



# LA GERENCIA INTELIGENTE EN EDUCACIÓN A DISTANCIA: ALTERNATIVA PARA LA ATENCIÓN DE CALIDAD A LOS ESTUDIANTES

AREA TEMATICA: CRITERIOS DE CALIDAD EN  
EDUCACION A DISTANCIA

## Resumen

El sistema educativo requiere la actividad de expertos en diferentes campos, que se complementen de manera de colaborar todos en el funcionamiento de la institución: expertos planificadores, analistas en organizaciones, técnicos en presupuesto y en personal. El objetivo de esta investigación es analizar el estilo de gerencia inteligente en la Dirección de Estudios a Distancia del Programa de Educación de la Universidad Católica “Cecilio Acosta”, como estrategia de atención de calidad a los participantes de este sistema. El estudio es de carácter descriptivo y con un diseño de campo. La muestra intencional no probabilística de estudio fue constituida por 150 estudiantes del sistema a distancia del programa de educación de la UNICA inscritos en el lapso 1-2008 y 5 empleados involucrados con la Dirección del Programa de Educación a Distancia. Con la investigación se encontró que la administración de la Dirección de EaD de la UNICA está enfocada en lograr todos los objetivos establecidos, mediante una estructura y esfuerzo humano coordinado y otros recursos. Se han establecido los procesos de administración que están conformados por la planeación, organización, dirección y control las cuales simplifican el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez, efectividad y eficiencia en la universidad que conduce hacia una gerencia inteligente.

**Palabras Clave:** gerencia inteligente, estudios a distancia, atención de calidad, dominio personal, pensamiento sistémico.



## Introducción

La sociedad conduce sus actividades a través de varias organizaciones (incluidas las educativas bien sean presenciales o a distancia) destinadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios; las organizaciones presentan en general varios elementos en común: La presencia en todas ellas de un objetivo, meta o finalidad, están constituidas por recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre los cuales se dan interrelaciones y generan operaciones. Por último se da la presencia de un líder, director o gerente, que debe asumir sus funciones y conducir a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Pero, en la medida en que las organizaciones aumentan en tamaño y complejidad, requieren, para alcanzar sus objetivos y metas de la administración, como lo afirma Chiavenato, I. (2005) que la administración es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. En consecuencia, la finalidad de la administración es que las organizaciones funcionen bien para lo cual se requiere de un buen proceso de coordinación que integre objetivos y actividades en busca de las metas organizacionales.

Los intentos por desarrollar teorías y principios de administración presentan a través del tiempo diferentes corrientes sobre el pensamiento administrativo. Una de las últimas novedades dentro de las teorías administrativas señala Chivenato, I. (2005), corresponde al enfoque contingencial, sus orígenes están en los trabajos de: Thompson, Burns, Stalker, Laurence, y Jorsch, relativos a organizaciones, su ambiente y tecnología. Este enfoque busca la relación existente entre las partes, tanto entre ellas como dentro de ellas, y entre las partes y el medio, es decir su ambiente, son las características ambientales y situacionales las que condicionan el comportamiento organizacional. Las características de las organizaciones son entendidas entre ellas, si se analizan las características culturales, económicas, sociales, tecnológicas en general aquellas que definen el medio, aquellas que de una u otra forma afectan la institución y la hacen operar bajo condiciones variables y circunstancias específicas. La práctica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial en función de la realidad correspondiente.

En general el medio condiciona las organizaciones, y ello trae como consecuencia que deban adoptar diferentes estrategias ante una determinada situación, trayendo como resultado cambios en la estructura organizativa que puedan conducirla a un funcionamiento eficaz y eficiente. En la teoría contingencial los conceptos son utilizados en forma relativa y no absoluta, dependiendo de la circunstancia se recurre al uso de conceptos y situaciones propuestas por las diferentes teorías administrativas, utilizando la que más se adecúe a la situación planteada.

El proceso administrativo señala Jenson, citado por Flores, R. (2006), es la coordinación de los esfuerzos comunes para lograr un eficaz proceso de toma de decisiones mediante el cual el administrador, en su rol gerencial opera en forma efectiva los aspectos de la planificación, organización, dirección y control. El proceso administrativo es un denominador común en las empresas e



instituciones y sirven para facilitar el desempeño organizacional de manera que ella dirija en forma eficiente al logro de sus objetivos y metas.

En las instituciones educativas, la función de la administración, según señala Pallan, citado por Flores, R. (ob. cit), constituye el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuación, conducción y utilización de los elementos que hacen posible la efectividad del sistema educativo. Por lo que la administración de la educación puede entenderse como el proceso integrador y orientador de las actividades del sector educativo del Estado.

De manera que el sistema educativo requiere la actividad de expertos en diferentes campos, que se complementen de manera de colaborar todos en el funcionamiento de la institución: expertos planificadores, analistas en organizaciones, técnicos en presupuesto, en personal, es decir, actividades propias de los administradores. Por ello dada la naturaleza de las instituciones educativas la dirección de las mismas debe estar a cargo de una persona que pueda responder tanto al carácter del centro que cumple funciones docentes, de enseñanza, por ser su razón de ser, como de actividades de carácter administrativo por ser una organización, ya sea pública o privada.

La Universidad Católica "Cecilio Acosta" (UNICA) es un ejemplo de ello; esta institución educativa de carácter privada sin fines de lucro nació en 1983 con el objetivo de administrar con calidad y éxito la educación superior, tanto presencial como a distancia. Desde hace más de 5 años la EaD en la UNICA la coordina el Decanato de Estudios a Distancia (DEDIS) considerando la función gerencial en sus procesos educativos como uno de los factores que favorece la calidad de la enseñanza, sin embargo en cada Facultad de la Universidad existe la figura de la Dirección de EaD, las cuales llevan sus propias directrices de acuerdo a su población.

En cuanto a esto, se ha observado que los participantes de los EaD en la UNICA han manifestado su malestar en cuanto a la atención en los procesos administrativos que se llevan a cabo en la universidad, por lo tanto en la actualidad, de acuerdo a las exigencias y demandas de su población estudiantil a distancia, en la UNICA se requiere de una administración altamente tecnificada.

En tal sentido, habría de contarse primero en qué modalidad de comunicación -(personal directa, postal, telefónica, temática, otras) va a basar la institución el proceso de enseñanza- aprendizaje que pretende aplicar o cual de ellos va a privar sobre las demás para que en función de ellos organizar, planificar el diseño instructivo que integre todos los recursos utilizables de manera que se ajuste al alumno y a sus singularidades de aprendizaje.

La experiencia en Venezuela en educación abierta y a distancia se remonta a más de 50 años, la cual puede constatarse a través de diferentes instituciones y niveles educativos que han ofertado esta modalidad; sin embargo, el conjunto de conocimientos en materia del cumplimiento de las funciones administrativas en los estudios de pregrado en la educación a distancia es incipiente; es por ello que la presente investigación plantea como propósito principal analizar el estilo de gerencia inteligente en la Dirección de Estudios a Distancia del Programa de Educación de la Universidad Católica "Cecilio Acosta", como alternativa de atención de calidad a los participantes de este sistema.



Esta investigación es de carácter descriptivo, busca caracterizar los elementos de la gerencia inteligente en la dirección de los estudios a distancia en la UNICA y obtener un nivel de conocimiento descriptivo de esta situación. En lo que se refiere al diseño de esta investigación es campo ya que los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios; sin embargo se aceptan datos censales o muestrales recopilados por segundas fuentes siempre y cuando se utilicen los registros originales de la Dirección de Estudios a Distancia del Programa de Educación la Universidad Católica “Cecilio Acosta”.

La población de este estudio son estudiantes del sistema a distancia del programa de educación de la UNICA y 5 empleados involucrados con la Dirección del Programa de Educación a Distancia. El tipo de muestreo empleado fue intencionado no probabilístico. Concretamente en este trabajo de investigación, la muestra del estudio está representada por 150 estudiantes participantes en el sistema a distancia en el programa de educación de Universidad Católica “Cecilio Acosta” (UNICA), inscrito en el lapso 1-2008, en las asignaturas de Formación del trabajo y Formación ciudadana.

Se eligió esta muestra intencionalmente debido a que estos estudiantes conforman un grupo heterogéneo que componen el sistema modular de la educación a distancia en educación, en cuanto a que ellos provienen de diferentes partes de la región y además se ubican en diferentes semestres. En tal sentido se puede decir, que la muestra es representativa ya que contiene rasgos y factores característicos propios de su población, permitiéndole a la investigadora, con sentido lógico, generalizar los resultados obtenidos.

Para efectos de esta investigación en cuanto al personal de la UNICA, adscrito a la Facultad de Ciencias de la Educación en la Dirección de estudios a distancia, se determinó aplicar el método censal, debido a que el tamaño de la población total que conforma el estudio se puede estudiar sin ninguna limitante; es decir, se trabajó con la totalidad de la población objeto de estudio.

Para el desarrollo de este estudio se utilizó una serie de técnicas e instrumentos que permitieron recabar datos e informaciones de interés que garantizaron la obtención de elementos indispensables a los fines de la misma. Se aplicó el cuestionario tipo entrevista a los sujetos que conformaron la muestra de estudio, con la finalidad de recolectar la información para proponer el estilo de gerencia inteligente en la Dirección de Estudios a Distancia del Programa de Educación de la Universidad Católica “Cecilio Acosta”, como alternativa de atención de calidad a los participantes de este sistema.

## **Desarrollo**

### **Organización Inteligente: una forma de gerencia**

Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Una de la característica de la organización inteligente es el manejo efectivo de su conocimiento, detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación. Los sistemas de manejo de conocimiento permitirán



lograr esta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa. (Sanz Ramírez, M.; 2002).

Al respecto, Senge, citado por Fernández, L. (2002), señala que la creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco disciplinas de aprendizaje que constituyen programas permanentes de estudio y práctica. Estas disciplinas son las mencionadas a continuación:

1.- **Visión compartida:** Es una visión interior que permite aumentar el nivel de aspiraciones de los miembros de una organización, logrando que sus tareas constituyan parte de un propósito común más amplio, produciéndose una sinergia, reduciendo y canalizando los esfuerzos y creando un lazo de unión entre ellos.

Generalmente las ideas que sirven de directrices en las organizaciones empresariales, y que son seguidas satisfactoriamente y sin presiones por sus miembros proviene de una visión compartida por la mayoría de ellos y puede nacer de cualquiera de los eslabones jerárquicos; desde personas que no poseen autoridad, las cuales al conectarse con el nivel gerencial, se fortifican y se convierte en un enfoque de la comunidad organizada.

El compromiso es el nivel participativo más fundamental para que se obtengan los mejores frutos dentro de la visión compartida. Cuando los miembros de un grupo están fuertemente comprometidos son capaces de cualquier tipo de sacrificio para llevar adelante sus acciones.

2.- **Dominio personal:** Es una de las disciplinas importantes puesto que una organización se desarrolla cuando lo hacen sus integrantes; tomando en cuenta que el dominio de una persona no puede ser aumentado por otro individuo, sólo se puede crear condiciones que incentiven y respalden el deseo de hacerlo.

La práctica del dominio personal supone aprender a mantener una visión personal y clara de la realidad, ello genera en el interior de la persona una actitud creativa, conduciendo al cambio necesario así como también enseña a no rebajar la visión aunque parezca imposible.

3.- **Modelos mentales:** Constituyen representaciones mentales que se hacen del mundo, las cuales muchas veces no coinciden con la realidad, siempre se ve al mundo con modelos mentales y estos modelos mentales son siempre incompletos. En tal sentido los modelos mentales conforman unas guías muy poderosas que pueden llegar a afectar a todo cuanto hacemos.

El desarrollo de destrezas para laborar con modelos mentales requiere el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que permitan ejecutar esas aptitudes. Se debe tomar en cuenta que la meta será el mejor modelo mental para quien encare los problemas y trace los pasos para actuar.

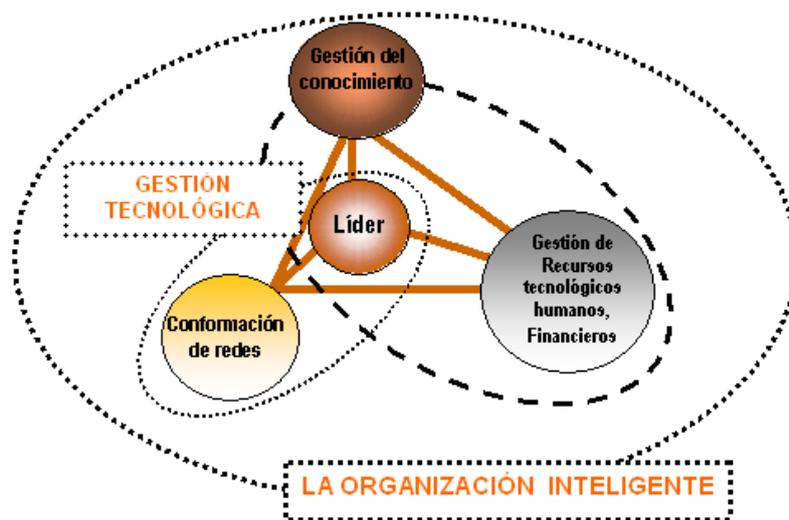
4.- **Aprendizaje en equipo:** Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros desean. Es básico desarrollarlo sobre el enfoque de la visión compartida, además del dominio personal, por que un equipo brillante está formado por individuos que también son brillantes.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar el diálogo y la discusión para poder entenderse entre los miembros del grupo y sacar el máximo de provecho de las reuniones; de la misma forma se trasciende la comprensión de un solo individuo y se puede aprender a observar los propios pensamientos.

5.- Pensamiento sistémico: Abarca una variedad de métodos, herramientas y principios dirigidos a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Por su naturaleza el enfoque sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. Es importante señalar el concepto de sistema como una totalidad formada por elementos que afectan recíprocamente a lo largo del tiempo para alcanzar un propósito común.

La teoría de las Organizaciones Inteligentes aporta una nueva visión de la organización empresarial, donde la percepción de la empresa por parte de las personas que la componen no debe ser fragmentaria, cada persona y actividad está relacionada con todas las demás; todo está relacionado con todo. Cada persona influye en el entorno y éste a su vez en cada persona. Si se logra desterrar la falsa idea de la fragmentación de fuerzas no relacionadas se puede crear organizaciones con capacidad de aprender; obteniendo, día a día, mejores resultados en su actividad global de la empresa. La empresa se convierte de esta forma en una aspiración colectiva.

Finalmente, es importante construir una gestión sustentada en una estructura que administre el conocimiento a través de la captura de la información, es decir, la creación de documentos, su conversión, su revisión, etc. (procedimientos); el desarrollo de infraestructuras tecnológicas y aplicaciones para la distribución del conocimiento (servicios y procesos); tecnologías de la información y comunicación, manuales normas políticas entre otros elementos que le permita a la firma organizar su memoria tecnológica; la formación de los empleados para la creación de conocimiento (capacitación); la mentalización de los empleados para cambiar, mantener, mejorar e innovar bienes y servicios a través de la gestión y utilización de la inteligencia; una organización flexible que responda a las demandas del mercado y la formación del líder como constructor y gestor de su organización.



**Gráfico No. 1 Modelo de Gestión Tecnológica**  
Fuente: Bermúdez, O. (2005)



La educación a distancia es una modalidad de enseñanza que surgió por la necesidad de ofrecer oportunidades de estudio a la población que no tenía acceso al sistema educativo tradicional presencial, es decir, constituye una alternativa ideal para buscar mejores horizontes en sociedades que cada vez resultan más competitivas. En este sentido, García Aretio, L., citado por Solari, A. y Monge, G. (2004), afirma que la educación a distancia es un sistema tecnológico de comunicación masiva y bidireccional que sustituye la interacción personal en el aula del profesor y alumno, como medio preferente de enseñanza, por la acción sistemática y conjunta de diversos recursos didácticos y el apoyo de una organización tutorial, que proporcionan el aprendizaje autónomo de los estudiantes.

Al respecto, Quevedo, M. (2000) señala que la educación a distancia por su propia estructura y objetivos, brinda un ámbito de aprendizaje único para las personas adultas, ya que pueden aprender aquello que personalmente les interesa y encuentran respuestas a sus propias necesidades. La educación a distancia es la modalidad educativa que más se aproxima a los principios fundamentales de: educación para todos sin distinción de nacionalidad, raza o condición social, educación personalizada a través de materiales y tutorías, educación para aprender a aprender, educación para toda la vida; valiéndose a su vez del desarrollo tecnológico como parte misma de la evolución del hombre hacia el nuevo milenio.

La función de la administración en las instituciones educativas, según señala Pallan, citado por Flores, R. (2006), constituye el proceso de toma y ejecución de decisiones relacionadas con la adecuación, conducción y utilización de los elementos que hacen posible la efectividad del sistema educativo. La administración de la educación puede entenderse como el proceso integrador y orientador de las actividades del sector educativo del Estado.

Por ello que el sistema educativo requiere la actividad de expertos en diferentes campos, que se complementen de manera de colaborar todos en el funcionamiento de la institución: expertos planificadores, analistas en organizaciones, técnicos en presupuesto, en personal, es decir, actividades propias de los administradores. Por ello dada la naturaleza de las instituciones educativas la dirección de las mismas debe estar a cargo de una persona que pueda responder tanto al carácter de centro que cumple funciones docentes, de enseñanza, por ser su razón de ser, como de actividades de carácter administrativo por ser una organización, ya sea pública o privada.

La administración escolar moderna debe coordinar todos los esfuerzos de todas las personas involucradas en las actividades y tareas educativas mediante un clima adecuado cumpliendo las fases del proceso administrativo, todo ello permitiría conducir a la institución, en forma efectiva y eficaz, hacia un proceso de toma y ejecución de decisiones.

Se puede señalar que dentro del campo educativo el proceso administrativo debe cumplir la función de planificar y dictar criterios sobre la ordenación y organización de la educación, crear su red de centros y velar por el éxito de la gestión administrativa. Por ello se requiere de una administración altamente tecnificadas, García, citado por Flores, R. (Ob. cit), dice que ella debe estar ajustada a una visión científica cuya finalidad está orientada a lograr organizaciones eficientes, al establecimiento de controles de calidad óptima, a



la formación y desarrollo de gerentes flexibles a enfrentarse a situaciones adecuadas a contingencias que el medio pueda ofrecer.

Por lo expuesto, el gerente de una institución de enseñanza a distancia debe comprender que esta modalidad educativa es diferente a la presencial, comenzando por sus componentes o elementos básicos como son: el alumno, el docente, los materiales o soportes de los contenidos, las vías de comunicación y la infraestructura organizativa y de gestión.

1.- El estudiante o alumno: elemento básico en todo hacer educativo y en función del que se estructura todo el proceso, debe conocerse su desarrollo psicológico, estilo de aprendizaje, motivaciones, otros, imprescindiblemente para el buen desempeño de la acción de educar. Este alumno tiene características específicas de adulto, habrá de recorrer la mayor parte del proceso de forma autónoma e independiente.

2.- El Docente: Las funciones del docente son distintas en una institución a distancia respecto a otra de carácter presencial su rol es de tutor docencia enfocada a motivar y potenciar el aprendizaje independiente y autónomo de un adulto, y por ultimo un proceso tecnológico, sobre todo en lo referente a la planificación previa. Para la educación a distancia precisan de la intervención de equipos de expertos en los distintos campos como planificadores, expertos en contenidos, tecnólogos de la educación, especialistas en la producción de materiales, responsables de guiar el aprendizaje, tutores y evaluadores.

3) La comunicación a través de los medios: los avances técnicos ponen a disposición de los protagonistas implicados en el proceso de comunicación (profesores, alumnos) una serie de medios que posibilitan diferir en el espacio y también en tiempo, la emisión y recepción de los mensajes pedagógicos con el fin de salvar los obstáculos tempo- espaciales. Por lo tanto, habría de contarse primero en que modalidad de comunicación -(personal directa, postal, telefónica, telemática, otras) va a basar la institución el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende aplicar o cual de ellos va a privar sobre las demás para, en función de ellos organizar, planificar el diseño instructivo que integre todos los recursos utilizables de manera que se ajuste al alumno y a sus singularidades de aprendizaje.

El sistema de comunicación habla de materiales y vías de comunicación. Entre los materiales están los impresos enviados por correo (unidades didácticas, módulos de aprendizaje abierto, guías de curso, guías de orientación didáctica, cuadernos o módulos de evaluación, complemento, circulares, otros). Por telefax o por vía telemática. Por otro lado están los audiovisuales (casetes, video, radio, televisión, otros); y los informáticos (programas multimedia soportados en discos, CD ROM, DVD, videodisco interactivo o Internet, otros). En las vías de comunicación están los tradicionales (presencial, postal, telefónica), y el video conferencia e Internet (e-mail, new, lista, entornos, Chat, WWW, otros).

4. Estructura, organización y gestión: Una institución de enseñanza a distancia debe contar con centros de apoyo al aprendizaje de los alumnos, exteriores a la sede central o centro de recursos; deberá disponer, o contratar las siguientes unidades y funciones.

- Unidad o sección de diseño y producción de materiales que habrá de contar con los expertos en contenidos y diseño del tipo de material de que se trate.



- Unidad de distribución de materiales con la función de hacer llegar éstos, física o virtualmente, de forma puntual a sus destinatarios dispersos geográficamente.
- Proceso de comunicación que precisa de una atención específica en estas instituciones con el fin de coordinar y garantizar el funcionamiento de los más diversos medios que posibiliten la comunicación bidireccional (correo, teléfono, radio, televisión, redes).
- La coordinación del proceso de conducción del aprendizaje se hace precisa habida cuenta de la diversidad de agentes que intervienen en el mismo: productores de materiales, responsables del proceso de enseñanza – aprendizaje, tutores y, en su caso, evaluadores.
- La evaluación a distancia y presencial comporta una estrategia también diferente a la de la enseñanza presencial por lo que habrán de arbitrarse las instancias precisas para su adecuado funcionamiento. Además se hace necesaria para realimentar el propio sistema en aras de una mejor calidad de los procesos y, consecuentemente, de los productos.

Flores, R. (2006) afirma que en diferentes universidades que administran la educación a distancia, como la Universidad Interamericana de Educación a Distancia de Panamá (UNIEDPA); el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en México. DF; la Universidad de educación a distancia de España (UNED) y la Universidad de la Salle en Argentina, se refleja la calidad y éxito en su función gerencial en sus procesos educativos reconociendo esta función como uno de los factores que favorece la calidad de la enseñanza, tomando en cuenta para esto la aplicación de las teorías de la administración definida por Fayol como la acción de prever, organizar, dirigir coordinar y controlar. Así, diferentes teorías han demostrado que los gerentes en el área educativa han de tener habilidad suficiente, previo y amplio conocimiento fundamental del proceso gerencial que les permita diseñar y desarrollar una organización que ayude a alcanzar la misión, visión, objetivos y/ o metas esperada.

El compromiso para la calidad educativa debe darlo el gerente al planificar, organizar actividades de manera adecuada, utilizando una buena comunicación, liderazgo y motivación con las responsabilidades presentadas, logrando así transformar organizaciones de estados actuales a futuro. Ortega, citado por Flores, R. (Ob. cit), plantea que la calidad de la educación expresa el resultado armónico e integral de la concepción y funcionamiento de los distintos componentes educativos (currículo, asesorías, proceso, recursos en forma genérica, medios, administración) que producen un resultado expresado en el impacto de la formación y / o calidad de los egresados.

Asimismo, el gerente debe tener una actitud hacia los principios modernos de la gerencia para lograr la calidad de la educación y del equipo que dirige. Por último se da la presencia de un líder, director o gerente, que debe asumir sus funciones y conducir a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

En la medida en que las organizaciones aumentan en tamaño y complejidad, requieren, para alcanzar sus objetivos y metas de la administración, como lo afirmó Koontz, citado por Flores, R. (2006), al decir "La administración representa la creación y conservación en una empresa de un ambiente, donde individuos trabajando en grupo pueden desempeñarse en forma eficaz y eficiente para la obtención de fines comunes". La finalidad de la



administración es que las organizaciones funcionen bien para lo cual se requiere de un buen proceso de coordinación que integre objetivos y actividades en busca de las metas organizacionales.

Los intentos por desarrollar teorías y principios de administración presentan a través del tiempo diferentes corrientes sobre el pensamiento administrativo como la teoría clásica constituida por la administración científica de Frederick Taylor (1856-1915) centrada en la administración por especialidades. La teoría clásica de las organizaciones de Henry Fayol (1841-1925) basada en la estructura organizativa con marcado énfasis en la función ejecutiva. El Modelo Burocrático de Max Weber (1864-1920) basado en la racionalidad y por ende en la eficiencia donde el individuo se le pide impersonalidad o subordinación del interés particular al general. Para Sander (1984), la tesis clásica de la administración concibe la organización, guiada por el criterio de eficiencia económica, como un sistema mecánico y racional.

La escuela de ciencias del comportamiento toma en cuenta las relaciones interpersonales, el hombre social dentro de la organización, su máximo representante Elton Mayo (1880-1949), con su movimiento de relaciones humanas, centra la atención en las relación tanto de lo humano como de lo material del ambiente destacando que las condiciones físicas y ambientales influyen en la productividad.

La escuela cuantitativa de las ciencias administrativas utiliza la investigación de operaciones en su metodología para resolver problemas y su mayor aporte está en las actividades de planeación y control: para ella la función administrativa no depende solo de que las cosas se hagan bien, sino también de que se haya decidido bien. La acción siempre está presidida de una decisión.

La última novedad dentro de las teorías administrativas señala Chivenato, I., citado por Flores (2006), corresponde al enfoque contingencial, sus orígenes están en los trabajos de: Thompson, Burns, Stalker, Laurence, y Jorsch, relativos a organizaciones, su ambiente y tecnología. Este enfoque busca la relación existente entre las partes, tanto entre ellas como dentro de ellas, y entre las partes y el medio, es decir su ambiente, son las características ambientales y situacionales las que condicionan el comportamiento organizacional por lo que la práctica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial en función de la realidad correspondiente.

Las características de las organizaciones son entendidas entre ellas si se analizan las características culturales, económicas, sociales, tecnológicas en general aquellas que definen el medio, aquellas que de una u otra forma afectan la institución y la hacen operar bajo condiciones variables y circunstancias específicas.

En general el medio condiciona las organizaciones, y trae como consecuencia que deban adoptar diferentes estrategias ante una determinada situación, trayendo como resultado cambios en la estructura organizativa que puedan conducirla a un funcionamiento eficaz y eficiente. En la teoría contingencial los conceptos son utilizados en forma relativa y no absoluta, dependiendo de la circunstancia se recurre al uso de conceptos y situaciones propuestas por las diferentes teorías administrativas, utilizando la que más se adecue a la situación planteada.

El enfoque clásico operativo es aplicable a cualquier tipo de organización y toma en cuenta las actividades o funciones a ser realizadas, es decir centran



su pensamiento en el proceso administrativo constituido por las funciones de planificación, organización, dirección y control. Algunos autores, como Terry citado por Flores (ob. cit), justifica la selección de la escuela del pensamiento basado en el proceso administrativo fundamentado en las siguientes razones: ofrece un enfoque amplio e incluye todo el ámbito administrativo; es aplicable a todo tipo de organización; permite el uso de otras posiciones o enfoques, integrados dentro del proceso administrativo; es fundamental la definición de objetivos; es práctico, directo, permite un curso de acción necesario y adecuado para localizar, entender, y resolver problemas; y es flexible, permite innovaciones, ella no es mecánica, no actúa en forma automática.

El proceso administrativo señala Jenson, citado por Flores (ob. cit), es la coordinación de los esfuerzos comunes para lograr un eficaz proceso de toma de decisiones mediante el cual, el administrador, en su rol gerencial opera en forma efectiva los aspectos de la planificación, organización, dirección y control. El proceso administrativo es un denominador común en las empresas e instituciones y sirven para facilitar el desempeño organizacional de manera que ella dirija en forma eficiente al logro de sus objetivos y metas.

Según Aguilar, R. (2003) los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por cuatro funciones fundamentales que constituyen el proceso de la administración; una expresión sumaria de estas funciones es: la planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse; la organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades para que se conformen con los planes.

### **Análisis estadísticos de los resultados**

En esta parte del trabajo se expone el análisis de los resultados de los aspectos más significativos sobre el estilo de gerencia inteligente en la Dirección de Estudios a Distancia del Programa de Educación de la Universidad Católica "Cecilio Acosta", como alternativa de atención de calidad a los participantes de este sistema. Se comentan de forma general el dato más destacado con el mayor valor o ponderación, y tienen por otra parte un carácter más bien descriptivo, porque se apuntan posibles razones de algunos resultados, que se tratarán más extensamente en la parte de la discusión.

A continuación se muestran y comentan los siguientes datos que pertenecen a cuatro apartados:

### **Descripción del Proceso administrativo de la Dirección de EaD**

En este primer punto, se describen el proceso administrativo de la Dirección de EaD de la UNICA y su gestión en general, que comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo en este departamento (Ver gráfico No. 2). Por lo tanto, se presentan las cuatro fases que guían el comportamiento administrativo en esta Dirección, consideradas como una totalidad lo cual constituyen o conforman el proceso administrativo.

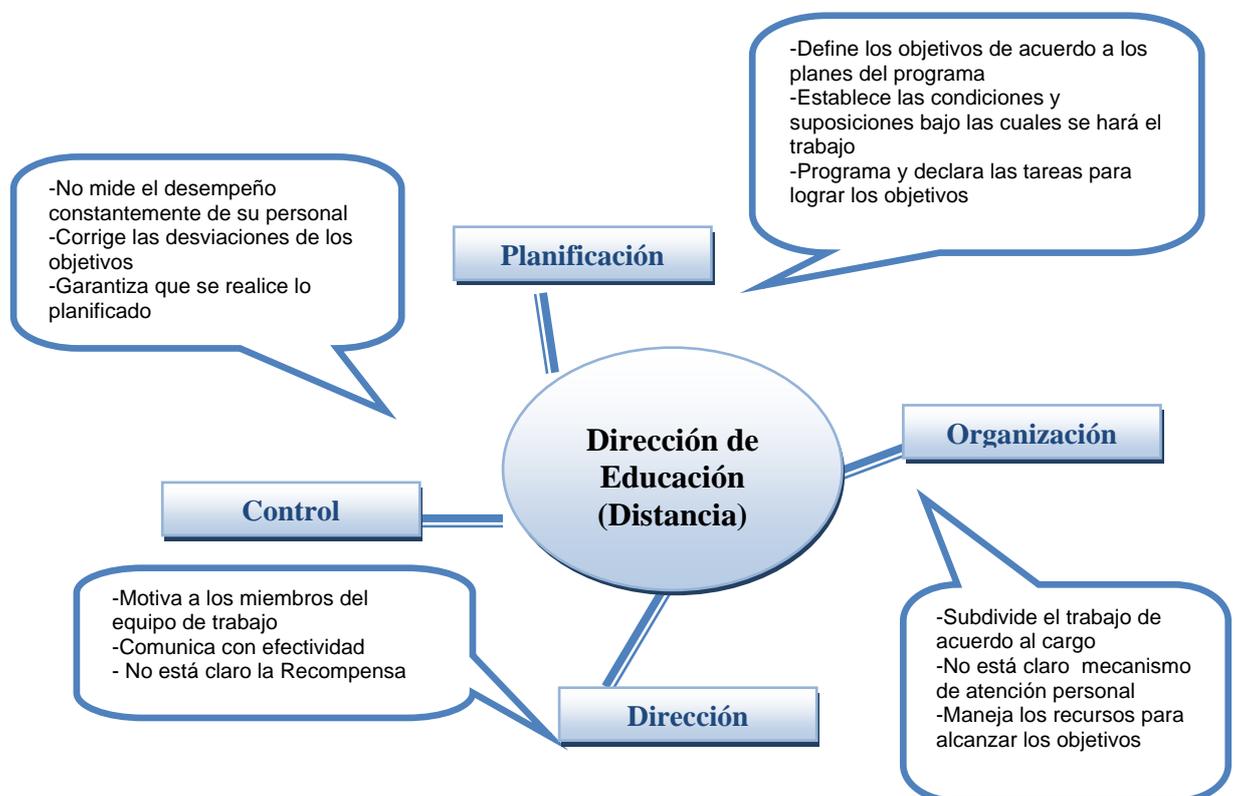


En cuanto a la planeación, que es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define y se embozan planes y programas, se observa que el 80% del personal consultado señala que en la Dirección de EaD se definen los objetivos de acuerdo a los planes del programa. El 100% consideran que se establece las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, e igualmente el 100% indican que la Dirección de EaD programa y declara las tareas para lograr los objetivos; con lo cual se busca fijar el curso concreto de acción que se sigue, estableciendo los principios que habrán de orientar la gestión.

En cuanto a la organización, en la Dirección de EaD se evidencia en que el 60% de la población consultada indican que en la Dirección se subdivide el trabajo de acuerdo al cargo. El 40% del personal señalan que se establecen mecanismos de atención personal y otro 40% señalan que no se establece ese tipo de mecanismos; el 80% de los consultados indican que el gerente maneja los recursos para alcanzar los objetivos

Ahora bien, en relación a la dirección en la Dirección de EaD, se observa que el 100% del personal consultado indican que en esta Dirección si se motiva a los miembros del equipo de trabajo; el 60% señalan que se comunica con efectividad. En cuanto a la recompensa con reconocimiento a un trabajo bien hecho, el 60% de los consultados no saben o no respondieron.

En la última fase, el control en la Dirección de EaD, se concretan el accionar del gerente. Al respecto, se observa que el 60% del personal consultado señala que en la Dirección de EaD no se mide el desempeño constantemente de su personal; sin embargo el 60% reconocen que se corrige las desviaciones de los objetivos; y el 100% manifiestan que la Dirección garantiza que se realice lo planificado.



**Gráfico No. 2 Procesos administrativos de la Dirección de Educación (Distancia)**



## Análisis de los factores asociados a la eficiencia gerencial

Las personas que ocupan cargos gerenciales en las organizaciones y son eficientes tienen en común una serie de rasgos, comportamiento y responsabilidades. Una de ellas es aumentar la productividad de sus más cercanos seguidores. De acuerdo con algunos tratadistas que han realizado investigaciones sobre los procesos de desarrollo de gerentes eficientes, tratan de señalar los factores que determinan el liderazgo o la coherencia entre los gerentes y las situaciones o, por el contrario, demuestran que los gerentes pueden contribuir a la eficacia de la organización (Ver Gráfico No. 3)

En relación al estilo de gerencia en la dirección de EaD, se evidencia que un 100% de las personas consultadas señalan que sólo el gerente decide las alternativas y las acciones que se llevarán a cabo en la Dirección de EaD; un 60% dicen que el gerente no decide de forma conjunta con sus subordinados las acciones que se llevarán a cabo; y un 60% señalan que no se definen metas y objetivos en conjunto, ni se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor a seguir.

Ahora bien, en cuanto a lo referido al perfil del gerente. Un 40% señalan que en la Dirección de EaD hay un buen manejo de las relaciones interpersonales con una clara comunicación; un 80% manifiesta que en la Dirección el gerente genera nuevas ideas y mejora los métodos ya existentes, y un 40% señalan que no se delega con confianza reconociendo las características de cada colaborador.



**Gráfico No. 3 Factores asociados a la eficiencia gerencial de la Dirección de EaD**



### **Acciones gerenciales inteligentes**

La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, como lo señala Alvarado, J. (2003), es saber ser para integrar al hacer. Lo que constituye al rasgo fundamental de la gerencia es la acción. Una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es él el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas. El centro de la gerencia es el ser humano, aquél al que se sirve y aquél que sirve. Al que se sirve, paga un servicio o acude al servicio y espera calidad, y pagará o acudirá con mayor devoción en la medida en que este satisfecho; y el que sirve, le agrega valor a su trabajo de manera que su esfuerzo produzca un bien que satisfaga.

La primera disciplina de la organización inteligente (OI) que se detalla en este estudio, referido a la Dirección de EaD, es la maestría personal (dominio personal) que describe el crecimiento individual del gerente, y lo cual lleva aparejado un alto nivel de eficiencia; debido a que en la búsqueda de la maestría personal se esclarece y profundiza la visión, se centraliza la energía y se desarrolla la paciencia. Al respecto de esto se observa que 100% de los empleados señalan que el gerente (Director) de EaD reconoce su capacidad gerencial; es consciente de sus debilidades y acepta compromisos y retos.

En relación a la segunda disciplina de la OI, los modelos mentales, éstos se visualizan como los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Muchas percepciones acerca de mercados o prácticas organizacionales entran en conflicto con poderosos y tácitos modelos mentales. En dicho cuadro, se evidencia que el 40% de los consultados señalan que el gerente actúa de acuerdo a lo que dice; un 60% dicen que no desarrolla nuevos paradigmas de gerencia y un 40% señalan que no da a conocer sus ideas.

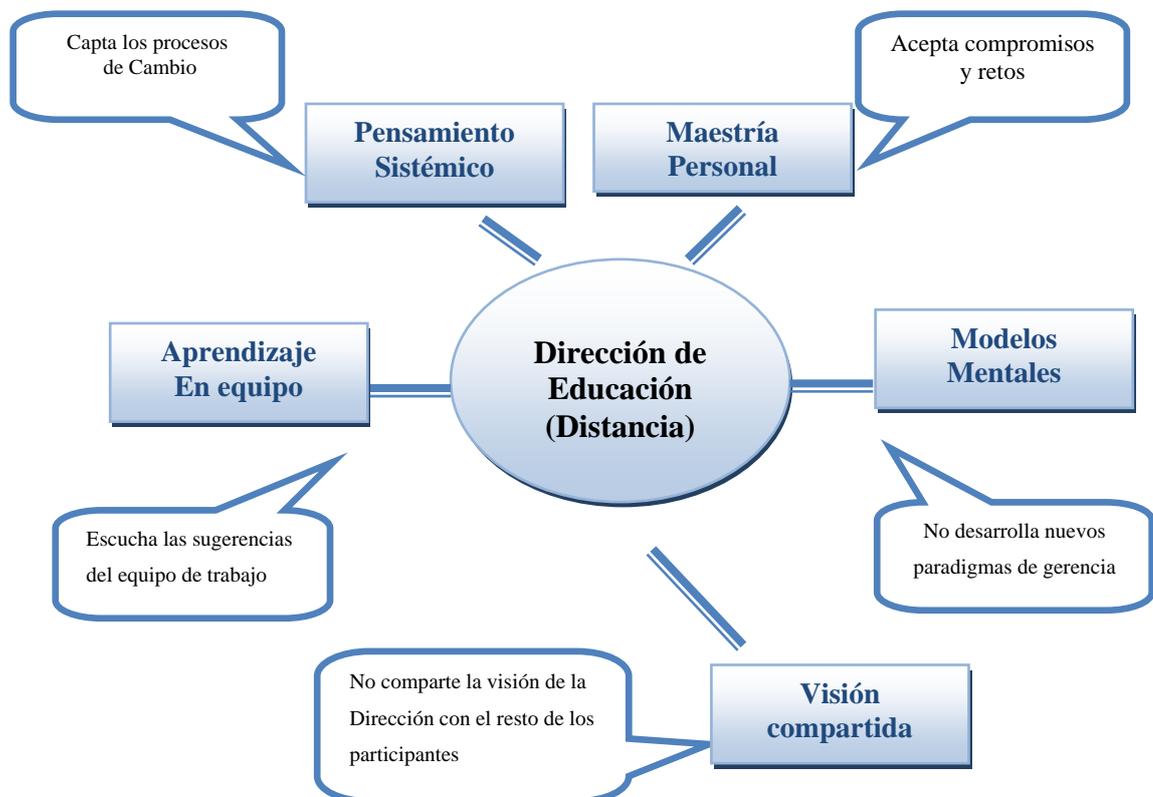
La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea. Precisamente, en estudio se observa los datos relacionados a esta tercera disciplina, allí se detalla que el 60% de los consultados señalan que en la Dirección de EaD no se construye la visión de esa dependencia en colectivo; no compromete a su equipo de trabajo en el logro de la visión; y no comparte la visión de la Dirección con el resto de los participantes.

La cuarta disciplina en estudio es el aprendizaje en equipo. Esta comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. En cuanto a esto, se evidencia que el 60% de los empleados consultados señalan que en la Dirección de EaD no se crea los equipos de trabajo de acuerdo a las funciones y no se centra en el diálogo entre el equipo de trabajo para tener mejores ideas; sin embargo el 100% señalan que se escucha las sugerencias del equipo de trabajo.

Las organizaciones también son sistemas; que están ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado



en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y que ayuden a modificar los que sea conveniente. En esta quinta disciplina, en el pensamiento sistémico en la Dirección de EaD se observa que el 60% de los consultados señalan que el gerente capta los procesos de cambio que se genera en el ambiente; el 40% dicen que no se concreta una corriente de innovación permanente, que hace posible que todas las inteligencias que trabajan para la organización se manifiesten; y el 100% señalan que el gerente considera la Dirección en una estructura interrelacionada con el resto de la UNICA.



**Gráfico No. 4 Acciones gerenciales Inteligentes en la Dirección EaD**

### Palabras finales

En una organización inteligente es importante considerar los procesos administrativos como guía fundamental para la eficiencia gerencial. Todo gerente debe comprender bien sus habilidades gerenciales y entender los retos que esta implica. En este estudio, se evidencia en cuanto a la planeación, que en la Dirección de EaD de la UNICA se definen los objetivos de acuerdo a los planes del programa; se establecen las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo, e igualmente programa y declara las tareas para lograr los objetivos; con lo cual se busca fijar el curso concreto de acción que se sigue, estableciendo los principios que habrán de orientar la gestión.

En cuanto a la organización en la Dirección de EaD, se evidencia que se subdivide el trabajo de acuerdo al cargo. Un grupo de empleados señalaron que si se establecen mecanismos de atención personal, pero otro grupo



señalan que no se establece ese tipo de mecanismos. Sin embargo; el gerente maneja los recursos para alcanzar los objetivos

Se observa que en la dirección en la Dirección de EaD, se observa que en esta Dirección si se motiva a los miembros del equipo de trabajo; se comunica con efectividad; y en cuanto a la recompensa con reconocimiento a un trabajo bien hecho los consultados no saben o no respondieron.

En la última fase, el control en la Dirección de EaD, se concretan el accionar del gerente. Se observa que en la Dirección de EaD no se mide el desempeño constantemente de su personal; sin embargo se corrige las desviaciones de los objetivos y garantiza que se realice lo planificado.

Lo anterior conduce a describir el proceso administrativo de la Dirección del programa educación a distancia en términos de columna vertebral de la Organización Inteligente, el cual contempla cuatro fases específicas que sigue el gerente: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la dirección.

Asimismo, en esta investigación se evidencia en cuanto a los factores asociados a la eficiencia gerencial que el estilo de gerencia en la dirección de EaD, sólo el gerente decide las alternativas y las acciones que se llevarán a cabo en la Dirección de EaD; no decide de forma conjunta con sus subordinados las acciones que se llevarán a cabo; y no se definen metas y objetivos en conjunto, ni se decide conjuntamente cuál es la alternativa mejor a seguir.

Por otro lado, se observa que en la Dirección de EaD hay un buen manejo de las relaciones interpersonales con una clara comunicación; el gerente genera nuevas ideas y mejora los métodos ya existentes; pero sin embargo no delega con confianza reconociendo las características de cada colaborador, con lo cual se asume que un gerente sólo puede actuar de una forma, conforme a sus valores, experiencia y forma de ser, por supuesto no en forma absoluta, sino dentro de un rango de matices.

### **Referencias Bibliográficas**

AGUILAR, Rosa (2003). Proceso administrativo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml> (consultado el 09-10-08)

ALVARADO, Jilma. (2003). La acción gerencial. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/accionge/accionge.shtml> (consultado el 16-10-08)

ARIANSEN CÉSPEDES, Jaime. (2007). ¿Qué es la gerencia?. Disponible en: <http://gerencia.blogia.com/2007/091201-definiciones-de-gerencia.php> (consultado el 09-10-08)



BERMÚDEZ, Oladys. (2005). La gestión tecnológica: Plataforma de las pyme como organizaciones inteligentes del sector camaronero de la región centro occidental de la República Bolivariana de Venezuela. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEIEEZkEypNCVwypmN.php> (consultado el 16-10-08)

CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración: proceso administrativo. (3ª Edición). Mc Graw Hill. Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto. (2002). Gestión del talento humano: nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw Hill. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ª edición). Mc Graw Hill. Colombia.

FLORES HERRERA, Ramona (2006). Administración de la educación a distancia en Venezuela. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos30/educacion-a-distancia/educacion-a-distancia.shtml#refer> (consultado el 09-10-08)

SANZ RAMÍREZ, María (2002). Organización inteligente y el conocimiento. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml#or> (consultado el 09-10-08)

SENGE, Peter. (1998). La Quinta Disciplina. Ediciones Granica. Buenos Aires.

SENGE, Peter. (2004). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Ediciones Granica. Buenos Aires.

SOLARI, Adriana y MONGE, Germán. (2004). Un desafío hacia el futuro: educación a distancia, nuevas tecnologías y docencia universitaria. [http://www.ateneonline.net/datos/96\\_03\\_Birri\\_Roberto.pdf](http://www.ateneonline.net/datos/96_03_Birri_Roberto.pdf) (consultado el 16-10-08)

QUEVEDO, María. (2000). Proyectos de educación a distancia en Venezuela. Disponible en: <http://neutron.ing.ucv.ve/revista-e/No5/MQuevedo.htm> (consultado el 16-10-08)

\*Yoleida Serrano de Parra . Universidad del Zulia.

País: Venezuela. [yoleidaserrano@sed.luz.edu.ve](mailto:yoleidaserrano@sed.luz.edu.ve)



**\*\*Nereida Antúnez Torres. Universidad Católica “Cecilio Acosta” (UNICA).**

**País: Venezuela. [nantunez@unica.edu.ve](mailto:nantunez@unica.edu.ve)**



**\* Profesora Agregada de la Universidad Católica “Cecilio Acosta”. Magíster en Intervención social. Maestrante en Educación Abierta y a Distancia; Maestrante en Orientación. Licenciada en Trabajo Social. Abogada.**

**\*\* Profesora Agregada de la Universidad Católica “Cecilio Acosta”. Magíster en Intervención social. Maestrante en Educación Abierta y a Distancia, Licenciada en Trabajo Social. Abogada.**