

Cinco aristas organizacionales, instrumento para articular docencia, investigación y extensión en la asignatura desarrollo organizacional

Ermelinda Mendoza y Carlos Ferrer

Universidad de Carabobo

ermelindamendoza@gmail.com

Resumen

Para cumplir con el plan de evaluación de la asignatura Desarrollo Organizacional (DO), los alumnos de Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, realizan un diagnóstico organizacional y formulan una propuesta de cambio para una empresa específica. Debido a limitaciones impuestas por la estructura académica semestral, los resultados se circunscriben al proceso de enseñanza aprendizaje, sin aportes para la empresa objeto de estudio. Se planteó como objetivo: diseñar un instrumento de diagnóstico aplicable a diferentes organizaciones que optimice el trabajo de campo de DO ofreciendo un servicio a las empresas que abren sus puertas para la realización del mismo. Se diseñó una investigación no experimental descriptiva con amplio manejo de documentos y trabajo de campo como aval referencial. La información obtenida permitió diseñar el instrumento de diagnóstico denominado “Cinco Aristas Organizacionales”. La validez de contenido se obtuvo por juicio de expertos y la confiabilidad, equivalente al 98%, por el método Alfa Cronbach, en una muestra de 26 trabajadores. Su aplicación, a 1365 trabajadores de 72 pequeñas y medianas empresas, contribuyó a articular docencia, investigación y extensión DO dando respuesta a necesidades sociales y de aprendizaje. Además, se sugirió crear la línea de investigación “Cambio, Transformación y Responsabilidad Social en las Organizaciones”.

Palabras clave: desarrollo organizacional, diagnóstico organizacional, docencia, investigación y extensión.

Five Organizational Edges, an Instrument to Connect Teaching, Research and Extension in the Subject of Organizational Development

Abstract

To comply with an evaluation plan for the subject Organizational Development (OD), Business Administration students at the University of Carabobo must make an organizational diagnosis and formulate a proposal for change in a specific company. Due to limitations imposed by the academic semestral structure, the results are circumscribed within the teaching-learning process, without contributions to the company under study. The general objective of this research was to design an organizational diagnosis instrument applicable to different organizations that optimizes the organizational development fieldwork, offering an effective service to companies that open their doors to the diagnostic process. Non-experimental, descriptive research was designed, supported referentially with a broad spectrum of documents and fieldwork. The information obtained made it possible to design a diagnostic instrument called "Five Organizational Edges." Its content was validated by expert judgment, and reliability was equivalent to 98% according to the Cronbach Alpha coefficient, for a sample of 26 workers. Its application to 1365 workers at 72 small and medium businesses, contributed to connecting organizational development with teaching, research and extension, responding to social and learning needs. Furthermore, the study suggested creating the research line "Change, Transformation and Social Responsibility in Organizations."

Key words: organizational development, organizational diagnostic, teaching, research, extension.

Introducción

La universidad venezolana, atendiendo a su misión establecida en el artículo 3 de la Ley de Universidades (1970), está llamada a formar profesionales acordes a las necesidades de la sociedad y generar los conocimientos requeridos para responder a dichas necesidades; según Ugueto y Cardozo (2010), como generadora y difusora del conocimiento, debe jugar un rol protagónico en el desarrollo económico del país; en tal sentido, para Flórez (1994), es preciso considerar en la docencia universitaria las necesidades nacionales a fin de vincularla con la problemática existente, los programas de investigación y las funciones de extensión institucional.

A juicio de Anzola (2011), para que la universidad alcance su propósito, debe gestarse fuera del claustro universitario, desde espacios y relaciones que provean al estudiante de un aprendizaje producto del esfuerzo profundo de movilización del talento humano y aprovecha-

miento de los recursos locales. Por tanto, debe ofrecer al estudiante la posibilidad de vincularse con los actores clave e instituciones de su área de competencia, como instancias que sean para éste mucho más retadoras que la fría y unívoca cátedra magistral. Posición avalada por la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES, 2008).

En línea con las ideas precedentes, en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, específicamente en la asignatura de Desarrollo Organizacional (DO), ubicada en el séptimo semestre de la carrera de Administración Comercial, con una ponderación de cuatro unidades crédito –como estrategia para evaluar el logro de las competencias requeridas para el desarrollo del perfil profesional deseado– los estudiantes realizan un trabajo de campo consistente en el diseño y aplicación de un instrumento de diagnóstico organizacional para una empresa objeto de estudio.

En vista que la ejecución de dicho trabajo está circunscrita al lapso de 18 semanas de duración de cada semestre, su utilidad se limitaba al proceso de enseñanza aprendizaje al no contar los estudiantes con el tiempo necesario para la validación del instrumento por ellos elaborado, con la consecuente pérdida de confiabilidad de los resultados e imposibilidad de ofrecerlos como servicio a las empresas donde se realizaba la investigación, situación contraria a la necesidad de pertinencia establecida por la nueva visión de la educación superior propuesta por la Declaración Mundial de 1998 (Tünnermann Bernheim, 2008a) y la Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES, 2008).

Por lo expuesto, se propuso diseñar un instrumento de diagnóstico organizacional aplicable a diferentes instituciones que contribuyera al máximo aprovechamiento del trabajo de campo realizado por los estudiantes, al tiempo que posibilitara brindar un servicio a las empresas donde éste se efectúa, ofreciéndoles resultados confiables a partir de la investigación realizada en su seno, reforzando así la pertinencia social universitaria y vinculando más estrechamente al estudiante con la práctica profesional, derribando las barreras entre teoría y praxis, orientándolo hacia la investigación, ello con el propósito de responder a las demandas de las personas y la sociedad (Rama, 2009).

El problema planteado se abordó mediante una investigación documental y de campo, tal como lo refiere Hernández *et al.* (2006), permitiendo conocer las dimensiones desde las cuales debe ser evaluada una organización y proponer un instrumento de diagnóstico organizacional debidamente validado para ser utilizado por todos los cursantes de la referida asignatura, en las diferentes empresa a que hubiere lugar, subsanando la debilidad existente y contribuyendo a fortalecer la vinculación con las organizaciones al realizar aportes concretos en pro de la resolución de su problemática y con ello, reforzar la pertinencia social y responsabilidad social universitaria (Tünnermann Bernheim, 2008b; Rama, 2009).

Preocupación temática

Según Villarroel y Esté (2008), la universidad venezolana está sometida a fuertes presiones para que la producción del saber se oriente a la satisfacción de las necesidades de la sociedad que la circunda, así como, la preparación de los alumnos para las complejas exigencias de la sociedad contemporánea (Martín, 2001), so pena de quedar aislada de la dinámica social. Para responder a esta dinámica, la Universidad de Carabobo (UC), ubicada en Valencia-Venezuela, se vale de planes estratégicos que han

conducido a la reformulación de su filosofía de gestión con énfasis en la investigación.

De acuerdo con esta filosofía, la visión y misión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la UC establecen explícitamente la vinculación del proceso de enseñanza-aprendizaje con la investigación como vía para el aprendizaje efectivo y la transformación social. Para lograrlo, es necesario, entre otros aspectos, que las investigaciones realizadas por los estudiantes durante el transcurso de sus carreras tengan validez y pertinencia para la sociedad circundante, mediante la articulación entre las funciones de docencia, investigación y extensión –aspiración avalada por lo referido por Solís *et al.* (2009)– como podría ser el caso del trabajo de campo que se lleva a cabo como parte del plan de evaluación de la asignatura Desarrollo Organizacional donde se busca el desarrollo de competencias a partir de la realización de trabajos de investigación cuyos resultados sean un aporte a la producción de conocimiento para dar respuesta a las demandas ambientales.

Según lo antes indicado, en esta actividad de evaluación, los estudiantes diseñan un instrumento de diagnóstico organizacional, lo aplican en una organización e identifican sus problemas y elaboran una propuesta de cambio; esfuerzo cuya aplicabilidad práctica era inviable por la traba de la validación en el lapso de un semestre académico; por ende, su utilidad se limitada al proceso de enseñanza aprendizaje, desaprovechándose la oportunidad de atender las necesidades de la empresa donde se realiza el trabajo, especialmente en la pequeña y mediana empresa (PyME), como actor directamente interesado presentado por Vallaes *et al.* (2009) que, por limitaciones económicas, no puede contratar profesionales para la prestación de este tipo de servicio, constituyéndose en ocasión privilegiada para fortalecer la función de extensión, la pertinencia social y la responsabilidad social universitaria.

Por lo hasta aquí expuesto, se considera necesario reformular las estrategias de evaluación suministrando a los estudiantes un instrumento de diagnóstico ya validado para la realización de su trabajo de campo a fin de lograr una mayor integración entre la formación de recursos humanos calificados, investigación realizada e instituciones receptoras del servicio, así como el fortalecimiento de la cooperación entre los diversos segmentos sociales; de forma, que la actividad realizada contribuya, tanto con la creación del conocimiento, como con la transformación social y productiva de nuestras sociedades, avanzando en la configuración de una relación más activa con el contexto, de conformidad con lo establecido en la Declaración CRES (2008).

Fundamentación teórica

Según la Declaración CRES (2008), dada la complejidad de las demandas de la sociedad hacia la educación superior, las instituciones universitarias deben crecer en diversidad, flexibilidad y articulación, ello requiere dotar de nuevos contenidos a los principios de la enseñanza, según los cuales los principales protagonistas son individual y colectivamente quienes aprenden. Se afirma en este documento que habrá enseñanza activa, permanente y de alto nivel en la medida que se le vincule estrecha e innovadoramente al ejercicio de la ciudadanía, el desempeño activo en el mundo del trabajo y el acceso a la diversidad de las culturas. Acciones que deben estar enmarcadas en valores sociales y humanos relativos al avance en la configuración de una relación más activa con el contexto. La calidad de la educación universitaria está relacionada con la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo de la sociedad.

Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y transferencia del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; una activa labor de divulgación, vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados. (s/p)

En este sentido, la universidad prefigurada por Picón (1994) incluye como principales funciones: docencia, proceso educativo fundamentado en los resultados de la investigación científica, con permanente renovación tanto del currículo, como de los métodos de enseñanza aprendizaje; investigación, con proyectos de investigación interdisciplinarios que dan respuesta a las demandas en diferentes campos del saber y su correspondiente difusión; extensión, involucra desempeñar un papel destacado en la renovación y mejoramiento de los distintos ámbitos de la sociedad. Para Rivera, (2003) entre estas funciones hay complementariedad. Por ello, la docencia universitaria debe avanzar hacia la transformación del proceso de enseñanza-aprendizaje; una actividad formadora, generadora de aprendizaje dentro y fuera del aula y, más allá de los contenidos de las asignaturas, para procurar una formación integral y permanente, que contribuya al desarrollo

social. Lograrlo demanda articulación de docencia, investigación y extensión.

Para Tünnermann Bernheim (2008 b), la educación superior debe propiciar el balance entre estas tres funciones básicas, consideradas componentes de su misión formadora, así mismo, para responder a los desafíos de la sociedad contemporánea, debe realizar una reingeniería institucional que la lleve a adoptar estructuras académicas más flexibles y diseños curriculares contextualizados, flexibles y centrados en los aprendizajes, de allí, la necesidad de renovar sus métodos pedagógicos, mediante el paso de la transmisión del conocimiento a su construcción por los estudiantes, auxiliados por la labor de facilitación de sus docentes. Reitera que es preciso, en los procesos de enseñanza-aprendizaje, acentuar el aprendizaje de los estudiantes, para que aprendan a aprender y sigan aprendiendo durante toda la vida, asumiendo el paradigma de la educación permanente.

A fin de ajustarse a estos fundamentos y precisar algunos aspectos conceptuales que servirán de base para la construcción del instrumento de diagnóstico organizacional a ser utilizado por los estudiantes de la asignatura Desarrollo Organizacional a los efectos de la realización del trabajo de campo, parte integrante del plan de evaluación de la asignatura, el cual, según los objetivos de la investigación contribuirá a la optimización de las funciones de docencia, investigación y extensión, propiciando tanto una mejor articulación de teoría y praxis, como una mayor pertinencia de las actividades realizadas. A continuación se presentan los conceptos clave que servirán de soporte a dicho propósito.

Según Bennis (1973:11) *Desarrollo Organizacional* “es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización”; Guízar (2008), aclara que se trata de una estrategia educacional con la finalidad de modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones a fin de lograr una mejor adecuación al aturdir ritmo del cambio. Lawrence y Lorsch (1973), lo dividen en cuatro fases básicas: diagnóstico, planificación de la acción, ejecución y evaluación entre las que reconocen interconexión y superposición en la práctica, de allí la importancia de abordarlas debidamente. Porras (1988) propone su modelo de Organización de Flujos, conformado por cuatro dimensiones organizacionales, cada una de las cuales integrada por un conjunto de variables a considerar al momento de realizar un diagnóstico organizacional, diseñar la propuesta de intervención o evaluar los resultados obtenidos, a saber: funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico; siendo estas dimensiones, punto de partida para la construcción del instrumento de

diagnóstico por estar ya descompuestas en variables que sirvieron de base para la formulación de los ítems que lo integrarían, las cuales se especifican más adelante.

La organización, como sistema abierto, está en constante interacción con su entorno, en consecuencia su estudio debe considerar el ambiente que la rodea. Según Stonner *et al.* (1996), el *medio ambiente externo* está constituido por grupos de acción directa representados por aquellas instituciones con las cuales la organización interactúa más estrechamente, como son: clientes, proveedores, accionistas, instituciones financieras, entre otros y grupos de acción indirecta clasificados en cinco tipos de variables: tecnológicas, político-legales, socioculturales y económicas y, finalmente, la dimensión internacional; variables también consideradas a efectos de la formulación de ítems del instrumento diagnóstico a elaborar.

Para Vallaes *et al.* (2009), *responsabilidad social universitaria*, alude a la respuesta que las instituciones de educación superior dan a los problemas de índole social. Significa la movilización de recursos, destrezas, conocimientos y redes de relaciones personales, para solucionar problemas que afectan a toda la sociedad y que es de interés de todos resolver. Según Jiménez (2001:1), la “responsabilidad social en la educación superior favorece la función de la universidad, en la medida en que la proyecta y la pone en contacto con la realidad.” Para el Instituto de Estudios para las Américas (INEAM, 2004) para cumplir con la función de docencia es fundamental que la universidad parta de considerar las necesidades nacionales estableciendo vinculación, tanto con las inquietudes y problemas de este tiempo, como de la sociedad en general haciendo tangible la responsabilidad social universitaria.

Perspectiva metodológica

Se diseñó una investigación no experimental de tipo descriptivo con amplio manejo de documentos y trabajo de campo como aval referencial (Hernández *et al.*, 2006), por cuanto en su primera fase estuvo dirigida a definir teóricamente las dimensiones y variables a considerar en el diagnóstico organizacional. Seleccionándose las cuatro propuestas por Porras (1988), funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología, ambiente físico y, adicionalmente, ambiente externo, según Stonner *et al.* (1996). A partir de estas cinco dimensiones se diseñó el instrumento de diagnóstico organizacional denominado “Cinco Aristas Organizacionales” a ser usado por los estudiantes de la asignatura “Desarrollo Organizacional”; el mismo fue sometido a validación de construcción median-

te juicio de expertos; confiabilidad por el método Alfa Crombach y validación práctica a través de la aplicación a una muestra de 26 trabajadores de una empresa mediana del sector automotriz que fungió como unidad de observación o entidad real donde se validó el instrumento diseñado (Sierra Bravo, 1991). Para la validación, se procedió según se especifica a continuación:

- Una vez definidos los ítems que conformarían el instrumento de diagnóstico se solicitó su revisión por parte de expertos quienes hicieron sus observaciones y recomendaciones, las cuales fueron incorporadas en su versión final formada por 150 ítems distribuidos en las cinco dimensiones.
- El instrumento se aplicó a una muestra piloto, integrada por seis trabajadores de la unidad de observación, obteniéndose como resultado un coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach equivalente al 98%, considerado como muy alto en función del rango establecido para su interpretación.
- Se procedió a calcular el tamaño de la muestra aplicando la fórmula para cálculo de poblaciones definidas dando como resultado una muestra de 26 trabajadores de una población equivalente a 145 trabajadores de la unidad de observación. Los sujetos fueron seleccionados mediante muestreo estratificado, repitiéndose los resultados en términos de confiabilidad. (En anexo se incluye una versión resumida del instrumento aplicado).

Una vez validado el instrumento diseñado, se inició la segunda fase de la investigación, consistente en la utilización del instrumento validado por parte de los estudiantes de DO durante cuatro semestres consecutivos correspondientes al lapso comprendido entre el segundo semestre académico de 2007 y el semestre primer de 2009, aplicándose a 1365 trabajadores de 72 pequeñas y medianas empresas (PyME) investigadas por los estudiantes.

Resultados obtenidos

La articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión se logró mediante la formulación de un instrumento de diagnóstico organizacional, la formulación de una línea de investigación que incorpore los resultados de las investigaciones realizadas por los alumnos y la propuesta de un proyecto de extensión dirigido a prestar servicios de consultoría organizacional a pequeñas y medianas empresas de la zona, enmarcado en la filosofía de responsabilidad social universitaria, según se indica a continuación:

Diseño del instrumento de diagnóstico organizacional

El instrumento desarrollado se denominó “Cinco Aristas Organizacionales”. Por razón de su aplicación es posible visualizar a la organización desde un punto de vista sistémico, posibilitando evaluar cada uno de los elementos que la conforman e influencia del ambiente externo, de modo tal que pueden detectarse fallas en los factores internos o externos de la organización para luego, de acuerdo con los resultados –mediante mecanismos de intervención– impulsar cambios planeados para solventar la problemática detectada.

El instrumento está compuesto por cinco categorías organizadas en forma de cuestionario cuyas respuestas describen la situación organizacional. En línea con lo propuesto por Margulies y Raia (1974), el cuestionario conformado por un conjunto de ítems en función de las variables a considerar y sus correspondientes indicadores, mediante proposiciones afirmativas valoradas del uno al cinco por una escala tipo Likert, sirve para la realización de un diagnóstico organizacional que abarca las siguientes dimensiones:

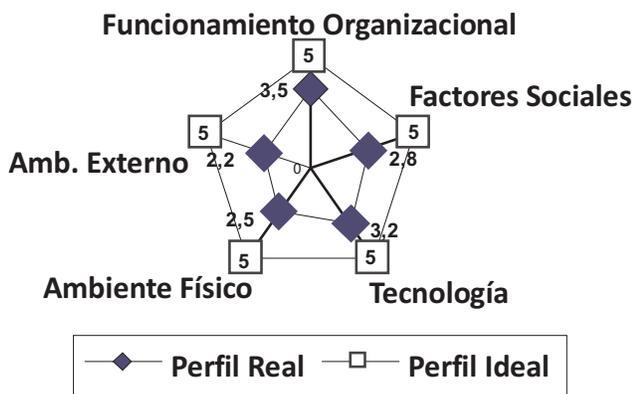
- **Funcionamiento organizacional.** Es la cara formal de la organización, presentada en forma escrita y caracterizada por describir la forma de cómo debería funcionar la empresa y no necesariamente cómo en realidad lo está haciendo. Evalúa misión, visión, metas, estrategias, estructura formal, políticas, procedimientos administrativos, sistemas administrativos y responsabilidad social empresarial.
- **Factores sociales.** Están asociados con la interacción humana, por ello ésta dimensión abarca lo relativo a la cultura de la organización, los procesos de interacción, patrones, redes sociales y características individuales de los miembros que la conforman, todo ello con el fin de determinar la manera en que los mismos están afectando las actividades de la organización.
- **Tecnología.** Contempla los factores que influyen en la aplicación de los recursos organizacionales; incluye herramientas, equipos y maquinarias, así como, la experiencia técnica que poseen quienes los utilizan. También el diseño de los cargos, su influencia en la satisfacción del personal, la forma cómo se están utilizando los sistemas y políticas de procedimientos técnicos.
- **Ambiente físico.** Está conformado por la estructura física y objetos no técnicos con los que cuenta la organización que influyen de una u otra manera en el comportamiento y actitudes de sus miembros. Los elementos considerados dentro de esta dimensión son la configuración de los espacios, las características del ambiente, el diseño interior y el diseño arquitectónico. Entre ellos: decoración, mobiliario, revestimientos, colores, limpieza, entre otros.
- **Ambiente externo.** Está constituido por clientes, proveedores, accionistas e instituciones financieras, entre otros. Adicionalmente se evalúa el impacto interno de factores externos tales como las variables tecnológicas, político-legales, socioculturales, económicas y la dimensión internacional como lo es la globalización de la economía, la crisis financiera mundial y la ecología.

El instrumento de diagnóstico fue elaborado teniendo en cuenta basamentos teóricos referentes al desarrollo organizacional, como también atendiendo a cada una de las recomendaciones propuestas por los expertos que participaron en su validación. Para cada una de las aristas o dimensiones del modelo se establecen afirmaciones referidas a las variables consideradas. Para responder, a la derecha de cada afirmación se dispone de una escala cuyo rango es del 1 al 4, donde: 1 es totalmente en desacuerdo; 2 parcialmente en desacuerdo; 3 parcialmente de acuerdo; 4 totalmente de acuerdo. Después de aplicar el instrumento, se calcula el puntaje promedio por arista, el cual se obtiene sumando el puntaje total de acuerdo a la opción (1, 2, 3 ó 4) marcada en cada pregunta dividiendo entre la cantidad de preguntas efectivamente respondidas.

Los promedios obtenidos en cada arista se trasladan a los ejes del pentágono conformado por las cinco dimensiones evaluadas, con lo que se obtiene una relación gráfica entre el perfil real y el perfil ideal de la organización, este último representado por la máxima puntuación que puede obtenerse en cada dimensión. Es importante destacar que este perfil ideal es de carácter teórico, pudiéndose obtener el perfil ideal real, en la medida en que se vaya aplicando el instrumento en diferentes organizaciones, con la finalidad de obtener tanto su situación actual (perfil real), como su situación deseada (perfil ideal). Tal como se muestra en la Figura 1, la representación resultante de unir los puntos marcados, pretende ilustrar la situación de cada una de las aristas de la organización; cuanto más se acerca la figura al pentágono mayor, mayor desarrollo de la dimensión en cuestión y el promedio general alude al funcionamiento global de la organización.

Conformación de una línea de investigación

Según la normativa interna de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo



Fuente: Ferrer *et al.* (2006).

Figura 1. Aristas organizacionales.

(FaCES-UC), una línea de investigación es un cuerpo de problemas ubicados en torno a un eje temático común, que demanda respuestas obtenidas mediante la investigación. Siguiendo a Chacín y Briceño (2004) como complemento a los lineamientos para la formulación de líneas de investigación de FaCES-UC, se presentó una línea de investigación, adscrita a la Cátedra de Organización, del Departamento de Gerencia y Finanzas, que incluye interrogantes concernientes al perfil real e ideal de las empresas por sectores, funcionamiento de los procesos de cambio en las organizaciones, abordaje de la responsabilidad social universitaria.

La línea de investigación sugerida lleva por nombre “Cambio, Transformación y Responsabilidad Social en las Organizaciones”. Su sustentación teórica parte de la Teoría Organizacional. Así se garantiza la continuidad de los aportes realizados por los investigadores adscritos a la misma, procurando la creación de un banco de información relativo a los diagnósticos realizados que proveerá, conjuntamente con la descripción de los sectores organizacionales investigados, de información confiable para la realización de estudios correlacionales y explicativos sobre el funcionamiento de las dimensiones y variables investigadas por los estudiantes.

Propuesta del proyecto de extensión

El proyecto de extensión es la forma de vincular el trabajo en la asignatura, con los diversos sectores productivos de la región, brindando a la sociedad un sistema que permite relacionar ciencia con participación y cultura científica, fomentando así una cultura de desarrollo equitativo y sostenible (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2004). Al tiempo que permite a la Universidad de Carabobo fortalecer la relación con su entorno social (CRES, 2008).

En tal sentido, se propuso la vinculación de la Escuela de Administración Comercial con la Cámara de Pequeños y Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo (CAPEMIAC) mediante un proyecto de extensión; la Comisión de enlace, integrada por profesores de la asignatura y representantes de la Cámara, tendrá la responsabilidad de identificar áreas de interés para la realización de los trabajos, como también coordinar su ejecución. Gestión que apoyará el desarrollo del sector y, consecuentemente, la generación de empleo a partir del mejoramiento emanado de investigaciones pertinentes.

Mejoramiento de los resultados de la asignatura en el marco del semestre académico

Partiendo de un enfoque constructivista sugerido por Flórez (1994), se adoptó la enseñanza por procesos. Por lo tanto, los resultados pueden ser observados a partir de la situación inicial y la situación lograda, según se presenta en la Tabla 1.

En la situación inicial, los estudiantes adquieren los conocimientos sobre diseño y aplicación de instrumentos de diagnóstico organizacional con muchas limitaciones de tiempo y sin realizar aportes a las empresas.

Situación lograda

Al implementarse la propuesta, la actividad académica quedó según se expresa en la Tabla 2.

En este caso, los estudiantes, además de desarrollar las competencias requeridas para la realización del diagnóstico organizacional, tienen la posibilidad de obtener un mayor conocimiento de las organizaciones venezolanas a través de la interacción con el medio externo para atención de sus necesidades, fortaleciendo la responsabilidad social universitaria.

Desde el punto de vista investigativo, a través del trabajo realizado durante los cuatro últimos semestres, se ha logrado una descripción de la realidad organizacional de la PyME venezolana a partir de la información recabada a través de 1365 instrumentos de diagnóstico debidamente validados aplicados en 72 PyMEs, tanto del sector manufacturero como de servicio, a las que se les ha prestado este servicio, con lo cual se establece una estrecha interacción entre las funciones de docencia, investigación y extensión optimizándolas al tiempo que se crea valor para la cátedra de Organización, por cuanto que, al ser confiables los resultados, se convierten en un valioso insumo para las organizaciones donde se realizan los estudios y las investigaciones realizadas se traducen en productos que agregarán valor a la línea de investigación sugerida.

Tabla 1. Situación inicial según la planificación semestral

Semana	Contenido y actividades
1 a la 3	Temas Nº 1 y Nº 2
4 y 5	Explicación de teorías para la realización del diagnóstico organizacional. Selección de la organización a estudiar.
6 y 7	Diseño de instrumento de diagnóstico organizacional
8	Aplicación de instrumento no validado en organización seleccionada por el estudiante.
9	Presentación de resultados del diagnóstico.
10 a la 13	Diseño de la propuesta de intervención o plan de cambio.
14 a la 15	Diseño del plan de evaluación y seguimiento.
16	Tema Nº 8
17 y 18	Presentación y evaluación del trabajo de campo realizado

Fuente: Mendoza y Ferrer (2009).

A manera de conclusiones

El diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional abonó el terreno para la articulación de las funciones de docencia, investigación y extensión en la asignatura Desarrollo Organizacional. Su propuesta a la Cátedra de Organización permite el mejoramiento de la calidad de la investigación de campo realizada por los alumnos.

Es importante destacar que este instrumento puede ser aplicado en cualquier tipo de organización, sin menoscabo de su tamaño, razón social o antigüedad. Desde el punto de vista de la relación universidad y sociedad, la implementación del modelo sugerido como producto de la investigación amplía el radio de acción de la Cátedra de Organización pues las investigaciones realizadas por los alumnos de la asignatura desarrollo organizacional se convertirían en insumo para otras investigaciones de mayor relevancia con posibilidad de favorecer investigaciones de impacto social que propicien espacios de contribución socialmente responsable desde la razón de ser como universidad, superando la idea de investigar para cubrir sólo los requerimientos académicos sin mayor impacto sobre la sociedad que la circunda.

Se pasa así de una investigación que sólo es útil como parte del proceso de enseñanza aprendizaje y de requerimientos de aprobación de una asignatura, sin beneficios adicionales para la organización, a una que establece la estrategia de vincular y articular las funciones de docencia,

Tabla 2. Situación lograda a partir de ajustes realizados

Semana	Contenido y actividades
1 a la 3	Temas Nº 1 y Nº 2. Selección de la organización a estudiar
4 y 5	Teorías para la realización del diagnóstico organizacional.
6	Explicación y prácticas en aula sobre diseño de instrumentos de diagnóstico organizacional
7 y 8	Realización del diagnóstico con un instrumento validado previamente elaborado.
9	Presentación de resultados del diagnóstico.
10 a la 13	Diseño de la propuesta de intervención o plan de cambio.
14 a la 15	Diseño del plan de evaluación y seguimiento.
16	Tema Nº 8
17 y 18	Presentación y evaluación del trabajo de campo realizado

Fuente: Mendoza y Ferrer (2009).

investigación y extensión optimizándolas, creando valor para la cátedra de Organización, proyectando socialmente a la universidad mediante el servicio prestado a las organizaciones donde se realiza el correspondiente estudio.

En este sentido, la triada docencia, investigación y extensión se da en un todo integrado, orientado a dar respuestas acertadas a los problemas y necesidades sociales, cumpliendo con la dualidad que implica la responsabilidad social universitaria que va desde la respuesta de formar un individuo íntegro y ético hasta el sentido pragmático de dar aplicabilidad y respuestas a la comunidad donde se encuentra inserta.

Referencias

- ANZOLA, Myriam (2011). **La Universidad Transformada**. Educere. Año 15, Nº 50 Enero-Abril de 2011. Pp. 187-189.
- BENNIS, Warren (1973). **Desarrollo Organizacional: su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas**. México: Fondo Educativo Interamericano. Impreso en México.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA (1970). **Ley de universidades**. (Documento en línea) Disponible: http://www.analitica.com/bitbliblioteca/congreso_venezuela/ley_universidades.asp (consulta: 2008, abril 11).
- CRES (2008). **Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe**. Documento en línea. Disponible <http://www.iesalc.unesco.org.ve/docs/boletines/boletinnro157/declaracioncres.pdf>. [Consulta 2011, Octubre 11].
- CHACÍN, Magally; BRICEÑO, Migdy (2004). **Cómo Generar Líneas de Investigación, Sugerencias Prácticas para Profe-**

- sores y Estudiantes. Miguel Ángel García e Hijo, S.R.L Primera edición. Impreso en Caracas: Venezuela.
- FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES. **Misión.** Documento en línea [Disponible en: <http://www.faces.uc.edu.ve>. (Consulta: 2010. Febrero 12)].
- FERRER, Carlos; GONZÁLEZ Iván; BRUNICARDI, Ana (2006). Propuesta para la Optimización de las Actividades de Investigación y Extensión en la Asignatura Desarrollo Organizacional. Trabajo especial de grado. No publicado. Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- FLÓREZ, Rafael (1994). **Hacia una Pedagogía del Conocimiento.** Santa Fe de Bogotá. MacGraw-Hill. Impreso en Santa Fe de Bogotá.
- GUÍZAR, Rafael (2008). **Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones.** México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos; PILAR, Lucio (2006). **Metodología de la Investigación.** México: McGraw Hill.
- INEAM, Instituto de Estudios Avanzados para las Américas. (2004). **¿Cómo Enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad?** [Consulta en línea]. Disponible en <http://www.educoea.org>. [Consulta: 28 de Octubre de 2006].
- JIMÉNEZ, Miguel (2001). **Responsabilidad Social Universitaria** [Documento en Línea] Disponible www.construyepais.cl [Consulta: 18 de Enero de 2008].
- LAWRENCE, Paúl; LORSCH, Jay (1973). **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción.** Fondo Educativo Interamericano. Impreso en Estados Unidos de América.
- MARGULIES, Newton; RAI, Anthony (1974). **Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología.** México: Editorial Diana. Impreso en México.
- MINISTERIO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (2004). Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005-2030. [Consulta en línea]. Disponible en <http://www.fonacit.gov.ve/documentos/pncti.pdf>. [Consulta: 2 de Septiembre de 2008].
- PICÓN, Gilberto (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana.** Caracas: FEDUPEL.
- PORRAS, Jerry (1988). **Análisis de Flujos, Método para Diagnosticar y Administrar el Cambio Organizacional.** México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- RIVERA, Máximo (2003). Funciones de la Docencia Universitaria. [Documento en Línea] Disponible en <http://www.congreso.unam.com> [Consulta: 12 de Julio de 2007].
- RUÍZ, Lidia (2011). Impacto de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educación Superior en el Núcleo Universitario "Rafael Rangel"-Trujillo. **Educere.** 15, N° 50 Enero-Abril de 2011 Pp. 251-264.
- SIERRA, Restituto (1991). **Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios.** Madrid. Editorial Paraninfo.
- SOLÍS, Pedro; MAZZOTTI, Giovanna; GONZÁLEZ, Claudia (2009). **Modelos, Contextos y Formas de Trabajo en las Universidades. Retos y Posibilidades de la Organización en Red.** México: Universidad Veracruzana Universidad Autónoma Metropolitana. Ediciones de la Noche.
- STONNER, James; FREEMAN R., Edward; GILBERT, Daniel (1996). **Administración.** México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RAMA, Claudio (2009). **¿La Desaparición de Monopolio Universitario o la Desaparición de las Universidades? Conferencia Disponible en Base de Datos Scirus for Scientific Information Only:** http://www.unne.edu.ar/institucional/documentos/formacion_funcionarios.pdf. [Consulta: 12 de octubre de 2011].
- TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos (2008a). **La Educación Superior en América Latina y el Caribe: Diez Años Después de la Conferencia Mundial de 1998.** Cali: Pontificia Universidad Javeriana, UNESCO IESALC. Disponible en Base de Datos Scirus for Scientific Information Only. http://dspace.uces.edu.ar:8180/dspace/bitstream/123456789/554/1/978-958-8347-09-7_Texto.pdf. [Consulta: 12 de octubre de 2011].
- TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos (2008b). Entrevista con Carlos Tünnermann Bernheim (2008, Julio 31). **Universia Noticias Colombia.** Documento en Línea. Disponible en: noticias.universia.net.co/publicaciones/noticia/2008/07/31/241524/entrevista-carlos-tnnermann-bernheim.html. [Consulta: 12 de octubre de 2011].
- UGUETO, Martha; CARDOZO, Neyda (2010). **Competencias Individuales y el Currículo Universitario ante el Reto del Desarrollo Endógeno.** Visión Gerencial. Año 009-N° 2. Julio-Diciembre 2010. Pp. 407-429.
- UNIVERSIDAD DE CARABOBO (2008). **Guía para el Diseño de Proyectos Sociales con Metodología Aprendizaje en Servicio.** Valencia, Venezuela. Dirección de Extensión y Servicios a la Comunidad (DESCO). Impreso en Valencia, Venezuela.
- VALLAEYS, François, DE LA CRUZ, Cristina; SASIA, Pedro (2009). **Responsabilidad Social Universitaria. Manual de Primeros Pasos.** Santa Fe de Bogotá. Banco Interamericano de Desarrollo McGraw-Hill. Impreso en Santa Fe de Bogotá. p.p. 823. (Documento en línea). Disponible http://www.scribd.com/doc/29487202/RSE-Manual-de-Responsabilidad-Social-Universitaria-RSU-BID#open_download. [Consulta, Enero 05 2010].
- VILLAROEL, Mariel; ESTÉ, Pedro (2008). **Los Proyectos de Participación Comunitaria y su Práctica Social. Manual de Ejecución para Estudiantes Universitarios.** Veneprint, Valencia. Venezuela.

ANEXO**Cuestionario Cinco Aristas Organizacionales**

Este instrumento ha sido diseñado para evaluar los componentes de la organización para la que usted labora a fin de elaborar una propuesta para su mejoramiento. Es de destacar que sus respuestas son anónimas y los datos por usted suministrados son totalmente confidenciales. De antemano se le agradece plenamente por su cooperación.

Instrucciones. Indique hasta qué punto son actualmente ciertas para esta organización cada una de las afirmaciones que presentamos más adelante. Para ello, marque 1 si está en total desacuerdo; marque 2 si está más en desacuerdo que de acuerdo; marque 3 si está más de acuerdo que en desacuerdo; marque 4 si está totalmente de acuerdo. Si no está seguro, deje la respuesta en blanco y pase a la siguiente afirmación.					
01	Tengo una idea clara de dónde quiere estar la empresa en el futuro.	1	2	3	4
02	Las estrategias de la empresa están alineadas con los objetivos organizacionales.	1	2	3	4
03	Las líneas de mando de mi departamento están claramente establecidas.	1	2	3	4
04	Las políticas de la empresa contribuyen al logro de los objetivos a alcanzar.	1	2	3	4
05	Los incentivos percibidos por el personal son acordes con el trabajo realizado.	1	2	3	4
06	Los gerentes de esta empresa demuestran con su comportamiento que confían en la capacidad de las personas que trabajan para ellos.	1	2	3	4
07	Comparto los valores vigentes en la organización.	1	2	3	4
08	Trabajo en un ambiente de apoyo al logro de objetivos.	1	2	3	4
09	Me siento satisfecho con la labor que estoy realizando.	1	2	3	4
10	En esta empresa puedo expresar mis ideas y opiniones con total libertad.	1	2	3	4
11	Cuento con los equipos adecuados para la realización de mis actividades laborales.	1	2	3	4
12	La empresa utiliza tecnología actualizada que permite una mejor ejecución de las actividades laborales.	1	2	3	4
13	Los trabajadores tienen experiencia exigida por el cargo que ocupan.	1	2	3	4
14	El cargo que desempeño me permite poner en práctica las diversas habilidades que poseo.	1	2	3	4
15	Los procedimientos para el manejo de maquinarias, equipos y herramientas de trabajo operan efectivamente.	1	2	3	4
16	En esta empresa se mantienen limpias las áreas de trabajo.	1	2	3	4
17	El mobiliario de mi sitio de trabajo facilita el buen desempeño de mis funciones.	1	2	3	4
18	La infraestructura de la empresa está acorde con las labores a realizar.	1	2	3	4
19	La empresa se encuentra ubicada en una zona de fácil acceso desde la vía pública.	1	2	3	4
20	La empresa satisface las demandas de sus clientes.	1	2	3	4
21	La empresa constantemente evalúa a sus competidores.	1	2	3	4
22	La empresa responde a las exigencias de sus accionistas.	1	2	3	4
23	La empresa mantiene una posición de liderazgo respecto a la competencia.	1	2	3	4
24	La organización está en la capacidad de mantener relaciones con clientes internacionales.	1	2	3	4

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...