. Peiró José M. (2004). El Sistema De Trabajo Y Sus Implicaciones Para La Revención De Los Riesgos Psicosociales En El Trabajo Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) 3 (2): 2004 p 179-186
80. Plazas R. (2008). Diseño E Implementación De Un Modelo De Equipos De Trabajo De Alto Desempeño Universidad Tecnológica De Pereira Facultad De

Ingeniería Industrial Pereira- Colombia 2008

81. Pozzo, M. (2002). Balanced Scorecard, Alternativa Para El Control De Gestión En OCHINA. Tesis de post-grado, no publicada. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Primera Edición. 2004.
82. Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras. (2006). Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas.. 2006
83. Robbins, S. (2003). Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall México 2003
84. Robbins, S. y Coulter M. (2005); Administración, Editorial Prentice Hall México 2005
85. Robbins, St. (1999). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones. México: Prentice Hall.
86. Rodríguez, D. (2001). Gestión Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile 2001
87. Rojas, S. y Cruz, P. (2003). Capital Humano. [Documento en línea]. Disponible: [http// www.Monografia.com./](http://www.Monografia.com/). Octubre, 03 -2005
88. Rondon, Y. (1999). Proposición de un Sistema de Gestión Estratégico, basado en el Cuadro de Mando Integral, "Balanced Scorecard", para el post-grado en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Tesis de Magíster no Publicada. Universidad Central de Venezuela.
89. SAGI-VELA, I. (2004). : Gestión por Competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización, Madrid, ESIC. 2004
90. Samaritarian (2007) Especialistas en Equipos de Trabajo. [En línea] Todos los derechos reservados Disponible en Internet: <http://www.samaritarian.com>
91. Sánchez, E. , Rodríguez, A. (1996). Estilos De Dirección En La Administración Pública.
92. SCHERMERHOM John R, Jr. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley.. Primera Edición.

93. Serguei, A. (2004). Planeación Estratégica. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/>. Octubre, 03 / 2005.
94. Steiner, G. (1979). Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe saber. México: CECOSA. 1979
95. Tejada Fernández J., Navío Gámez A., (2006), El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación Grupo Cifo, Universidad Autónoma de Barcelona, España. 2006
96. Tejada, J. (1999): Acerca de las competencias profesionales II, Herramientas, (57), 8-14.
97. Torrealba Saldivia, Z. (2008). Antecedentes socio-políticos de la Educación Superior Venezolana. En Revista Científico Metodológica Realidad y Perspectiva Educativa. Año I, Numero 1. Septiembre 2008. Ediciones de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Caracas. 2008
98. Vanella, O., Bruni, R. y Taborda, R. (2003). Dinámica De Los Indicadores De Calidad. I Congreso de Gestión de la Calidad de la Ciudad de Buenos Aires.. Buenos Aires. Argentina.
99. Vanella, O., et. al. (2005). Sistemas Laborales De Alto Rendimiento. Innovación Organizativa Para La Prestación De Servicios De Medición De Campo. Congreso Internacional de la Mejora Continua y la Innovación en las Organizaciones. Córdoba. Argentina. 2005
100. Vanella, Oscar R., Bruni. Rodrigo G. (2005). Prestación Eficaz De Servicios De Medición De Campo Mediante La Organización De Sistemas Laborales De Alto Rendimiento. Vanella, O., Et. Al. "Sistemas Laborales De Alto Rendimiento. Innovación Organizativa Para La Prestación De Servicios De Medición De Campo". Congreso Internacional De La Mejora Continua Y La Innovación En Las Organizaciones.. Córdoba. Argentina. 2005
101. VARGUX, 94 ediciones anónimas Fuentes de imagen, Licencias y contribuyentes Archivo: Diagrama-general-de-causa-efecto.svg Fuente: <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Diagrama-general-de-causa-efecto.svg> Licencia: Creative Commons