

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO

CASO ESTUDIO: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO

CASO ESTUDIO: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

Autor: Ing. Francisco M. Gelanzé S.

Trabajo de Grado presentado como
requisito parcial para optar al grado
de Magister en Ciencia Política y
Administración Pública

Bárbula, Abril 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO

CASO ESTUDIO: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al grado de
Magister en Ciencia Política y Administración Pública

Autor: Francisco M. Gelanzé S.
C.I.: 15087998
Tutor: María Isabel Puerta
C.I.: 07.436.899

Bárbula, Abril 2014

ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ACTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, MARIA ISABEL PUERTA, portadora de la cédula de identidad N° 07.436.899, en mi carácter de tutora del trabajo de grado presentado por el ciudadano FRANCISCO M. GELANZÉ SEVILLA, portador de la cédula de identidad N° 15.087.998, titulado PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, caso estudio FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Ciencia Política y Administración Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Bárbula, a los veintiún días del mes de Abril del año dos mil catorce

María Isabel Puerta
C.I. N°07.436.899

Bárbula, Abril 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO, caso estudio FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO, presentado por el ciudadano FRANCISCO MIGUEL GELANZÉ SEVILLA, para optar al título de Magíster en Ciencia Política y Administración Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

En fe de lo cual firmamos:

NOMBRE Y APELLIDO	C.I.	FIRMA
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, 2014

A mi papá, Rodolfo Michele Gelanzé De Paola
Te extrañare y amaré por siempre

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS

Participante: Ing. Francisco Gelanzé C.I.: N°15.087.998

Tutora: Dra. María Isabel Puerta C.I.: N°07.436.899

Título del Trabajo: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO. Caso Estudio: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

FORMATO DE INFORME DE ACTIVIDADES

N ^o	TIEMPO	ACTIVIDADES	Observaciones
1	NOVIEMBRE 2012 DICIEMBRE 2012	Planteamiento o Formulación del Problema de Investigación. Objetivos de la Investigación. Formulación de los Objetivos de la Investigación. Importancia y Justificación de la Investigación.	
2	ENERO 2013 FEBRERO 2013	Capítulo II. Operacionalización de Variables e Indicadores. Marco Teórico de la Investigación. Antecedentes de la Investigación. Bases Teóricas, Conceptuales, Legales. Definición de Términos.	
3	FEBRERO 2013	Diseño del Capítulo III. Marco Metodológico de la Investigación. Diseño y Tipo de la Investigación. Población o Universo y Muestra de la Investigación. Técnica e instrumentos de recolección de los datos de la Investigación.	
4	MARZO 2013	Validación y Confiabilidad de los instrumentos.	
5	ABRIL 2013	Capítulo IV. Técnica de presentación de los datos. Análisis Estadístico de los resultados.	
6	AGOSTO 2013 OCTUBRE 2013	Capítulo IV. Elaboración de estrategias	
7	NOVIEMBRE 2013 DICIEMBRE 2013	Capítulo IV. Elaboración del programa de estrategias	
8	ENERO 2014 MAYO 2014	Conclusiones y Recomendaciones. Revisión General del Trabajo de Grado	

Firma del Tutor: _____ Firma del Alumno: _____

ÍNDICE GENERAL

	p.p
LISTA DE CUADROS.....	xi
LISTA DE GRAFICOS.....	xii
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO	
I EL PROBLEMA.....	
Planteamiento del problema.....	
Formulación del problema.....	
Objetivos de la investigación.....	
Objetivo general.....	
Objetivos específicos.....	
Justificación.....	
II MARCO REFERENCIAL.....	
Antecedentes.....	
Bases teóricas.....	
La organización	
Teoría de los sistemas.....	
La organización como sistema abierto.....	
La cultura organizacional en las instituciones.....	
Características de la cultura organizacional.....	
Funciones de la cultura.....	
Tipos y niveles de cultura organizacional.....	
Elementos claves en la cultura organizacional.....	
Sistema de valores en las organizaciones.....	
Teoría de los valores de Max Scheler.....	
Teoría de los dos factores de Herzberg.....	
Programa de estrategias.....	
Bases legales.....	

	Glosario de términos básicos.....	
III	MARCO METODOLÓGICO.....	
	Tipo de investigación.....	
	Diseño de la investigación.....	
	Nivel de la investigación.....	
	Población y muestra.....	
	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	
	Validez de confiabilidad de los instrumentos.....	
	Fases metodológicas.....	
IV	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
	Fase I: diagnostico de la situación actual de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.....	
	Fase II: determinación de la factibilidad técnica operativa de la propuesta para generar el cambio de la cultura organizacional.....	
	Fase III: diseño de un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo que permita aumentar la eficiencia en la gestión institucional a través de una cultura organizacional positiva.....	
	CONCLUSIONES.....	
	
	RECOMENDACIONES.....	
	
	REFERENCIAS.....	
	
	ANEXOS	
	A: matriz de operacionalización de variables.....	
	B: instrumento.....	
	C: validación de expertos.....	

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO

CASO ESTUDIO: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

AUTOR: Francisco M. Gelanzé S.

TUTOR: María Isabel Puerta

Año: 2014

RESUMEN

El presente estudio se plantea como objetivo proponer un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. La presente investigación justifica su relevancia en la necesidad actual de disminuir los conflictos individuales y grupales, mejorar procesos de comunicación y eventualmente aumentar la eficiencia de la gestión, la misma está enmarcada en la línea de investigación denominada Eficiencia de la Administración Pública y Gobernabilidad Democrática. El diseño de la investigación es de campo y documental con un nivel de tipo descriptivo, y tipo de investigación de proyecto factible. Para alcanzar el desarrollo de la misma se dividió en 4 fases metodológicas siendo ellas: diagnostico de la situación actual de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo, determinación de la factibilidad técnica operativa de la propuesta, diseño de un programa de estrategias para el cambio de la cultura organizacional y evaluación de la relación costo beneficio del programa propuesto. Para la recolección de los datos se aplicó un instrumento tipo encuesta en su modalidad de cuestionario con preguntas cerradas, la cual se sometió al juicio de expertos, quienes constataron la coherencia de los objetivos propuestos en la investigación, los ítems formulados y determinaron su confiabilidad. La población y muestra está constituida por un universo de 326 personas, mientras que la muestra es no probabilística intencional de 90 sujetos que componen las distintas unidades administrativas y académicas de la Facultad. En el análisis de los datos se tabularon las alternativas con un tratamiento porcentual y la representación estadística se realizo por medio de gráficos de acuerdo a los objetivos planteados y la literatura revisada; se elaboraron las conclusiones y recomendaciones.

Descriptores: Cultura organizacional, Cambio, Comunicación, Liderazgo, Gerencia, Desempeño laboral.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
MAESTRIA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE
Y ADMINISTRATIVO

CASO ESTUDIO: Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

AUTOR: Francisco M. Gelanzé S.

TUTOR: María Isabel Puerta

Año: 2014

ABSTRACT

This study seeks to propose a program of strategies to bring about change in the organizational culture of teaching and administrative staff of the Faculty of Law and Political Sciences of the Universidad de Carabobo. This research justifies its relevance in the current need to reduce individual and group conflicts, improve communication processes and eventually increase the efficiency of management, it is framed within the research line called Efficiency of Public Administration and Democratic Governance. The research design is a documentary field and descriptive level, and type of research project feasible. To achieve the development of it was divided into four methodological phases being them: diagnosis of the current situation of organizational culture in the teaching and administrative staff, determining the operational technical feasibility of the proposed program design strategies for changing organizational culture and evaluation of the cost-benefit of the proposed program. To collect the data type survey instrument was applied in the form of questionnaire with closed questions, which was subjected to the judgment of experts, who verified the consistency of the proposed objectives of the research, the items made and determined its reliability. The population and sample consists of a universe of 326 people, while the sample is unintentional probabilistic 90 subjects that make up the various administrative and academic units of the Faculty. In the data analysis alternatives are tabulated percentage representation and statistical treatment was performed by means of graphs according to the objectives and the literature reviewed; then the conclusions and recommendations were developed

Descriptors: Organizational Culture, Change, Communication, Leadership, Management, work performance.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones en la actualidad son consideradas como un sistema socio cultural con sus propios componentes ideológicos y particulares principios, valores, mitos, y creencias establecidas por sus fundadores y quienes hacen vida en ellas. Una vez entendido lo expuesto se hace necesario tenerlo siempre presente ante los distintos retos que surgen, de manera de lograr cumplirlos y alcanzar el éxito esperado.

En el caso de las instituciones educativas como lo es la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para alcanzar verdaderamente el cumplimiento de retos, oportunidades, objetivos y satisfacer necesidades, se hace necesario promover un cambio en la conducta del recurso humano con el fin de aumentar la eficiencia del mismo. En este sentido la cultura organizacional juega un papel de vital importancia, puesto que ella está determinada por una serie de factores con características muy particulares, las cuales de ser variadas pueden producir un cambio positivo o negativo, modificando el comportamiento de los que hacen vida en la Facultad y por ende su desempeño laboral.

El presente trabajo de investigación busca alcanzar un cambio positivo en la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, y está estructurado en cuatro capítulos: el primero, hace referencia al problema, el objetivo general y los cuatro objetivos específicos propuestos, así como, los argumentos que la justifican. En el segundo capítulo se trata el marco teórico referencial, en el que se revisan los antecedentes de la investigación, los fundamentos teóricos, las bases conceptuales, las teorías y legales que la sustentan.

En el tercer capítulo está planteado el marco metodológico, contiene el diseño, el tipo y nivel de investigación; la población y muestra; las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de los datos e interpretación de los mismos y las cuatro fases metodológicas desarrolladas en el trabajo.

En el cuarto capítulo se presentan los análisis de los resultados, es decir, las respuestas a los objetivos específicos planteados iniciando con la tabulación del instrumento aplicado, las distintas estrategias y el programa de estrategias propuesto, el estudio sobre los costos de implementación del programa y los beneficios a obtener.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas. En los anexos se encuentra la matriz de operacionalización de variables, el cuestionario y la validación por parte de los expertos en el área.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En un entorno de escasez de recursos, población en continuo crecimiento, crisis financiera y política, se generan desafíos competitivos que requieren nuevas formas de administrar las organizaciones e instituciones, bien pertenezcan al ámbito público o privado. Es posible, cabe acotar, que la ventaja competitiva enmarcada en el mundo globalizado no resida en la existencia de recursos tangibles, sino en que las instituciones y organizaciones se centren en generar capacidades que realmente las diferencien de las demás y con identidad propia. En las instituciones esas capacidades tienen siempre su raíz en las personas, que son quienes al final del día las desarrollan y las usan; por ello un reto de todo líder es mejorar el comportamiento y el desempeño de los individuos. Al hablar tanto de desempeño como de comportamiento de quienes conviven en una institución es inevitable hacer referencia a los distintos factores que lo integran, ellos están integrados por las destrezas, la motivación, los valores y un sinnúmero de elementos propios, los cuales se pueden resumir en la frase “cultura de las personas”.

Es por ello que a nivel mundial el término de cultura organizacional viene adquiriendo mayor relevancia tanto en las instituciones públicas como privadas, convirtiéndose en un elemento de relevada importancia estratégica en el desarrollo de una buena gestión. Al respecto, Gelabert (2008) en su obra sobre los recursos humanos y como dirigir y gestionar a las personas en las organizaciones, plantea que toda agrupación o asociación de personas que busque conseguir fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible.

Entonces, la optimización de una organización, tanto en términos cualitativos como cuantitativos pasa inevitablemente por los miembros que la componen, lo que

hace imprescindible el conocimiento tanto a nivel grupal como individual de sus problemáticas en el trabajo; condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, motivación, flexibilidad ante el cambio, intereses, y conflictos individuales o grupales entre otros. En base lo mencionado, es imperioso destacar, el logro de objetivos comunes sólo puede concretarse si quienes interactúan en las instituciones, establecen un contrato entre sí lo suficientemente fuerte como para que les permita desenvolverse en la organización, actuando de manera armónica con los valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes, y símbolos de la misma.

Ahora bien, las instituciones en general tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter e incluso se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia, demás esta acotar, todo esto está relacionado con la cultura.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver como la conducta de las personas cambia en el momento cuando traspasan las puertas de la organización, el grupo Polar en Venezuela es un claro ejemplo de lo mencionado previamente. En este sentido, toda institución como ya se ha desarrollado, posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo y símbolos, los cuales generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejaran culturas idénticas, incluso entre dependencias de una misma organización creándose así las llamadas subculturas.

En lo que respecta a las instituciones públicas en Venezuela, es importante connotar que en la actualidad, y en particular las de educación superior, representan la piedra angular para fomentar el cambio que muchos venezolanos aseguran querer, estas instituciones se han transformado en una especie de guía, para desde dentro de los sistemas lograr ese mejoramiento cultural deseado, caracterizándose con una cultura organizacional cuyos elementos tendría empatía entre sí para obtener un

sentido de pertenencia, confort en el ambiente de trabajo, consecución de las metas y desarrollo de las actividades enmarcadas en la misión, visión, valores, objetivos y creencias de las mismas.

La Universidad de Carabobo y las distintas facultades y dependencias que la integran como lo es la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, no escapa la realidad planteada, presentándose en ella una problemática particular pues dicha institución es ante todo una comunidad, una totalidad socio-técnica, un complejo donde existe interacción mutua, y además de las funciones productivas, se dan funciones socializadoras o culturalizadoras, esto confiere a la institución una considerable dificultad a la hora de su búsqueda en alcanzar un adecuado conocimiento de todos sus procesos internos y externos.

En el seno de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, labora personal profesional, técnicos administrativos, técnicos asistenciales y auxiliares, personal obrero, e incluso bachilleres quienes cumplen funciones de beca servicio o de preparaduría; ellos apoyan los procesos administrativos y de docencia que se llevan a cabo en cada una de las direcciones, departamentos y cátedras. Observa el investigador luego de realizar observaciones directas, que el personal antes mencionado se ve afectado por diversos factores los cuales inciden en su desempeño, aquí cabe recordar, si bien es cierto, han sido muchos los esfuerzos de transformación los cuales han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado la importancia de tener una visión compartida como estrategia, y su consecuencia, siendo en primer plano la no generación de suficiente energía y significado que movilice a la organización junto a su recurso humano en el proceso de cambio.

En toda organización el recurso humano es su nervio vital. Una institución puede tener la mejor planta, incluso el equipo más moderno, pero esto no será

suficiente para mantenerse y tener éxito. Solamente el recurso humano, hoy día llamado capital humano, es capaz de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

En la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo opina el investigador luego de revisar la base de datos de la biblioteca central en línea de la Universidad y dialogar con quienes se encargan de mantenerla actualizada, no se ha realizado una investigación sobre su cultura organizacional, por ende la misma no ha sido estudiada, en consecuencia se podría afirmar que no está en sintonía con la misión y visión de la organización. Asimismo se evidencia el deterioro de la relación de armonía no solo entre el personal de la institución, sino entre los distintos sectores que dan vida a la casa de estudio como lo son; agrupaciones estudiantiles, preparadores, becas servicio, pasantes, entre otros, ello genera un mayor índice de violencia en el campus, bajo cumplimiento de objetivos, disminución de la eficiencia y poca satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Lo comentado anteriormente no sucedería si hubiese un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, y como bien dice la cultura popular, el ejemplo entra por casa, por ello el enfoque de una buena cultura en la mencionada institución debe iniciar por su personal, es decir, según la opinión del investigador, quienes la mantienen de pie y funcionando, y de lograrse esto, sin lugar a dudas se lograría generar un punto de equilibrio entre las partes involucradas, por lo cual la brecha entre ellas quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajo y climas convivenciales agradables, esto a su vez permitiría enlazar las necesidades de la organización con las necesidades de quienes hacen vida en ella.

Formulación del Problema

¿Cuál debe ser el programa de estrategias que permita generar el cambio de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo adscritos a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
- Determinar la factibilidad técnica operativa de la propuesta para generar el cambio de la cultura organizacional
- Diseñar un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo que permita aumentar la eficiencia en la gestión institucional a través de una cultura organizacional positiva
- Evaluar la relación costo beneficio de la implementación de un programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

Justificación

La presente investigación está enmarcada en la línea de investigación denominada Eficiencia de la Administración Pública y Gobernabilidad Democrática de la Maestría en Ciencia Política y Administración Pública de la Universidad de Carabobo.

La idea principal es proponer un programa de estrategias que permitan mejorar continuamente los procesos relacionados con la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, con el fin de disminuir los conflictos individuales o grupales evidenciados en la actualidad, además contribuir con la mejora continua de las relaciones interpersonales, la motivación del personal e incluso su estilo de comunicación y comportamiento entre otros, lo cual eventualmente permitirá mejorar el comportamiento organizacional y el

desempeño de quienes hacen vida en la organización, permitiendo así mejorar la cultura organizacional de la misma, y a través de dicha mejora alcanzar niveles óptimos de eficiencia.

Con esta propuesta, indudablemente la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo estará en vías de lograr estar en sintonía con los estándares gerenciales actuales, pues esta búsqueda de mejora es la tendencia actual a nivel global de todas las organizaciones tanto públicas como privadas, de hecho, es inevitable no estar de acuerdo hoy día con la importancia de estos conceptos tan comunes en la gerencia moderna.

En la actualidad, el investigador afirma luego de revisar la base online de la biblioteca central de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, no existen propuestas ni programas en la institución que permitan alcanzar lo planteado, hacerlo no solo es necesario, sino vital para estar en sintonía con la misión, visión y objetivos de la Facultad, lo cual no ocurre en este momento, y esto el investigador lo afirma luego de realizar observaciones directas en las instalaciones físicas de la Facultad y realizar entrevistas no estructuradas al personal que en ella labora.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Dentro de los antecedentes que sirven de base para la realización de este trabajo se encuentran estudios realizados por autores que complementan y enriquecen el conocimiento para el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre ellos se pueden citar:

El trabajo de investigación de Sánchez (2011), presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación titulado, **“Propuesta de Estrategias para el cambio de la Cultura Organizacional en la Unidad Educativa Cabriales”**. Dicha investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, sustentada en una investigación de tipo descriptivo y con apoyo documental. Su objetivo, ante los nuevos retos que se enfrentan diariamente en las instituciones de educación, consistió en proponer estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Cabriales, y para lograrlo contó con tres objetivos específicos los cuales se basaron en realizar un diagnóstico a través de la percepción de los docentes y directivos, de la situación actual de la cultura organizacional de la unidad educativa en estudio, luego, se determinó la viabilidad de implementar estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional, y finalmente el diseñaron de dichas estrategias.

Por otro lado Sánchez (2011) afirma en sus conclusiones el haber evidenciado que el proyecto propuesto posee viabilidad considerando los procesos de alianzas estratégicas que se pueden llevar a cabo, la calidad del recurso humano de la institución, la planta física y su proceso de autogestión. Lo cual sirve como cimiento para esta investigación pues sienta las bases necesarias para la comprensión de conceptos claves como el proceso de comunicación, los círculos de acción, la teoría sistémica y la jerarquía de las necesidades, además le permite al investigador conocer

la información necesaria que debe tener un diseño de estrategias gerenciales que contribuyan al cambio de la cultura organizacional.

Por su parte en el trabajo de grado de Rodríguez (2011) realizado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación llamado **“Gestión Competitiva del Gerente Educativo para el Cambio de la Cultura Organizacional dentro del Marco de la Educación Robinsoniana”**; habla sobre como la educación enfrenta constantemente desafíos los cuales estimulan cambios en la cultura organizacional, a través, de transformaciones y adaptaciones que permitan al gerente de aula precisar cuál es la gestión educativa específica, en cuanto a conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que permitan lograr un alto desempeño. Comenta la autora, de esa manera surge el propósito fundamental de su investigación, el cual tiene como objetivo principal, analizar la gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación Robinsoniana, en la Escuela Técnica Industrial “Francisco González Guinan”, Municipio Valencia, Estado Carabobo.

El estudio contó con tres objetivos específicos, el primero fue diagnosticar a través de los docentes la gestión actual del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional, el segundo fue caracterizar la gestión competitiva del gerente educativo para el logro del cambio de la cultura organizacional y el tercero; identificar los elementos de la cultura organizacional que deben adaptarse a la educación Robinsoniana. La investigación se enmarcó en un tipo de investigación descriptivo, diseño de campo-transaccional, y la conclusión a la cual llegó, es que la gestión competitiva de los gerentes educativos se caracteriza por organizar, dirigir y controlar los objetivos de la institución, mientras en la cultura organizacional dentro de la institución no se fomentan aspectos claves, por lo cual es recomendable hacer énfasis en el desempeño interno del gerente educativo mediante una cultura organizacional dentro del marco de la educación Robinsoniana. Por su parte, el trabajo de grado de Rodríguez (2011) desde el punto de vista conceptual puesto es una investigación descriptiva aclara los distintos tipos de cultura organizacional, lo

cual es de vital importancia para enriquecer esta investigación, además de la teoría de la competitividad, y la teoría de liderazgo.

Así mismo, Contreras (2011) en su tesis de grado presentada en la Universidad de Carabobo, Para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, denominada **“La Cultura del Trabajo en Equipo como Herramienta para la Integración de los Gerentes Educativos de la Unidad Educativa José Austria en la Isabelica, Estado Carabobo”**, dicha investigación está sustentada en la teoría de la motivación de Maslow y de las necesidades de McClelland y metodológicamente es una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo y bajo la modalidad de proyecto factible. Cuenta con tres objetivos específicos, siendo el primero diagnosticar la necesidad de un plan de acción centrado en la cultura del trabajo en equipo como herramienta para la integración de los gerentes educativos, luego determinar la factibilidad de la implementación del plan de acción y finalmente diseñar el plan de acción en cuestión.

Al respecto la autora mencionada concluye su investigación argumentando que evidenció debilidades en la comunicación, en la toma de decisiones consensuadas y en la integración de los miembros de la comunidad escolar en el quehacer educativo, siendo la propuesta que plantea una alternativa viable estructurada por acciones estratégicas que incluye actividades de autogestión, extraescolares y comisiones de trabajo. Este trabajo es tomado como antecedente de esta investigación pues trae a colación temas de tendencia mundial de vital importancia como lo son el gerente educativo, los grupos culturales, y el funcionamiento del trabajo en equipo, aparte de la estructura del diseño del plan de acción que debe ser utilizado en estos casos.

Dentro de este marco de antecedentes, también se encuentra la tesis realizada por Montoya (2011) presentada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Investigación Educativa denominada: **“Cultura Organizacional en el Desempeño Laboral de los Docentes de la Escuela Básica Eloy Guillermo González”**, la mencionada investigación tuvo como propósito analizar la cultura

organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Escuela Básica Eloy Guillermo González del Municipio San Carlos, Estado Cojedes.

La investigación conto con cuatro objetivos específicos, siendo el primero diagnosticar la cultura organizacional, luego indagar sobre el desempeño laboral de los docentes, describir la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal y finalmente razonar sobre los aspectos afines con la cultura organizacional y el desempeño laboral de los docentes. Se trata de un estudio de tipo descriptivo, orientado a la investigación de campo, no experimental, debido a que se pretende identificar, describir y determinar lo concerniente a la cultura organizacional en el ámbito de la institución, antes referida. En este sentido, durante la investigación afirma la autora que se revisaron la teoría de la fijación de metas de Edwin Locke y la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, así como la teoría y diseño de la organización de Draft.

Los resultados que se obtuvieron del estudio permitieron establecer el compromiso que poseen los docentes para fomentar y mejorar la cultura del trabajo en quipo; del mismo modo, el establecimiento de mecanismos de comunicación efectivos, crea un refuerzo en la cultura organizacional para el desempeño laboral de los docentes, puesto que estos factores favorecen la participación y la integración en función de los objetivos a alcanzar. En fin la cultura organizacional concluye la investigadora, constituye un elemento clave para optimizar el desempeño laboral en los docentes de la institución anteriormente mencionada. Este antecedente presenta las bases conceptuales sobre las teorías del proceso de la motivación y su relación con el desempeño laboral, además de la importancia de las funciones de la cultura organizacional.

Por último, se cita la tesis realizada por Flores (2011) en la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, denominada; **“La Gerencia desde la Cultura Organizacional del Personal Administrativo de los Institutos y Colegios Universitarios de la Región Central”**, la cual fue aplicada específicamente a los institutos de Puerto Cabello, Valencia y La Victoria. Esta investigación contó con tres objetivos específicos,

siendo el primero identificar los aspectos gerenciales de la administración pública dentro de las Instituciones Universitarias, establecer los aspectos descriptivos organizacionales de la cultura y evaluar la gerencia desde la cultura del personal. Se desarrolló en un estudio descriptivo de campo, desde un enfoque cualitativo a través de la complementariedad de los métodos cualitativo-cuantitativos.

Los resultados de la mencionada investigación permitieron concluir la necesidad que requiere el personal administrativo de la implementación de lineamientos y normativas para obtener un clima organizacional bien definido para hacer emerger una responsabilidad compartida entre los miembros de la organización, puesto que a veces los compromisos se sienten aislados, fragmentados entre un departamento y otro. A fines de ser tomada como antecedente, los elementos destacados radican en el apoyo que constituye para la complementación de elementos teóricos, y referencias con relación al desempeño laboral y la cultura organizacional estudiada pues sirven para evaluar el grado de efectividad con que se utilizan los recursos de una institución, entre otros de sus objetivos.

Bases Teóricas

Para la elaboración y comprensión de esta investigación se hace necesario describir algunos conceptos propios referentes a la cultura organizacional y los elementos que la componen. De allí, al estudiar las instituciones en sí, es necesario tomar en cuenta distintos elementos asociativos los cuales mantienen constante interacción, estos elementos convergen en los seres humanos, pues son ellos quienes en conjunto se enfrentan a una serie de objetivos comunes en las instituciones, se ubican en un espacio y tiempo determinado y le dan vida a las mismas.

Siendo así las cosas, las interacciones entre los seres humanos y su estudio, se convierte en un elemento necesario a ser tratado pues son el elemento más importante para lograr la comprensión y el análisis de las organizaciones e instituciones. De aquí, el equilibrio, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de las organizaciones e instituciones se comunican, interactúan y toman decisiones para la

solución de sus problemas de forma moderada, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y conducen a la institución, formando la cultura organizacional.

En resumen, la idea entonces se centra en la necesidad de explicar los conceptos que unifican la cultura organizacional de una institución u organización, y es de aquí donde opina el investigador se debe partir, de donde todo comienza, y no es otra cosa que la organización en sí misma.

La organización

Según la real academia española, una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, más sin embargo vale la pena recordar la sutil diferencia existente entre ella y una institución, pues al final del día es sobre una institución donde se realiza el estudio de esta propuesta. El mismo diccionario define institución como un organismo que desempeña una función de interés público, especialmente benéfico o docente. A efectos de este estudio ¿es importante marcar la diferencia existente entre ambas? Realmente no, pues lo interesante es analizar como las personas que en estos lugares de trabajo sea cual sea su fin, interactúan entre sí basándose en todo momento en la idea de alcanzar el logro de las metas propuestas de la mano con la misión y visión del sitio donde laboran.

Cuando se hace un estudio sobre una institución u organización, opina el autor, se torna sumamente interesante y necesario verla como un todo, es decir como un conjunto de cosas y personas relacionadas entre sí, las cuales ordenadamente contribuyen a determinado objeto, esta definición no es otra que la de sistema.

Teoría de Sistemas

En primero para definir qué es un sistema se hace referencia a la obra de Gilli (2007) denominada diseño organizativo, en ella el autor comenta: “un sistema es todo aquello que usted quiere que sea”, dado que el concepto no sólo es utilizado en

el campo de la administración, de hecho puede ser aplicado a cualquier objeto en estudio. Más adelante el mismo autor cita a Schoderbek (1984) quien dice “un sistema es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”.

El enfoque sistémico permite contar con un modelo para analizar a las organizaciones, en principio se debe recordar la existencia de dos tipos de sistemas, el cerrado donde no se incorporan recursos del ambiente, y el abierto donde si se permite el ingreso de energía adicional. Autores como Fayol, Weber, Gulik y Urwick comenta Gilli (2011) han enfocado los problemas de las organizaciones con una perspectiva de sistema cerrado, mas sin embargo Katz & Kahn (1981) sostienen que este enfoque resulta inadecuado pues desconoce las influencias ambientales, no incluye en el análisis los valores y necesidades de las personas, no estudia subsistemas y sus interrelaciones y finalmente no considera las estructuras formales.

Entonces al hablar de un sistema abierto, lo primero según Katz y Kahn (1981) a tener en cuenta es como se reciben los insumos en las organizaciones, los mismos según los autores vienen del ambiente y necesitan provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio, ninguna estructura social es autosuficiente.

Posterior a lo comentado anteriormente se habla del proceso, el cual es el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas; es decir, la transformación de materiales en productos o la capacitación del personal, la detección de necesidades, etc.

Finalmente están las salidas, las cuales son el resultado de la transformación llevada a cabo en el proceso. Schoderbek, citado en Gilli (2011) respecto a los tipos de salidas, y este último comenta el autor las resume a tres; las que son consumidas directamente por otro sistema, las que son consumidas por el mismo sistema, y las que no se consumen en el mismo sistema ni en otro.

La organización como sistema abierto

En el párrafo anterior se expuso como Katz y Khan (1981) analizaron a las organizaciones como sistemas abiertos, mas sin embargo es valioso comentar la propuesta de los autores, y como ella se expande hasta el punto de ver a la teoría de las organizaciones libre de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos. En pocas palabras las organizaciones solo deben analizarse según la teoría general de sistemas, para ello se rescatan algunas características de la obra de Katz y Khan entre las cuales están:

- Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema abierto consta de ciclos repetitivos de entrada-proceso-salida. De estos tres procesos sistémicos básicos, la entrada y la salida son transacciones que involucran al sistema con ciertos sectores de su ambiente inmediato; el proceso como tal o transformación ocurre dentro del mismo sistema.
- Entropía negativa: la entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional, y es a este proceso reactivo de obtención de reservas de energías a lo que se denomina entropía negativa o negentropía.
- Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben insumos, a los que transforman o modifican mediante el trabajo realizado. Sin embargo también insumos de carácter informativo, el insumo de información más simple es la retroalimentación negativa, que permite al sistema corregir sus desvíos del camino correcto. Por otro lado se encuentra el proceso de codificación el cual permite al sistema reaccionar selectivamente sólo ante las señales de información para las cuales esté sintonizado. La codificación es un sistema de

selección de entradas a través del cual se rechaza o se aceptan los materiales y se incorporan a la estructura.

- Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: el sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el ambiente para asegurar su carácter organizacional y evitar el proceso entrópico. En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: aunque existe un flujo constante de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema, la tasa de intercambio de energía y las relaciones entre las partes no varían.
- Diferenciación: la organización tiende a la diferenciación es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, que significa también multiplicación y roles y diferenciación interna. Los estándares difusos y globales se sustituyen por funciones más especializadas.
- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización indudablemente presenta límites, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Las mencionadas fronteras definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura con relación al ambiente.

La cultura organizacional en las instituciones

La cultura organizacional según Cole, citado en Alles (2008), en su obra sobre comportamiento organizacional es definida como una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización. Pero este dista de ser el único concepto aceptado hoy día por los investigadores académicos globales, es por ello que en esta parte del marco teórico conceptual de la investigación se citan algunos teóricos de relevada importancia en el acontecer actual.

En sintonía con el párrafo anterior Flores (2011) afirma, las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se

las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

La reflexión sobre la cultura organizacional se inició en el anonimato absoluto, hace más de cuarenta años, por investigadores tales como Elliot Jaques, Erving Goffman, Chester Barnard y Paul Selznik, quienes estudiaron aspectos como los valores y el estilo de dirección; sin embargo, según Zapata, Guillermo y Martínez (2007) el tema se encuentra en primer plano hoy en día, en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido que el concepto adquiera mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad

Muy a pesar de afirmar que todo inicia en el anonimato y sin tener una fecha exacta se puede asegurar algo clave sobre la perspectiva cultural de las organizaciones, y es su firme afianzamiento en los años setenta (70), cuando el concepto de empresa adquiere mayor complejidad. Así de una concepción de empresa basada estrictamente en criterios económicos, se ve, en los setenta (70), a la empresa como una entidad social, por lo cual se le adjudican nuevas responsabilidades hacia su personal y hacia su entorno, y a la vez se hace más claro que la cotidianidad de las empresas tiene la complejidad propia de los fenómenos sociales Thevenet (2010). Indudablemente la gestión actual ha descubierto la cultura empresarial, y se deja seducir por ella. Cualquier procedimiento estratégico debe inspirarse en fundamentos culturales para adquirir fiabilidad; los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generen oportunidades de implicación.

Es indiscutible la sorpresa a la cual llega cualquier persona que forme parte de una institución al referirse a la diferencia existente entre lo vivido en ellas y los aspectos teóricos. En la realidad de una institución intervienen numerosos factores que no pueden asumir ni los mejores modelos de gestión. Un presidente exige a sus gerentes un gran rigor en la elaboración de un plan institucional, para después aconsejarles que lo guarden en un cajón; los directores se complacen en resumir en dos o tres slogans la razón de su éxito; décadas de auge empresarial e institucional se

pretenden resumir en unos cuantos preceptos; estas realidades parecen apartarse de las complejas prácticas de gestión que esas mismas instituciones siguen utilizando.

Por otro lado Zapata, Guillermo y Martínez (2007), opinan que el posicionamiento de la perspectiva de la cultura en las organizaciones también está íntimamente ligado a la transformación japonesa, la cual desde las cenizas de la segunda guerra mundial, construyó un poderoso imperio industrial a finales de los setenta y principio de los ochenta, irrumpió con una gran fortaleza y dominó en los mercados internacionales, a la vez que internamente obtuvo altas tasas de desarrollo y bajas tasas de desempleo; lo cual se explica según los teóricos de las organizaciones por una fuerte relación entre cultura y dirección organizacional.

Dicha transformación japonesa le demostró, en los ochenta (80), al sorprendido occidente a través de diversos autores como Peters y Waterman, que desarrollar trabajos sobre temas de cultura organizacional es tan justificado como hablar de estructura organizacional, evidenciando a su vez, que los paradigmas administrativos tradicionales resultaron insuficientes para la comprensión de las organizaciones.

Ahora bien, el concepto de cultura organizacional es nuevo en cuanto su aplicación a la gestión educativa. Es una nueva óptica, la cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las instituciones. La cultura de una organización es un factor clave del éxito. Por su parte Sánchez (2011) indica que la puesta en práctica de estrategias gerenciales debe considerar como primer elemento a la cultura de la institución como agente no obstaculizador sino por el contrario, facilitador de los procesos, por eso debe ser punto de partida para cualquier diagnóstico.

En relación a lo anterior, Rodríguez (2011) describe a la cultura organizacional como una nueva óptica institucional lo cual le permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones y las instituciones; para lograr tales fines comenta la autora es necesario que la organización exija los siguientes aspectos:

- Un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la institución
- Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la institución

- Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión de los objetivos organizacionales
- Un sistema de trabajo participativo en las acciones de la institución

En este contexto la cultura organizacional, es la médula de la institución y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, además puede manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de las organizaciones, las cuales facilitan el comportamiento en la misma. Además, sin duda alguna es considerada como un hecho social que engloba diversidades y las unifica, liga materialidad e inmaterialidad. Se presenta en cuatro tipologías: rupturas e identidades separadas, identidades en formación o en cambio, cultura enchapada e identidad por posición y comunidad de visión e identidad compartida. Y es al mismo tiempo, el resultado complejo de presiones externas, capacidades internas y de estas con factores aleatorios que como tal, no puede ser fácilmente previstos.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que...

...las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes (p.144).

Al respecto Flores (2011) comenta, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Características de la cultura organizacional

En opinión de Rodríguez (2011) la cultura organizacional tiene una serie de características, tomando en cuenta lo comentado por el autor mencionado y por Robbins y Judge (2009) se pueden mencionar las siguientes:

- Identidad de sus miembros. Es la capacidad que tienen todos los trabajadores de sentirse identificados con la organización.
- Énfasis en el grupo. Las actividades del trabajo se organiza en relación a grupos y no a personas.
- Enfoque hacia las personas. Esto quiere decir que antes de tomar una decisión a nivel administrativo, se considera las repercusiones que podrían traer los resultados a cada uno de los miembros de la organización.
- La integración de unidades. Para trabajar de manera coordinada e independiente.
- Orientación a los resultados, lo cual se traduce en la organización centrada en los resultados o eventos, en vez de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- El control. Se establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Innovación y aceptación al riesgo. Se refiere a que los empleados sean innovadores arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar; es decir, cómo es que se distribuyen las recompensas, ya sean con aumentos de sueldos y ascenso de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines, los medios.

- Atención al detalle. Se refiere al grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- El enfoque hacia un sistema abierto, para que la organización controle esos cambios extremos.

Cada una de estas características existen en un continuo que va de lo bajo hacia lo alto. En este sentido, se proporciona una imagen de los componentes de la cultura que permite tener una orientación para realizar la investigación presente. Cabe expresar, que las características se pueden combinar para comprender lo que determina la cultura organizacional así como su estructura.

Funciones de la cultura

La cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización, la primera opinan Robbins y Judge (2009) es que define fronteras; es decir crea diferencias entre una organización y las demás, la segunda se basa en su poder de transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, la tercera se basa en la facilidad de generar compromiso con algo más grande al mero interés individual, la cuarta es ese mejoramiento de la estabilidad del sistema social y finalmente se hace referencia a su función como mecanismo de dar sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Al respecto, Luna y Pezo (2007) presentan en su obra sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica, a la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional, la cual concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores: necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos, entre otros, formen un macro comportamiento organizacional.

A manera de resumen, se puede afirmar, la cultura organizacional contiene aspectos interrelacionados entre sí, es decir; podría entenderse como un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas. Esto significa que pueden existir subculturas dentro de una misma cultura.

Las sub-culturas proporcionan un marco de referencia donde los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos difíciles de precisar, por ser conductas individuales. En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico producido entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Tipos y niveles de cultura organizacional

Los estudiosos del tema no solamente han identificado los distintos tipos de cultura organizacional, sino que han caracterizado las empresas de acuerdo con el modelo predominante en ellas.

En relación a lo anterior, es fundamental determinar con exactitud qué tipo de cultura es la predominante en una organización y cuáles son las características identificables en la nueva cultura, en caso de que sea necesario introducir cambios en la misma.

A continuación se resaltan los cuatro tipos de cultura que Luna y Pezo (2010) plantean en su libro sobre la cultura de la innovación y la gestión tecnológica:

- a) Cultura burocrática: este tipo de cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos, rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.
- b) Cultura rutinaria: en empresas con este tipo de cultura las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. Existe máxima centralización y

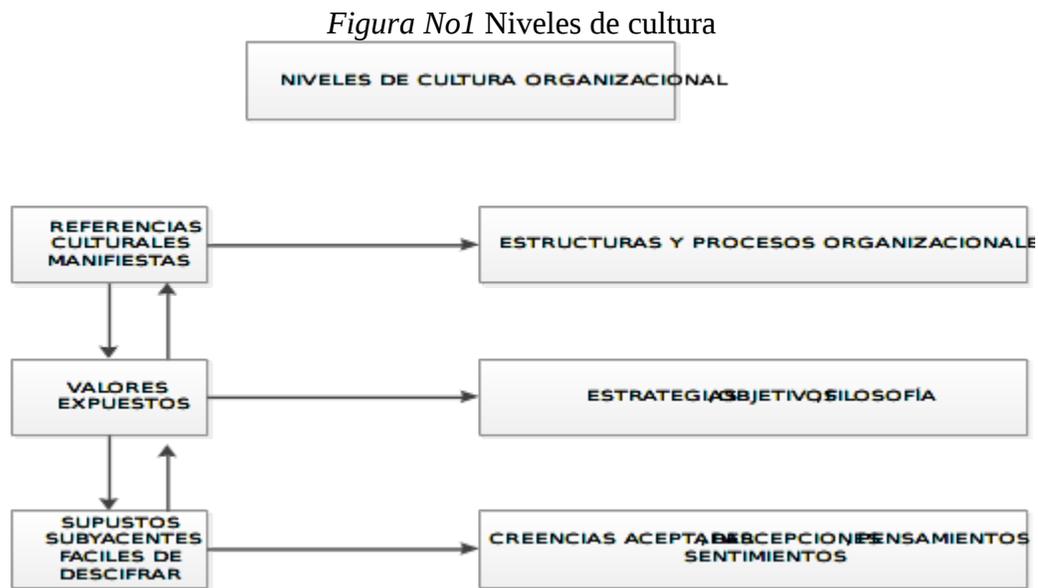
control directo. Además, la dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas. Por último, los gerentes trabajan bajo presión, siempre están apurados, ocupados, sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.

- c) Cultura soñadora: las empresas en las que predomina este tipo de cultura se perciben como entes cuya trayectoria no puede ser desaprovechada. Consideran que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto. Tratan de romper con lo rutinario o burocrático per a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas. Finalmente confunden con frecuencia la creatividad con una ilusión por cambiar, sin adoptar las medidas organizacionales que hagan posible el acceso a nuevas tecnologías.
- d) Cultura flexible e innovadora: las empresas con este tipo de cultura dan importancia y prioridad a aquellos valores y pautas de comportamiento que ayudan a la organización y a su cultura a afrontar un continuo cambio y adaptación y que facilitan la exploración de nuevas oportunidades. El investigador afirma que una cultura flexible e innovadora tiene, cada vez, un mayor desarrollo en las organizaciones actuales, e incluso es el camino adecuado para una lograr una **Cultura Organizacional Positiva**, siendo ella la más interesante de todas a efectos de este estudio pues hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individual según Robbins y Judge (2009).

Se puede entonces evidenciar la existencia de diversos tipos de culturas organizacionales. Mas sin embargo, no solo se puede hablar de una clasificación de la cultura organizacional de una institución a través de los tipos de cultura existentes, también se puede hacer dicha clasificación por los niveles que tiene la misma.

Schein, citado en Alles (2008), en su obra cultura organizacional y liderazgo en el capítulo 2 el cual titula “Descubriendo los niveles de cultura”, plantea que la cultura

puede ser analizada por niveles, donde el término nivel hace referencia al grado en que el fenómeno cultural puede ser visible para el espectador. La idea principal en este aparte son los símbolos visibles de la cultura como por ejemplo los logros que representan la imagen de una institución u organización o incluso la decoración de sus oficinas. En el gráfico No1, se muestran los niveles de cultura organizacional estudiados por Shein.



Fuente: Alles (2008)

Elementos claves en la cultura organizacional

Soria y López (2008) en su libro sobre organizaciones y políticas públicas señalan que la conducta de los hombres en gran medida se basa en sus propias experiencias, por las normas que la sociedad construye para permitir una convivencia adecuada y equitativa entre sus integrantes, sean estas impuestas por el estado a través de las leyes y las sanciones correspondientes o por normas de carácter ético y/o moral, que le permite al hombre desarrollar sus potencialidades.

En la conducta individual o colectiva, dentro de la institución, se puede diferenciar dos formas de pensamiento opuestas las cuales quedan enmarcadas en los valores propios de los individuos:

- 1) en la que el hombre busca su plena realización a través de su propio esfuerzo y colaboración con otros miembros de la sociedad,
- 2) y otra materialista en el que sobresalen sentimientos de individualidad, egoísmo, y competencia. Cabe destacar que el aumento de instituciones y por consiguiente el aumento en la incorporación de los individuos en ellas, estimula la diversificación de las fuentes de valores, implicando con ello un menor impacto en la formación del individuo, de las consideradas como principales (familia y escuela, por ejemplo), y por consiguiente un cambio en su comportamiento.

Sistema de valores en las organizaciones

El término valor ha sido usado, y lo sigue siendo para referir al significado económico de las cosas, pero también tiene otra utilización: cuando se dice, por ejemplo, que una pieza u obra es valiosa. La noción de valor en un sentido general está ligada a las ideas de selección y preferencia, entre otras, pero ello no quiere decir que algo tiene valor porque es preferido o preferible. El concepto de valor se ha usado con frecuencia en un sentido moral (valor moral o valor auténticamente moral, Kant).

Secco, citado en, Alles (2008), en su libro sobre comportamiento organizacional, valor significa cualidad (de una persona o cosa) que la hace susceptible de estimación o precio, también la define como cosa que tiene calidad según una consideración personal o social. Por lo tanto para una organización los valores serán aquellos principios que permitiéndole cumplir con su visión y misión, representan las cualidades más apreciadas en ese ámbito.

Los valores son el elemento central de la cultura organizacional, se les asocia comúnmente con el comportamiento organizacional y el desempeño, al facilitar actividades de coordinación y control; alineación más adecuada entre objetivos, estrategia y diversos procesos organizacionales. Por ello, para hablar de valores organizacionales como tema de estudio, es relevante no solo conocer su significado, sino entenderlo a cabalidad. Aquí vale la pena resaltar ciertas cualidades como lo es la obediencia la cual aunque para unos podrá ser una cualidad valorada, para otros

no. Por esa misma razón los valores deben ser los definidos para cada organización, y no escribirlos a partir de palabras copiadas de algún texto de gerencia o de otra empresa, aunque sea considerada como modelo a seguir.

Muchos son los conceptos surgidos a lo largo de la historia referente a los valores, sin embargo vale la pena revisar lo comentado por Sánchez (2007) sobre este tema. Ella indica que “los valores son una organización de creencias y opciones relativas a referentes abstractos o principios, a normas de comportamiento o modelos, o fines de vida. Expresan juicios morales provenientes de normas de comportamiento... es todo lo que nos importa...”

Adicionalmente, la misma autora acota que los valores son una abstracción de la mente humana y describen sus características, pero requieren de alguien en quien encarnarse. Son distinguibles entre sí y cada valor posee un antivalor, se adquieren con la experiencia y se internalizan con la educación y se expresan a través de la conducta, es decir por medio de las actitudes. (p. 40)

Al llevar este concepto a las instituciones, se puede expresar y comprender entonces, el porqué del comportamiento de las personas en un determinado entorno social, y se puede incluso entender su importancia pues la misma radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

En todo momento en este estudio la pregunta a resolver es, como llevar los conceptos repasados a una institución u organización, no en vano ese es el objeto estudio. Pensando en ello, la siguiente pregunta es ¿para qué definir valores? En resumen, es una forma de trabajar de mayor a menor. Una organización debe conocer, analizar, determinar, poner en palabras cuál es su cultura, a qué valores adhiere, pues no es lo mismo si la máxima conducción de una organización piensa que un valor importante es la obediencia, a si consideran que un valor es el empowerment comenta Martha Alles (2008).

Al respecto Flores (2001) señala la necesidad de formular valores y enseñarlos, de manera que sean asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Ellos deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado el cual compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la institución.

Entonces, a partir de lo expuesto se evidencia la necesidad de la alta gerencia de desarrollar una filosofía global, la cual guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización si busca ser exitosa, esto indica la necesidad de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

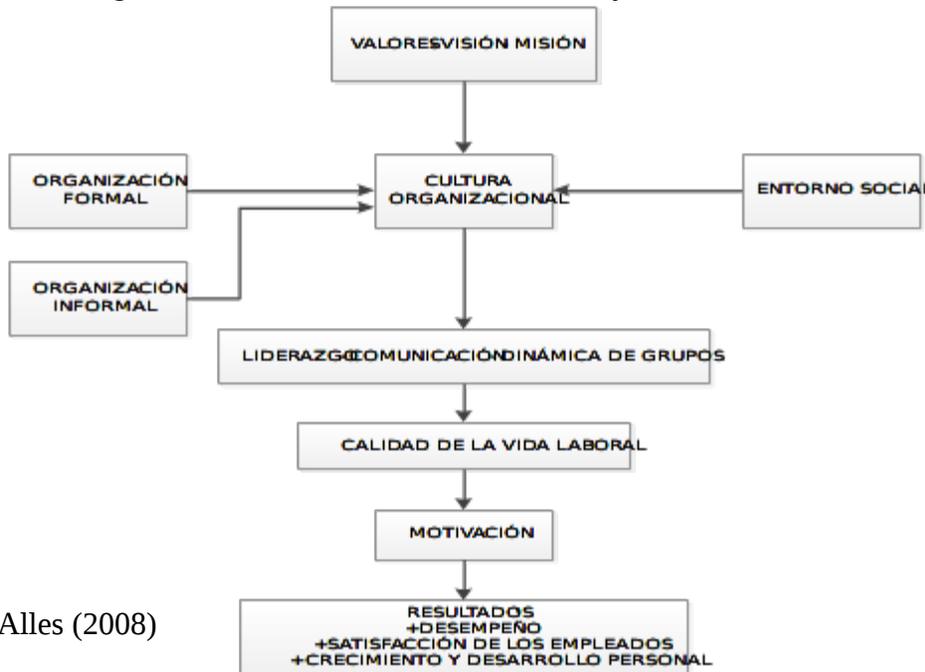
Desde la perspectiva planteada se hace necesario tener presente en todo momento valores fundamentales como la solidaridad en la cultura organizacional en especial de instituciones educativas, el compañerismo, la integración, la participación voluntaria de los empleados, entre otros.

Es conveniente acotar que no existe una ordenación deseable o clasificación única de los valores; las jerarquías valorativas son fluctuantes, es decir cambian de acuerdo a las variaciones del contexto. Lo importante a tener en cuenta es: la mayoría de las clasificaciones incluyen la categoría de valores éticos y valores morales. Por ejemplo, la jerarquía de valores según Scheler (1941) que será definida más adelante en esta investigación incluye: valores de lo agradable y lo desagradable, valores vitales, valores espirituales y valores religiosos.

Por su parte Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común). La clasificación detallada que ofrece Ibáñez (1976) diferencia seis grupos: valores técnicos, económicos y utilitarios, valores vitales, valores estéticos, valores intelectuales, valores morales, y valores trascendentales.

Al hablar de valores, ellos nos sirven para inspirar, guiar y cambiar. Ellos inspiran porque cuando la persona tiene un marco valorativo, tiene un horizonte al cual se dirige y las ideas aparecen en esa dirección. Guían porque los valores son quienes permiten que en un mundo tan cambiante, no se pierda el rumbo, y concedan cambiar porque nos dan la dirección a la cual hay que dirigirse. En resumen se habla de valores en este contexto porque los valores son el ingrediente de la felicidad, el éxito y la dignidad, por eso, los valores motivan y orientan a las decisiones desde dentro, lo cual lleva a retomar la importante relación entre los valores y las instituciones, por su puesto el enfoque en este estudio debe hacerse con respecto a los motores orientadores de la misma y ellos se resumen básicamente en la visión y misión. Keith, Newstron y Jhon W, citados en Alles, (2008) en su obra sobre comportamiento humano en el trabajo opinan sobre la importancia de interrelacionar los valores con la visión y misión de una organización, ejemplo de ello se consigue en la figura No 2. ¿Cuál diferencia existe entre ellas? Bueno, en general la misión es más descriptiva y menos orientada al futuro.

Figura No.2 Relación de valores, visión y misión institucional



Fuente: Alles (2008)

Teoría de los Valores de Max Scheler

El objeto de esta teoría y de su filosofía en general es un intento de solucionar lo que para el autor es la problemática planteada originalmente por el filósofo alemán Immanuel Kant, en ella se intenta dar un nuevo fundamento personalista a la ética.

Los valores, según Scheler se presentan objetivamente y estructurados según dos rasgos fundamentales y exclusivos:

- a) La polaridad, todos los valores son positivos o negativos, a diferencia de las cosas o realidades que tienen un carácter de positividad. A lo bueno se opone lo malo; a lo bello lo feo; etc.
- b) La jerarquía, cada valor hace presente en su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala de valores que según el filósofo se ordenan de menor a mayor en cuatro grupos;
 - 1) Los valores del agrado
 - 2) Los valores vitales
 - 3) Los valores espirituales, quienes a su vez se dividen en
 - Estéticos
 - Jurídicos
 - Intelectuales
 - 4) Los valores religiosos

Los valores morales no son una categoría de valores según Scheler porque no poseen portadores, son valores puros. Su realización es más bien indirecta, es decir se verifica en la realización de los otros valores según su polaridad y jerarquía objetiva.

Se hace importante acotar que la idea central no solo es un armado de visión, visión, y los valores en la organización, por el contrario esto debe ir de la mano con un plan de estrategias que permita que el abordaje del tema no solo quede en reflexiones sino que vaya más allá y se logre alinear a todas las personas que integran la organización, para dotar de referencias teóricas a lo planteado a continuación se desarrolla lo referente a los programas de estrategias y cambios organizacionales.

Otras teorías a tomar en cuenta en esta la investigación...

Cuando existe el deseo de aumentar la eficiencia y satisfacer a las personas que se encuentran dentro de las organizaciones, sin duda alguna la preocupación por la motivación viene a la mente de los gerentes actuales, o al menos debería de estar presente en ellos. La inquietud sobre el tema fue despertada principalmente por el movimiento de relaciones humanas quienes descubrieron que la motivación jugaba un papel en la productividad. Al publicar Maslow en 1943 su teoría de la jerarquía de las necesidades, abrió el marco de estudio de las motivaciones, la misma es resumida a continuación y posteriormente la teoría de los dos factores de Herzberg.

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Esta teoría clasifica las diferentes necesidades del ser humano en cinco categorías:

- a) Las necesidades fisiológicas. Se toman los impulsos fisiológicos como punto de partida para toda teoría de la motivación, estas necesidades no deben considerarse características del ser humano ya que son aislables y se pueden localizar somáticamente, es decir, en términos generales son relativamente independientes las unas de las otras y en muchos casos se puede localizar una base somática localizable. Las necesidades fisiológicas son las más poderosas pues cuando no están satisfechas a un nivel mínimo, el ser humano sólo actuará en busca de su satisfacción.
- b) Las necesidades de seguridad. Se trata de la necesidad de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Cuando el hombre se encuentra en una relación de dependencia donde teme la privación arbitraria, su mayor necesidad es la de tener garantías, protección y seguridad, sin embargo sin este temor el hombre está más dispuesto a tomar riesgos. Estas necesidades tienen gran importancia en las organizaciones donde el empleado se encuentra en una relación de dependencia, las acciones arbitrarias de las autoridades que despiertan incertidumbre sobre la estabilidad en el empleo, que reflejan favoritismo o

- discriminación o que obedecen a interpretaciones y aplicaciones impredecibles de las políticas suscitan una gran necesidad de seguridad.
- c) La necesidad de amor o necesidades sociales. Este grupo se refiere a las necesidades de amor, afecto y pertenencia. La persona busca amigos, familia, hijos; estará deseosa de relaciones afectivas con la gente, por un "puesto en su grupo". Esta necesidad implica tanto dar como recibir y generalmente están rodeadas de ambivalencia pues culturalmente se les han impuesto restricciones e inhibiciones.
 - d) Las necesidades de estima. Las personas tienen necesidad de una estable y alta evaluación de sí mismas, de autoestima y de estima de los demás. Esta última debe estar basada sobre una capacidad real, éxitos, y respeto de los demás, este grupo se puede a su vez dividir en las siguientes categorías: necesidad de logro, autoconfianza, independencia y necesidad de reputación, prestigio, reconocimiento, atención y aprecio.
 - e) Las necesidades de autorrealización. El hombre sentirá un descontento hasta que no esté haciendo aquello para lo cual es apto. "Lo que un hombre puede ser, debe serlo". A esta necesidad se la llama autoactualización o autorrealización, y se refiere al deseo de actualizar aquello para lo cual se tiene potencialidad. Esta necesidad se manifiesta en diferentes formas en todas las personas y no necesariamente implica creatividad, la creatividad será una necesidad para aquellos que tengan capacidad de creación.

El concepto de satisfacción es un concepto relativo, pues a medida que una categoría de necesidades es satisfecha, paulatinamente va surgiendo el siguiente grupo como motivador de la conducta, más sin embargo más adelante acota el autor que realmente no existe una jerarquía de necesidades sino una complementación entre necesidades superiores e inferiores.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría propone expone el concepto de satisfacción no como un concepto bidimensional sino unidimensional, es decir, lo opuesto a satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto a insatisfacción es la no insatisfacción.

Dentro de esta teoría, Herzberg (1959) denota cinco factores determinantes de la satisfacción en el trabajo: logro, reconocimiento ligado a un logro y no como una técnica de relaciones humanas divorciada de las realizaciones; el trabajo en sí mismo, responsabilidad y progreso. Los factores que contribuyen a la satisfacción describen la relación del hombre con lo que él hace; los factores que se refieren a la insatisfacción describen su relación con el contexto y con el medio ambiente en el cual realiza su trabajo, a últimos se les da el nombre de giniénicos o de mantenimiento, en cambio los satisfactores “sugeridos para motivar al individuo a realizar un trabajo” se les llama motivadores.

Los factores higiénicos según Salgado y Varela (2010) se relacionan con una tendencia a evitar lo desagradable y los factores motivadores obedecen a una necesidad de crecimiento o autorrealización. Más adelante el autor señala muy a pesar de lo comentado, la necesidad de rescatar la idea del trabajo enriquecido, sin embargo es importante tener en cuenta que aunque el trabajo que provee autonomía y responsabilidad produce mayor satisfacción, esto no necesariamente es cierto para todas las personas, pues para muchas de ellas el trabajo no es lo más importante en la vida.

Programa de Estrategias

El diccionario de la Real Academia Española en línea en su vigésima segunda edición, define la palabra programa como un proyecto ordenado de actividades, de este modo al hablar de un programa de estrategias se esta en presencia de un proyecto ordenado de actividades que están estructurados según un proceso regulable, que contiene una serie de reglas las cuales aseguran una decisión óptima en cada momento (estrategias). Los estrategias deben tratar de conservar, destacar y

fomentar los aspectos de la cultura organizacional de la empresa que apoyen las nuevas estrategias propuestas. Los aspectos de la cultura organizacional existente que sean antagónicos a la estrategia propuesta se deben identificar y cambiar.

Al respecto David (2003) en su libro sobre administración estratégica opina que ante las fuerzas competitivas existentes, son ellas quienes dictan las nuevas estrategias, las cuales se orientan comúnmente hacia el mercado, por este motivo, cambiar la cultura organizacional de una empresa para que se adapte a una nueva estrategia es más eficaz que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional existente. Entre las técnicas disponibles para modificar la cultura organizacional de una institución o empresa están el reclutamiento, la capacitación, la transferencia, la promoción, la reestructuración del diseño de una institución, el cambio de roles y el reforzamiento positivo

Para lograr lo comentado se deben establecer pronósticos, determinar objetivos y metas cuantificables que puedan orientar las operaciones de la institución opina Sánchez (2007), además se debe en todo momento buscar alternativas estratégicas e identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con relación a la competencia y la comunidad.

Un programa de estrategias está en definitiva compuesto por diversos planes trazados por la dirección, y estos a su vez están compuestos por estrategias elaboradas, más sin embargo es importante acotar que para su realización debe darse cierta libertad de acción a los colaboradores, de manera tal, puedan aportar ideas para la ejecución e innovar, y no solamente para seguir el camino dictado por el gerente de turno. En consecuencia determinar quién es el estratega y que son las estrategias permitirá el mejor manejo del proceso estratégico.

Bases Legales

En una investigación cimentada en un ámbito educativo como lo es la Universidad de Carabobo, no se debe perder el norte que consagra la Constitución

Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, establecida en el año 1999, así como un conjunto de documentos de naturaleza legal que dan fe y soporte a la investigación. Las cuales se detallan a continuación

La Constitución Nacional, en su artículo 102 establece:

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en la constitución y la ley. (p. 75)

De la misma forma el artículo 109 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) expresa lo siguiente:

El Estado reconocerá la autonomía universitaria como principio y jerarquía que permite a los profesores, profesoras, estudiantes, egresados y egresadas de su comunidad dedicarse a la búsqueda del conocimiento a través de la investigación científica, humanística y tecnológica, para beneficio espiritual y material de la Nación. Las universidades autónomas se darán sus normas de gobierno, funcionamiento y la administración eficiente de su patrimonio bajo el control y vigilancia que a tales efectos establezca la ley. Se consagra la autonomía universitaria para planificar, organizar, elaborar, y actualizar los programas de investigación, docencia y extensión. Se establece la inviolabilidad del recinto universitario. Las universidades nacionales experimentales alcanzarán su autonomía de conformidad con la ley.(p. 77)

De igual manera, la Ley de Universidades del año 1970 dispone lo siguiente en sus primeros artículos encontrados en las disposiciones fundamentales:

Artículo 1. La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a profesores y estudiantes en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.

Artículo 2. Las Universidades son Instituciones al servicio de la Nación y a ellas corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.

Artículo 3. Las Universidades deben realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores; y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

Artículo 4. La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica.

Artículo 9. Las Universidades son autónomas. Dentro de las previsiones de la presente Ley y de su Reglamento, disponen de:

1. Autonomía organizativa, en virtud de la cual podrán dictar sus normas internas.
2. Autonomía académica, para planificar, organizar y realizar los programas de investigación, docentes y de extensión que fueren necesario para el cumplimiento de sus fines;
3. Autonomía administrativa, para elegir y nombrar sus autoridades y designar su personal docente, de investigación y administrativo;
4. Autonomía económica y financiera, para organizar y administrar su patrimonio.

Glosario de Terminos Básicos.

Característica: rango diferenciador. RAE (2012)

Burocrático: Conjunto de actividades y trámites que hay que seguir para resolver un asunto de carácter administrativo. Diccionario de Política (2007)

Desempeño: Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden. Salgado y Varela (2010)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Manual de ISO 9000 (2007)

Gestión: Acción o trámite que hay que llevar a cabo para conseguir o resolver una cosa. Manual de ISO 9000 (2007)

Mejora Continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos. Manual de ISO 9000 (2007)

Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Manual de ISO 9000 (2007)

Proceso: conjunto de actividades que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entradas en resultados. Manual de ISO 9000 (2007)

Servicio: organización y personal destinado a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad pública o privada. Manual de ISO 9000 (2007)

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. Manual de ISO 9000 (2007)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta parte del trabajo se presenta la forma en que se aborda el objeto de estudio, es decir, se presenta la metodología del trabajo de investigación, el cual está constituido por el tipo de investigación, los instrumentos utilizados, la descripción de la población y la muestra.

Tipo de Investigación

Esta investigación se desarrolla bajo el tipo de proyecto factible, el cual está definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL en el Manual de trabajos de grado de Especialización, Maestría y Tesis de Grado como “aquel que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales”. (p.16).

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es de campo y documental, de campo porque se basa en métodos que permiten recoger los datos en forma directa de la realidad donde se presenta, y documental porque se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos. Al respecto Arias (1999) expresa que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 48).

Nivel de la Investigación

De acuerdo a la problemática planteada la investigación se ubica en un nivel de tipo descriptivo, porque lo que se quiere es dar la visión de cómo opera y cuáles son sus características, entendiéndose como investigación descriptiva aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento.” (p. 46), tal como lo afirma Arias (1999).

Población y Muestra

Arriaga y Delgado (2009) comentan en su obra que todo estudio implica, en la fase de diseño, la determinación del tamaño poblacional y muestral necesario para su ejecución. La ausencia de este proceso puede conducir a que se realice el estudio sin el número adecuado de sujetos, con lo cual no se puede estimar adecuadamente los parámetros ni identificar las diferencias significativas, cuando en la realidad si existen.

Se considera la población como el conjunto de elementos que tienen una característica en común, al respecto Morales citado por Arias (1999) señala que la población es: “El conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación” (p.49). En tal sentido, la población para la presente investigación está representada por 326 trabajadores pertenecientes a la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de la Universidad de Carabobo, discriminados por 58 docentes ordinarios, 84 docentes contratados, 176 personal administrativo fijo, y 08 personal administrativo contratado.

La muestra no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.

La fórmula a utilizar para determinar la muestra es:
$$n = \frac{N}{e^2(N-1)+1}$$

Dónde:

n=tamaño de la muestra

N=población

E= error de estimación □se considera un error de 0.09

$$\therefore n = \frac{326}{0.09^2(326-1)+1} ; n=89.75 \cong 90 \text{ personas.}$$

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica utilizada para recabar la información es la encuesta, al respecto Bisquerra (1993) señala que la encuesta “permite obtener información relevante sobre el contenido especificado en los objetivos de investigación” (p.23). Como instrumento se utiliza un cuestionario el cual se aplico a la población de estudio.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

El cuestionario (ver anexo B) fue validado mediante el juicio de tres (03) expertos que analizaron y evaluaron el contenido, la estructura del mismo y su relación con el cuadro de operacionalización de variables (ver anexo A). La respectiva validación estuvo constituida por: presentación del instrumento, claridad de redacción de los ítems, pertinencia de las variables e indicadores, relevancia del contenido y factibilidad de la población(ver anexo C). Al respecto, Namakforoosh citado por Arriaga y Delgado (2009), opina sobre la validez con base en criterios externos o criterios internos según se sepa o se crea saber. En otras palabras, esta forma de validez refleja el éxito de las medidas que se usan con algún propósito estimativo empírico.

Por otro lado, respecto a la confiabilidad, ella es el grado de consistencia existente entre los resultados observados al aplicar un instrumento de recopilación de datos al mismo grupo de sujetos bajo condiciones muy semejantes; ahora bien, la confiabilidad de un instrumento de recolección de datos se puede expresar numéricamente a través del llamado coeficiente de confiabilidad, el cual oscila entre cero y uno positivo, es decir, pertenece al intervalo cerrado (0,1).

En otras palabras, lo previamente señalado quiere decir cuando un instrumento presenta un coeficiente igual a cero, significa que carece de

confiabilidad, por el contrario si alcanza el valor uno positivo, se dice que el instrumento logró la máxima confiabilidad; en el presente estudio, se utilizó la Fórmula del Método Alfa Cronbach, la cual es aplicable a correlaciones, a través, de proporciones de aciertos y desaciertos y de la varianza del total de aciertos se interpretará de acuerdo a los Rangos para la interpretación del Coeficiente de Confiabilidad. Para calcular la confiabilidad correspondiente al instrumento se tomó una muestra piloto de diez (10) sujetos.

Fórmula del Método Alfa Cronbach para calcular la confiabilidad del instrumento a aplicar en la recolección de datos:

Método Alfa Cronbach; varianza de los ítems:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si}{St} \right)$$

En donde:

- α = Es el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach
- k = Es la cantidad de ítems del instrumento
- $\sum Si$ = Es la sumatoria de las varianzas por ítems
- St = Es la varianza de los valores totales

Los resultados obtenidos en la Fórmula del Método Alfa Cronbach, se interpretaron según la tabla de interpretación de los rangos muy alta, alta, moderada, bajo y muy bajo, presentada por Arriaga y Delgado (2009).

Rango	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy Alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy Baja

Fuente: Arriaga y Delgado (2009). Instrumento de Investigación.

Fases Metodológicas

Para la realización de la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes fases:

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo adscrito a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

En esta fase se plantearon las siguientes estrategias (pasos) para recolectar datos:

1. Observación directa
2. Entrevistas no estructuradas y asesorías con el personal
3. Diseño de instrumentos a aplicar (ver cuestionario en el anexo “A”)
4. Aplicación de instrumentos.

Fase II: Determinación de la factibilidad técnica operativa de la propuesta para generar el cambio de la cultura organizacional

Esta fase se refiere al estudio, análisis y conclusión por parte del investigador sobre la investigación holística del tema, abarcando el 1) pasado, 2) presente y 3) futuro. La fase de exploración ha sido satisfecha con la redacción del enunciado. Después de realizar el diagnóstico se sustentaron las bases para realizar el programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, y presentarlo a la alta gerencia donde se realizarán observaciones directas sobre el tema.

Fase III: Diseño de un programa de estrategias para el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo que permita aumentar la eficiencia en la gestión institucional a través de una cultura organizacional positiva

Una vez establecidas las bases mínimas necesarias expuestas en el marco teórico para entender y analizar la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se procedió a realizar el diseño propuesto de programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional y luego se propusieron indicadores de gestión que permiten evaluar

en un futuro las distintas acciones que se estén realizando en la Facultad de manera que la alta gerencia pueda tomar decisiones acertadas respecto al futuro de la misma en caso de tener nuevos paradigmas que romper los cuales necesiten la integración de nuevas estrategias.

1. Diseñar el programa de estrategias
2. Realizar indicadores que permitan medir la cultura organizacional presentada en la Facultad.

Fase IV: Evaluación de la relación costo-beneficio del programa propuesto

Esta fase consiste en evaluar los costos que se generarán si se decide en el futuro implementar el programa propuesto, motivado por el déficit presupuestario en el cual viven sumergidas las Universidades Nacionales y comparar los resultados obtenidos con el beneficio que obtendrá la Facultad si se decide implementar el programa.

- 1 Estudio sobre los costos de implementación del programa
- 2 Identificar los beneficios que se obtendrán de implementarse el programa
- 3 Concluir la viabilidad de la implementación del programa con base a la relación costo versus beneficios del mismo

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante el período estudio de acuerdo a lo establecido en las fases metodológicas de la investigación.

Fase I. Diagnostico de la situación actual de la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

Con base a la información de registros, observaciones directas de las actividades llevadas a cabo en la Facultad, y entrevistas a los dueños de los procesos (el personal que maneja la información) se pudo evidenciar que la cultura organizacional de la Facultad no es flexible e innovadora, y por esta razón dista de ser positiva.

Adicionalmente a las observaciones directas, las entrevistas no estructuradas, y asesorías con el personal que maneja la información para tener una idea bastante clara y concisa respecto a la situación actual que tiene la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, se recaudo información de la misma, y con base a ella se revisó y adapto la visión y la misión de la Facultad a los requerimientos expresados en el marco teórico de esta investigación de acuerdo a la estructura de las organizaciones con cultura organizacional positiva. Finalmente para concluir y dar respuesta a esta fase metodológica, es necesario analizar e interpretar los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la población, quienes en total suman 90 personas, conformadas trabajadores y docentes que desempeñan sus labores en la Facultad. Los resultados obtenidos se resumen en cuadros con un nivel de interpretación según la clasificación por indicador, con la intención de conocer el

porcentaje de aceptación de las personas sometidas al instrumento. Se obtuvo la frecuencia de las respuestas señaladas y se calcularon los porcentajes de cada ítem.

Ítem 1.- Todo el personal docente y administrativo conoce la misión, visión y objetivos de la Facultad

Cuadro No. 1 Conocimiento de la misión, visión y objetivos de la Facultad

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	17	19,00
Indeciso	33	37,00
En desacuerdo	40	44,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.1



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se observa en la respuesta dada por la muestra sometida al instrumento que el 44% de los encuestados opinan que el personal no conoce la misión, visión y objetivos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, un 19% asegura conocer la información y finalmente un 37% está indeciso al respecto.

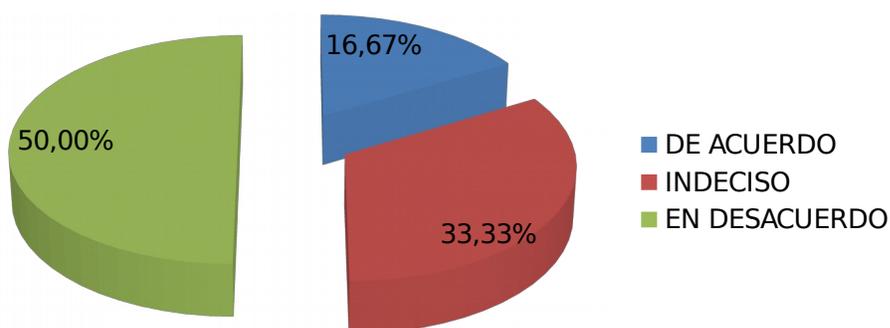
Ítem 2.- Entre las unidades que hacen vida en la Facultad existe un trabajo integrado

Cuadro No. 2 Trabajo integrado

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	15	17,00
Indeciso	30	33,00
En desacuerdo	45	50,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 2



Fuente: Gelanzé, Francisco (2014)

Análisis:

El 50% de la muestra sometida al instrumento está en desacuerdo en que existe un trabajo integrado entre las unidades de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mas sin embargo un 33% está indeciso y un 17% piensa que si hay integración en el trabajo en la Facultad.

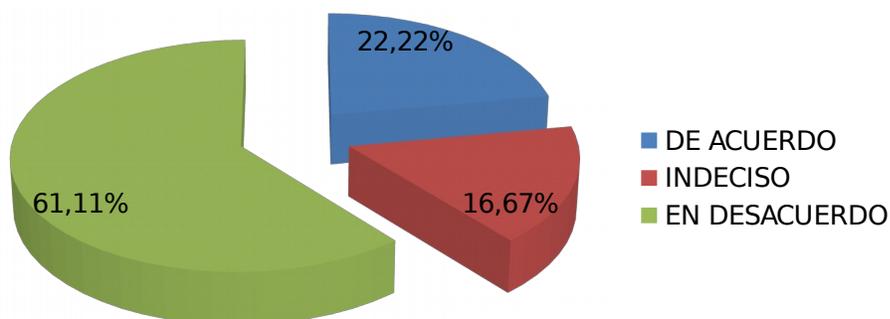
Ítem 3.- Los trabajadores se sienten identificados con las ideas y valores de la Facultad

Cuadro No. 3 Identificación con valores institucionales

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	20	22,00
Indeciso	15	17,00
En desacuerdo	55	61,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 3



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que el 61% de los empleados que conforman la muestra de la población están en desacuerdo en que hay identificación con los valores de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras un 22% si está de acuerdo y un 17% de las personas están indecisas.

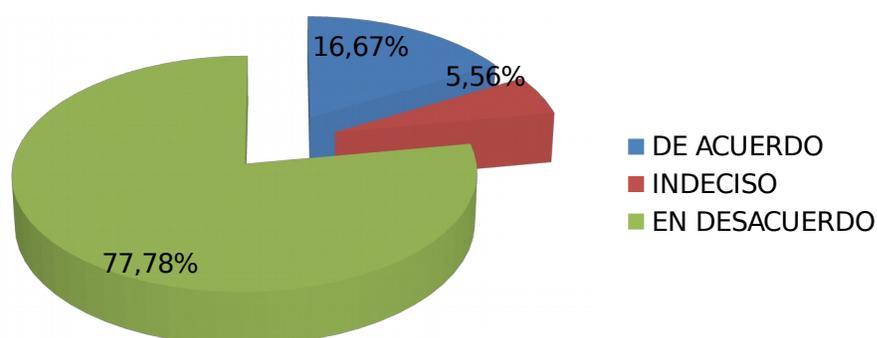
Ítem 4.- La Facultad cuenta con mecanismos de recompensa al personal

Cuadro No. 4 Mecanismos de recompensa

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	15	17,00
Indeciso	5	5,00
En desacuerdo	70	78,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 4



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Queda confirmado que del 100% de la muestra solo un 17% está de acuerdo con la existencia de mecanismos que recompensen el buen desempeño de los trabajadores en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras que un 5% de los mismos están indecisos y un 78% opina que no hay tales mecanismos.

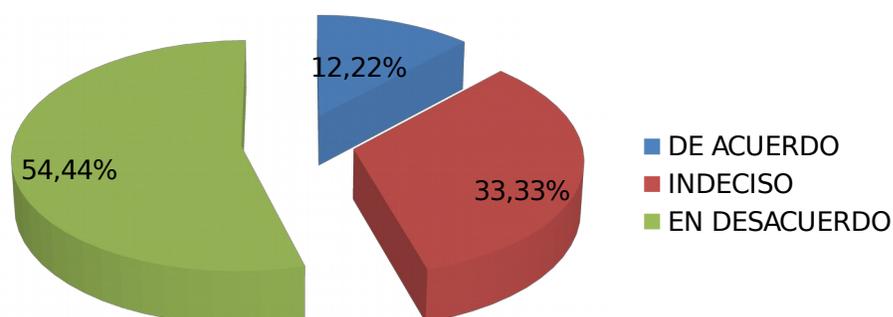
Ítem 5.- La Facultad cumple cabalmente los objetivos y metras propuestas

Cuadro No. 5 Cumplimiento de objetivos y metas

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	11	12,00
Indeciso	30	33,00
En desacuerdo	70	55,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 5



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se puede apreciar que el 55% de la muestra cree que no se cumplen los objetivos y metas propuestas en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras que un 33% de los encuestados están inseguros y un 12% está de acuerdo con la afirmación.

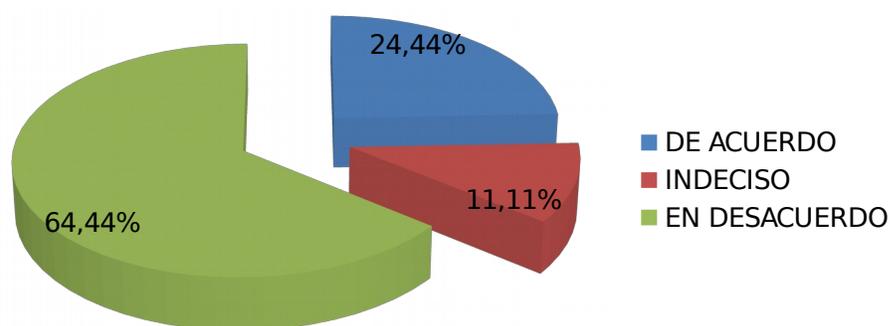
Ítem 6.- Difusión de políticas y reglas de la Facultad a quienes hacen vida en ella

Cuadro No. 6 Difusión de políticas y reglas

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	22	25,00
Indeciso	10	11,00
En desacuerdo	58	64,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 6



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que el 64% de la población encuestada no está de acuerdo en que se difunden las políticas y reglas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, el 25% está de acuerdo con la afirmación y un 11% de los encuestados están indecisos.

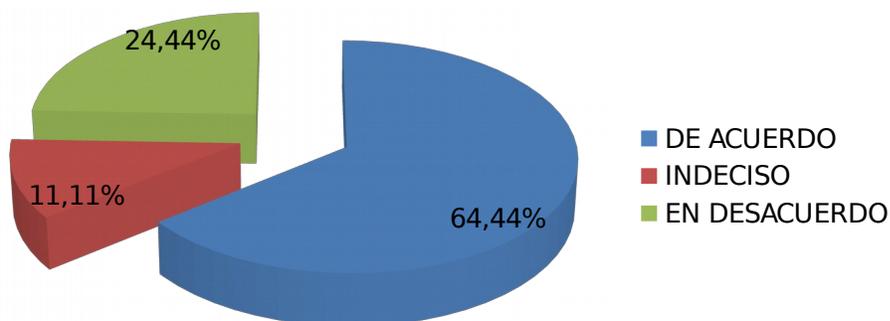
Ítem 7.- Incremento constante de normas, procedimientos, y rutinas en la Facultad

Cuadro No. 7 Incremento de normas, procedimientos y rutinas

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	58	65,00
Indeciso	10	11,00
En desacuerdo	22	24,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En este ítem el 65% de las personas encuestadas están de acuerdo con que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo constantemente se incrementan los procedimientos, normas y rutinas, mientras un 24% está en desacuerdo y un 11% de los encuestados están indecisos.

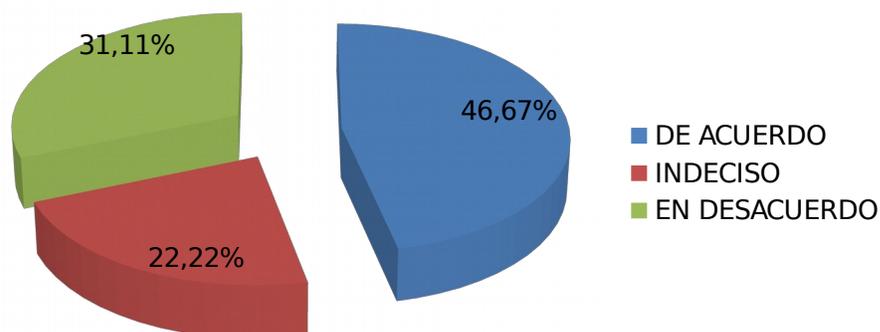
Ítem 8.- Las decisiones tomadas en la Facultad se presentan sin objetivos claros, con operaciones del día a día y sin creatividad

Cuadro No. 8 Decisiones sin objetivos claros y sin creatividad

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	42	47,00
Indeciso	20	22,00
En desacuerdo	28	31,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 8



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se observa el 47% de los encuestados están de acuerdo con que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se toman decisiones sin objetivos claros, con operaciones del día a día y sin creatividad, mientras un 31% está en desacuerdo y un 22% está indeciso al respecto.

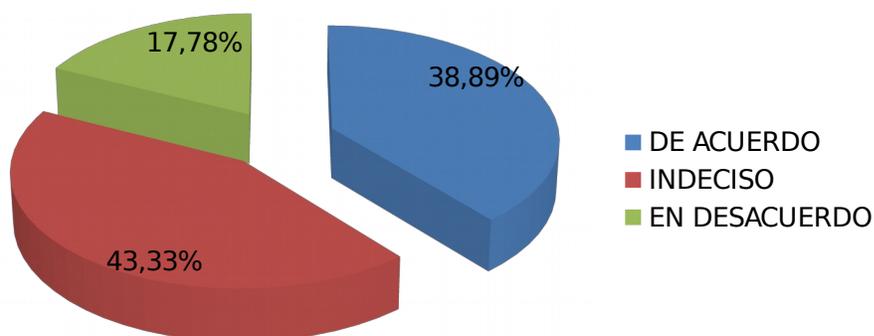
Ítem 9.- Rompimiento de lo rutinario o burocrático sin modificación de estructuras internas

Cuadro No. 9 Rotura de la rutina sin modificación de estructuras

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	35	39,00
Indeciso	39	43,00
En desacuerdo	16	18,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 9



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 43% de las personas a quienes se les aplicó el instrumento están indecisas sobre el ítem en cuestión, un 39% está de acuerdo y un 18% está en desacuerdo con que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo ocurra un rompimiento de burocracia sin modificación de estructuras internas.

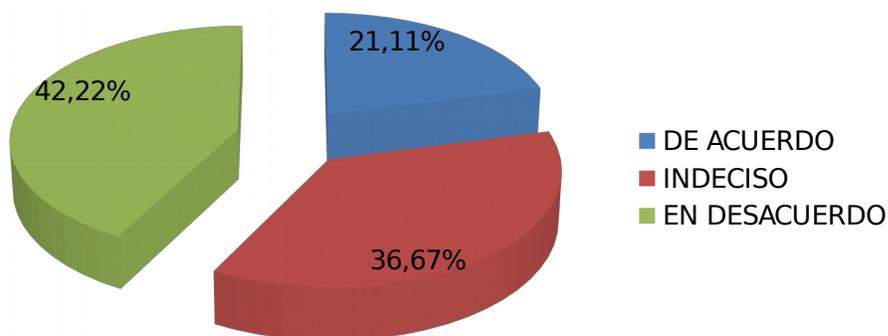
Ítem 10.- La Facultad cuenta con una cultura organizacional flexible e innovadora

Cuadro No. 10 Cultura organizacional positiva

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	19	21,00
Indeciso	33	37,00
En desacuerdo	38	42,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 10



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Queda evidenciado que un 42% de las personas a quienes se les aplicó el instrumento creen que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo no existe una cultura flexible e innovadora, mientras un 37% está indeciso con el ítem y un 21% está de acuerdo con el mismo.

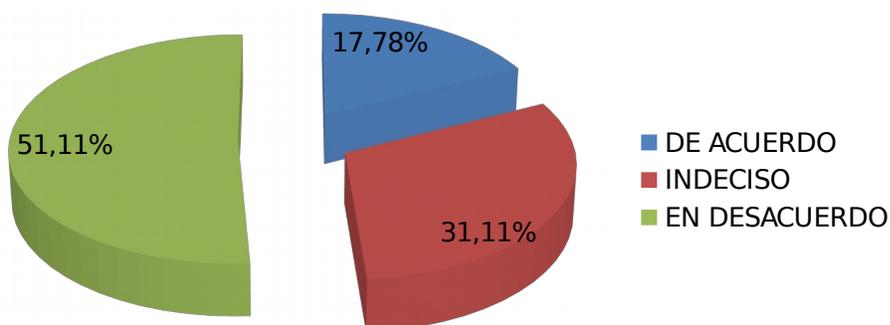
Ítem 11.- El desarrollo de nuevas ideas es bien recibido en la Facultad

Cuadro No. 11 Desarrollo de nuevas ideas

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	16	18,00
Indeciso	28	31,00
En desacuerdo	46	51,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.11



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se observa en la respuesta dada por la muestra sometida al instrumento que el 51% de los mismos opinan que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo el desarrollo de nuevas ideas no es bien recibido, un 31% de los encuestados se encuentran indecisos, y un 18% opinan que si es bien recibido el desarrollo de nuevas ideas.

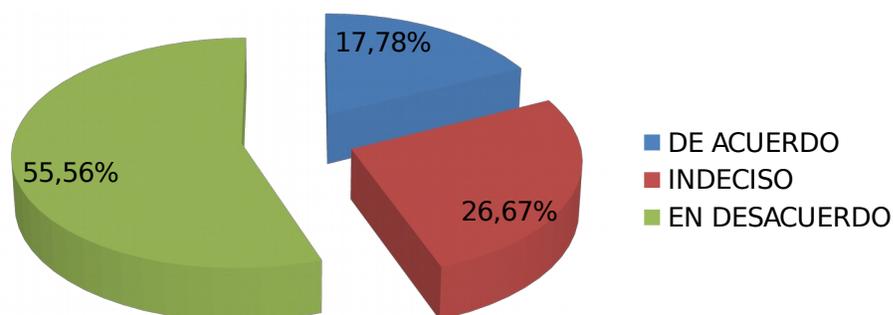
Ítem 12.- El patrón valores de comportamiento que se deben seguir en la Facultad es comunicado al personal

Cuadro No. 12 Valores organizacionales

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	16	18,00
Indeciso	24	27,00
En desacuerdo	50	55,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.12



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 55% de la muestra sometida al instrumento está en desacuerdo en que los valores organizacionales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo son comunicados al personal, mas sin embargo un 27% está indeciso y un 18% piensa asegura que dichos valores si son comunicados.

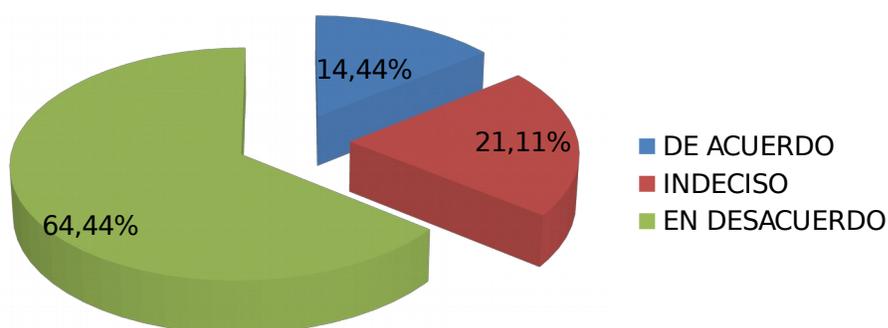
Ítem 13.- Los procesos de cambios en la Facultad son flexibles

Cuadro No. 13 Cultura organizacional flexible

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	13	15,00
Indeciso	19	21,00
En desacuerdo	58	64,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 13



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que el 64% de las personas que conforman la muestra de la población están en desacuerdo en que hay flexibilidad en los procesos de cambio en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras un 21% de los encuestados están indecisos y un 15% piensa que si existe flexibilidad en los procesos de cambio.

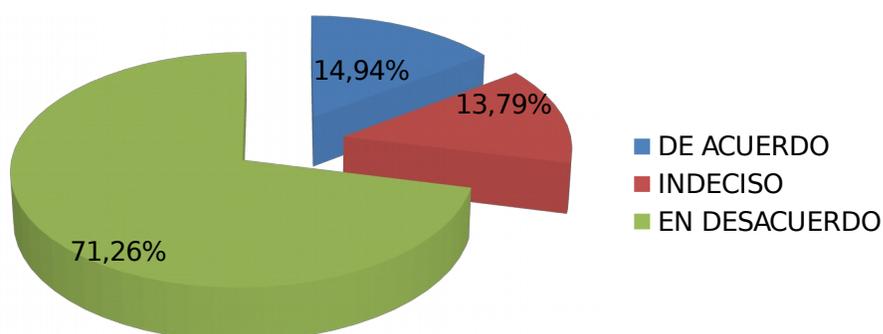
Ítem 14.- Solidaridad entre compañeros en el lugar de trabajo

Cuadro No. 14 Solidaridad en la Institución

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	13	15,00
Indeciso	12	14,00
En desacuerdo	62	71,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 14



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Queda confirmado que del 100% de la muestra un 71% está en desacuerdo con la existencia del valor solidaridad entre los trabajadores de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras que un 15% de los mismos están de acuerdo con que si existe dicha solidaridad y un 14 % de los encuestados están indecisos al respecto.

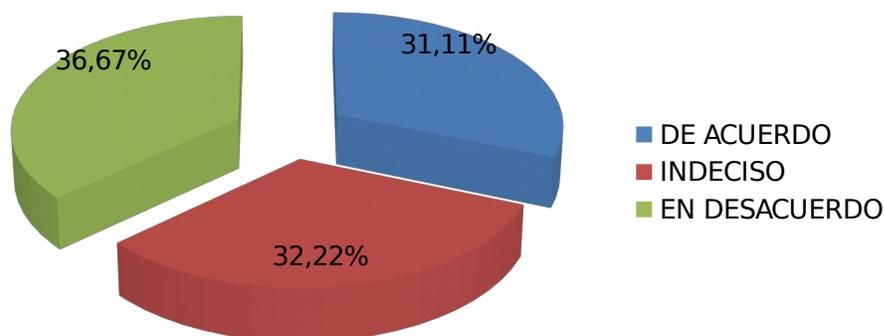
Ítem 15.- Liderazgo y proactividad del jefe inmediato

Cuadro No. 15 Jefe inmediato bajo la figura de líder proactivo

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	28	31,00
Indeciso	29	32,00
En desacuerdo	33	37,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 15



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se puede apreciar que el 37% de la muestra opina que sus jefes inmediatos no son líderes proactivos que toman en cuenta las opiniones de sus equipos de trabajo en beneficio de los objetivos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras un 32% se muestra indecisos al respecto y un 31% está de acuerdo con el ítem.

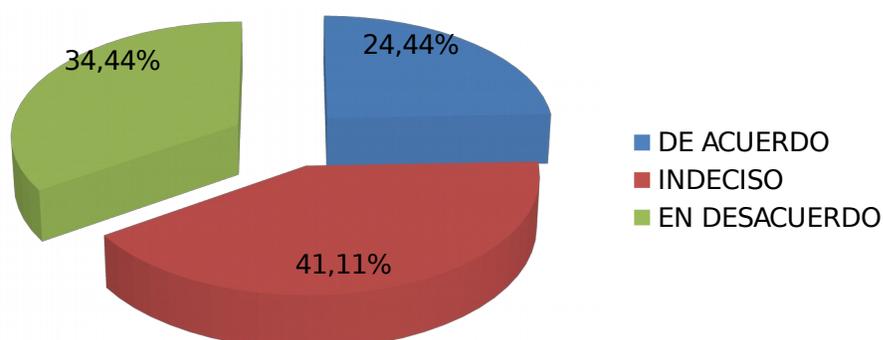
Ítem 16.- Eficaz flujo de la comunicación en los niveles organizativos

Cuadro No. 16 Flujo de información

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	22	25,00
Indeciso	37	41,00
En desacuerdo	31	34,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 16



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Se evidencia que el 41% de la población encuestada está de indecisa con respecto a este ítem, mientras que un 34% opina que la comunicación en todos los niveles organizativos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo no fluye eficazmente, y un 25% de los encuestados si están de acuerdo con que la comunicación fluye eficazmente.

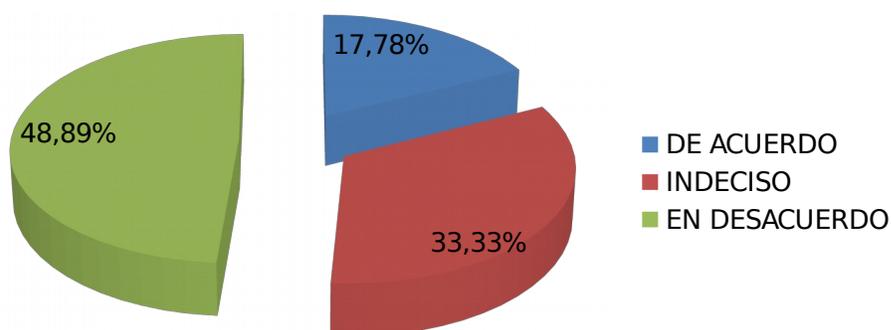
Ítem 17.- Formación periódica y académica por competencias

Cuadro No. 17 Formación por competencias

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	16	18,00
Indeciso	30	33,00
En desacuerdo	44	49,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No.17



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

En este ítem el 49% de las personas que fueron encuestadas están en desacuerdo con que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo existe una formación académica por áreas de competencias, mientras un 33% de las personas están indecisas al respecto y un 18% opina que si se lleva a cabo el desarrollo por competencia del personal.

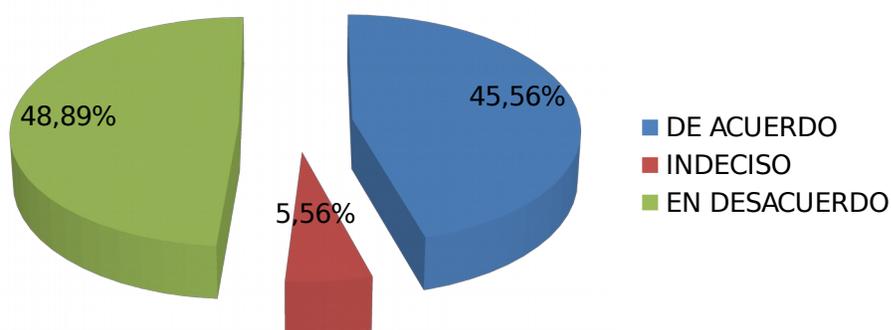
Ítem 18.- Difusión de información sobre desarrollo de objetivos en la Facultad

Cuadro No. 18 Difusión de información

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	41	46,00
Indeciso	5	5,00
En desacuerdo	39	49,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 18



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Como se observa el 49% de los encuestados están en desacuerdo con que en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se desarrollan acciones para difundir la información relacionada al desarrollo de objetivos, mientras un 46% de la población encuestada opina que si se llevan a cabo dichas acciones y un 5% de los encuestados están indecisos sobre este ítem.

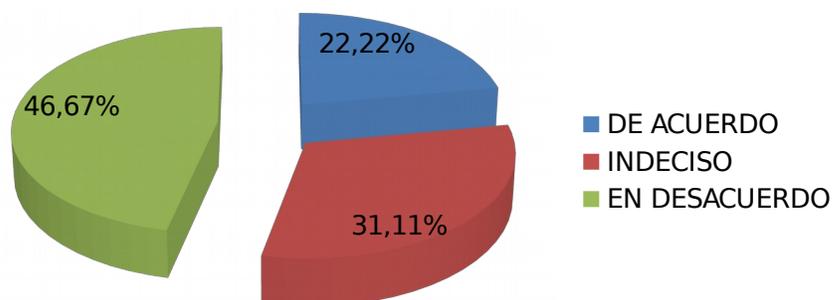
Ítem 19.- Opinión de los trabajadores es tomada en cuenta para alcance de objetivos

Cuadro No. 19 Importancia de la opinión de los trabajadores

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	20	22,00
Indeciso	28	31,00
En desacuerdo	42	47,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 19



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El 47% de las personas a quienes se les aplicó el instrumento opinan que sus opiniones no son tomadas en cuenta para el desarrollo de acciones que logren el cumplimiento de los objetivos propuestos en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, mientras un 31% de los encuestados están indecisos al respecto y un 27% opina que si se toma en cuenta su opinión.

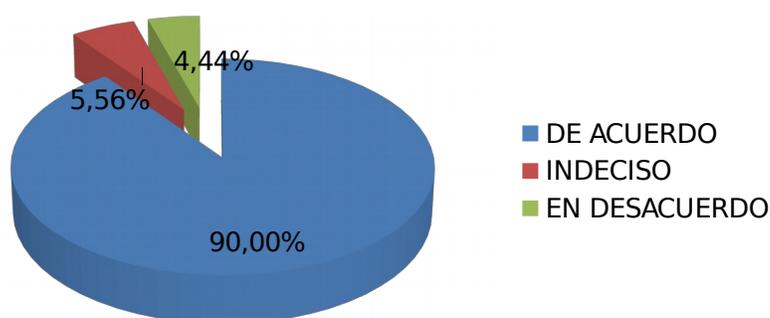
Ítem 20.- Es beneficioso para la Facultad la generación de planes para la buena comunicación entre las personas, el desempeño laboral y valores organizacionales

Cuadro No. 20 Programa de estrategias de cultura organizacional

Respuestas	No. de Personas	%
De acuerdo	81	90,00
Indeciso	5	6,00
En desacuerdo	4	4,00
Total	90	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No. 20



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Queda evidenciado que un 90% de las personas a quienes se les aplicó el instrumento creen que sería beneficioso si en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se generan planes para la buena comunicación entre las personas, el desempeño laboral y los valores organizacionales, mientras un 6% de los encuestados están indecisos al respecto y un 4% está en desacuerdo con este ítem.

FASE II. Determinación de la factibilidad técnica operativa de la propuesta para generar el cambio de la cultura organizacional

Esta fase se refiere al estudio, análisis y conclusión por parte del investigador sobre la investigación holística del tema, abarcando el 1) pasado, 2) presente y 3) futuro. La fase de exploración ha sido satisfecha con la redacción del enunciado. Después de de la fase anterior donde se realizó el diagnóstico se sustentarán las bases para realizar el

programa de estrategias para generar el cambio de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.

FASE III Diseño de un programa de estrategias para el cambio de la cultura organizacional del personal docente y administrativo que permita aumentar la eficiencia en la gestión institucional a través de una cultura organizacional positiva

Para la ejecución de esta fase se tomará en cuenta la información y los datos que suministraron los trabajadores de la Facultad. En lo referente al análisis, el mismo consistió en estudiar la investigación de campo y compararla con la documental, lo cual permitió estipular las estrategias necesarias a ser propuestas en el programa de estrategias de manera de dar cumplimiento con la fase metodológica.

Primero se presentan las estrategias, en total son cinco, cada una de ellas están plenamente identificadas, tienen un código, objetivos, alcance, referencias, definiciones, estructura documental, normas, las acciones que son necesarias llevar a cabo, los beneficios por implementar las mencionadas acciones y un diagrama de procesos que permite al lector de manera visual comprender fácilmente los pasos necesarios para la implementación de las estrategias.

Luego se presenta el programa de estrategias, en el se resume, identifica y explica paso a paso que debe hacerse para lograr un cambio positivo en la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, vale la pena mencionar que en el mismo las estrategias son llamadas por su código.



Estrategia de Difusión

ELABORADO POR: **REVISADO POR:** **AUTORIZADO POR:**
Ing. Francisco M. Gelanzé S.

Estrategia de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	2 de 9

CONTENIDO	Página
1. NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	3
2. OBJETIVOS	3
3. ALCANCE	3
4. REFERENCIAS	3
5. DEFINICIONES	4
6. ESTRUCTURA DOCUMENTAL	5
7. NORMAS	5
8. ACCIONES	7
9. BENEFICIOS	8
10. DIAGRAMA DE DIFUSION	9



Estrategia de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	3 de 9

1. **Nombre de la Estrategia:** Estrategia de difusión
2. **Objetivo General:** Promover distintas actividades que informen al personal administrativo y docente sobre la misión, visión, y objetivos de la Facultad, a manera de establecer un criterio colectivo unificado en los trabajadores con respecto a las necesidades actuales de la institución, y la disposición documental definida para la Facultad a través de fichas de proceso, formatos, guías, instructivos, procedimientos, normas y estrategias, del sistema compuesto por los departamentos, institutos y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad.
3. **Alcance:** Aplica a todo el personal docente y administrativo (activo) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
4. **Referencias:**
 - Programa de Estrategias
 - Fichas de Procesos
 - Formatos
 - Guías
 - Instructivos
 - Procedimientos
 - Normas y principios de convivencia de la Facultad

Estrategia de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	4 de 9

5. Definiciones:

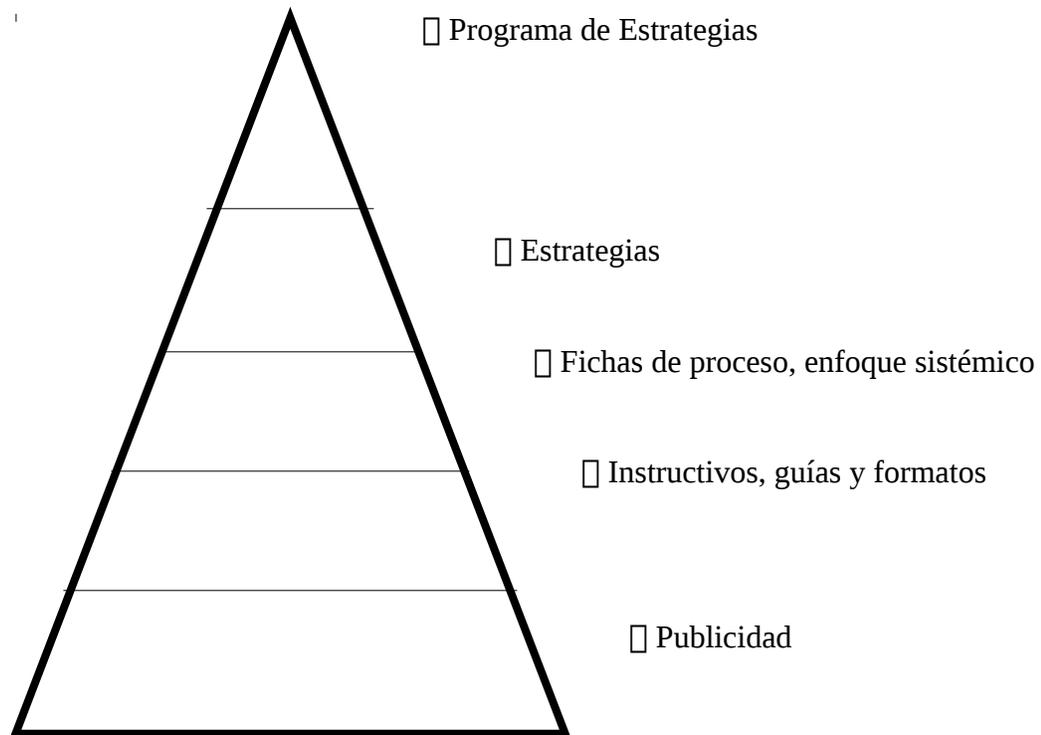
- **Formatos:** son aquellos documentos generados en los cuales se espera poner información repetitiva relacionados con una actividad que se lleva a cabo cada cierto tiempo en la Facultad
- **Guías:** son pautas entregadas a la Facultad por entes a los cuales la misma debe rendirle cuentas respecto a alguna actividad en particular, y por ello regirse a sus lineamientos en cuanto a la información que requieran como por ejemplo la OPSU
- **Procedimiento:** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, su ficha se refiere al enfoque sistémico de los mismos.
- **Instrucción operativa:** explicación detallada del método bajo el cual se deberá realizar una actividad en específico
- **Normas:** regla o conjunto de reglas que hay que seguir para llevar a cabo una acción, porque está establecido o ha sido ordenado de ese modo
- **Principios:** son ideas o normas que orientan la manera de pensar o de obrar de una persona o grupo de personas
- **Convivencia:** se refiere a la vida o actividad en compañía de otras personas
- **Programa de estrategias:** es un documento en el que los responsables de una institución reflejan las bases para el proceso decisorio y, como herramienta de trabajo, supedita la institución y la información, delineando actividades y asignando recursos para lograr objetivos.

Estrategia de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	5 de 9



Elimina la improvisación, pero nunca es definitivo, sino que está continuamente en revisión, buscando el equilibrio entre objetivos y recursos.

6. Estructura del programa



7. Normas

7.1 Generalidades

a. El encabezado de cualquier documento a reproducir con fines de publicidad debe incluir el escudo de la Universidad de Carabobo en la

Estrategias de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	6 de 9

esquina superior izquierda y el de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas en la esquina superior derecha, lo mismo debe ocurrir con



aquellos documentos/formatos no impresos pero aun así mostrados vía TICs.

b. Los colores a ser usados en cualquier medio de difusión de publicidad deben estar alineados con los presentados en la página web de la misma, a manera de crear uniformidad

c. Cualquier tipo de evento en la Facultad debe ser notificado en el archivo único integrado de manera que las distintas unidades tengan conocimiento del mismo y pueda brindarse una mejor comunicación entre las partes y para con los beneficiarios.

d. La vía para difundir mensajes a través de la web debe en una primera instancia debe ser la aprobada por la actual gestión, de manera de dar continuidad al trabajo ya realizado

7.2 Programa de Estrategias

El programa de estrategias es libre en cuanto a su estructura interna, su formato es PROG-FMGS-01 y sigue de manera inequívoca el siguiente encabezado y pie de página:

“Encabezado”

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS		
PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL		Edición 1 Hoja 1 de
Estrategias de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	7 de 9

“Pie de página”

Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
-------------------------	-------------	------------



LOGO	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

8. Acciones

- Se revisará periódicamente la misión, visión y objetivos de la Facultad considerando las necesidades y realidades en las cuales se encuentre la misma
- Se colocara en ambas entradas de las escaleras de la Facultad la visión, misión y los objetivos para que de esta manera todo el personal pueda tener acceso a la información, además deberá ser colocado en el sistema de archivo único integrado.
- Se realizara una jornada de inducción con los encargados y encargadas de las distintas unidades y cátedras que conforman la Facultad a manera de comprometerlos en la línea gerencial relacionada al cambio de cultura implantada por la gestión, para que estos a su vez se reúnan con el personal a su cargo y les expongan lo acordado

Estrategias de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	8 de 9

- Mensualmente los jefes de unidades y cátedras deben reunirse con su personal para recalcar la identidad de la institución, y revisar los indicadores de logros que hagan referencia al cumplimiento de las metas organizacionales que están establecidas tanto en el proyecto de gestión como en el programa de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la Facultad.



- Portar el carnet de identificación será de uso obligatorio para permanecer en las instalaciones, el mismo deberá tener en su diseño la misión de la institución.
- Anualmente se debe realizar un concurso al personal administrativo y docente que tenga como finalidad hacer un artículo tipo revista con una temática sobre conocer la Facultad. El ganador del concurso debe ser premiado monetariamente o a través del goce de 2 días libres remunerados a convenir con el jefe inmediato.

9. Beneficios

- Tanto el personal administrativo como docente podrá observar diariamente la visión y misión de la Facultad
- Incentiva la revisión periódica de metas propuestas
- Incorpora políticas de control y seguimiento al personal
- Brinda al resto de la comunidad confianza en las personas que transitan y laboran en las instalaciones
- Desarrolla e incentiva la investigación y la creatividad para así cumplir con la estrategia

Estrategias de Difusión	Código:	EST-FMGS-01
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	9 de 9

10. Diagrama de estrategia de difusión denominado EST-FMGS-01

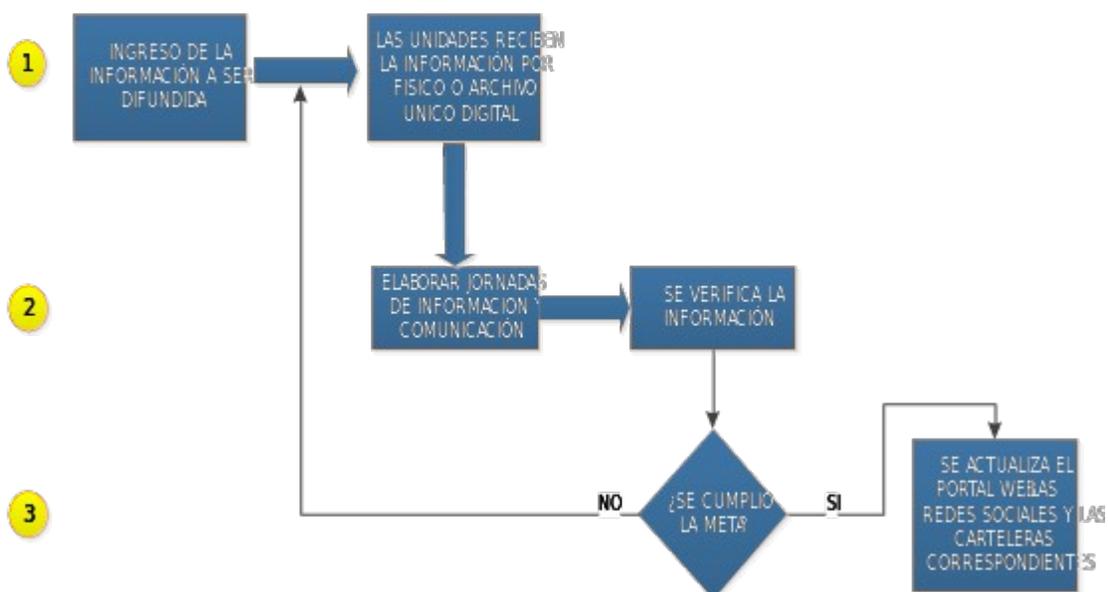


PLANIFICAR

HACER

VERIFICAR

ACTUAR



Fuente: Gelanzé, Francisco (2014)



Estrategia de Compromiso Organizacional

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

Ing. Francisco M. Gelanzé S.

Estrategia de Compromiso Organizacional	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	2 de 7

CONTENIDO

Página



1. NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	3
2. OBJETIVO	3
3. ALCANCE	3
4. REFERENCIAS	3
5. DEFINICIONES	3
6. CONTENIDO	5
7. DIAGRAMA DE DIFUSION	7

Estrategia de Compromiso Organizacional	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	3 de 7

1. Nombre de la Estrategia: Estrategia de compromiso organizacional



2. **Objetivo General:** Motivar la participación del sistema compuesto por los departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad, al plan de acción estratégico basado en la cultura del compromiso hacia el trabajo, de manera que se consoliden los valores institucionales.
3. **Alcance:** Aplica a todo el personal docente y administrativo (activo) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
4. **Referencias:**
 - a. Guías
 - b. Instructivos
 - c. Procedimientos
 - d. Normas y principios de convivencia de la Facultad
5. **Definiciones:**
 - a. Compromiso organizacional: pacto llevado a cabo por un conjunto de trabajadores y trabajadoras que se unen para lograr determinados fines de una institución u organización a cuya realización se comprometen

Estrategia de Compromiso Organizacional	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	4 de 7

- b. Identificación: tener las mismas creencias, ideas y objetivos que la empresa
- c. Membrecía: sentimiento de pertenencia hacia la organización
- d. Lealtad: cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla



- e. Principios: son ideas o normas que orientan la manera de pensar o de obrar de una persona o grupo de personas
- f. Valores: son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro
- g. Convivencia: se refiere a la vida o actividad en compañía de otras personas
- h. Motivación: son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.
- i. Motivación en la empresa: La habilidad de la empresa para crear un entorno en el cual los empleados puedan y estén dispuestos a manifestar estas repuestas que se desean y a trabajar para conseguir el cumplimiento de las metas de la empresa.

Estrategia de Compromiso Organizacional	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	5 de 7

6. Contenido:

	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
1	Charla inductiva en la cual se mostrará mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación distintos elementos que expliquen en qué consiste la integración comunitaria, la cultura del trabajo en equipo, y el necesario apego que debe existir a los valores institucionales.	Programar dos semanas de inducción con charlas cortas de manera que el trabajo pueda seguir realizándose a cabalidad mientras se implementa la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sonido • Sistema de Video • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Aula para usos



			<ul style="list-style-type: none"> múltiples Refrigerio Recurso humano
2	Realizar reuniones cortas donde se lleven a cabo narraciones de experiencia profesional tanto del personal administrativo como docente, tomando en cuenta tanto lo positivo como lo negativo de cada uno a manera de poder elaborar un plan de acción que permita concentrar todos los aspectos que puedan ser considerados para tomarse como patrón de comportamiento organizacional	Realizar tres tipos de reuniones, una solo con el personal docente, otra solo con el personal administrativo y una tercera con el personal indistintamente su área de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de sonido Sistema de Video Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz Aula para usos múltiples Refrigerio Recurso humano

Estrategias de Compromiso	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	6 de 7

	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
3	Desarrollar el sentido de pertenencia entre los trabajadores con la institución, para lograr esta acción es de vital importancia hacerles ver a cada uno de los trabajadores que su experiencia y punto de vista no solo ha sido escuchado sino que se le da la importancia	Tomar nota y hacer mesas de trabajo donde los puntos de vista de los trabajadores sean estudiados, analizados e incluidos en la medida de lo posible en el plan de acción por crear.	<ul style="list-style-type: none"> Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz Aula para usos múltiples Refrigerio



	merecida		<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano
4	Promover dinámicas de grupo donde los trabajadores y trabajadoras puedan conocer no solo a sus compañeros de oficina sino al resto de las personas que se encuentren	Reunir en una primera instancia a los trabajadores de una misma unidad y luego mezclarlos con trabajadores de otras a manera de permitirles conocer mejor a sus compañeros de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sonido • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Aula para usos múltiples • Refrigerio • Recurso humano

Estrategias de Compromiso	Código:	EST-FMGS-02
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	7 de 7

7. Diagrama de estrategia de compromiso denominado EST-FMGS-02

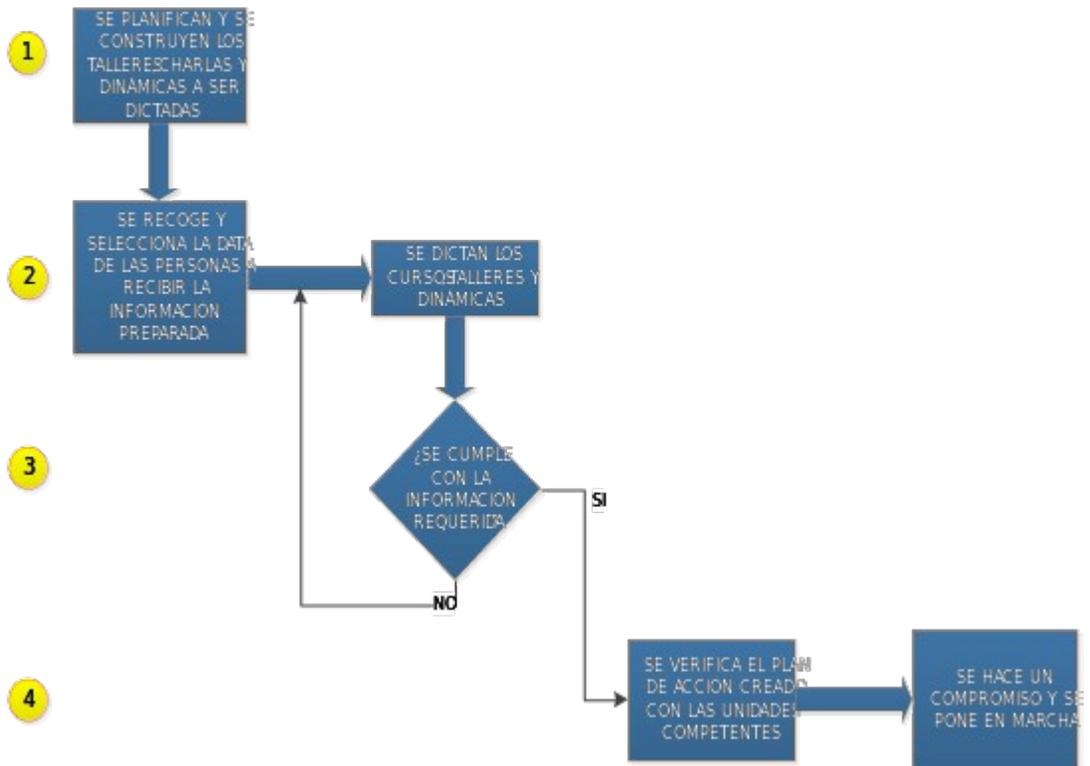


PLANIFICAR

HACER

VERIFICAR

ACTUAR



Fuente: Elaboración propia



Estrategia de Integración

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Ing. Francisco M. Gelanzé S.		

Estrategia de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	2 de 7

CONTENIDO

Página



1. NOMBRE DE LA ESTRATEGIA		3
2. OBJETIVO	3	
3. ALCANCE	3	
4. REFERENCIAS		3
5. DEFINICIONES		3
6. CONTENIDO		5
7. DIAGRAMA DE INTEGRACIÓN		7

Estrategia de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	3 de 7

1. Nombre de la Estrategia: Estrategia de integración



2. **Objetivo General:** promover la integración de los trabajadores y trabajadoras que componen el sistema de departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad, para la formación de equipos y alianzas estratégicas de trabajo.
3. **Alcance:** Aplica a todo el personal docente y administrativo (activo) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

4. **Referencias:**

- a. Manual para la integración de sistemas de gestión
- b. Guías bc.edu.ve
- c. Instructivos bc.edu.ve
- d. Procedimientos del programa de estrategias
- e. Normas y principios de convivencia de la Facultad

5. **Definiciones:**

- a. Integración: vinculación e interpenetración social, política, económica, cultural, científica, diplomática e, incluso, militar, de enormes proporciones y con un papel protagónico de las sociedades y microsociedades involucradas. También es definida como el proceso de armonización y unificación de distintos entornos, asentándose a través de los mecanismos y de las estrategias necesarias para su mejor
- b. adaptación. La interacción e integración general una cultura identificada con un espacio, con formas de relación, con un modo de producción y una cosmovisión.

Estrategia de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	4 de 7

- c. Plan de actividades: conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.
- d. Comisión: conjunto de trabajadores y trabajadoras elegidos para realizar una labor determinada



- e. Manifestación cultural: actividad pública cuya característica radica en producir un acto comunicacional alrededor del cual un grupo más o menos definido se identifica.
- f. Liderazgo: habilidad de influir en las actitudes de otras personas por medio de un proceso de comunicación para la obtención de una meta, también es definido como un proceso interpersonal mediante el cual una persona trata de influir sobre otros trabajadores para que logren metas prefijadas de trabajo
- g. Trabajo en equipo: es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma empresa o en una misma causa. No obstante, para que haya trabajo en equipo no es suficiente con que nos identifiquemos con los objetivos, las metas y las normas acordadas; es preciso, además, que compartamos unos valores y principios éticos mínimos

Estrategia de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	5 de 7

6. Contenido:

	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
1	Reunir al equipo de jefes de unidades de gestión y departamentos para hacer un análisis y recomendaciones por cada una de las áreas, para así integrar las diferentes competencias y emitir un informe general	Estas reuniones deberán hacerse trimestralmente de manera de dar continuidad al trabajo. Lo ideal es realizar dos tipos de reuniones, una solo con el personal docente, y la otra solo con el personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Aula para usos múltiples • Recurso humano



2	Cada jefe de unidad de gestión y jefes de departamentos se reunirán con su equipo de trabajo para elaborar una lista de necesidades e ideas para retroalimentar los procesos	Estas reuniones deberán realizarse trimestralmente, una vez que se haya reunido el jefe de la unidad o departamento con el encargado de la gestión decanal actual.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Aula para usos múltiples • Recurso humano
3	Crear comisiones que se conformen con los diferentes estratos de la Facultad, dichas comisiones deben ser constituidas en consenso para que sea valedero y fuerte el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo	Las comisiones deberán estar compuestas por los trabajadores y trabajadoras de las distintas unidades académicas y departamentos sin importar rango o jerarquía dentro de la institución, la constitución de la comisión debe ser consensuada	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Lápiz y papel

Estrategias de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	6 de 7

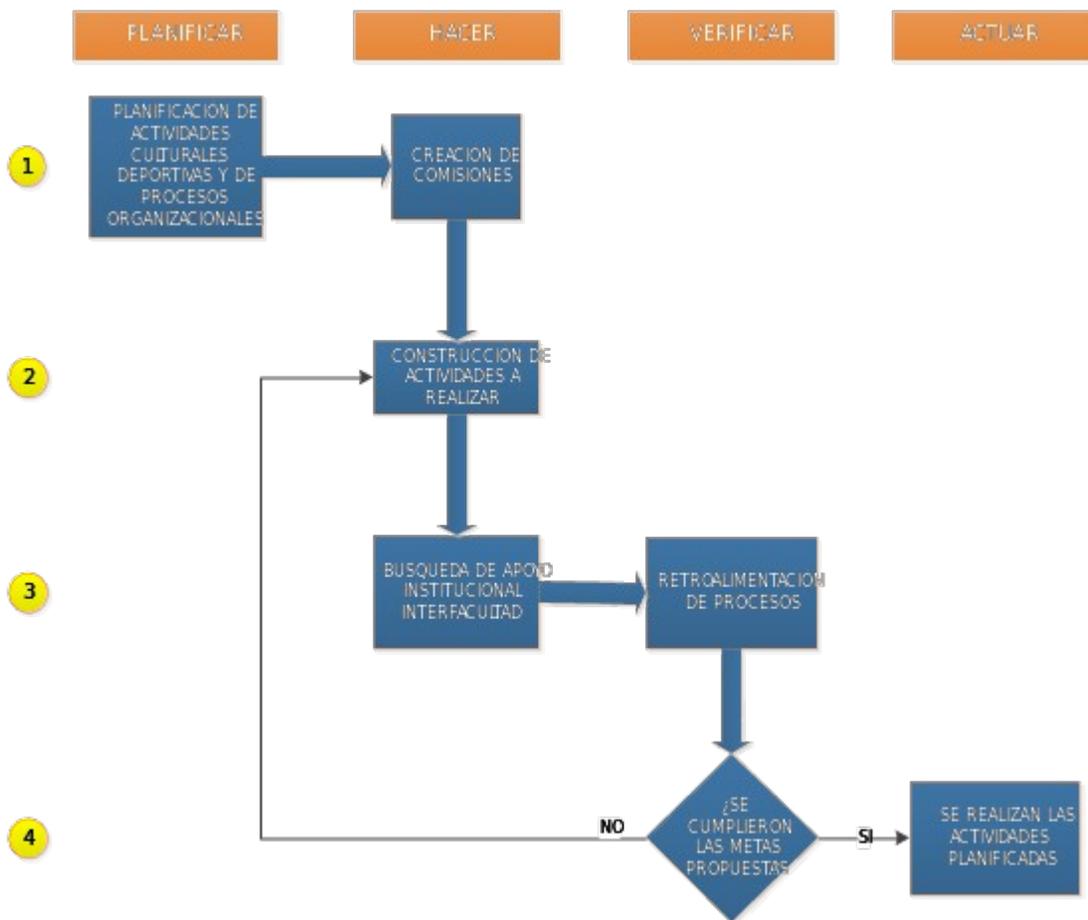
	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
4	Se planifica junto con las unidades competentes y de la mano con especialistas de la dirección de Deporte de la Universidad de Carabobo diversas jornadas en el campus universitario de manera que todo el personal que integra las distintas unidades académicas	Establecer una comisión que se encargue de organizar estas actividades las cuales deben ser anuales y realizadas en equipos, además ofrecer a los ganadores de la jornada una remuneración que bien puede ser económica o algún beneficio como días libre de la jornada laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sonido • Lápiz y papel • Canchas deportivas • Agua y frutas frescas • Recurso



	de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas participe sin excepción		humano • Ropa de deporte
5	Planificar de la mano con las unidades competentes actividades culturales tales como: día de las madres, viacrucis de semana santa, cruz de mayo, carnaval, fiesta navideña y día del profesor y del empleado universitario.	Establecer una comisión que se encargue de organizar estas actividades. Dicha comisión no deberá ser la misma para cada actividad, sino por el contrario, armar distintos equipos de trabajo para cada una de las actividades. Es de vital importancia unir lazos con la Dirección de Cultura de la Universidad de Carabobo a manera de invitar a sus distintos grupos tales como el orfeón universitario o la banda UC Jazz a los eventos planificados	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sonido • Lápiz y papel • Aula para usos múltiples • Agua y frutas frescas • Recurso humano

Estrategias de Integración	Código:	EST-FMGS-03
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	7 de 7

7. Diagrama de estrategia de integración denominado EST-FMGS-03



Fuente: Elaboración propia



Estrategia de Comunicación

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

Ing. Francisco M. Gelanzé S.

Estrategia de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	2 de 8

CONTENIDO

Página



1. NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	3
2. OBJETIVO	3
3. ALCANCE	3
4. REFERENCIAS	3
5. DEFINICIONES	3
6. CONTENIDO	5
7. DIAGRAMA DE COMUNICACIÓN	8

Estrategia de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	3 de 8

1. Nombre de la Estrategia: Estrategia de comunicación



2. **Objetivo General:** fomentar actividades que permitan fortalecer y viabilizar la comunicación de la información del sistema de departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad
3. **Alcance:** Aplica a todo el personal docente y administrativo (activo) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
4. **Referencias:**
 - a. Manual para políticas y estrategias de comunicación
 - b. Guías bc.edu.ve
 - c. Instructivos bc.edu.ve
 - d. Procedimientos del programa de estrategias
 - e. Normas y principios de convivencia de la Facultad
5. **Definiciones:**
 - a. Comunicación: término que deriva de communis: común. Es un intento de instaurar una “comunidad” entre el emisor y el receptor por medio del mensaje.
 - b. Estrategia de comunicación: herramienta diseñada para articular acciones comunicativas de orden interno, que contribuyan a consolidar procesos institucionales; y de alcance externo, orientadas a informar sobre el alcance y el avance de los planes, programas y proyectos.

Estrategia de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	4 de 8

- c. Tecnología de información y comunicación (Tic): conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados que se encargan del estudio, desarrollo, implementación, almacenamiento y distribución de la información mediante la utilización de hardware y software como medio de sistema informático.



- d. Archivo digital: conjunto de documentos registrados en un medio electrónico que comprenden toda la información sometida a continua utilización y consulta administrativa por las oficinas productoras, u otras que la soliciten, a través de codificaciones que se basan en el uso de combinaciones de señales eléctricas.
- e. Correo electrónico: también llamado email, es un servicio de red que permite que dos o más usuarios se comuniquen entre sí por medio de mensajes que son enviados y recibidos a través de una computadora o dispositivo afín
- f. Red social digital: sitio web que ofrece servicio y funcionalidad de comunicación para mantener en contacto a los usuarios de la red en cuestión.
- g. Pagina web: documento que forma parte de un sitio web y que suele contar con enlaces para facilitar la navegación entre contenidos. Las páginas web cuentan con información textual y material de tipo audiovisual, esta optimizada y en la actualidad sirve como tarjeta de presentación de una persona, empresa, organización o institución.

Estrategia de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	5 de 8

6. Contenido:

ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
----------	-----------------	----------



1	Aprovechar las redes telemáticas de la Universidad de Carabobo de la mano con la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Facultad, para instalar un sistema de archivo digital, que permita a las distintas unidades y departamentos de la Facultad enviar al mismo documentos de la librería de ofimática que sean de interés, para así disminuir la burocracia y al mismo tiempo brindar la oportunidad de conocer de una manera rápida y efectiva los distintos procesos que se llevan a cabo en cada una de las unidades y departamentos de la Facultad.	La Dirección de Tecnología de Información y Comunicación de la Facultad es la unidad que debe hacerse cargo de la implementación del sistema de archivo digital, para ello se recomienda que primero se realicen reuniones con la gestión actual de manera de llegar a un consenso respecto a las especificaciones que tendrá dicho sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con hojas blancas tamaño carta y lápiz • Salón de reuniones • Recurso humano capacitado • Redes telemáticas • Computadoras personales con acceso a la intranet uc
2	Cada unidad y departamento de la Facultad debe tener un correo electrónico institucional para que la comunicación sea más rápida, oportuna y eficiente. Gracias a esto cuando exista la necesidad de hacer publicidad el requerimiento llegue más rápido a la unidad competente	La Dirección Tic debe ser la responsable de llevar a cabo las distintas gestiones para lograr el objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Recurso humano capacitado • Computador personal con acceso a la intranet uc

Estrategias de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	6 de 8

	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
3	Se debe crear y actualizar continuamente un sistema de redes sociales digitales de la Facultad. Todas las redes sociales deben tener como base la página web de la FCJP, y ser actualizadas periódicamente.	La gestión actual a través de la Dirección de Tecnología de Información y Comunicación debe crear una comisión para que la misma se encargue de velar por el cumplimiento de la meta propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado • Computadora personal con acceso a la



			<ul style="list-style-type: none"> web Cámara de foto/video Impresora
4	<p>Organizar jornadas relacionadas a la comunicación organizacional, y luego de cada jornada realizar ejercicios prácticos donde cada participante demuestre su canal de comunicación y aporte alternativas para mejorar la comunicación institucional. Los aportes deben ser tomados en cuenta, y analizarlos de manera de incorporarlos en la medida de lo posible a la gestión.</p>	<p>Se debe trabajar en equipos preferiblemente de una misma unidad o departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de sonido Sistema de video Lápiz y papel Aula para usos múltiples Agua y frutas frescas Recurso humano
5	<p>Cada unidad y departamento del sistema de departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad, deben realizar un</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se deben evaluar trimestralmente los informes de manera de analizar si las unidades y departamentos llevan la línea esperada por la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Recurso humano capacitado Computadora personal con acceso a la web Impresora

Estrategias de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	7 de 8

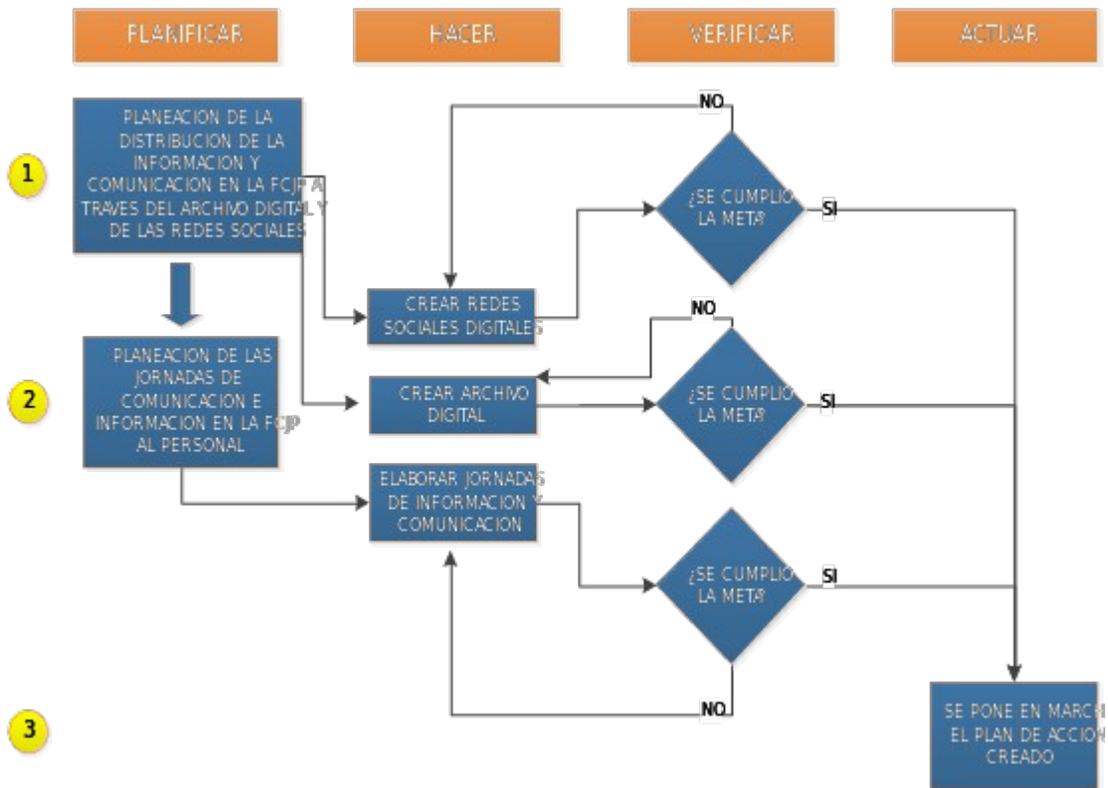
	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
5	<p>plan de metas a cumplir respecto al manejo de la información y como se comunica en cada trimestre. Posteriormente se debe elaborar</p>	<ul style="list-style-type: none"> El equipo directivo debe reflejar un liderazgo participativo y promover el ejemplo en todo momento 	



	un informe en forma de cuadro (máximo 2 páginas) el cual será entregado a la gestión actual. La unidad encargada seleccionara una comisión evaluadora y se analizaran los informes.		
--	---	--	--

Estrategias de Comunicación	Código:	EST-FMGS-04
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	8 de 8

1. Diagrama de estrategia de comunicación denominado EST-FMGS-04



Fuente: Elaboración propia



Estrategia de Ingresos Propios

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
Ing. Francisco M. Gelanzé S.		
Estrategia de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	2 de 7

CONTENIDO

Página



8. NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	3
9. OBJETIVO	3
10. ALCANCE	3
11. REFERENCIAS	3
12. DEFINICIONES	4
13. CONTENIDO	5
14. DIAGRAMA DE INGRESOS PROPIOS	7

Estrategia de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	3 de 7

1. Nombre de la Estrategia: Estrategia de ingresos propios



2. **Objetivo General:** Motivar la creación de actividades que permitan a la Facultad tener ingresos propios a través del sistema compuesto por los departamentos, institutos, y las distintas unidades tanto de la plana mayor de la academia como de la de gestión administrativa de la Facultad, para lograr la adquisición de bienes económicos que faciliten el cumplimiento de las actividades que promuevan la cultura organizacional positiva en la Institución.
3. **Alcance:** Aplica a todo el personal docente y administrativo técnico-profesional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo
4. **Referencias:**
 - a. Guías bv.uc.edu.ve
 - b. Instructivos bc.uc.edu.ve
 - c. Diagramas de proceso
 - d. Normas y principios de convivencia de la Facultad
 - e. Proyectos aprobados por Consejo de Facultad
 - f. Programas aprobados por Consejo de Facultad
 - g. Leyes, Reglamentos, Normativas y Estatutos

Estrategia de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	4 de 7

5. **Definiciones:**

- a. Ingresos propios: son aquellos recursos financieros, materiales, bienes o muebles que se perciben por cualquier título, y no provienen de las aportaciones que son otorgadas por parte del Gobierno Estatal o



Nacional, incluyendo los intereses que generan dichos recursos propios.

- b. Bienes: también llamados bienes económicos, son objetos útiles, provechosos o agradables que proporcionan a quienes los consumen un cierto valor de uso o utilidad, estos objetos se producen para su intercambio en el mercado, es decir, son mercancías. Para que un objeto pueda ser considerado un bien económico es preciso que el mismo tenga cierta demanda, es decir, que sea considerado por algunas personas como un objeto capaz de satisfacer sus necesidades, y que el bien resulte escaso en relación a esa demanda.
- c. Logística: son las distintas actividades coordinadas y planificadas con el objeto de que un bien o servicio llegue a su usuario final en el tiempo, forma adecuada, y al menor costo y efectividad posible.
- d. Competencia laboral: aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, es decir es la capacidad de vincular las destrezas practicas y los conocimientos teóricos en un saber hacer

Estrategia de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	5 de 7

6. Contenido:

	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
1	Charla de estímulo en la cual se mostrará mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación los distintos elementos que expliquen en qué consiste el sistema de ingresos	Programar tres semanas de inducción con charlas y talleres de manera que el trabajo cotidiano se pueda seguir realizando a cabalmente mientras se implementa la	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de sonido • Sistema de Video • Carpeta con



	propios de la Facultad, y más importante aun la necesidad de colaborar con el mismo para que realmente sea eficiente y rinda beneficios	propuesta.	<p>hojas blancas tamaño oficio y lápiz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aula para usos múltiples • Recurso humano capacitado • Refrigerio: agua y café
2	Recabar información de cada trabajador y docente con las competencias necesarias que pueda contribuir dictando cursos, talleres, o charlas al sector privado o público de la nación y por el cual se pueda percibir ingresos a la facultad.	Se debe realizar una reunión por unidad y departamento a manera de lograr un consenso entre los trabajadores no solo capaces sino comprometidos con la propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Salón de reuniones • Recurso humano
3	Crear una comisión consensuada que recoja todo el material propuesto por los trabajadores y lo tabule de manera que la gestión pueda analizar la información recogida.	La comisión debe estar conformada por no más de dos trabajadores con conocimientos de ofimática	<ul style="list-style-type: none"> • Personal humano capacitado • Computadora personal • Conexión a intranet • Impresora

Estrategias de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	6 de 7

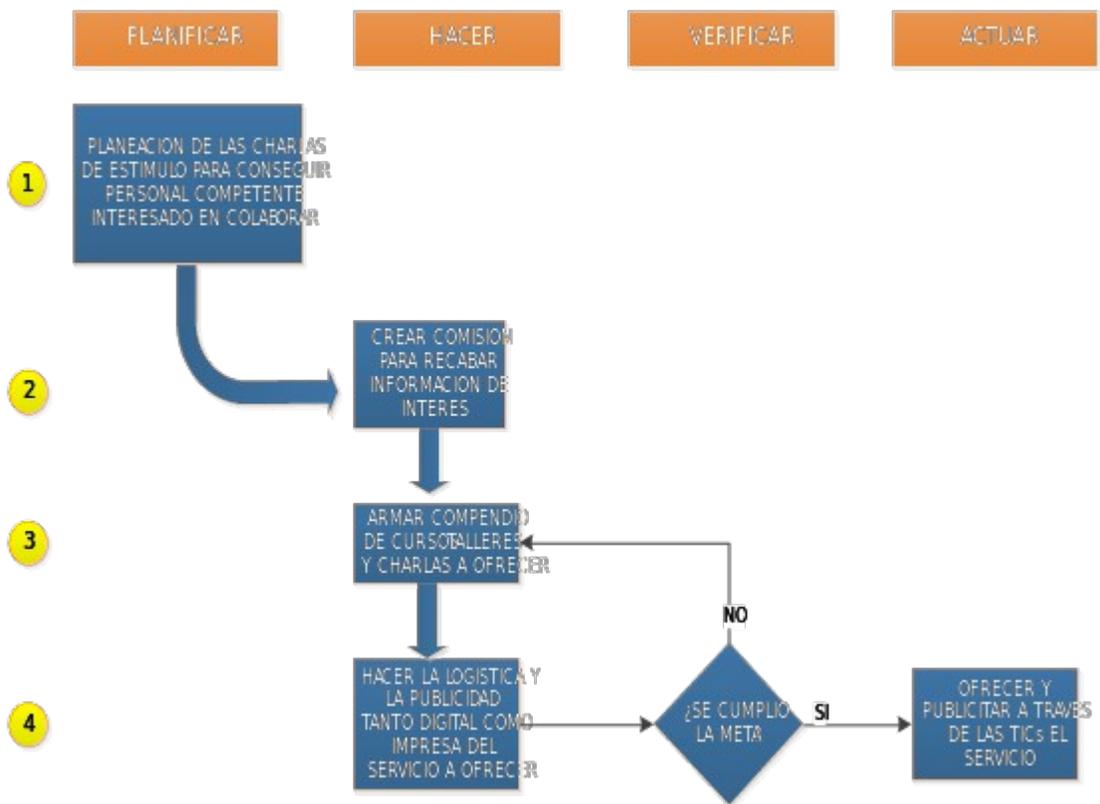
	ACCIONES	RECOMENDACIONES	RECURSOS
4	Estructurar un abanico de opciones a ser ofertados a la empresa privada y pública de la nación, y a través de las unidades competentes iniciar el proceso de logística y de relaciones interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión debe estudiar la remuneración a obtener por cada actividad. Este estudio debe realizarse 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano capacitado • Computadora personal • Conexión a



	para ofrecer el servicio.	<p>periódicamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir en trípticos y dípticos con la información del servicio, y números de contacto y email de la institución. • La publicidad de los cursos, talleres y charlas debe ser posteada en todas las redes sociales de la Facultad y en su página web. • El personal que haga la actividad debe ser reivindicado económicamente 	<p>intranet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cámara de fotografía • Impresora
5	El recurso monetario obtenido por ingresos propios si bien será utilizado de acuerdo a las necesidades de la Facultad, es necesario que una porción del mismo se utilice para mantener en pie la propuesta del cambio de cultura organizacional de la Facultad.	Asignar un monto fijo anual a ser invertido en la cultura organizacional de la Facultad, el mismo deberá ser revisado periódicamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora personal • Carpeta con hojas blancas tamaño oficio y lápiz • Recurso humano capacitado

Estrategias de Ingresos Propios	Código:	EST-FMGS-05
	Versión:	1
	Vigencia:	Febrero de 2014
	Página:	7 de 7

7. Diagrama de estrategia de ingresos propios denominado EST-FMGS-05



Fuente: Elaboración propia

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS	
PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Edición 1 Hoja

**PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PARA GENERAR EL
CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS DE
LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

INDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	Página
1 Presentación	3
2 Sobre el Programa de Estrategias	3
3 La Institución	4
4 Programa de estrategias	15
5 Documentación del Programa de Estrategias	16
6 Responsabilidad de la Gestión Decanal	18
7 Gestión de los Recursos	18
8 Medición, análisis y mejora	19
9 ANEXO A. Procesos- enfoque sistémico de las estrategias	20
1 ANEXO B. Lista de códigos	26
0	
11 ANEXO C. Indicadores propuestos	28

1. Presentación

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

El enfoque hacia una cultura organizacional positiva debe constituir el centro y guía de la gestión universitaria, teniendo en cuenta que las Universidades satisfacen necesidades sociales, sin la cual no tendría sentido su existencia. La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo no escapa a esta realidad, y mucho menos las unidades y departamentos que la integran.

2. Sobre el Programa de Estrategias

Este programa describe las estrategias necesarias para lograr el cambio de la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo”, en el mismo se describe la estructura de procesos bajo enfoque sistémico y el alcance de la propuesta. Además hace referencia a las cinco estrategias antes comentadas, documentadas y planificadas por el autor.

En sus anexos se documentan la política y los objetivos de la cultura organizacional. El programa asegura un cambio de la cultura organizacional, tanto al final del proceso como en fases intermedias, sin embargo deja en claro que este tipo de cambios no ocurren de un día para otro, es algo que toma tiempo y debe ser revisado continuamente, además de todas aquellas fases del proceso que inciden en gran medida sobre el cambio de la cultura (mejor comunicación, consolidación de valores institucionales, participación, etc.)

Las disposiciones descritas en este programa son de obligado cumplimiento para todas aquellas personas que desarrollan su actividad en la “Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo”, en adelante FCJP - UC.

El programa de estrategias se revisa periódicamente, como mínimo una vez al año, cuando las modificaciones afecten alguna de sus páginas se cambiará la misma indicando el número de la modificación efectuada (Ejemplo: Edición 1 Mod. 1). Cuando la cantidad de hojas modificadas sobrepase el 50% del total de hojas, se procederá a emitir una nueva edición.

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

3. La Institución

3.1 Historia de la Universidad de Carabobo

La historia de los antecedentes de la Universidad de Carabobo se remonta al año 1833, cuando fue creado por decreto Presidencial del General José A. Páez el Primer Centro de Estudios Superiores con el nombre de Colegio de Carabobo. Sin embargo no es sino hasta el 5 de julio de 1836, cuando comienza a funcionar en el antiguo Hospital de Caridad situado en la llamada Esquina de "La Estrella". Para el año 1840, se abren los primeros cursos de Filosofía y más tarde, en 1852, comienzan a dictarse las cátedras correspondientes a Ciencias Médicas, Políticas, Eclesiásticas, Filosóficas y Matemáticas. Para este entonces se confería el título de bachiller.

En las clases de Derecho Civil se cita a los Doctores Guillermo Tell Villegas, Gregoría Paz y de las cátedras de Medicina a los doctores Manuel María Zuloaga y Pedro Portero.

Dificultades de índole económica y política hacen que el Colegio sea cerrado hasta que el 3 de octubre de 1874; cuatro años después del Decreto de Instrucción Pública, el General Antonio Guzmán Blanco lo abre nuevamente y mediante un Decreto especial le concede el rango universitario al Colegio Nacional de Carabobo. Desde entonces comienza a llamarse "Colegio Federal de Primera Categoría". El primer Rector fue el Dr. Julián Viso. Estaba integrado por las siguientes especialidades: Filosofía, Ciencias Exactas, Ciencias Políticas y Ciencias Médicas.

Es en 1880, cuando el Ingeniero Lino Revenga inicia la construcción del edificio sede de la Universidad que es el mismo que actualmente ocupa el Museo de la Universidad y más tarde, el 15 de noviembre de 1892 el Presidente de la República para ese entonces, General Joaquín Crespo, decreta la creación de la Ilustre Universidad de

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

Valencia. Es sobre el Dr. Alejo Zuloaga E. en quien recae el honor de ser el Primer Rector de esta Universidad que comienza a funcionar con las Facultades de Derecho, Medicina, Ingeniería y Teología. Posterior al Dr. Zuloaga ejerce como Rector el Dr. Alejo Machado, quien permanece en el cargo hasta el año 1904, fecha en la cual la Universidad es clausurada por Decreto del General Cipriano Castro. El 12 de marzo de 1915, el Presidente Constitucional del Estado Carabobo, Emilio Fernández, dicta un Decreto en donde se crea el Instituto Oficial de Ciencias Políticas que llevaría el nombre de Miguel José Sanz, fundador del Primer Colegio de Abogados de Venezuela. En dicho Instituto cursarían todas las asignaturas que permitirían optar al título de Abogado y Procurador. El Director de este Centro sería el Doctor Alejo Zuloaga. Para 1949, el 13 de diciembre, esta Escuela de Ciencias Políticas pasa a estar adscrita a la Facultad de Derecho de la Universidad Central de Venezuela.

No es sino hasta el 21 de marzo de 1958, cuando por el Decreto N 100 de la Junta de Gobierno que presidía el Contralmirante Wolfgang Larrazabal, cuando se abre la Universidad de Carabobo, y se nombra como Rector al Dr. Luís Azcunez Parraga. De esta manera la Escuela de Derecho Miguel José Sanz, pasa a ser la Facultad de Derecho, a la cual se unen la Facultad de Medicina y la Facultad de Ingeniería como las tres primeras de esta etapa de reapertura

3.2 Historia de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

La historia de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas se remonta a 1833, cuando fue creada por Decreto Presidencial del General José Antonio Páez el primer Centro de Estudios con el nombre de Colegio de Carabobo. Sin embargo, no es sino hasta el 5 de Julio de 1836 cuando comienza a funcionar en el antiguo Hospital de la Caridad,

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

ubicado en la llamada "Esquina de la Estrella". Preside el acto solemne de inauguración el Dr. Pedro Tinoco, Gobernador de la provincia de Carabobo.

En 1876 era Rector del Colegio Nacional de Carabobo el Dr. Julián Viso. El 28 de Agosto de 1883 entra a desempeñar la Rectoría el Dr. Alejo Zuloaga y debido a sus gestiones, un mes después, el 24 de Septiembre, el Colegio fue elevado a "Colegio Federal de Primera Categoría", raíz de la Universidad de Valencia. En 1880, el ingeniero Lino Revenga inicia la construcción del edificio sede de la Universidad, más tarde, en 1892 el General Joaquín Crespo, Presidente de la República para ese entonces, decreta la creación de la ilustre Universidad de Valencia.

El 22 de Enero del año siguiente fue instalada en el templo de San Francisco, iniciando el acto inaugural el Dr. Eduardo Celis, en representación del Presidente de la República. Recae sobre el Dr. Alejo Zuloaga el honor de ser el primer Rector de esta Universidad, que comienza a funcionar con las Facultades de Ciencias Médicas, Ciencias Filosóficas, Políticas y Eclesiásticas. Al Dr. Alejo Zuloaga le sucede en el Rectorado el Dr. Alejo Machado, cuya gestión se prolonga tan sólo hasta el año 1904, fecha en la que por decreto del General Cipriano Castro fue clausurada la Universidad de Valencia; en su lugar se crea "El Colegio para Varones de Carabobo", institución Secundaria destinada a la formación de Bachilleres.

El 12 de Marzo de 1915, se crea un Instituto Oficial de Ciencias Políticas que llevaría el nombre de Miguel José Sanz, fundador del primer Colegio de Abogados de Venezuela y por decreto de ese mismo año, se designó al Dr. Alejo Zuloaga, Director de ese mismo Instituto. El 13 de Diciembre de 1949 esta Escuela de Ciencias Políticas pasa a estar adscrita a la Facultad de Derecho de la Universidad Central de Venezuela.

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

No es sino hasta el 21 de Marzo de 1958 cuando por Decreto N° 100 de la Junta de Gobierno que presidía el Contralmirante Wolfgang Larrazabal, se crea la Universidad de Carabobo. Muchos valencianos trabajaron para conseguirlo. Pero abanderado de esa lucha fue el Obispo Gregorio Adam, que no descansó hasta ver de nuevo abiertas las puertas de la Casa de Estudios, en el mismo local que fue cerrado 54 años atrás, y donde se asentó la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas hasta el año 2001, año en el cual se traslado a su actual sede en la ciudad universitaria.

3.3 Visión

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo tiene como visión:

- Fortalecer la ética de la responsabilidad basada en la autocrítica, en la solidaridad, en la verdad y en la equidad, mediante acciones académicas concretas.
- Propender al logro de la excelencia, a través de la eficiencia en el trabajo.
- Estimular la participación en la discusión de los problemas.
- Profundizar la interpretación del Derecho, la Ciencia Política y la Ciencia Fiscal que nace del nuevo tiempo.
- Abrir las puertas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas a todos los sectores de la vida pública regional, nacional e internacional.
- Fortalecer la investigación.
- Brindar apoyo científico y tecnológico al docente y al personal

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

administrativo.

- Reordenar académica y administrativamente las estructuras existentes.
- Descentralizar las funciones para no concentrar en una sola autoridad el espacio que todos tienen y deben asumir.
- Recuperar la memoria histórica para fortalecer la identidad institucional
- Priorizar los valores y pautas de comportamiento que ayuden a la institución y a su cultura a afrontar los cambios que se generan continuamente
- Desarrollar las fortalezas del personal docente y administrativo

3.4 Misión

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo tiene como misión:

- Construir un espacio para la difusión del pensamiento universal, de los altos valores de justicia, equidad, el bien común y la verdad, como pilares de una ética orientadora de la acción del Abogado del futuro, del Licenciado en Ciencia Fiscal, Licenciado en Estudios Políticos y Licenciado en Ciencia Forense, formando profesionales capaces de aplicar el conocimiento en la realidad social, conscientes de la responsabilidad de brindar respuestas en el ámbito ciudadano, propiciando la participación y viviendo en corresponsabilidad con los valores, para alcanzar así la paz social, la igualdad y la unidad.

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

3.5 Política de Cultura Organizacional

La Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo enfoca su política de cultura organizacional en hacer énfasis en el desarrollo de las fortalezas del personal docente y administrativo recompensando más que castigando, y recalcando la vitalidad y crecimiento individual.

3.6 Objetivos de la Facultad

- Implantar Diseños y Rediseños Curriculares de acuerdo a las necesidades del entorno.
- Implantar la ética como eje transversal de la enseñanza del Derecho, la Ciencia Política y la Ciencia Fiscal.
- Fortalecer la actividad de investigación bajo un enfoque sistemático que contribuye a esclarecer los fenómenos jurídicos, políticos y fiscales de nuestro tiempo.
- Estimular el desarrollo de las actividades de extensión, facilitando las relaciones con su entorno, a fin de contribuir a determinar el alcance de la nueva internacionalidad de los estudios jurídicos y políticos y sus instituciones.
- Estimular la participación creativa y el acto Docente a fin de lograr la interrelación Profesor – Alumno en la producción de los nuevos conocimientos.

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

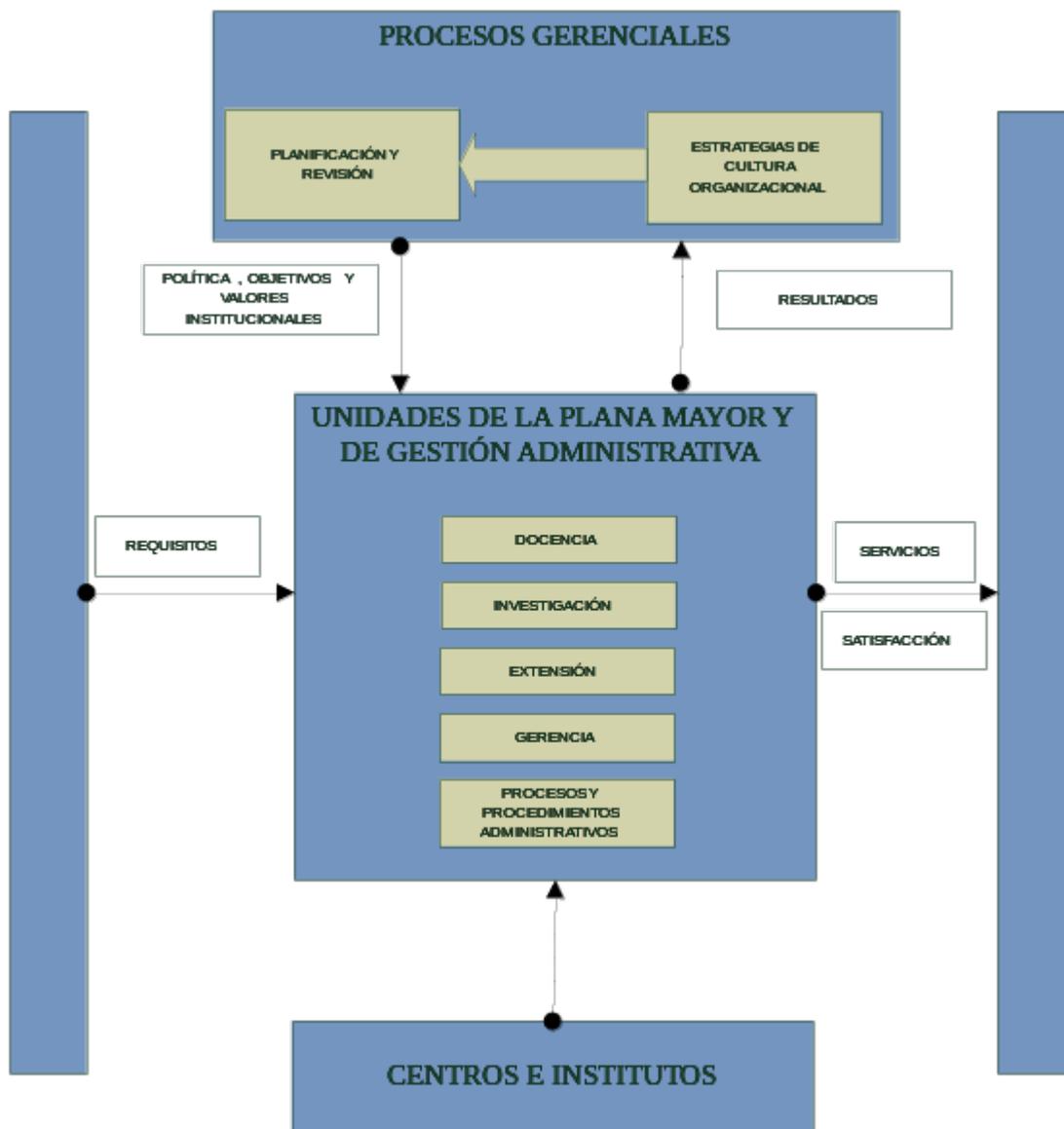
- Acelerar los procesos de acreditación de excelencia de los programas de Postgrado. Estimular la creación de programas en las nuevas áreas de conocimientos del Doctorado en Ciencias Jurídicas.
- Estrechar los vínculos de interrelación con otras Facultades del País y del exterior, a fin de intercambiar ideas que permitan esclarecer a la Visión integrativa de las Ciencias Jurídicas y Políticas contemporáneas en un escenario global, lo cual abriría nuevos horizontes para las Ciencias Jurídicas y Políticas en su actual dimensión y perspectivas.
- Actualizar la información de nuestra Biblioteca, fortaleciendo los vínculos con el entorno, a fin de lograr el enriquecimiento permanente del conocimiento en el área jurídica y política.

3.7 Procesos fundamentales de la Facultad

- Docencia
- Investigación
- Extensión Universitaria y Relaciones Interinstitucionales
- Gerencia
- Procesos y procedimientos administrativos

Figura 1. Mapa de Procesos con Enfoque Sistémico de la FCJP - UC

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			



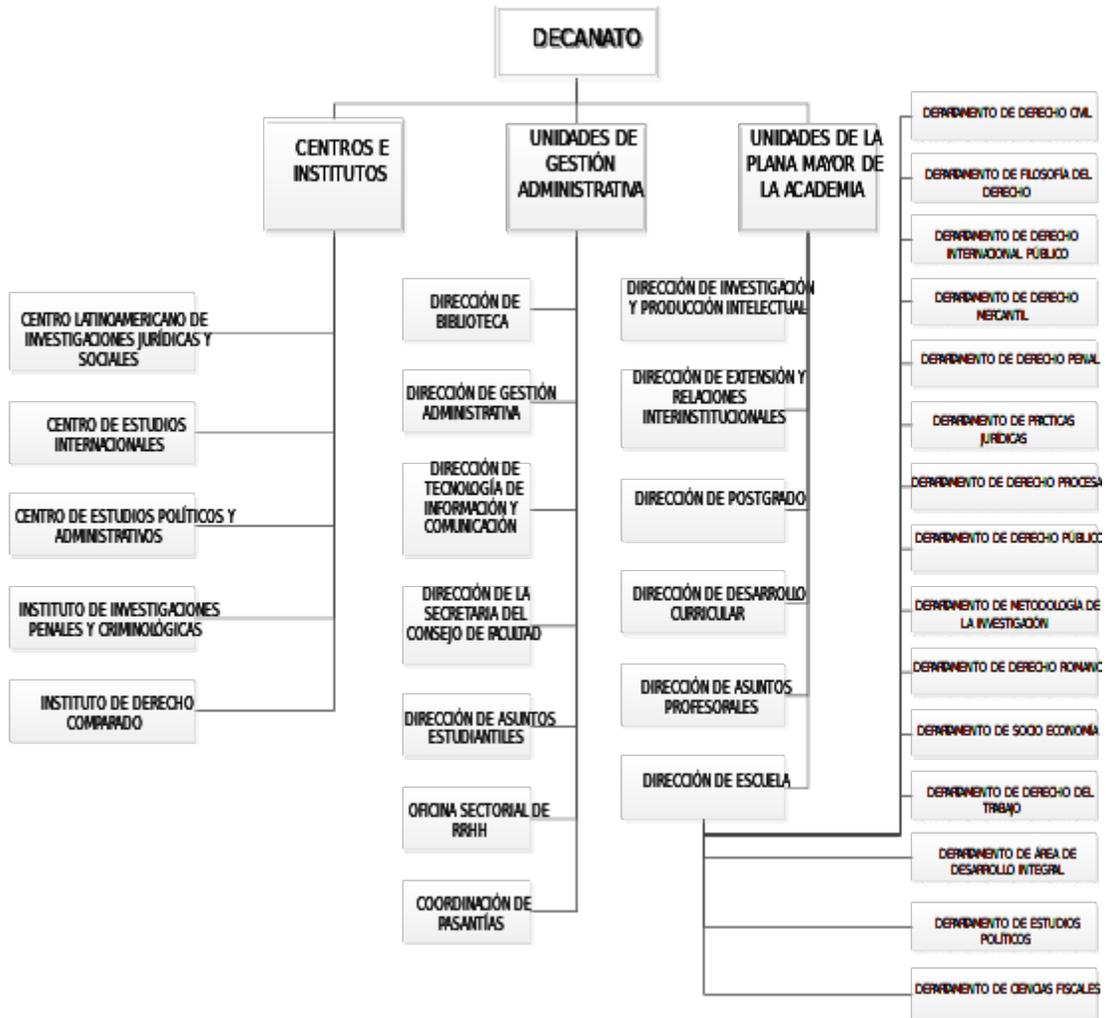
Fuente: Elaboración propia

3.8 Estructura Organizativa

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: Página web en línea de la Facultad

Elaborado por: Elaboración propia

3.9 Matriz de Funciones

Tabla No. 1

Persona	David Rutman	Ricardo Osio	Rebeca Castro	Mireya Peraza	Rosa Ojeda	Miniam Gutiérrez	Eloisa Sánchez	Lucy Ferrer	Carlos González	Genaro Jansen	Anabel Melet	Luisa Marciano	Javier Herrera	Esther	Luisa Sánchez	Thais Font	Quinterofanny	Moisés
Cargo																		

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

- Desempeño: realización por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden
- Flujo de información: es la representación gráfica a través de flechas que representan la dirección que toma la información en un esquema, procedimiento o proceso.
- Mapa de procesos con enfoque sistémico: es una representación gráfica, dibujo o esquema que ofrece una visión general de un sistema, en el se presentan los procesos que componen el mencionado sistema así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.
- Mejoramiento continuo: actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos
- Procedimientos: forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso, su ficha se refiere al enfoque sistémico de los mismos
- Principios: son ideas o normas que orientan la manera de pensar o de obrar de una persona o grupo de personas
- Valores: son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro
- Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan

4. Programa de estrategias

4.1 Generalidades

El programa de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo establece, documenta, implementa y mantiene:

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

- Las estrategias necesarias para lograr una cultura organizacional positiva
- Las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos
- Las distintas recomendaciones para asegurar una eficiente gestión y control de la cultura de la FCJP - UC
- La disponibilidad de recursos e información para apoyar las acciones y el seguimiento de las mismas
- El seguimiento, medición y análisis de las acciones

4.2 Metodología de Comunicación

4.2.1 Comunicación con las unidades, centros, institutos y departamentos

La Facultad dispone de medios eficaces para la comunicación:

- Infraestructura
- Recursos tecnológicos
- Recurso humano
- Retroalimentación.

4.2.2 Comunicación Interna

La comunicación entre los miembros de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se establece fundamentalmente mediante el correo electrónico, archivo digital, redes sociales y reuniones con el personal.

5. Documentación del Programa de Estrategias

Los documentos que integran el programa de estrategias para lograr el cambio de la cultura organizacional de la FCJP - UC tienen entre sí una dependencia jerárquica, determinada del siguiente modo:

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

PROGRAMA DE ESTRATEGIAS
 ESTRATEGIAS
 INSTRUCCIONES DE TRABAJO
 OTROS DOCUMENTOS

Cada uno de ellos asegura el cumplimiento de las especificaciones fijadas y la cultura organizacional esperada.

5.1 Programa de Estrategias

El programa de estrategias describe la cultura organizacional positiva de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, recogiendo las estrategias, las acciones y las recomendaciones entre ellas, así como los diagramas de procesos con enfoque sistémico y los recursos utilizados para asegurar que se alcancen las metas trazadas.

5.2 Estrategias

El decanato de la Facultad que hace las veces de la gerencia general, es el responsable directo de la revisión de las distintas versiones del programa de estrategias, en base a las modificaciones que determinen los miembros designados por la gestión de turno, para de esa manera alinear lo que se espera con las directrices planteadas por la gestión en cuestión.

5.2.1 Estrategia de Difusión

Esta estrategia está codificada como EST-FMGS-01 y busca promover actividades que informen al personal sobre la misión, visión y los objetivos de la FCJP – UC de

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

manera que se establezca un criterio colectivo con respecto a lo que la institución busca lograr.

5.2.2 Estrategia de Compromiso Organizacional

Esta estrategia esta codificada como EST-FMGS-02 y tiene por objetivo general motivar la participación de los empleados al plan de acción estratégico basado en la cultura del compromiso hacia el trabajo.

5.2.3 Estrategia de Integración

Esta estrategia esta codificada como EST-FMGS-03 y busca promover la integración de los trabajadores y trabajadoras para lograr la formación de equipos y alianzas estratégicas de trabajo

5.2.4 Estrategia de Comunicación

Esta estrategia esta codificada como EST-FMGS-04 y su objetivo general es fomentar actividades que permitan fortalecer y viabilizar la comunicación de la información del las personas que laboran en la FCJP – UC

5.2.5 Estrategia de Ingresos Propios

Esta estrategia esta codificada como EST-FMGS-05 y busca motivar la creación de actividades que permitan a la Facultad tener mayores ingresos propios para que se pueda cumplir a cabalidad con el programa de estrategias

6. Responsabilidad de la Gestión Decanal

Convencidos de que tener una cultura organizacional positiva es vital para la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo. Nos

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

comprometemos en el desarrollo e implementación del programa de estrategias presentado.

La FCJP - UC asegura que este compromiso es entendido en todas las unidades, centros, institutos, y departamentos, y que se determinan y cumplan las distintas acciones establecidas en el programa.

7. Gestión de los Recursos

En este apartado se indican los recursos disponibles para la realización de los procesos desarrollados en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo

Recursos Humanos

- a) Decano
- b) Directores
- c) Personal de administración
- d) Personal de administración contratado
- e) Docentes ordinarios
- f) Docentes contratados

Recursos Materiales

- a) Aulas y espacios situados en la FCJP
- b) Mueblería
- c) Artículos de oficina
- d) Equipos eléctricos y de información y comunicación

7. Medición, Análisis y Mejora

En la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo se realiza un seguimiento de la cultura organizacional de la institución. Actualmente se

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

hace a boca de urna por darle un nombre, pero se espera se implemente un sistema de medición de indicadores de la cultura organizacional que permita medirla.

Los métodos para demostrar la capacidad de la cultura organizacional para alcanzar los resultados planificados, son la elaboración de indicadores y el seguimiento de las estrategias elaboradas en el programa.

Finalmente con respecto al mantenimiento y la mejora continua de la cultura organizacional, con el fin de garantizar la satisfacción de las metas establecidas, la Facultad establece procesos de mejora en el programa de estrategias y los denomina permanentes y continuos, y los mismos cuentan con la participación habitual de todos sus miembros. La búsqueda de las oportunidades de mejora se realiza mediante el empleo sistemático y revisión de las estrategias descritas.

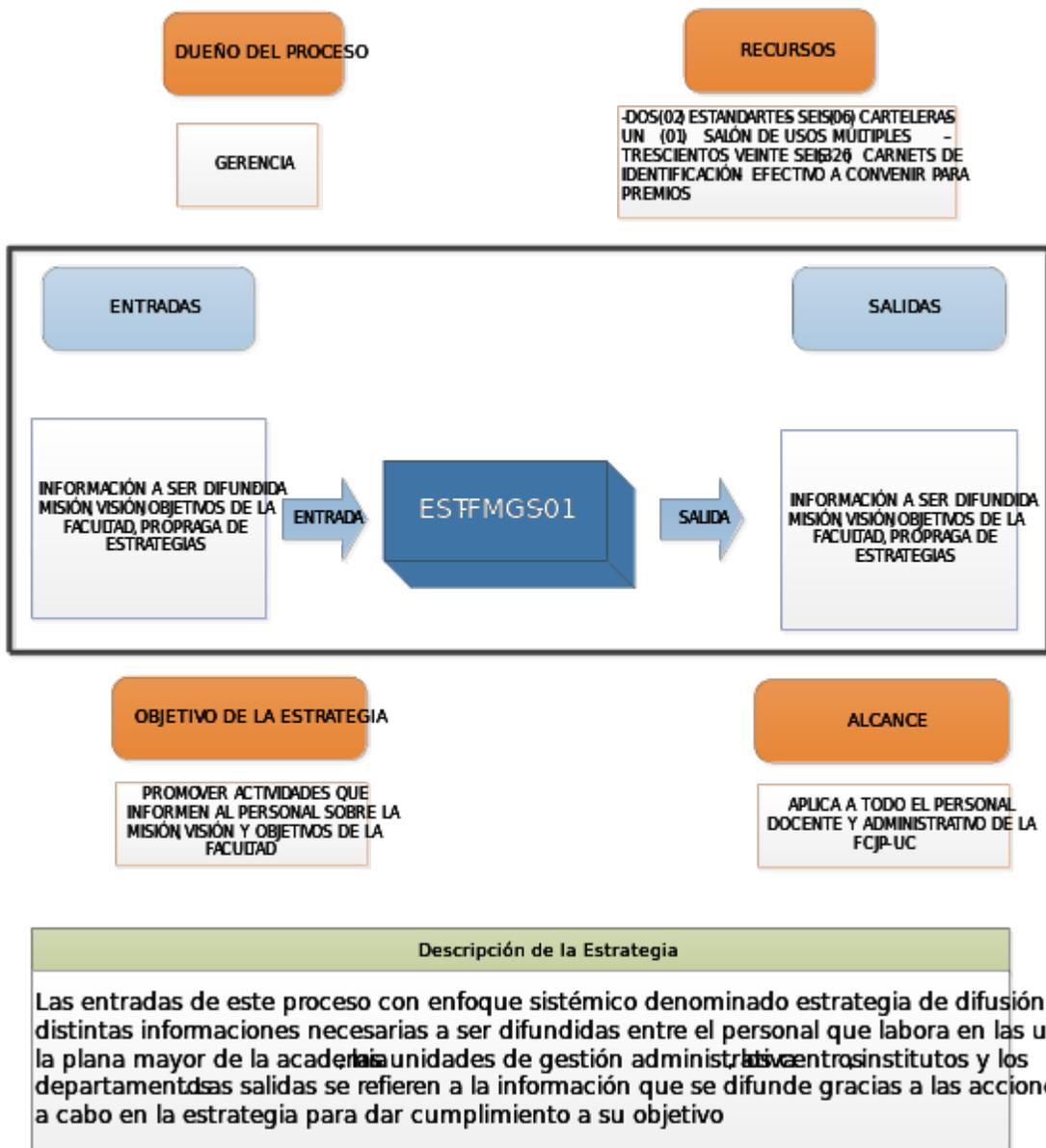
ANEXO A

PROCESOS- ENFOQUE SISTÉMICO DE LAS ESTRATEGIAS

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

Proceso con Enfoque Sistémico de la Estrategia de Difusión

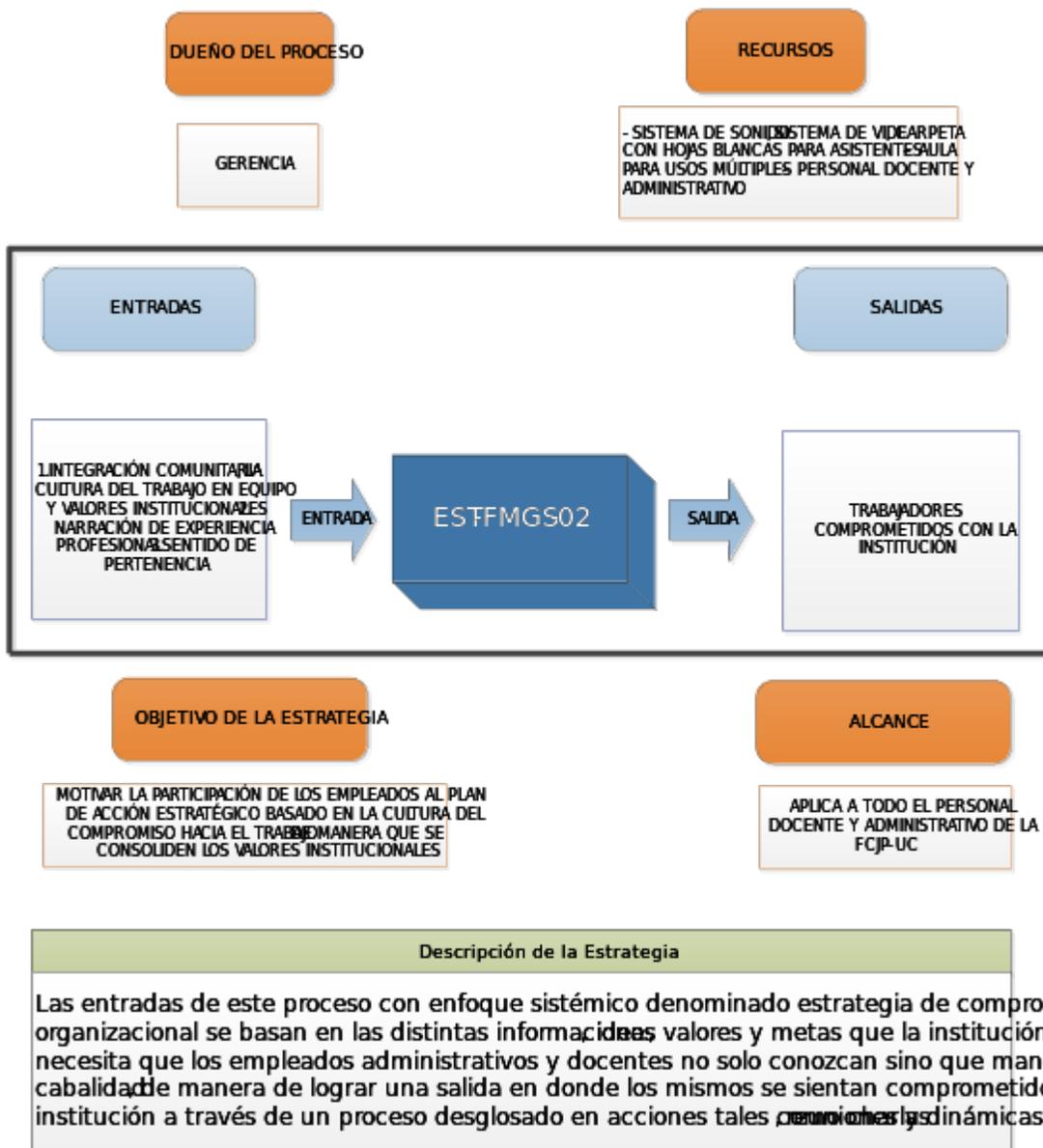
	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			



Fuente: Elaboración propia

Proceso con Enfoque Sistémico de la Estrategia de Compromiso Organizacional

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

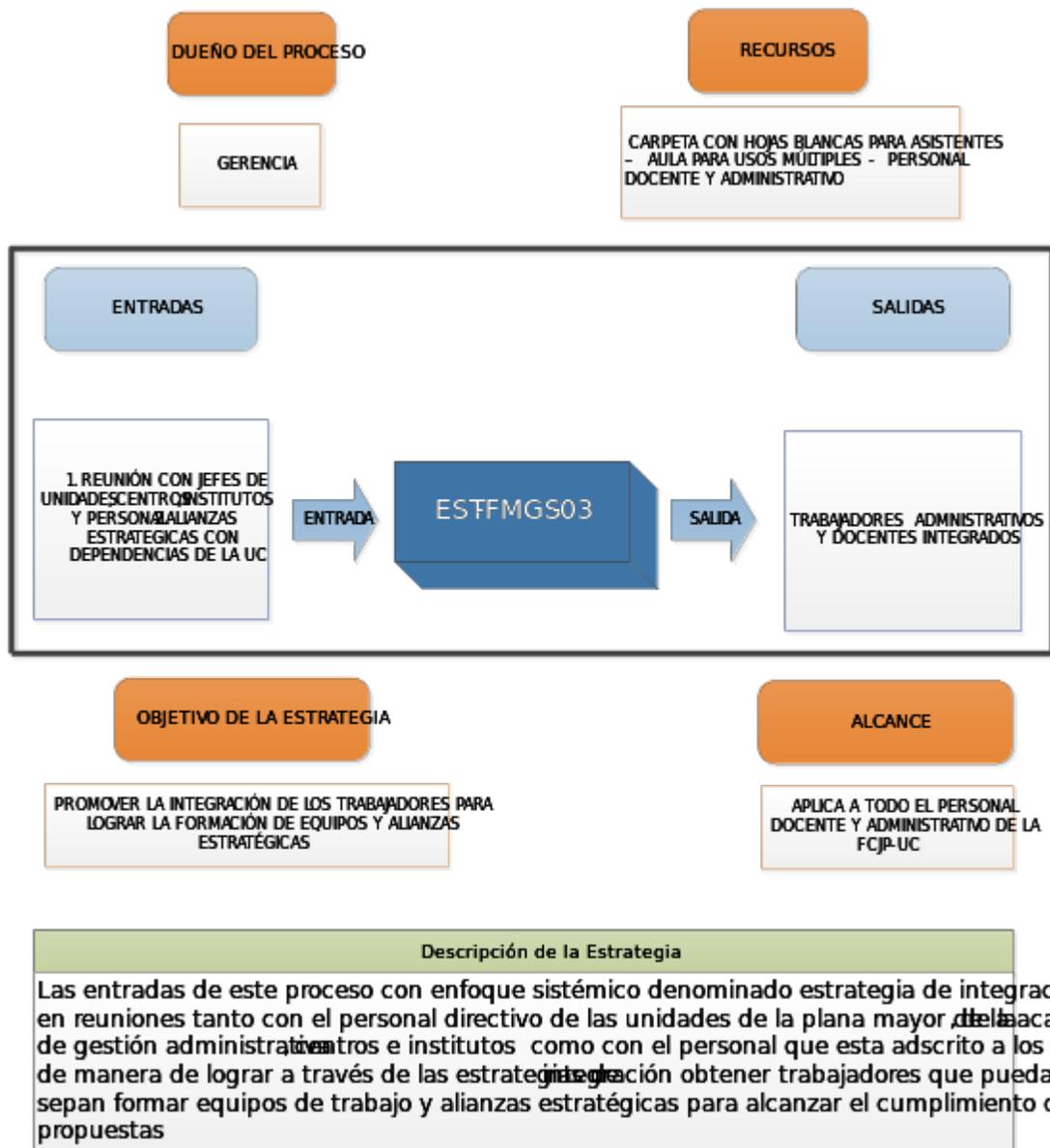


Fuente: Elaboración propia

Proceso con Enfoque Sistémico de la Estrategia de Integración

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		

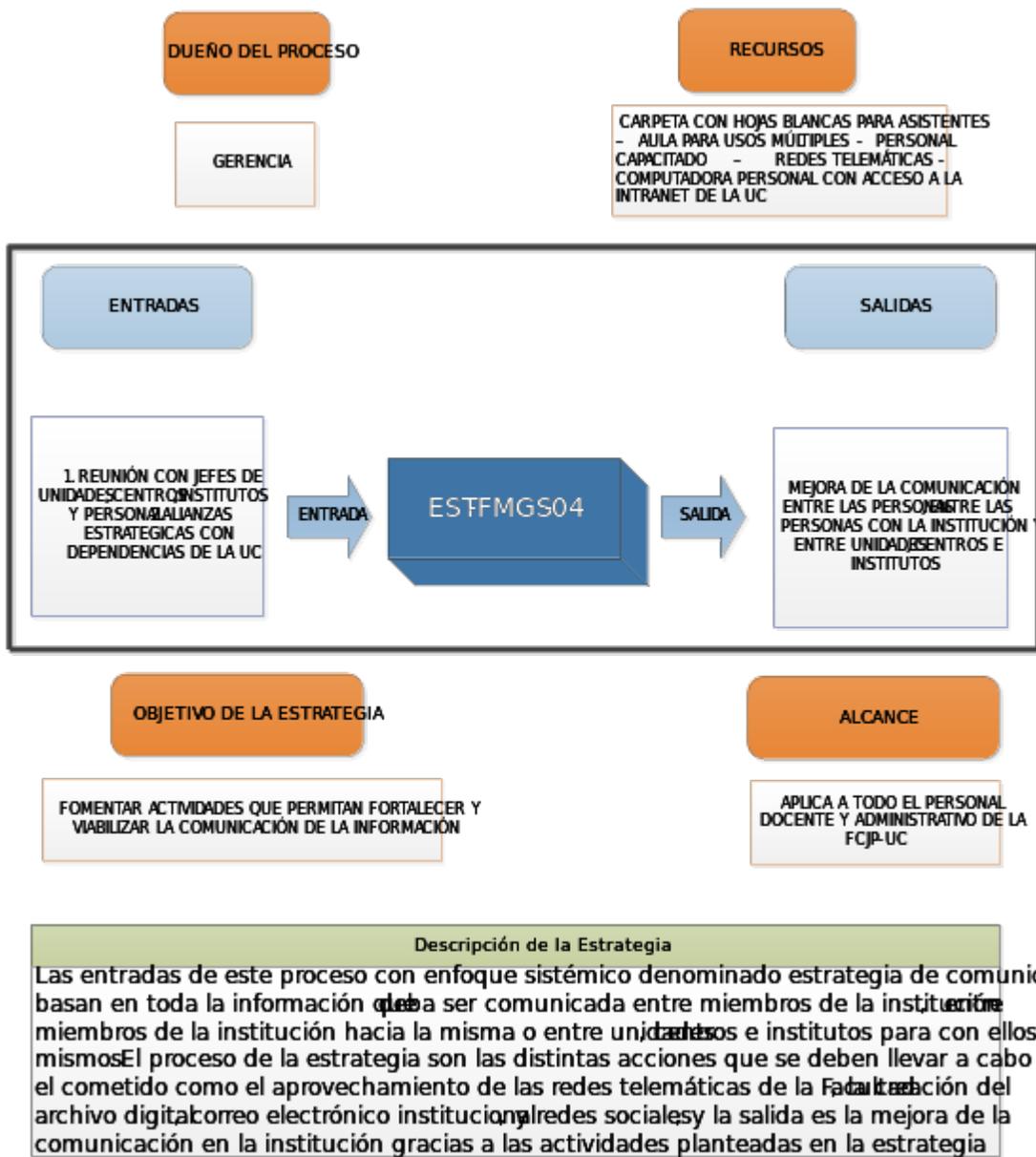
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse



Fuente: Elaboración propia

Proceso con Enfoque Sistémico de la Estrategia de Comunicación

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

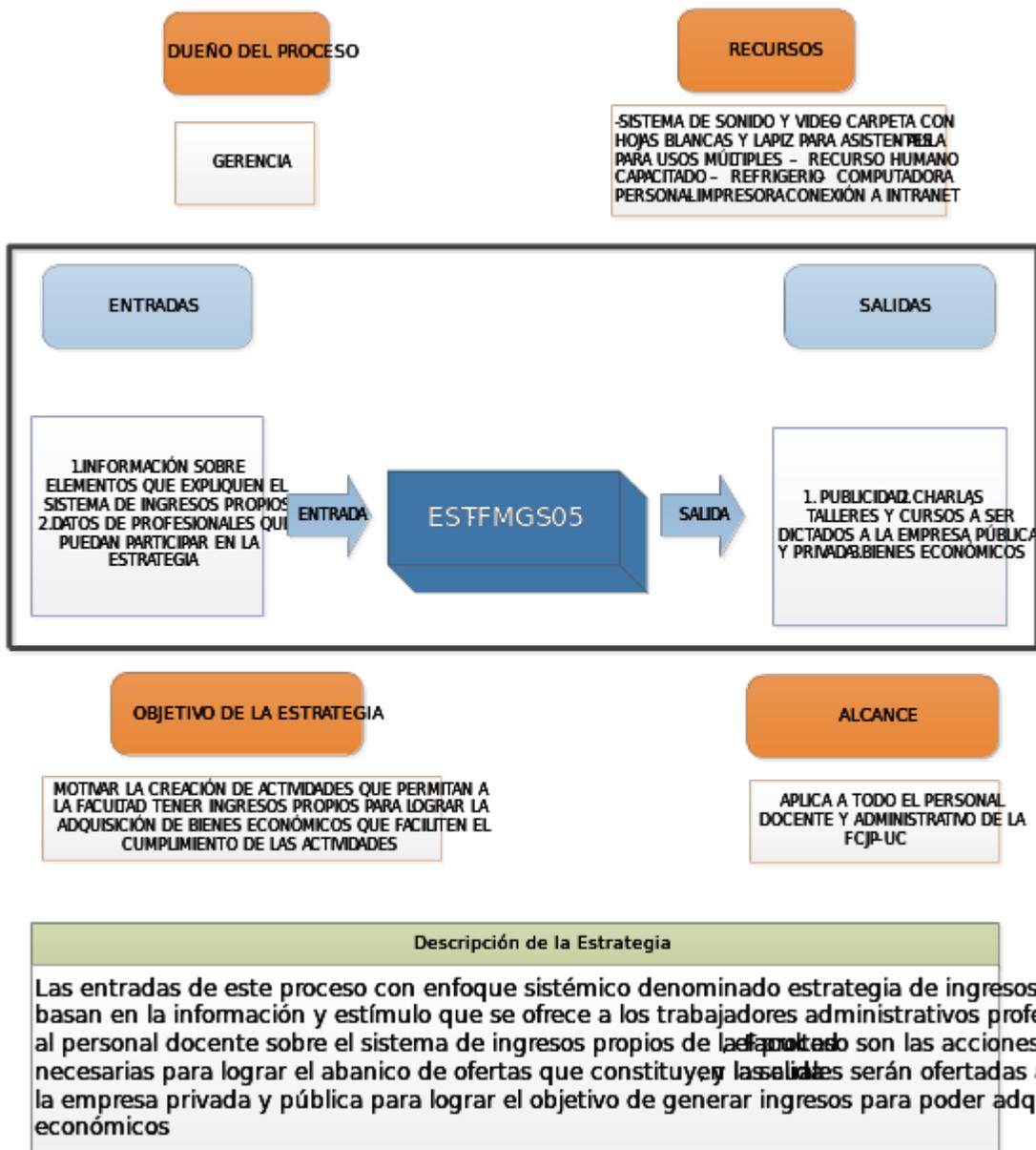


Fuente: Elaboración propia

Proceso con Enfoque Sistémico de la Estrategia de Ingresos Propios

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		

Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse



Fuente: Elaboración propia

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

ANEXO B

LISTA DE CÓDIGOS

Resumen de códigos usados en las estrategias y el programa

CÓDIGO	ESTRATEGIA
EST-FMGS-01	ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN
EST-FMGS-02	ESTRATEGIA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL
EST-FMGS-03	ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN
EST-FMGS-04	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

EST-FMGS-05	ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS
CÓDIGO	PROGRAMA DE ESTRATEGIA
PROG-FMGS-01	PRIMERA VERSIÓN DEL PROGRAMA DE ESTRATEGIAS FMGS

ANEXO C

INDICADORES PROPUESTOS

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

INDICADORES PARTE 1 DE 2

DENOMINACIÓN	FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN	FORMULA
DIFUSIÓN DE MENSAJES	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de carnets con misión y visión de la institución	# de carnets entregados
DIFUSIÓN DE MENSAJES	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de carteleras y vallas con misión, visión y objetivos	# de carteleras y vallas

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

INTEGRACIÓN INTERDEPENDENCIAS	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de alianzas funcionales con dependencias de la UC	# de actividades ejecutadas
REDES SOCIALES	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de interacciones a través de redes sociales	# de interacciones
MEDIO DIGITAL	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de interacciones a través del archivo digital	# interacciones archivo digital
IDEAS DE MEJORA	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa el número de ideas nuevas generadas	# de ideas nuevas generadas
INGRESOS PROPIOS - CURSOS CREADOS	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa la cantidad de cursos nuevos generados	# de nuevos cursos generados
INGRESOS PROPIOS - CURSOS EJECUTADOS	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide el porcentaje de cumplimiento de los cursos ejecutados obteniendo la mayor ganancia y utilizando la menor cantidad de recursos disponibles	(# ganancia por cursos ejecutados/ recursos utilizados)x100
INGRESOS PROPIOS - TALLERES CREADOS	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa la cantidad de talleres nuevos generados	# de nuevos talleres generados

INDICADORES PARTE 2 DE 2

DENOMINACIÓN	FACTOR CLAVE	DESCRIPCIÓN	FORMULA
INGRESOS PROPIOS - TALLERES EJECUTADOS	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide el porcentaje de cumplimiento de los talleres ejecutados obteniendo la mayor ganancia y utilizando la menor cantidad de recursos disponibles	(# ganancia por talleres ejecutados/ recursos utilizados)x100
INGRESOS PROPIOS - CHARLAS CREADAS	Revisión efectiva para el cumplimiento de metas	Representa la cantidad de charlas nuevas generadas	# de nuevas charlas generadas

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse			

INGRESOS PROPIOS - CHARLAS EJECUTADAS	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide el porcentaje de cumplimiento de las charlas ejecutadas obteniendo la mayor ganancia y utilizando la menor cantidad de recursos disponibles	(# ganancia por charlas ejecutadas/ recursos utilizados)x100
---	--	--	---

	Programa de Estrategias	Elaboración	Aprobación
	PROGRAMA DE ESTRATEGIAS PROG-FMGS-01		
<p>Toda copia incontrolada de este documento corre el riesgo de no actualizarse</p>			

Fase IV: Evaluación de la relación costo-beneficio del programa propuesto

Esta fase consistió en evaluar los costos que se generarán si se decide en el futuro implementar el programa propuesto, mencionar las ventajas de ser aplicado el mismo y concluir la viabilidad de su implementación

1 Costos de implementación del programa de estrategias excluyendo los recursos existentes

Tabla 21 Costos del programa de estrategias

Estandarte	UNIDAD	2	5200
Cartelera	UNIDAD	6	En existencia
Separadores p/carpeta	RESMA X 100u	1	420
Carpetas manila	PAQUETE X 25u	12	2500
Ganchos p/carpeta	PAQUETE	2	80
Resaltadores amarillo	CAJA X 12u	25	2375
Lápiz mongol	CAJA x 12u	12	2160
Bolígrafos cristal	CAJA x 50u	7	336
Carnets de identificación	UNIDAD	326	8600
Sistema de sonido y video	UNIDAD	1	En existencia
Computadora personal	UNIDAD	1	En existencia
Impresora a color	UNIDAD	1	En existencia
Sistema de impresión laser	UNIDAD	1	En existencia
Refrigerio	OUTSOURCING DE SERVICIO PARA 326 PERSONAS	1	7000
TOTAL			28671

Precios tomados de la página web: www.mercadolibre.com

2 Identificar los beneficios que se obtendrán si se lleva a cabo la implementación del programa

En base a la revisión bibliográfica de diversos trabajos de grado que sirvieron como antecedente para esta investigación se pueden identificar notablemente los siguientes beneficios que se obtendrán si se lleva a cabo la implementación del programa de estrategias para cambiar la cultura organizacional en la Facultad de

Ciencia Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo propuesta presentada en este trabajo.

Entre los beneficios más contundentes se encuentran los siguientes:

- ✓ Firme potenciamiento de la imagen de la Facultad desde la perspectiva que se mejorará de forma continua su eficiencia lo cual a su vez aumenta el desempeño, el clima organizacional y la competitividad,
- ✓ Se favorece la comunicación a través de un conjunto de acciones, técnicas y actividades que propician la comunicación efectiva
- ✓ Se valoriza el conocimiento y la importancia de la integración de todos los miembros a las labores planificadas,
- ✓ Acceso inmediato a la información debido al conocimiento por parte de los empleados docentes y administrativos de los procesos y procedimientos necesarios para cumplir metas organizacionales y lograr que los problemas se solucionen,
- ✓ Personal docente y administrativo con mayor satisfacción en cuanto a su experiencia interpersonal para con otros empleados,
- ✓ La participación en las actividades programadas permiten la adquisición de nuevos conocimientos, destrezas, y habilidades en distintas áreas
- ✓ Personal motivado a participar en actividades que promueven la cultura del trabajo en equipo y a desarrollar su creatividad,
- ✓ Se afianzan los valores de cooperación, responsabilidad y confianza lo cual es necesario para un buen trabajo en quipo,
- ✓ Actividades que ofrecen alternativas para liberar el stress y generan compartir entre compañeros de trabajo,
- ✓ Asegura un mejor cumplimiento de la misión, visión y los objetivos de la Facultad,
- ✓ Se reconoce la importancia del conocimiento de las manifestaciones culturales
- ✓ Mayor conciencia sobre la cultura de la Facultad,
- ✓ Se genera un cambio cultural positivo en la Facultad,

- ✓ Se fomenta la identidad y el sentido de pertenencia,
- ✓ Reducción de un 15 a un 60 por ciento en el costo de retrabajo, y en actividades burocráticas que retrasan y dificultan el cumplimiento de metas
- ✓ Reducción de actividades que no agregan valor,
- ✓ Y finalmente permite una mejor utilización de los recursos usados por la Facultad.

3 Concluir la viabilidad de la implementación del programa de estrategias con base a la relación costo versus beneficios del mismo

Desde el punto de vista económico, la implementación del programa de estrategias no presenta mayor impedimento a nivel de inversión monetaria dado que prácticamente no involucra inversiones de dinero para la adquisición de activos, a pesar de haber sido enumerados los mismos en la Tabla No. 21 sólo serán necesarias inversiones en papelería, carnets y refrigerios pues actualmente la Facultad cuenta con los demás bienes económicos, mas sin embargo si es necesario la colaboración del personal y la firme voluntad para aplicar el mismo continuamente, y estas líneas deben salir de la gerencia, es decir el decanato de la Facultad.

Vale recordar lo importante que resulta un programa de estrategias de este tipo, es decir, que amerite una inversión muy pequeña en comparación con las ventajas que se pueden obtener del mismo, y en el cual la inversión más importante es el compromiso social, y el adecuado uso de la capacidad y de los recursos existentes.

Además, es imperativo destacar la relación entre una cultura organizacional positiva y los beneficios que aporta el llegar a ella en instituciones de educación superior como lo es la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, entre los casos más notorios que se pueden narrar están el costo de retrabajo realizado por los trabajadores de una unidad, centro, o instituto, ante una no conformidad presentada en alguno de sus procesos o por motivos burocráticos.

También cabe destacar el importante logro que a nivel educativo se puede llegar si los docentes forman alianzas y equipos de trabajo, no solo entre ellos sino también con profesionales adscritos a las mencionadas unidades, centros o institutos.

Para explicar mejor este aparte se cita el siguiente ejemplo: ante la necesidad de realizar un foro en las instalaciones de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Carabobo, la Dirección de Extensión y Relaciones Interinstitucionales ubicada organizacionalmente en las unidades de la plana mayor de la academia, realizó el procedimiento que normalmente lleva a cabo para lograr el alcance de dicha meta, pero el día previo a la realización del foro se percata que los encargados de llevar a cabo la tarea de conseguir los activos y espacios necesarios para la prestación del servicio no lo hicieron (unidades de gestión administrativa), y acotan no haber sido avisados por parte de la Dirección, entonces la Dirección por no contar con el debido soporte pues faltó comunicación, trabajo en equipo y existieron trabas burocráticas, debe reunir esfuerzos entre sus trabajadores para conseguir la habilitación de los espacios físicos, los equipos, y los materiales adecuados para la prestación del servicio. Es aquí donde además de tener que hacer un retrabajo e invertir horas laborales en actividades que previamente ya fueron ejecutadas, se dejan de realizar otras como por ejemplo podría ser la prestación de la asistencia jurídica y social que lleva a cabo la mencionada Dirección debido a la ausencia del personal.

Cómo medir en sumas monetarias y ponerle un precio a la ausencia de este servicio ante una necesidad por parte de algún usuario, como bien podría ser una familia que acaba de ser agredida física o verbalmente y a la cual se le violentaron los derechos contra la mujer, niños, niñas y adolescentes, o una mujer que acaba de ser violada y no sabe a qué ente acudir para pedir ayuda, y como estos casos el investigador podría seguir mencionando los miles de problemas sociales y jurídicos que se presentan a diario en la sociedad venezolana a la cual de manera directa e indirectamente la Facultad presta sus servicios.

En resumidas cuentas, el simple hecho de garantizar la prestación de los servicios de la mejor manera, con la mayor eficiencia posible, es algo que en este caso no tiene precio alguno, y de existir por ejemplo el archivo digital propuesto, o medios que garanticen una eficiente comunicación e integración entre quienes componen las distintas unidades, todas las instancias hubiesen estado debidamente informadas del evento en cuestión. Otro ejemplo pudiese ser lo valioso para algunos

docentes estar en sintonía con otros, y de esa manera llevar al aula de clase ejemplos prácticos de los cuales los estudiantes puedan sacar mejor provecho, el ejemplo acá el investigador lo basa en materias de la carrera de Estudios Políticos de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas como bien pueden ser inglés y teoría política.

Cuan valioso seria una alianza estratégica de esos docentes de manera que en clase de inglés, se hagan traducciones de textos sobre algún tema que se esté revisando en la clase de teoría política, o que los docentes cuenten eficientemente con el apoyo de las unidades de gestión para así incorporar las tecnologías de información y comunicación a sus clases.

CONCLUSIONES

Hoy en día, los servicios son el foco de crecimiento de casi todos los negocios, de hecho es evidente que Estados Unidos y otros países desarrollados se desplazan hacia una economía en la que el servicio es el componente principal, tanto

es así que las organizaciones de servicios incluyendo el gobierno, la educación y el cuidado de la salud representan más del 80% del empleo no solo en estados unidos sino en muchos países latinoamericanos como lo es Venezuela.

La presente investigación se enmarca en la necesidad que tienen las organizaciones de servicio como es el caso de la Dirección de Extensión y Relaciones Interinstitucionales de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo de contar con la implementación de sistemas de gestión de calidad que estén basadas en la organización de los procesos, lo cual permite una mejora notable en la coordinación del servicio mejorando el desempeño del mismo. La calidad de las organizaciones basadas en conocimientos se concentran en la efectividad y el buen desempeño de las mismas y una gestión que esté basada en la norma ISO 9001 garantiza que siempre y cuando tanto la Dirección como todos los componentes que la conforman estén comprometidos con los programas establecidos están destinadas a lograrlo.

Con el desarrollo de esta investigación se obtuvo la información necesaria para realizar la revisión de la situación actual de la dependencia proponiéndose una visión, misión, y objetivos de calidad que derivan como principal objetivo la satisfacción de los usuarios y clientes, además de los procedimientos obligatorios requeridos por la norma ISO 9001. También se identificaron los procesos, se clasificaron, se formularon fichas de procesos y se hizo la interacción de ellos en un mapa general de procesos. Además se establecieron los indicadores de gestión que permitirán medir el desempeño de los mismos.

Finalmente es importante acotar que cuando se quiere adaptar una gestión a un sistema de gestión basado en la norma ISO 9001 no sólo se debe de pensar en los beneficios que se pueden obtener por dicha adaptación sino también en los costos que se generan a partir de ella, y en este caso poner en una balanza los llamados costos de oportunidad entre el dinero a invertir y el beneficio a obtener de manera de estar claro en el compromiso que se adquiere una vez iniciado el proceso.

RECOMENDACIONES

El objetivo principal de un sistema de calidad basado en la norma de calidad ISO 9001 es asegurar que los requisitos de los usuarios y clientes se cumplan de manera consistente por medio de la prevención del problema en todas las etapas de las operaciones de una institución.

Existen cinco principios operativos básicos a los requisitos en la norma ISO 9001 y son decir lo que se hace, hacer lo que se dice, registrar lo que se hace, verificar los resultados y actuar sobre las diferencias. Si estos principios se reflejan en formas que se alineen con las necesidades básicas y con la misión de la organización se puede afirmar que se cuenta con el primer paso para lograr un sistema de calidad efectivo, además es vital que los integrantes de la dependencia estén conscientes de ello y cumplan a cabalidad con dichos principios.

A parte de las recomendaciones básicas para lograr un sistema de calidad efectivo se plantean las siguientes:

- Compromiso real de responsabilidad de la dirección, pues la norma pretende que el sistema de calidad se integre en las operaciones diarias de la dependencia, al igual que en otro sistema administrativo que comprenda a toda la organización y para que esto se cumpla, la dirección general debe participar en forma activa en la implantación y en el mantenimiento del sistema de calidad
- Promover el trabajo en equipo para lograr la participación de todo el personal lo cual es requerido en el marco del enfoque generado por la norma ISO 9001
- Revisar periódicamente el manual de calidad propuesto en este trabajo

- Preparar diagramas de procesos para las nuevas actividades que se puedan generar que tengan un efecto sobre la calidad de los servicios
- Comprender cabalmente los requerimientos de los usuarios y clientes de manera de poder garantizar en caso de ser así su satisfacción
- Dar a conocer y capacitar al personal en el enfoque brindado por esta investigación, así como en la elaboración e interpretación de las fichas de procesos, diagramas y demás herramientas usadas en este trabajo
- Implementar la creación del cargo interno del coordinador de calidad en conjunto con su actividad regular así como también la bonificación que contraerá por asumir dicha responsabilidad y asignarle los pasantes y becaservicios que el mismo considere necesario para cumplir con sus actividades.

REFERENCIAS

- Alles, Martha (2008). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio. Buenos Aires. Granica s.a. ediciones
- Arias, Fidias (1999). El proyecto de investigación. Caracas. Orial Ediciones.
- Arriaga, Carmen y Delgado, José. (2009). Propuesta de un sistema de gestión basado en la ISO9001:2000 en la empresa transdelga c.a. Trabajo de grado no publicado, Universidad José Antonio Páez. Carabobo.
- Bisquerra Alzina, Rafael (1993). Métodos de investigación educativa. Madrid, grupo Ceac Ediciones.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (2010). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860, 1999, Diciembre 30.
- Contreras, Virginia. (2011). La cultura del trabajo en equipo como herramienta para la integración de los gerentes educativos de la Unidad Educativa José Austria en la Isabelica estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- David, Fred. (2003). Conceptos de administración estratégica. México, ediciones pearson educación de México s.a. de c.v.
- Diccionario de Política. (2007). Valleta ediciones s.r.l. Buenos Aires

- Flores, María. (2011). La gerencia desde la cultura organizacional del personal administrativo de los institutos y colegios universitarios de la región central. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Gelabert, Miguel. (2008). Recursos humanos, dirigir y gestionar a las personas en las organizaciones. Madrid, editorial esic
- Gilli, Juan. (2013). Diseño organizativo, estructura y procesos. Buenos Aires, ediciones granica s.a.
- Ley de Universidades. (1970). Universidad de Carabobo, disponible: <http://www.uc.ve/archivos/leyuc.PDF> [consulta: 2013, febrero, 12]
- Luna, Raúl y Pezo, Alfredo. (2007). Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Edición del convenio Andrés Bello. Colombia
- Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales, 2002, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, disponible: <http://neutrón.ing.ucv.ve/NormasUPEL2006.pdf> [consulta: 2014, Junio, 03]
- Manual de la norma internacional ISO 9001:2008. (2010). Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe, disponible: http://www.umc.edu.ve/umcpro/cgco/ISO_9001.pdf [consulta: 2013, Enero, 10]
- Montoya, Tamalys. (2011). Cultura organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la escuela básica Eloy Guillermo González. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Robbins, Stephen y Judge Tim, .(2009). Comportamiento organizacional. México, ediciones pearson educación de México s.a. de c.v.

- Rokeach, Milton. (1973). The nature of human values. Michigan, free press editors,
Universidad de Michigan
- Rodríguez, Elibety. (2011). Gestión competitiva del gerente educativo para el cambio de la cultura organizacional dentro del marco de la educación robinsoniana. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Salgado, Elvira y Varela, Otmar. (2010).El desempeño de los individuos en las organizaciones. Caracas, ediciones iesa
- Sánchez, Nieve. (2011). Propuesta de estrategias gerenciales para el cambio de la cultura organizacional en la Unidad Educativa Cabriales. Trabajo de grado no publicado, Universidad de Carabobo. Carabobo
- Soria, Rigoberto y López, Carlos .(2008). Organizaciones y políticas públicas: una mirada desde el noroeste. México, ediciones pearson educación de México s.a. de c.v.
- Thevenet, Maurice (2010). Auditoria de la cultura empresarial. Madrid, ediciones Diaz de santos
- Zapata, Álvaro, Murillo, Guillermo, y Martínez, Jenny. (2007). Organización y Management; naturaleza, objeto, método investigación y enseñanza. Cali, Universidad del Valle

ANEXO A

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES