

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**CULTURA, GERENCIA Y ESTILO. UNA TRILOGÍA ORGANIZACIONAL
PARA LA INNOVACIÓN DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA
MAGISTRATURA (DEM) Y LOS TRIBUNALES (PODER JUDICIAL)**

Autor: Judiht Petrocelli Galindo

JULIO 2005

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**CULTURA, GERENCIA Y ESTILO. UNA TRILOGÍA
ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN DE LA
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA (DEM) Y
LOS TRIBUNALES (PODER JUDICIAL)**

Autor: Judiht Petrocelli Galindo.

C.I: 4.594.945.

Tutor: **Coronel (GN)** Edgar Molero Villalobos

JULIO 2005

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA**

**CULTURA, GERENCIA Y ESTILO. UNA TRILOGÍA
ORGANIZACIONAL PARA LA INNOVACIÓN DE LA
DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA MAGISTRATURA (DEM) Y
LOS TRIBUNALES (PODER JUDICIAL)**

Autor: Judiht Petrocelli Galindo.
Trabajo presentado ante el área
de Estudios de Postgrado de la
Universidad de Carabobo para
optar al Título de Magíster en
Ciencias Políticas mención Gerencia
Pública.

Julio, 2005

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Yo, Coronel (GN) **Edgar Molero Villalobos**, en mi carácter de Tutor del trabajo de Especialización de Maestría titulado: **Cultura, Gerencia y Estilo. Una Trilogía organizacional para la innovación de la DEM y los Tribunales (Poder Judicial)**. Presentado por la ciudadana **Judith Petrocelli Galindo**, titular de la cédula de identidad No. **4.594.945**, para optar al título de Magíster en **Ciencias Políticas mención Gerencia 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 Valencia a los 30 días del mes de Junio de 2005.

Firma

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso por iluminarme en mis pasos hacia la búsqueda de la Sabiduría.

A la Divina Misericordia de Jesús en la cual confío, conjuntamente con la Virgen Milagrosa.

A mi Esposo Babaro Arquímedes Bastardo por darme su compañía en el estudio de esta Maestría.

A mi hijo Francisco Javier, quien ha tenido que aprender desde muy pequeño que algunas veces el sacrificio en el seno del hogar es necesario.

A mi Padre ausente, presente espiritualmente por inculcarme la importancia de la educación para cualquier ser humano y a mi Madre por darme su compañía en la culminación de mi tesis.

AGRADECIMIENTO

A la profesora Dra. Minerlines Racamonde, mi tutora en la presente tesis, quien me brindó un apoyo incondicional, para resolver inconvenientes surgidos en el desenvolvimiento de la tesis, por mejorarme cada página y por creer que los cambios organizacionales son positivos. Mil gracias, humildemente este proyecto es parte de ella.

Al Coronel (GN) Edgar Molero Villalobos, tutor de este Trabajo de grado, por brindarme un apoyo fraternal, orientarme y facilitarme herramientas esenciales para la culminación de mi tesis de grado.

A la Lic. Soraya Salazar Lugo, Gerente de Planificación de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

A Juan Pablo, Jasmila y José Antonio, funcionarios del Tribunal donde me desempeño como Juez Ejecutor por brindarme su apoyo y colaboración con paciencia y tolerancia.

A Barbarita Bastardo, por su esfuerzo, en dedicarme largas horas de su tiempo.

Al Espíritu Santo por ayudarme en todo cuanto necesité.

ÍNDICE GENERAL

	Pág
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
LISTA DE CUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
1.1.- Antecedentes del Problema	18
1.2.- Planteamiento del Problema.....	30
1.3.- Justificación de la Investigación	33
1.4.- Objetivos de la Investigación	
1.4.1.- Objetivo General.....	36
1.4.2.- Objetivos Específicos	37
1.5.- Limitantes de la Investigación.....	37
1.6.- Alcances y Delimitaciones	38
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2.1.- Antecedentes de la Investigación	39
2.2.- Bases Teóricas	45
2.2.1.- Conceptualización sobre modelo	48
2.2.2.- Modelo de Análisis de Comportamiento	53
2.2.3.- Modelo de Personalidad de Argyris	56
2.2.4.- Modelo de Pensamiento Estratégico.....	64
2.2.5.- Modelo de Desarrollo Organizacional.....	70
2.2.6.- Antecedentes de la Cultura Organizacional.....	83
2.2.7.- Conceptualización de la Cultura Organizacional	84
2.2.8.- Distintos Niveles de la Cultura Organizacional	91
2.2.9.- Cómo se forma la Cultura de una Organización.....	93
2.2.10.- Como se mantienen viva la Cultura de una Organización.....	95
2.2.11.- Funciones de la Cultura Organizacional.....	100
2.2.12.- Características de la cultura Organizacional.....	101
2.2.13.- Cultura Organizacional fuerte versus débil	103
2.2.14.- Culturas Organizacionales exitosas	106
2.2.15.- Punto de vista Sistémico	109
2.2.16.- Las Organizaciones Aprendices	111

	Pág.
2.2.17.- La cultura como Desventaja	113
2.2.18.- Transformación y Modernización en las Organizaciones	114
2.2.19.- Cambios y Comportamientos en la Organización	118
2.2.20.- Mantenimiento de la Cultura Organizacional.....	120
2.2.21.- Transiciones de la Gerencia en el ambiente y estilo organizacional	127
2.2.22.- Concepto de Clima Organizacional	134
2.2.23.- Elementos del Ambiente o Clima Organizacional	136
2.2.24.- Estilos organizacionales, indicadores y efectos de la comunicación en una Cultura organizacional	138
2.2.25.- Modelo de Diagnóstico del Ambiente Organizacional.....	146
2.2.26.- Sistema de Rasgos Interdependientes de Robert Quinn	155
2.2.27.- Gerencia Estratégica una alternativa innovadora en el contexto organizacional	161
2.3.- Sistema de Variables	168
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1.- Diseño de la Investigación	170
3.2.- Tipo de investigación	170
3.3.- El método de Investigación	171
3.4.- Población y Muestra.....	172
3.5.- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	173
3.6.- Validación del Instrumento	174
3.7.- Tabulación y Análisis de Resultados	175
CAPITULO VI. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	
4.1.- Valores Organizacionales.....	179
4.2.- Enfoque hacia las personas	181
4.3.- Orientación al equipo	181
4.4.- Uso de la Reglas	182
4.5.- Innovación y Toma de Riesgos	182
4.6.- Tolerancia al conflicto.....	182
4.7.- Orientación a los Resultados	183
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1.- Conclusiones	188
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198
ANEXOS	202

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1 Escuelas históricas del pensamiento y sus componentes.....	47
Cuadro No. 2 Operalización de Variables	168

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico No. 1 Componentes del proceso de implementación	20
Gráfico No. 2 Análisis FODA	20
Gráfico No. 3 Elementos negativos del modelo gerencial	21
Gráfico No. 4 Factores para el cambio gerencial	23
Gráfico No. 5 Procesos Energéticos	56
Gráfico No. 6 Necesidades del individuo	61
Gráfico No. 7 Relación Conceptual.....	67
Gráfico No. 8 El sistema Administrativo	70
Gráfico No. 9 Modelo Organizacional de Weisbord.....	73
Gráfico No. 10 Modelo para la Administración del Desarrollo de la Organización	78
Gráfico No. 11 Rol del Líder	98
Gráfico No. 12 Grado de Participación Individual.....	120
Gráfico No. 13 Proceso de Socialización Organizacional.....	123
Gráfico No. 14 Relación entre el desempeño y la satisfacción	125
Gráfico No. 15 Sistemas de Rasgos Organizacionales Interdependientes	157
Gráfico No. 16 La Organización como un sistema de transformación.....	159
Gráfico No. 17 La Gente Comparte mucho de sí	209
Gráfico No. 18 La organización es dinámica y activa.....	209
Gráfico No. 19 Organización Formal y Estructurada.....	210
Gráfico No. 20 Organización con orientación a la gente y a los logros	210
Gráfico No. 21 La Unión se Fundamenta en la Lealtad y el compromiso	211
Gráfico No. 22 La Unión se fundamenta en la Innovación y Desarrollo	211
Gráfico No. 23 La Unión se fundamenta en las reglas y políticas formales	212
Gráfico No. 24 El Clima es participativo y agradable.....	212
Gráfico No. 25 El Clima es dinámico y de retos	213
Gráfico No. 26 El Clima Enfatiza Habilidad y Permanencia	213
Gráfico No. 27 El Clima es competitivo	214
Gráfico No. 28 El éxito se basa en el desarrollo del recurso humano.....	214
Gráfico No. 29 El éxito se basa en la actividad programada.....	215
Gráfico No. 30 El éxito se basa en la eficiencia	215
Gráfico No. 31 El éxito se basa en la calidad y satisfacción del usuario	216
Gráfico No. 32 Trabajo en equipo	216
Gráfico No. 33 Iniciativa Individual.....	217

	Pág.
Gráfico No. 34 Seguridad en el empleo.....	217
Gráfico No. 35 Competitividad y logros	218
Gráfico No. 36 Conoce la fecha de fundación de la organización	218
Gráfico No. 37 Conoce el propósito de la creación de la organización	219
Gráfico No. 38 Conoce anécdotas vinculadas a la organización.....	219
Gráfico No. 39 Recurso humano disciplinado.....	220
Gráfico No. 40 Recurso humano leal	220
Gráfico No. 41 Recurso humano con vocación de servicio	221
Gráfico No. 42 Recurso humano responsable	221
Gráfico No. 43 Recurso humano honrado	222
Gráfico No. 44 Recurso humano puntual	222
Gráfico No. 45 Recurso humano con mística.....	223
Gráfico No. 46 Experiencia y capacidad laboral.....	223
Gráfico No. 47 Posee familias y amigos	224
Gráfico No. 48 Recomendación e influencia política.....	224

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS
MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

**CULTURA, GERENCIA Y ESTILO. UNA TRILOGÍA ORGANIZACIONAL
PARA LA INNOVACIÓN DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE LA
MAGISTRATURA (DEM) Y LOS TRIBUNALES (PODER JUDICIAL)**

Autor: Judiht Petrocelli Galindo.

Tutor: Coronel (G.N.) Edgar Molero Villalobos.

Fecha: Septiembre, 2004.

RESUMEN

La presente investigación se inicia con la identificación del modelo de cultura prevaleciente en una Institución Pública, de gran importancia y significación para el País por prestar el Servicio de Administrar Justicia, tanto su organismo Rector Dirección Ejecutiva de Magistratura (DEM) con el control sobre los tribunales del País, en el caso que se Analiza – Tribunales de Municipio y Ejecutores del Estado Carabobo, con la finalidad de evaluarlos y presentar una propuesta de Adecuación a las actuales Exigencias de un entorno Nacional e Internacional. Es por ello que el Organismo Rector (DEM) conjuntamente con los Tribunales como organización que debe elevar sus niveles de competitividad, para adaptarse a las exigencias que la modernidad requiere conocer su cultura organizacional, es el primer paso. Realizar su diagnóstico interno, le ayudará a determinar sus fortalezas y debilidades, a partir de las cuales se podrán establecer planes de acción que generen estrategias para mejorar esas debilidades y afianzar sus fortalezas. En este estudio, se requiere llegar a determinar como es la Cultura Organizacional de la Institución que presta el servicio de Administrar justicia. El objetivo general: Analizar la cultura Organizacional en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, como Organismo Rector de los Tribunales Ejecutores del Municipio Valencia Estado Carabobo, dada las exigencias de la ciudadanía en general y los objetivos específicos son: 1) realizar un estudio diagnóstico en la situación actual en la especificidad de su contexto organizativo, 2) determinar los elementos de modelos que debe asignarse, con el fin de concebir la Organización a través de tres (3) sistemas interrelacionados: socioestructural, cultural y empleados como individuos, 3) Identificar indicadores que obstaculizan una cultura organizativa, 4) Determinar los principios organizadores para operarlos en la Institución como tal y 5) Definir una Gerencia Judicial con su inserción dentro los principios Organizacionales. Derivadas de los resultados: 1) Como resultado general del estudio, es posible afirmar que actualmente en la Institución diagnosticada se encuentra una Cultura Organizacional orientada al poder, lo cual se caracteriza por ser autocrática y controlada desde la cúspide organizacional. En cuanto a la escala de niveles y estratos se determinó que los ejecutivos perciben más la orientación a la tarea que los empleados; esto seguramente se debe a que los ejecutivos no comunican debidamente a los empleados las metas y obligaciones que deben cumplir para el logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto no posee una idea clara respecto a la importancia del mismo. Por otra parte se pudo determinar que la cultura existente es débil y para poder transformarla es necesario tomar conciencia de la necesidad de cambio para un nuevo enfoque que permita distribuir mejor las funciones y los niveles jerárquicos dentro de la organización.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sean públicas o privadas presentan como característica primordial, una cultura propia o adaptada, siempre referida a un conjunto de valores, costumbres y prácticas que conviven dentro de ellas.

Para optimizar el desarrollo y consolidación de una cultura organizacional, que contribuya significativamente en el mejor desempeño de la organización, es necesario tomar como base fundamental su misión, objetivos y metas llevando a cabo la planeación y desarrollar modelos exitosos con los debidos ensayos para obtener la vigencia debida y no adoptar modelos que en países de origen han sido exitosos pero no es indicado copiarlos sin la debida adaptación porque perderían vigencia y presentarían limitaciones en su implementación.

El cada vez más competitivo mundo de hoy plantea grandes exigencias para las organizaciones que quieran sobrevivir y alcanzar, el tan deseado éxito, para ello se hace necesario que dichas organizaciones se adapten rápidamente a un entorno a fin de satisfacerlo, lo que implicaría sobrepasar las expectativas de los que consumen sus productos o servicios.

Tal situación no es sencilla de resolver, por parte de las organizaciones es necesario que las mismas cuenten con recursos, destrezas o habilidades que las diferencien de las demás organizaciones, que hagan sus productos y servicios más apetecibles para los consumidores. Estos aspectos positivos se denominan Ventajas Competitivas, las cuales pueden provenir de recursos o de habilidades. Si provienen de recursos pueden ser más fácilmente copiadas por

las organizaciones competidoras, pero si por el contrario esas ventajas provienen de habilidades desarrolladas por la organización, es mucho más difícil de copiarlas, lo que le garantizaría a la organización una mejor posición competitiva con respecto de aquellas competidoras con las cuales comparte el mercado.

Dentro de los aspectos internos de una organización está su cultura organizacional, la cual viene a comprender todo un conjunto de valores, normas y formas específicas de cómo la organización lleva a cabo sus actividades. Si esa manera particular de actuar resulta apropiada a los fines de facilitar la adecuación de la organización a las necesidades y expectativas con una ventaja competitiva muy difícil de imitar por otras organizaciones, ya que se necesita mucho tiempo y constancia para cambiar y construir una nueva cultura. Si por el contrario la forma en la cual se realizan las actividades en dicha organización, dificulta los procesos y demora su adaptación a las exigencias cambiantes del medio, dicha organización debería tratar de empezar a construir una cultura organizacional apropiada que le permita permanecer en el negocio o lo que es lo mismo, en el mercado en el cual actúa.

La presente investigación se inicia con la identificación del modelo de cultura prevaleciente en una Institución Pública, de gran importancia y significación para el País por prestar el Servicio de Administrar Justicia, tanto su organismo Auxiliar Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) sobre los tribunales del País, en el caso que se Analiza – Tribunales de Municipio y Ejecutores del Estado Carabobo, con la finalidad de evaluarlos y presentar una propuesta de adecuación a las actuales exigencias de un entorno Nacional e Internacional.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se hace absolutamente necesario conocer la cultura de una organización, así como es el sentir de sus empleados, cual será su clima organizacional, ello a fin de poder interpretar el comportamiento de sus miembros y poder predecirlo en otros casos, además a partir del conocimiento de la cultura organizacional se podrán establecer con mayor asertividad las acciones requeridas para optimizar la calidad de servicio de dichas organizaciones.

El Estudio que se presenta forma parte inicialmente de un proceso de diagnóstico de la cultura organizacional en las antes referidas Instituciones, tomando en consideración las características dominantes, de Cohesión, Clima Organizacional, criterios de éxito, estilos de dirección, factores importantes para analizar el ambiente actual. Igualmente se tomarán como aspectos positivos aquellos Elementos Culturales que contribuyen al logro de Objetivos de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Posteriormente, se analizarán cada uno de los elementos constituyentes de la Cultura Organizacional, tales como: Símbolos, reglas, hábitos, mecanismos de control, fines y estrategias coordinadas a largo plazo, con el fin de proyectar formas de desempeño, relaciones y sistemas e información que resultaran congruentes con las exigencias del entorno, en las conclusiones de la presente investigación

A tal fin se analizó la estructura formal definiendo segmentos culturales con el propósito de medir el nivel de comunicación entre los diferentes

estratos organizacionales, por cuanto el lenguaje es diferente entre personas de niveles culturales distintos.

La investigación se estructuró en seis (5) Capítulos:

- El Problema

- Marco Teórico Conceptual

- El Marco Metodológico

- Presentación, Discusión y Análisis de Datos

- Conclusiones y Recomendaciones

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROBLEMA

Desde el año 1990, existe en el foro venezolano, un esfuerzo deliberado marcado, de reorganizar la Institución que Administra el Poder Judicial ó sea la Rectora de todos los Tribunales en el País, que cumplen con el Sagrado deber de Administrar Justicia a la Ciudadanía, en esa época se denominó el Consejo de la Judicatura, un organismo de rango Constitucional, cuya organización y atribuciones tenían por objeto, asegurar la independencia, eficacia, disciplina y decoro de los tribunales y garantizar a los Jueces los beneficios de la Carrera Judicial. Su creación fue prevista en la Constitución Nacional de 1961 en el artículo 217 y se reglamentó por la Ley Orgánica del Poder Judicial de la fecha 16 de Septiembre de 1969. La estructura del Consejo de la Judicatura, se modificó ante solicitud en el Congreso de la República y mediante dicha Reforma se creó una alta comisión de Justicia, simultáneamente buscándole logro de una mayor eficiencia y lograr convertir el Estado Venezolano en un Estado Participativo, Moderno y Eficiente y Decreta el Fortalecimiento del Poder Judicial ya que constituye una de las bases que demanda la transformación de la Democracia Venezolana. La Republica de Venezuela en el año 1993 bajo la Presidencia del Dr. Rafael Caldera suscribió con el Banco Mundial el convenio 3514VE, el cual tuvo por objetivo la “Modernización del Poder Judicial” teniendo en su primera fase,

la consolidación y Desarrollo Institucional del Consejo de la Judicatura, con la finalidad de contribuir al logro de su razón de ser como Órgano Rector, Ejecutor y Controlador de Políticas hacia el Poder Judicial, (tribunales y defensorías públicas de presos) y fue aprobado dicho convenio por el Banco Mundial en el año 1997.

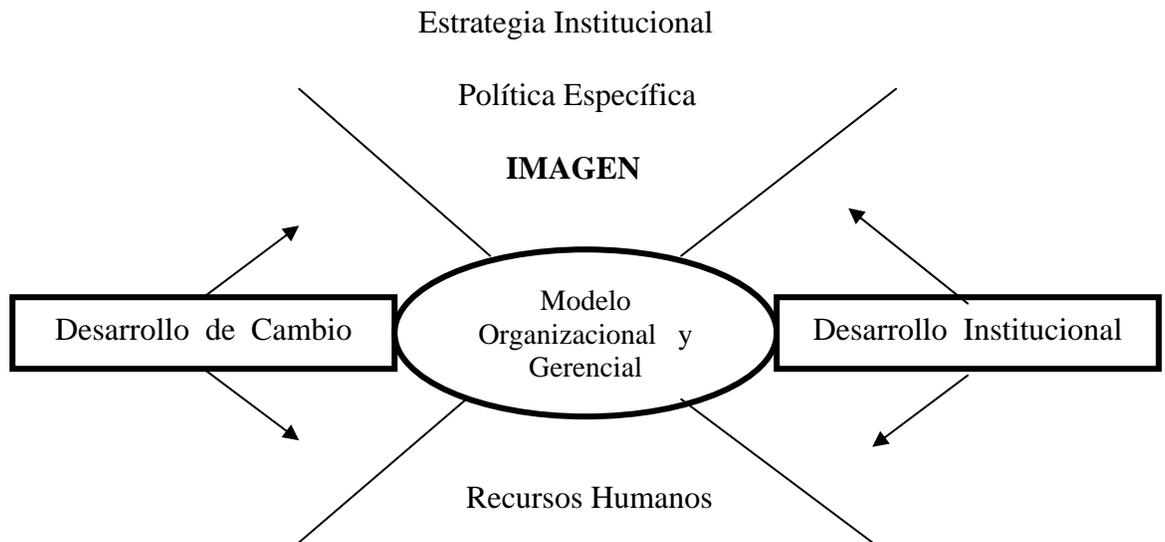
El Desarrollo Institucional, se entiende como un proceso de Cambio Organizacional, orientado fundamentalmente hacia el Recurso Humano, en sus actitudes, valores y comportamientos, hacia los procesos, en la disposición de una estructura organizativa, eficaz y eficiente que facilite el desarrollo de las funciones, permita la delegación y la coordinación en el logro de sus objetivos y hacia los sistemas de información, en la modernización y racionalización de los recursos de la Institución.

Para el logro de esta meta, el Consejo de la Judicatura, abrió una licitación para contratar la asistencia técnica y en el año 1995 se le Adjudicó al Consorcio (Chemonics) (ILANUD) y Sigco S.A y comenzó su misión en el año 1998 con la realización de un diagnóstico ó Estudio Estratégico, define que el proceso de cambio debe sustentarse en la transformación estratégica del Consejo de la Judicatura para que se adapte y responda a las demandas y expectativas de la dinámica en la cual está inserto, la adaptación y respuesta depende de ciertos requerimientos en los componentes (estructura, procesos, cultura, entre otros)

El consorcio Chemonics en su informe diagnóstico, planteó en la conceptualización gerencial y organizacional, que el Cambio Institucional debe ser holístico.

A la Institución se le debe visualizar en su entorno real y a lo interno como un sistema integrado como una organización inteligente.

GRÁFICO No. 1 Componentes del Proceso de Implementación



Fuente: Consejo de la Judicatura de la República de Venezuela.

Bajo el principio del análisis holístico de una organización existen una serie de elementos que deben contemplarse en un proceso de desarrollo institucional participativo, para que el cambio tenga impacto en forma sostenida. (Ver Gráfico 2)

GRÁFICO No. 2 Análisis FODA



Del resultado del plan Chemonics expone en su informe: “El Consejo de la Judicatura es percibido como un ente altamente Politizado, carece de un sistema gerencial apto para cumplir cabalmente con la misión que le confiere la ley, no cuenta con un recurso humano capacitado para la labor, carece de tecnología, un clima organizacional poco sano, pérdida del control gerencial, la atrofia gerencial en el Consejo de la Judicatura es el principal problema para la transformación Organizacional. Se elaboraron las siguientes orientaciones generales para modificar los elementos negativos del Modelo Gerencial y Estructural del Consejo de la Judicatura”.

GRÁFICO No. 3

Elementos Negativos del Modelo Gerencial

Elementos presentes en el actual Modelo Gerencial	Orientaciones de Cambio Gerencial
Concentración operativa	Desconcentración de las competencias operativas
Débil rol estratégico	Redefinir el rol estratégico de la Plenaria, fortaleciendo su rango estratégico.
De gestión cortoplacista	Incentivar la planificación a mediano y largo plazo
Multiplicidad de canales de comunidad y de mando jerárquico	Unificación y simplificación de los canales de comunicación y de mando jerárquico
Falta de suministro de información relevante	Creación de sistema de información gerencial.
Ausencia de controles sobre procesos institucionales	Aplicación de índices de gestión institucional.
Los modelos de efectividad organizacional mas utilizados son los que	Fortalecer la gerencia ejecutiva y
establecen la existencia de una normativa general y específica que los define y	Plenaria hacia la función estratégica.

Fuente: Consejo de la Judicatura de la República de Venezuela.

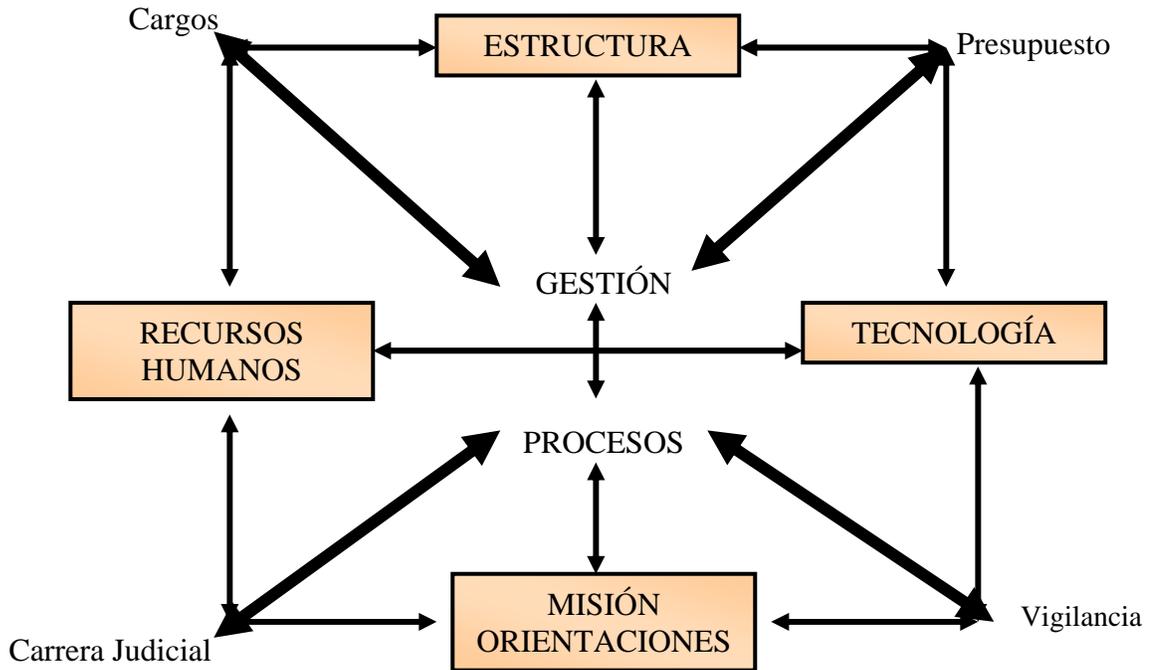
que debe cumplirse. Asimismo establecen que tanto los recursos como las actividades que intervienen deben tenerse en cuenta para concluir si la organización esta funcionando adecuadamente. Las normas también definen los roles críticos del sistema entendidos como las funciones sustantivas de la organización, necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales y en el sistema de norma se define de acuerdo, con los valores existentes.

En el Comportamiento del Consejo de la Judicatura confluyen acciones o reacciones provenientes de tres procesos que direccionados por la misión los objetivos, las políticas y estrategias de la Institución influyen entre sí y en los insumos, estos son:

- La Estructura
- La Tecnología
- Los Recursos Humanos

Juntos producen no sólo el comportamiento sino que fundamentan el modelo gerencial de la organización, esto es el producto de una cultura que entrelaza los diferentes niveles de la organización y que orienta el logro de los objetivos como un todo.

GRÁFICO No. 4
Factores para el Cambio Gerencial



Fuente: Consejo de la Judicatura de la República de Venezuela.

A manera de sugerencia se subrayaron algunas características que deben orientar el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad gerencial en el Consejo de la Judicatura:

Tomar el desempeño Institucional como un reto permanente: La incertidumbre es uno de los condicionantes mas frecuentes en la toma de decisiones en el sector público, debe estimularse el uso de la discrecionalidad a la vez que desarrollar espacios para evaluar el riesgo, para asumir compromisos.

Flexibilizar la estructura: Cuando la estructura comienza apoyarse en la tecnología, las reglas formales pierden la rigidez, los modelos y procesos de trabajo se articulan en forma flexible para atender las necesidades y prioridades de la Institución en un todo.

La Planificación Institucional debe pasar: Del manejo específico de problemas a un marco priorizado de proyectos de mediano y largo plazo.

De un marco de contabilidad y ajuste de rutinas, a una programación de acciones de cambio y de control gerencial en áreas definidas como estratégicas por el nivel superior de la Institución.

La Formación Permanente de los Actores: Del proceso en la toma de decisiones es clave en el desarrollo de la capacidad gerencial. Debe ponerse la novedad en los conceptos, instrumentos y aplicaciones.

Hacia una Organización Inteligente: Una organización inteligente es aquella que es capaz de aprender de sus propios problemas, lo que le permite desarrollar la habilidad para alcanzar metas mejores y complejas. Las organizaciones inteligentes desarrollan disciplina como una senda de desarrollo para adquirir aptitudes y competencias. Las sendas de desarrollo se refieren: al pensamiento sistémico, el modelo mental, la misión que se comparte para compartir la imagen del futuro, el dominio del personal, el aprendizaje que se hace en equipo.

La Implementación del Modelo Organizacional se planteó en tres escenarios:

- ✓ Escenario A: Reforma Institucional sin descarga tecnológica importante.
- ✓ Escenario B: Descarga parcial de los procesos institucionales en sistemas autorizados y parcialmente interconectados en red, con su consecuente reforma estructural.
- ✓ Escenario C: Total descarga de los procesos institucionales en sistemas automatizados e interconectados en red, con un completo cambio de estructuras institucionales.

Igualmente se determinó que el Comportamiento Organizacional del Consejo de la Judicatura requería tres niveles gerenciales para cumplir con la misión y las tareas encomendadas por la ley, el nivel estratégico, el táctico y el operativo.

Igualmente concluyeron, que el desconocimiento del ambiente político-social como del clima Organizacional puede ser un obstáculo para el alcance de las metas institucionales.

Es decir, la Cultura Organizacional en ese momento no se adecuaba a las exigencias de la Institución para cumplir sus mismos objetivos.

Después de analizar en forma pormenorizada el informe-diagnóstico, se puede concluir que la estrategia sugerida por Chemonics, estuvo basada en los siguientes lineamientos:

- ✓ Concentración en la misión
- ✓ Administración Cogestionaria
- ✓ Estructura descentralizada
- ✓ Mejoramiento continuo de la gestión

- ✓ Evaluación del adiestramiento por efectividad
- ✓ Administración de personal moderna y competitiva.

Posteriormente, en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en fecha 27 de diciembre de 1999 se decreta bajo el Gobierno de Hugo Chávez la Asamblea Nacional Constituyente y se acuerda el Régimen de Transición del Poder Público, con el propósito de permitir la vigencia de la nueva Constitución aprobada en la sección segunda del estatuto de la Asamblea Constituyente “Del Gobierno, Administración, Inspección, Vigilancia y Disciplina del Poder Judicial en su Artículo 21 establece:

Artículo 21. El Consejo de la Judicatura, sus salas y dependencias Administrativas, pasarán a conformar la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, (DEM) adscrita al Tribunal Supremo de Justicia de conformidad con el Artículo 267 de la Constitución Bolivariana aprobada por el Pueblo de Venezuela.

De esta forma queda extinguido el Consejo de la Judicatura temporalmente, el Artículo 22 del referido Estatuto aprobó que mientras entraba en funcionamiento la DEM, los derechos y obligaciones del Consejo de la Judicatura quedaron a cargo de la creada Comisión de Fundamentos y Reestructuración del Sistema Judicial.

En Julio del 2002 la Dirección Ejecutiva de Magistratura (DEM) acordó prorrogar el Proyecto de Modernización del Poder Judicial con el Banco Mundial.

El Proyecto de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la DEM establece la necesidad que la misión de mejoramiento continuo sea suscrita por cada uno de los miembros de la Organización estableciendo prácticas diarias de trabajo, partiendo de los niveles más altos de dirección hacia el resto de la Organización.

El programa pretende que los funcionarios asuman el papel de multiplicador de la excelencia y se constituya en agente reforzador de la nueva Cultura Organizacional.

Dentro de la reestructuración uno de los valores fundamentales es el **sentido de pertenencia**, Como uno de los pilares fundamentales donde se esta levantando la nueva estructura, desde donde comienza a apoyarse un nuevo modelo de gerencia, con la incorporación de un cambio de mentalidad de los trabajadores, identificados con la Institución.

Las estrategias en el año 2002 están fundamentadas en el desarrollo de un nuevo modelo organizacional, un proceso de planificación como política institucional, cambios estructurales y un Sistema Integral de Gestión, decisión y documentación, denominado Juris 2000, destinado a dar soporte informático a las labores desarrolladas por los operadores judiciales en la nueva organización de los Tribunales, comenzando por Tribunales Pilotos.

Las transformaciones deben producirse en tres ámbitos:

- Cambios en la forma de trabajo. Caracterizado por un enfoque orientado a resultados, esto significará la introducción de una cultura

- que hace énfasis en mejoramiento continuo, con énfasis en metas, planificación y uso permanente de indicadores de gestión por niveles.
- Cambios en la organización, caracterizados por servicios comunes de apoyo judicial con la creación de los circuitos judiciales.
 - Incorporación del Sistema de Gestión Juris 2000 que se utilizará a través de redes de computadoras, con herramientas adecuadas, para cada nivel de gestión y permitirá acceder a la información de los expedientes a las partes y al público en general, con el desafío de generar capacidades personales e institucionales para administrar el cambio organizacional, con la liberación de labores no jurisdiccionales al Juez y con la orientación del acceso al público a las unidades creadas para su atención.

Con la implementación reciente de este modelo se espera que los indicadores de desempeño a nivel global (circuito judicial) reflejen el “ciclo básico de gestión” que generen en forma participativa planes y metas verificables, que permitan verificar el grado de cumplimiento de dichas metas y la evolución de las variables críticas necesarias para el cumplimiento de las metas.

En los casos en que los indicadores no corresponden a lo planeado, se efectuará un estudio simple de causas y se acordará definir acciones correctivas.

Desde el inicio del proceso de Modernización se han alcanzado importantes logros en el área de Recursos Humanos, orientados a conseguir la

dignificación del personal y su transformación individual, la promoción de una Cultura Organizacional en apoyo al cambio y la optimización de los procesos de administración del Recurso Humano.

Igualmente la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, se encuentra en procesos de revisión de la estructura organizativa en función de la misión, políticas, lineamientos y procesos de descentralización, sea diseñado con asesores externos el proyecto SAI de administración integral, a los fines de dar respuesta al uso de los recursos financieros y lograr la meta de su optimización. En cuanto a la tardanza o falta de celeridad de los casos procesados a los fines de dar respuesta al usuario se proyecta un servicio de administración de justicia con objetividad en la distribución de la causas, a través del Sistema Juris 2000. En cuanto a la provisionalidad en la designación de los Jueces, lo cual es un problema global, lo que ha contribuido a la pérdida de credibilidad institucional, para ello se han diseñado programas de adiestramiento y capacitación avanzados, que es una de las vías que permite avanzar en la búsqueda de la transparencia e independencia del Poder Judicial bajo cuatro premisas fundamentales: Compromiso Institucional, Meritocracia, Participación Ciudadana y Transparencia, fortaleciendo de esa manera el ingreso de los Jueces que vendrían a desempeñar roles críticos de gerencia.

Es de hacer notar que la gestión de la nueva organización, sumado a la reformas legislativas y la voluntad política del Poder Ejecutivo de impulsar un sistema jurídico con la óptica válida de la Constitución proclamada, que garantiza el acceso a la justicia de manera rápida, sin costo económico significativo para la conquista del espacio de la Justicia Social, el proyecto de modernización significa actualmente un compromiso, cuyo objetivo es

alcanzar la excelencia en los servicios de justicia, acorde a las necesidades del ciudadano y haciendo uso de la más avanzada tecnología, estableciendo la necesidad de que la visión de mejoramiento continuo sea suscrita por cada uno de los miembros de la organización, partiendo desde los niveles más altos de dirección hacia el resto de la organización, para que funcionen como agentes multiplicadores de la excelencia y del cambio, que sean leales, honestos, que sepan comunicar, cooperar, liderar con sentido de misión, sean competitivos, con sensibilidad, que manejen el conocimiento como herramienta de innovación, que conviertan cada situación en una oportunidad para ofrecer un servicio de justicia moderno, eficaz y que se constituyan en agentes reforzadores de la nueva cultura organizacional que se desea implantar.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El proceso de reestructuración del Poder Judicial iniciado por el Consejo de la Judicatura, continua bajo la supervisión y coordinación de la Comisión de Fundamentos y Reestructuración del Sistema Judicial creada según Gaceta Oficial del Año 1999, posteriormente se crea la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, con adscripción directa al Tribunal Supremo de Justicia.

Desde entonces la modernización del Poder Judicial viene a constituir un proceso de fortalecimiento institucional que pasa por una revisión exhaustiva de la cultura organizacional tradicional imperante en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura por cuanto que una verdadera transformación del paradigma tradicional del Poder Público solo es posible en la medida en que se logre internalizar en el funcionario judicial con los valores sostenibles de una cultura

organizacional marcada por la ética y el mejoramiento continuo de sus trabajadores.

La resistencia al cambio y la falta de valores sostenedores de los principios que definen la misión y visión de una organización cerrada a su entorno estratégico producen la inercia y la ineficacia de toda organización en un lugar y tiempo. La eficiencia y eficacia de una organización solo es posible en la medida en que bidireccionalmente se integren organización y entorno en la búsqueda de factores interno y externo que pudieran estar afectando la actitud del recurso humano hacia el trabajo.

De este modo las organizaciones evolucionan en forma constante hacia el logro de sus objetivos, los procesos de evolución evidencian la presencia de dos grandes factores que deben considerarse. En primer lugar el comportamiento individual de sus miembros mediante el cual se incorporan ideas y necesidades al ambiente general del trabajo, en segundo lugar los contenidos específicos de la organización, tales como: políticas, procedimientos, normas y estructuras que se convierten en los factores reguladores de conducta del trabajador. Ambos factores interactúan en el contexto funcional dando origen a la cultura y a la especialidad del clima de la organización que a lo largo constituye la imagen de la misma.

La ausencia de una planificación estratégica agresiva, que emita datos e información que permitan conocer y determinar las ideas, sugerencias, inquietudes de los trabajadores o empleados del Poder Judicial para detectar debilidades y fortalezas del clima organizacional, la existencia o no de valores éticos y las causas de una actitud en el comportamiento humano del nivel

medio y estratégico, que interactúa y condiciona la Gerencia en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, constituye un factor que afecta significativamente la Administración de Justicia; debido a que el tipo de Gerencia que impera en el sector se basa en una planificación normativa y de racionalidad técnica, donde el Juez como Gerente organiza concentrado en su oficina, protegido por una barrera a veces infranqueable de la Secretaría del Tribunal y demás trabajadores, tales como: escribientes, secretarias, archivistas, alguaciles, entre otros, los cuales actúan en un clima organizacional que le sostiene y le reproduce una actitud en el comportamiento laboral, caracterizado por una ausencia de motivación institucional y personal, imperando el trabajo individual en perjuicio del trabajo en equipo, subjetividad e intuición en las decisiones, vulnerabilidad frente al tráfico de influencia, resistencia al cambio y a consejos de expertos, tendencia a delegar hacia arriba, predominio de valores economistas y expresiones de status, limitadas capacidades para enfrentar la trama psicosocial, entre otras.

La eficacia de toda Organización depende en gran medida del comportamiento humano, en tal sentido todo gerente que pretenda ser eficaz deberá considerar a cada uno de los miembros de la Organización, como algo especial, lo cual incluye tomar en cuenta diversos factores que conforman el ambiente organizacional y que de una u otra forma pueden estar afectando la actitud hacia el trabajo.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

En toda organización es esencial la acción gerencial y el liderazgo como elementos influyentes en el ambiente organizacional, para evitar consecuencias

capaces de alterar el estado de equilibrio del contexto laboral, generando estos estados de tensión insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

En tal sentido se hace necesario realizar análisis continuo de estos elementos con la finalidad de detectar como el comportamiento gerencial influye en la estructura y el clima dentro del área de trabajo en la Institución a diagnosticar.

Investigar sobre el cambio de cultura en los funcionarios y plantear un modelo de Administración, constituye en un primer paso, la exploración de diferentes culturas que cohabitan en una organización y como pueden influir en el desarrollo de la actividad laboral diaria.

Venezuela esta en un complejo proceso de cambios con la promulgación de la Nueva Constitución Bolivariana de Venezuela en el año 1999 y un periodo transitorio de reformas y formación de leyes, teniendo a la modernización de la Administración Pública con la proyección de un Proyecto país, basamentos éstos que permiten promulgar un Estado de Derecho y de Justicia Social, para hacer realidad nuestro Estado Social de Derecho.

Es por ello, que el presente estudio, es un aporte para comprender la verdadera y auténtica Cultura Organizacional, donde los resultados que arroje puedan servir de base a otras investigaciones como experiencia de análisis comparativo con otros tribunales. Por otra parte, el estudio presenta una significativa base científica que abre un espacio para el desarrollo de futuras investigaciones dirigidas a producir conocimientos y consideraciones, en pro de una alternativa de innovación para el fortalecimiento del servicio de Administración de Justicia.

La realidad que enfrentan la organización de hoy, está caracterizada entre otras cosas, por el fenómeno de la globalización, el cual ha hecho más permeables las fronteras de los países, permitiendo que innovaciones tecnológicas, y nuevos conocimientos lleguen a casi todo el mundo, determinando así la forma en que se realizan las operaciones y se lleven a cabo las negociaciones entre organizaciones. Según Stoner (1996) el fenómeno de la globalización ha cambiado el enfoque local que tenían las organizaciones por un global, debido al impacto de la tecnología en las comunicaciones las cuales han estrechado las distancias entre países, ayudando a establecer relaciones comerciales a lo largo de todo el mundo, y básicamente cambiando la actitud de los gerentes de las organizaciones, a fin de poder participar en la economía global (p 138-140).

Para que una organización pueda desarrollar y mantener esas ventajas competitivas, Hill y Jones (1996 p 126) sostienen que dicha organización debe “concentrarse de manera permanente en los cuatro bloques genéricos de formación de ventaja competitiva (eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacer al cliente) y desarrollar habilidades distintas que contribuyan al desempeño superior de esas áreas”. Así mismo señala que esas habilidades distintas que desarrolle una organización, son a su vez producto de los recursos y capacidades que la misma posea.

Lo anterior reclama un profundo cambio en las organizaciones del Estado y en el caso de Venezuela la transformación es imperante. Actualmente se habla de Reforma del Sistema Judicial y en ese sentido el proceso debe

iniciarse en establecer los lineamientos de dichas Reformas con el fin de que se produzcan los cambios que tanto necesita la sociedad venezolana.

Ahora bien, toda Reforma que busque lograr el éxito para una organización involucra cambios, los cuales para ser adoptados por los miembros de ésta sin traumas ni conflictos mayores, requieren que dicha organización cuente con una cultura organizacional que le permita adaptarse y dar repuestas eficientes y eficaces a los nuevos requerimientos del entorno.

Cuando se habla de cultura organizacional, se está refiriendo al patrón de significados que tienen en común los miembros de una organización. Dentro de estos significados o entendimientos se encuentran los valores, las creencias, y los comportamientos aceptados dentro de la misma, por lo que la cultura organizacional viene a conformar la “personalidad de la organización” y permite diferenciarla de las demás, tanto de su industria, como de las otras instituciones de la sociedad (Kast, 1998, p 702). Esta cultura es según Robbins (1999: 596) la cultura dominante, sin embargo puede existir dentro de una organización, subculturas en los distintos departamentos, ya que sus miembros podrían compartir situaciones y experiencias distintas a las de los miembros de otros departamentos. No obstante, estas diferencias culturales estarán enmarcadas dentro de los parámetros culturales de la Organización total.

De lo anterior se puede decir que una de las subculturas de una organización estará conformada por los valores, creencias y comportamientos aceptables en toda la organización, así como por las conductas generadas de situaciones específicas a un área particular de la organización total.

Con respecto a las culturas organizacionales se tiene que las mismas pueden ser fuertes o débiles, ello dependerá del grado en que los miembros de una organización acepten y se comprometan con los valores centrales de la misma: Si la cultura es fuerte, ésta ejercerá gran influencia sobre la conducta de sus miembros: si por el contrario, la cultura es débil la organización tendrá poca lealtad y compromiso por parte de sus miembros y muy probablemente tenga un alto índice de rotación de personal (Ibid, p 596). Dicho en otras palabras una organización tendrá una cultura fuerte si ésta es homogénea en su forma de sentir, pensar, hacer y decir de los miembros que la integran.

En este mismo orden de ideas, la cultura organizacional puede generar satisfacción laboral o no. Si a los miembros de una organización les agradan las características de su cultura organizacional, están satisfechos por los resultados obtenidos, se hablará entonces de un buen clima organizacional, caracterizado por la satisfacción laboral de las personas que en ella laboran, de lo contrario el clima organizacional es negativo, lo que implica la no satisfacción laboral de sus miembros. Lo anterior podría significar al igual que con una cultura organizacional débil, altos índices de rotación de personal, y en el caso de una economía como la que caracteriza a la Venezuela de hoy marcada por una escasez de empleo, un clima organizacional negativo se traduciría en la disminución de la productividad por parte de los empleados que conforman a una organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se hace absolutamente necesario conocer la cultura de una organización, así como el sentir de sus empleados que en ella laboran, cual será su clima organizacional; ello a fin de poder interpretar el comportamiento de sus miembros y poder predecirlo en otros

casos; además, a partir del conocimiento de la cultura organizacional se podrán establecer con mayor acertividad las acciones requeridas para optimizar la calidad de servicio de dichas organizaciones.

Es por ello que el Organismo Auxiliar (Dirección Ejecutiva Magistratura) conjuntamente con los Tribunales como organización que debe elevar sus niveles de competitividad, para adaptarse a las exigencias que la modernidad requiere, conocer su cultura organizacional, es el primer paso. Realizar su diagnóstico interno, le ayudará a determinar sus fortalezas y debilidades, a partir de las cuales se podrán establecer planes de acción que generen estrategias para mejorar esas debilidades y afianzar sus fortalezas.

El desarrollo de la presente investigación de tipo descriptivo constituye una base que abre un espacio para futuras investigaciones en la búsqueda de alternativas para el fortalecimiento del servicio de Administración de Justicia dentro del marco de una Gerencia Pública exitosa. En este sentido representa un punto de referencia que puede contribuir a la solución del grave problema de viejos paradigmas de Gerencia Pública todavía existentes en Venezuela.

1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1.- OBJETIVO GENERAL

Analizar la cultura Organizacional en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, como Organismo Auxiliar de los Tribunales Ejecutores del Municipio Valencia Estado Carabobo, dada las exigencias de la ciudadanía en general.

1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un estudio diagnóstico en la situación actual en la especificidad de su contexto organizativo
- ✓ Determinar los elementos de modelos que debe asignarse, con el fin de concebir la Organización a través de tres (3) sistemas interrelacionados: Socioestructural, cultural y empleados como individuos
- ✓ Identificar indicadores que obstaculizan una cultura Organizativa
- ✓ Determinar los principios organizadores para operarlos en la Institución como tal
- ✓ Definir una Gerencia Judicial con su inserción en los principios Organizacionales

1.5.- LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las limitaciones que se presentaron en la investigación, fueron las siguientes:

- ✓ El tema tocó intereses relacionados con la resistencia al cambio de cultura organizacional, por lo que algunos funcionarios, con su respuesta, rechazaron determinados ítems planteados en el cuestionario.
- ✓ La disponibilidad de los gerentes, al momento de aplicar el cuestionario, por las constantes reuniones que sostenían en el seno de la Institución y los Jueces ocupados con audiencias y despachos fijados según cronograma.

A pesar de las limitaciones antes mencionadas, la investigación se cumplió satisfactoriamente en todas sus etapas.

1.6.- ALCANCES Y DELIMITACIÓN

A los efectos del alcance de la investigación se indica que la alternativa de cambio fue planteada con la colaboración de la gerencia de Planificación de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura. La investigación esta delimitada a una muestra de 338 funcionarios, jueces y gerentes administrativos

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.- ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El tema de la Cultura Organizacional ha despertado en las organizaciones de nuestro País, tanto públicas y privadas un tema de importancia relevante, con auténtica concientización que su aplicación práctica es un factor positivo de crecimiento y de productividad efectiva en la organización. Hace varios años se han venido realizando algunos trabajos y estudios al respecto, orientados a su aplicación práctica en la Industria Petrolera, como empresa piloto y símbolo de productividad en nuestro País y en otras grandes empresas de renombre como son: IBM, Procter & Gambler, Sivensa, H-P, Mcdonald's, igualmente en Instituciones Públicas como es la Dirección de Turismo del Edo. Carabobo y la Dirección de Salud.

En el caso de la Industria Petrolera, desde su Nacionalización, se justificó un estudio que originó la modificación de su estructura, normas y valores para adaptarlos a la nueva realidad y se produjo una transformación importante en su Cultura Organizacional, proyectándose hacia la excelencia, con la inversión de recursos económicos para el adiestramiento de sus recursos humanos.

Aspectos relevantes de la Cultura Organizacional en PDVSA se reseña en el tratamiento del tema en las filiales por ejemplo, CORPOVEN S.A es una de las primeras filiales de PDVSA, que cuenta con una Gerencia General de Desarrollo Organizacional, la cual ha mostrado gran interés en promover

permanentemente el aspecto de la Cultura Organizacional. En el año 1982, presentaron y comunicaron por primera vez en el manual de Organización, algunos valores referentes a las prácticas gerenciales, por los cuales se ha regido la gestión de la empresa desde entonces.

La importancia concebida al tema, ha llevado a la Organización CORPOVEN S.A. filial de PDVSA a dedicar recursos tanto humanos como materiales para el estudio y actualización del caso. Igualmente en 1982 se realizó la celebración de las primeras Jornadas de Técnicas de Supervisión y una de las ponencias presentadas, hizo alusión al tema “Cultura y Efectividad Organizacional” en la cual se destacó que los estudios Organizacionales establecen relación entre su definición y la que existe en las empresas con una proyección ascendente y eficiente..

Por su parte otras filiales de PDVSA, Lagoven y Móvil, han profundizado en ese tópico utilizando técnicas de evaluación de valores Organizacionales. La primera empresa aplica determinados instrumentos para reforzar y medir la socialización entre sus trabajadores y la segunda en los procesos de diagnóstico y retroalimentación.

Vale mencionar que la Asociación Venezolana de Ejecutivos, se ha dedicado a organizar diversos foros en esta materia, destacando el foro denominado “Culturas Corporativas, clave de la Empresa Exitosa”

En 1995, el Profesor Bernardos Nelson presentó en la Universidad Santa Maria, en la Cátedra de Planificación de Casos y en el cual se aborda el tema

de la transformación de Culturas Organizacionales y logro de la excelencia, temas relevantes para esta investigación.

En la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo se llevó a cabo una investigación en el año 2001, acerca de la Cultura Organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales de su personal docente. La misma fue el trabajo de grado de la licenciada Maria Rodríguez en el Programa Maestría en Administración de Relaciones Laborales de la Universidad de Carabobo, el cual se centró en analizar los componentes socio estructurales tales como la misión, visión, estructura, objetivos y políticas, los componentes culturales como valores, mitos, héroes, ritos e historias, así como los factores que determinan las actitudes laborales tales como la satisfacción, la energía, la organización y el interés laboral.

Del análisis de los resultados se evidenció que los componentes socio estructurales de la misión y visión Organizacional no son percibidos por los miembros de la organización, percibiéndolos estos como informales; por otra parte la Institución refleja un apego al marco normativo, que se desprende de su carácter burocrático y centralizado, dando esto como resultado una cultura centrada en el rol y en el poder que atribuye la ocupación en determinados cargos dentro de la estructura.

En cuanto a los componentes culturales muestran una notoria debilidad, puesto que no se han formalizado como medio para lograr la identificación de los miembros de la Institución.

De esto se dedujo la relación directa con las actitudes laborales de los miembros que se percibe como de poco interés por la Institución, poca participación, baja motivación y pocos incentivos que permitan profundizar, fortalecer el grupo y la cultura de la organización.

La tesis de Rafael Lucena (1999) presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster, investiga la Cultura Organizacional de la dirección de turismo del Estado Carabobo, como una opción para alcanzar la eficiencia. Dicha investigación se fundamenta sobre la base que “es el hombre el que crea y controla los procesos de cambio, así como la actividad productiva”, por lo tanto una organización deberá contar con una Cultura Organizacional que guíe la conducta de sus miembros hacia la eficiencia. Para que una Cultura Organizacional cumpla con esa función es necesario que la misma sea fuerte, es decir que sea ampliamente compartida por todos los miembros de la Organización y que contenga valores muy arraigados, entre ellos valores que promulguen el uso suficiente de los recursos de los cuales dispone la Organización.

Igualmente un aporte importante sobre Cultura Organizacional, lo representa Elena Granell (1997) publicado en “Debates IESA, gerencia y cultura” del Instituto de Educación Superior de Administración (IESA), del cual resume que el éxito de las empresas se debe en parte, a que las mismas posean una Cultura Organizacional Sólida capaz de enfrentar los retos de la globalización económica. La difusión de experiencias exitosas es una de las mejores maneras de fomentar y facilitar la orientación al cliente. Un estudio realizado por el Comité de Recursos Humanos de la Cámara Venezolano Americana de Comercio (Venancham) explora las experiencias de seis

compañías y analiza las estrategias que utilizan para orientarse hacia sus clientes. El estudio muestra que un entrenamiento adecuado, acompañado de los mejores esfuerzos, un liderazgo gerencial consistente, creíble y mecanismos de evaluación de resultados basados en las opiniones de los clientes parecen ser los elementos cruciales para el éxito. Igualmente se encontraron dificultades, el bajo nivel educativo de la fuerza laboral y una formación cultural deficiente, en lo que respecta a valores como el respeto mutuo, fueron las barreras más importantes, que se pudieron apreciar.

Elena Gramell define la estructura de la Administración Pública, como una estructura jerárquica con líneas de autoridad bien definidas. En la Administración pública la mayoría le da importancia a la jerarquía y a la autoridad, considera inconveniente que un empleado tenga dos jefes y no cree necesario saltar las jerarquías para lograr relaciones de trabajo eficaces. Los empleados y los profesionales conciben la organización de forma más jerárquica y centralizada que los gerentes.

Elena Granell (en Debates IESA) encuentra un aporte a la cultura gerencial y organizacional en Venezuela y establece en su investigación que la cultura es aquello que comparten la mayoría de los integrantes de un grupo humano. Es algo que los mayores intentan transmitir a los más jóvenes y que moldea su conducta y su manera de percibir el mundo. La cultura de un grupo resulta de la interacción de sus valores, creencias y conductas. Para concebir la Cultura Nacional existen estudios sobre la cultura y la forma de ser del venezolano, pero poco se sabe acerca de su manera de concebir las

Organizaciones, el trabajo, las relaciones con sus compañeros de trabajo y con las figuras de autoridad.

Otra investigación reciente es el trabajo de grado de Gladis Riera presentado en 1998, quien en su estudio “Cultura Organizacional, nueva tendencia en la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad”, concluyó:

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre Cultura Organizacional, el cambio y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar la Organización.

Después de haber revisado los antecedentes, se puede deducir que no hay suficiente experiencia previa en investigación sobre el tema de la Cultura Organizacional en Instituciones de la Administración Pública, sobre las bases ciertas que actualmente se encuentran sometidas a procesos de cambios pero no han podido ser evaluadas con objetividad.

En este sentido esta investigación representa una significativa base científica que abre un espacio para el desarrollo de futuras investigaciones, dirigidas a producir, conocimientos y asesorías sobre la cultura, el cambio organizacional y por otra parte ello contribuiría en el mejoramiento de la eficiencia de la Administración Pública Nacional, en contexto del tema y áreas investigadas dentro del Poder Judicial.

2.2.- BASES TEÓRICAS

Un análisis de la cultura y ecología en la organización, se refiere a la relación entre diversos procesos en el área, su medio ambiente, incluyendo el medio organizacional y los reglamentos gubernamentales, para ello se ha dado un paso inicial hacia el desarrollo de los modelos definiendo proceso y sistema.

Concepto de Proceso: Se puede definir como un flujo de eventos interrelacionados e identificados que se mueven hacia un objetivo, propósito o fin.

Definición de Sistema: Un conjunto de objetos juntos con relaciones. Un conjunto de elementos que están en interacción. Un sistema es un encadenamiento específico de componentes interdependientes e interrelacionados que tienen un efecto facilitante en el desempeño de uno o más procesos.

Utilizando los conceptos de proceso, sistema, procesos administrativos y procesos operacionales se puede definir una Organización.

Un modelo ha sido definido como una representación simbólica de un fenómeno de percepción

Gordón Eran (Theory Building in Social Work) establece que el modelo es útil tanto para el arquitecto al construir modelos en miniatura de proyectos como para el estudiante de administración al construir modelos conceptuales de asuntos tan abstractos como la organización. Los estudios teóricos de las

organizaciones desde el año 1900, Adam Smith, Taylor, Weber, entre otros para estructurar el trabajo en las organizaciones, diseñaron la teoría organizacional, la administración científica la teoría clásica, la burocracia y la teoría de las decisiones, las cuales siguen siendo actuales e importantes para el diagnóstico organizacional.

Fundamentos de la Teoría Organizacional: El esfuerzo común que se realizó a mediados del año 1900, establece proposiciones que pueden ser comparadas con una empresa pública, porque para ese entonces existían pocas empresas industriales, hacía hincapié en la división del trabajo, se centró en estructurar y le dio importancia a la maquinaria para facilitar el trabajo.

Teoría de la Administración: Puntos de esta teoría como Adam Smith, centraron las bases para teorías posteriores, en cuanto a la estructura de la organización en su libro investigaciones sobre la naturaleza y la causa de la riqueza de las naciones sostuvo que la división requería que los trabajadores se concentraran en una sola tarea igualmente daba importancia a la maquinaria para facilitar el trabajo.

Teoría de la Administración Científica: Esta es la teoría de Frederick Taylor, respecto a la eficiencia industrial ofrecía recetas para la estructura eficaz de las organizaciones y el diseño de las actividades, describía la administración como una ciencia, fomentaba la división equitativa del trabajo entre obreros y administradores.

La Teoría Clásica: Henry Fayol en su obra, hizo una lista de las obligaciones del administrador e influyó en el comportamiento organizacional

entre sus principios, planificar, organizar, dirigir, empleados, coordinar actividades, controlar resultados tipifican la visión clásica de la administración.

CUADRO No. 1
ESCUELAS HISTÓRICAS DEL PENSAMIENTO Y SUS COMPONENTES

Escuela	Decenio	Perspectiva	Descripción
Teoría organizacional antes de 1900	1900	Estructuralista	Hacia hincapié en la división del trabajo y la importancia de la maquinaria para facilitar el trabajo.
Administración científica	1910	Estructuralista	Describía la administración como ciencia, donde los empleados tenían funciones específicas, pero diferentes; fomentaba la selección, la capacitación y el desenvolvimiento científicos de los trabajadores, así como la división equitativa del trabajo entre obreros y administradores.
Burocracia	1920	Estructuralista	Hacia hincapié en el orden, el sistema, la racionalidad, la uniformidad y la consistencia de la administración; estos atributos desembocaban en un trato equitativo para todos los empleados por parte de la gerencia.
Relaciones humanas	1920	Conductista	Se concentraba en la importancia de las actitudes y los sentimientos de los trabajadores; las normas y los roles informales influían en el desempeño.
Revisión de la escuela clásica	1930	Estructuralista	Volvió a subrayar los principios clásicos antes descritos.
Escuela	Decenio	Perspectiva	Descripción
Dinámica de grupo	1940	Conductista	Fomentaba la participación individual en la toma de

Liderazgo	1940	Conductista	decisiones, señalaba el impacto del grupo de trabajo en el desempeño. Subrayaba la importancia de los grupos que tenían líderes sociales y de tareas; distinguía entre la administración de la Teoría X, y la de la Teoría Y.
Toma de decisiones	1950	Conductista	Sugería que las personas “quedan satisfechas” cuando toman decisiones.
Escuela sociotécnica	1960	Integradora	Requería que se tomaran en cuenta la tecnología y los grupos de trabajo para entender un sistema de trabajo.
Teoría de sistemas	1960	Integradora	Representaba la organización como un sistema abierto, con insumos, transformaciones, productos y retroalimentación; los sistemas luchan por alcanzar el equilibrio y la igualdad de fines con la experiencia.
Teoría de las contingencias	1980	Integradora	Subrayada el ajuste entre los procesos organizacionales y las características de la situación; requería la adaptación de la estructura organizacional a diversas contingencias.

Fuente: Judith Gordón: Comportamiento Organizacional

2.2.1.- CONCEPTUALIZACIÓN SOBRE MODELO

Por modelo se entiende una representación de la realidad, que permite ver a la organización como un sistema compuesto de múltiples sub-sistemas, que se relacionan entre si en un ambiente complejo, se harán detalles más adelante de los más relevantes.

En el siglo XXI, muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría organizacional, la investigación científica se puede resumir en dos categorías o cambio de dirección:

- 1.- Las ciencias del comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psico-social y en los aspectos humanos de la administración.
- 2.- La ciencia administrativa, que hace hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica.
- 3.- Las convergencias y divergencias en la teoría y la práctica.

Las dos fuentes más importantes de nuevas ideas que se puede denominar teoría moderna, es la ciencia administrativa considerada una extensión básica de la administración científica, pero con modificaciones y se relacionan principalmente con las organizaciones como un sistema técnico económico. Dicha escuela hace destacar el establecimiento de modelos normativos de la administración y de la conducta organizacional, para maximizar la eficiencia. Este punto de vista ve al administrador como un tomador de decisiones, utiliza análisis sistemáticos y técnicas cuantitativas para optimizar el funcionamiento hacia el logro de ciertos objetivos.

La segunda parte de la evolución proviene de las ciencias del comportamiento, en las organizaciones, los científicos de la conducta hicieron destacar el sistema psicosocial, considerando como elemento primario los componentes humanos. El fundamento y preocupación es el estudio de las organizaciones del mundo real y en menor grado por el establecimiento de

modelos normativos al utilizar un enfoque de sistema abierto han considerado muchas variables excluidas en los modelos de sistema cerrado.

Es de hacer notar que la administración tradicional se preocupaba por la estructura y la tarea, el interés de los científicos de la conducta está en los factores humanos y en el comportamiento de las personas en las organizaciones reales. La Escuela del comportamiento se interesa en la investigación empírica para comprobar las teorías del comportamiento organizacional, tienen un enfoque humanístico que difiere de los científicos de la administración, pero estos dos enfoques han hecho aportaciones importantes a la teoría organizacional.

Enfoque democrático participativo: Otro de los aportes de importancia es el de los científicos, que destacan el valor de organizaciones estructurales de manera más democrática, menos autoritaria y menos jerarquizada que las propuestas del enfoque tradicional, Likert sugiere un sistema de “interacción-influencia” que utiliza el concepto de relaciones de apoyo entre los miembros de la organización como tesis central. Es partidario del desarrollo de grupos efectivos de trabajo ligados a otros grupos en sistema organizacional más amplio. McGregor, sigue igualmente esta tesis al insistir en la conveniencia de reemplazar la autoritaria teoría X y por la teoría Y que es más democrática y participativa.

Convergencias y Divergencias en la Teoría y la práctica: Existe una diferencia de opiniones, a medida que cada vez más disciplinas se han interesado por la organización, por cuanto el enfoque tradicional, el de la ciencia del comportamiento o el de la Ciencia Administrativa son

complementarios más que opuestos, gran parte de la controversia se debe a una falta de entendimiento. Las diferencias culturales entre los científicos de la conducta los científicos de la administración y los administradores imponen serios problemas a la comunicación y el entendimiento.

No ha surgido un cuerpo de conocimiento totalmente integrado que pueda llamarse organizacional y administrativo, sin embargo todos son valiosos, todo ello es una indicación del interés intelectual por el estudio de las organizaciones, que son sistemas complejos, compuestos por elementos psicológicos, sociológicos, técnicos y económicos que requieren investigación y la base para el desarrollo de la teoría moderna son los conceptos de sistemas y contingencias.

Administración Pública: En la primera parte del siglo XX existió un enriquecimiento mutuo entre los campos de la administración pública y privada.

La administración pública recibió influencias de la “administración científica” y de los esfuerzos para desarrollar principios administrativos. La investigación en la Administración Pública, destaca la necesidad de incrementar la efectividad y la eficiencia en el gobierno mediante el mejoramiento de las prácticas administrativas.

Fremont Kast (1997) un concepto predominante entre los primeros escritores, sobre la Administración Pública fue la necesidad de separar la política de la administración. Se hizo hincapié en el desarrollo de un sistema de servicio civil apolítico, para la administración de las decisiones políticas de la

rama legislativa, donde se logran los fines u objetivos por determinadas decisiones, promulgaciones legislativas y órdenes ejecutivas.

En años recientes, ciertos autores sobre la Administración Pública han cuestionado el enfoque tradicional de separación del quehacer político de la administración basado en una separación bien definida de la política y la administración. Cada vez más la administración pública se ha preocupado por factores como organización informal, grupos con intereses específicos, poder y autoridad, conflictos, procesos de toma de decisiones.

Los investigadores interesados en la Administración Pública han contribuido con el desarrollo de la teoría organizacional, se han integrado los conocimientos y teorías para la empresa privada a la pública y actualmente se da importancia al desarrollo de organizaciones inteligentes formales, más que a teorías individuales.

Teoría General de Sistemas: Teoría general de sistema, fue uno de los conceptos expuestos por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy ha servido de base para la integración del conocimiento científico a través de un amplio campo de extensión y elaboración de las relaciones sociales. La teoría moderna ha avanzado hacia el enfoque de la moderna teoría de la organización y son la base conceptual-antiga. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un “sistema social”.

El enfoque sistema implica un complejo interconectado de componentes funcionalmente relacionado. Por lo tanto, una organización empresarial es un sistema social abierto y está formada por un sistema ambiental externo y un

sistema interno de relaciones que son interdependientes. Hay tres elementos en un sistema social: las actividades son las tareas que la gente desempeña. Las interacciones ocurren entre la gente en el desempeño de estas tareas y los sentimientos que se desarrollan entre las personas. El Líder Institucional es el responsable de la adaptación de la Organización a sus sistemas externos. La Organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas, externas y está en un proceso continuo de evolución. La teoría de sistemas representa un nuevo paradigma para el estudio de la organización y su administración, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente.

2.2.2.- MODELO DE ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO

Judith Gordón (Comportamiento organizacional 1997), la percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y de organizarla en interpretaciones o misiones sensatas.

Para Allport (1974), percepción es una manera de presentarse con las cosas a la vista del ser humano, o el modo que tienen de impresionar al oído, al tacto, al gusto, o al olfato. La percepción implica también hasta cierto punto, una aprehensión inteligente, un resultado o un reconocimiento de esas cosas, la persona adquiere conocimiento de su medio laboral.

Stephen Robbins (1998) la percepción puede ser definida como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Numerosos factores operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Investigaciones, recientes sobre la estructura y los psicólogos cognoscitivos defienden la teoría en el sentido de que al guardarnos esquemas en la memoria de personas, situaciones u objetos, esto sirve para agrupar las situaciones en forma de grupos de procesos racionales, también los individuos pueden formar esquemas denominados categorías.

Los Administradores construyen prototipos (esquemas de personas) ejemplo: las personas pueden tener esquemas de eficiencia, demostrando así que se sienten competentes para alcanzar una meta.

Los esquemas se pueden formar sobre una serie de hechos llamados guiones. Los guiones ofrecen una representación mental de los hechos que dirigen nuestro comportamiento. Los guiones se pueden usar en las fases de diagnósticos y de acción del enfoque diagnóstico.

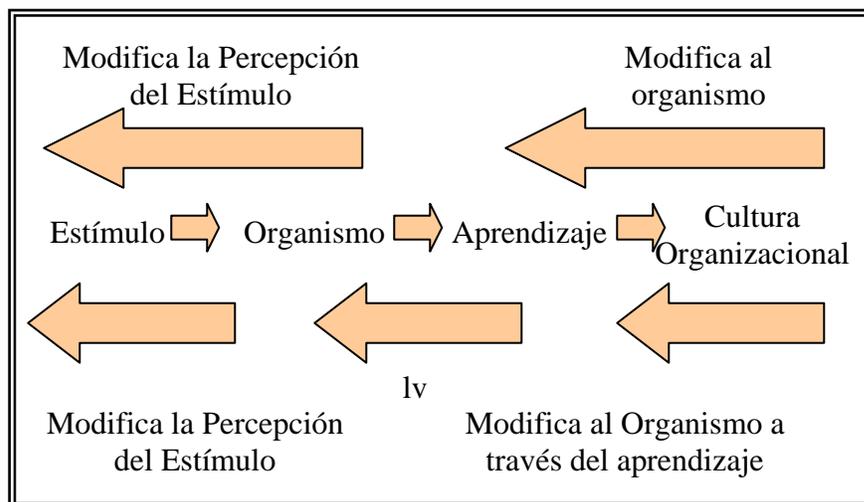
Para Ronal H. Forgos, la percepción es el proceso de extracción de información, o sea que la persona percibe la estructura organizacional, el sistema de apoyo, los castigos y recompensas, las actitudes, el sentimiento, de pertenencia y el sentido de orientación como un conjunto de procesos orientados dentro de su repertorio conductual, es un proceso de extracción de información a través de la percepción.

Es un proceso por medio del cual una organización recibe o extrae información del medio que lo rodea, donde el trabajador aprende a comportarse dentro de su ambiente de trabajo a través de la socialización.

La mayoría de las percepciones son subjetivas y en consecuencia adolecen de inexactitudes o distorsiones como son: los estereotipos de determinado grupo o categoría, a veces pueden ser exactos y muchas veces no lo son y dan por resultado actos injustificados. El efecto de halo consiste que una persona permite que un rasgo o características sobresaliente de otra domine en al evaluación del otro. La proyección ocurre cuando una persona atribuye sus propios sentimientos y actitudes a otra. La proyección implica un perjuicio emocional de las percepciones.

Profecía que se cumple, estas expectativas se suelen derivar de experiencias similares (Fremont Kast) la percepción selectiva es importante porque se recibe un volumen grande de información que luego se procesa. Los individuos seleccionan información que los apoya y los satisface.

GRÁFICO No. 5 PROCESOS ENERGÉTICOS



Fuente: Forgas, R. (1975).

2.2.3.- MODELO DE PERSONALIDAD DE ARGYRIS

La teoría de la personalidad se enfoca hacia la persona total, en un medio total. La personalidad de un ser humano es una combinación compleja de atributos físicos y mentales, valores, actitudes, creencias, gustos, ambiciones, intereses, hábitos y otras características que se reúnen para formar un ser único.

Fremont Kast (1997) la personalidad y el comportamiento, son formas de integrar muchos elementos complejos en un sistema total para un individuo.

Las funciones físicas, fisiológicas y psicológicas son fundamentales tanto la autopercepción como la percepción de otras personas son consideraciones importantes.

La personalidad representa un sistema individual complejo total, es un elemento clave en el sistema social. Esta teoría es un factor importante para la teoría de la organización. Los factores dentro de la organización, tales como tecnología, políticas y normas informales pueden restringir la conducta, otros factores como metas, liderazgos y recompensas, pueden incluir el comportamiento y dirigirlo a una dirección particular.

Para Argyris (1976), todos los individuos generan dos tipos de energía: La fisiológica y la psicológica. La energía psicológica existe en todos los individuos para el logro de éxito psicológico y son esenciales tres requisitos:

- 1.- Los individuos deben autoestimarse.
- 2.- Deben permanecer a una organización.
- 3.- La sociedad y la cultura son factores claves.

La reacción hacia la cultura organizacional por parte del trabajador, esta autorizada por la percepción, el trabajador conduce los hechos, como él los ve.

Stephen Robbins (1998): **Ambiente:** es un factor que ejerce presión en la formación de la personalidad están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de nuestra familia y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos. El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad.

Características de la personalidad: Las características comunes incluyen la timidez, la agresividad, la sumisión, la pereza, la ambición, lealtad, y la falta de confianza, cuando se exhiben en un gran número de situaciones, más importantes serán las características del individuo.

En Estados Unidos, incluyendo las Fuerzas Armadas (MBJ) aplican el indicador de tipo Myers Rriggs (MBH), un examen de la personalidad que une cuatro características y clasifica a la gente en uno de los 16 tipos de personalidad.

El modelo de los cinco grandes, típicamente conocido “los cinco más importantes”, se apoya en que las cinco dimensiones básicas de la personalidad fundamentan a todos los demás, esos cinco grandes factores son:

- ✓ Extroversión: describe a alguien que es sociable, comunicativo y asertivo.
- ✓ Afabilidad: describe a una persona de buena naturaleza, cooperativa y digna de confianza.
- ✓ Escrupulosidad: describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y orientado al logro.
- ✓ Estabilidad emocional: esta dimensión se enfoca en la habilidad de una persona de soportar la tensión, la dimensión caracteriza a una persona calmada, entusiasta, segura (positiva).
- ✓ Apertura a la experiencia: la apertura a la experiencia es importante para pronosticar el aprovechamiento del entrenamiento, caracteriza a alguien en términos de la imaginación, la sensibilidad artística y el intelectualismo.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia para el Comportamiento Organizacional: Sirven para predecir y explicar el comportamiento del empleado. Algunos de ellos son:

- ✓ **Locus de control o lugar de control:** el grado en el cual las personas creen que son los arquitectos de su propio destino, otros se creen peones del destino.
- ✓ **Internos:** individuos que creen que controlan lo que les pasa ó sea que ven su vida como controladas por si mismos. Son insatisfechos por que perciben a si mismo. Se desempeñan mejor en el trabajo.
- ✓ **Externos:** individuos que creen que lo que les pasa, está controlado por fuerza externa como la suerte y la oportunidad. El que califica la externalidad, está menos satisfecho con su trabajo, tienen tasas de ausentismo, más altas, no se involucra en las labores externas, son rutinarios.
- ✓ **Maquiavelismo:** Se debe su nombre a Nicolás Maquiavelo que escribió en el siglo XVI, sobre como ganar y usar el poder. Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Se guía por la idea de “si funciona úsalo”, no se puede pronosticar un rendimiento alto en estándares absolutos.
- ✓ **Autoestima:** La autoestima está directamente, relacionada con las expectativas del éxito los de alta autoestima creen que poseen la habilidad que necesitan para tener éxito en el trabajo. Los individuos con una alta autoestima tomarán riesgos en la selección del trabajo, son satisfechos en el trabajo y escogerán trabajos no convencionales.

- ✓ **Automonitoreo:** Se refiere a la habilidad individual de ajustar el comportamiento propio a factores situacionales externos. Alto en automonitoreo tienden a poner una atención estrecha al comportamiento de otros, son conformes, exitosos en los puestos gerenciales, en los cuales se requiere que los individuos desempeñen, múltiples papeles, incluso contradictorios. El individuo con alto monitoreo es capaz de poner diferentes caras ante diferentes públicos.
- ✓ **Toma riesgos:** Los gerentes que calificaron alto en la toma de riesgos tomaron decisiones más rápidas y usaron menos información que los gerentes con baja calificación en toma de riesgos.

Teoría de las necesidades (Gordón, J., 1997), presentan una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona, ordenan las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos hasta los niveles más altos.

El individuo tiene una escala de necesidades, las primeras que deberían ser satisfechas son los fisiológicos, las cuales constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas y son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de hambre y sed, de sueño y reposo (cansancio) de abrigo (frío y calor) el deseo sexual, entre otras. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo y cuando alguna de ellas, no está satisfecha, tal carencia domina la dirección del comportamiento.

Las necesidades del segundo nivel, son las de seguridad o estabilidad consisten en la búsqueda de protección centran la amenaza o privación un escape al peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades

fisiológicas están satisfechas. La tercera necesidad es la social y surge en el comportamiento, cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Entre las necesidades sociales están, las necesidades de asociación, participación aceptación por parte de los compañeros de intercambios amistosos de afecto y de amor.

Las necesidades de seguridad y protección: describen el afán de la persona por disfrutar de seguridad.

GRÁFICO No. 6 NECESIDADES DEL INDIVIDUO



Fuente: Chiavenato, I. (1995)

Las necesidades de valorización: incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la competencia, el status, las personas con valorización luchan por demostrar la eficacia personal.

Las necesidades de orden superior son los de estima y autorrealización. La primera está relacionada con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Involucran la autopercepción autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto. La frustración puede producir sentimiento de

inferioridad, debilidad dependencia, desamparo y las segunda consiste en la necesidad que tienen los individuos de autodesarrollarse. Un investigador revisó la teoría y afirmó que dicha teoría cuenta con aportes empíricos insuficientes. La teoría de las necesidades de Maslow, ha recibido un amplio reconocimiento pero no se ha podido validar.

Teoría de la Motivación-Higiene: El psicólogo Frederick Herzberg propuso dicha teoría en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Las características como la política de la compañía y la gerencia, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el salario se caracterizaron por Herzberg como factores de higiene. Herzberg sostiene que la motivación a la gente en su trabajo se logra enfatizando el logro, el reconocimiento, el trabajo en si mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

Teoría de las necesidades de McClelland: La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y aplicación, que ayudan a explicar la motivación.

- ✓ Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, la lucha por el éxito.
- ✓ Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comportan, en una forma en que no se comportarían.
- ✓ Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones amistosas y cercanas.

En la investigación sobre la necesidad al logro, McClelland, encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de hacer mejor las

cosas, usan situaciones en las que tengan la responsabilidad personal, de dar soluciones a problemas, situaciones en los que pueden recibir una rápida retroalimentación sobre su desempeño, que contribuyan al esfuerzo organizacional.

Un grupo organizado: es una variedad particular de un grupo social se basa en la repetición de interacciones entre sus miembros y las relaciones resultantes tienen cierto grado de permanencia. El grupo organizado es un grupo continuo, puede dispersarse, reorganizarse con los mismos miembros y repetir las relaciones establecidas entre pares de posiciones, esto implica la naturaleza estructural de los grupos organizados.

Una estructura organizacional es una entidad abstracta integrada por varios puestos más que personas. Como grupo organizado se mantiene y desarrolla un carácter único, se hace formal y se estructura Homnas, sugiere tres conceptos para entender el comportamiento individual en los grupos sociales: actividad, interacción y sentimiento, mientras más actividades compartan la gente, más probable es que interactúe entre sí. Los individuos con sentimientos compartidos tienen más probabilidades de interactuar entre sí y participar en actividades conjuntas los individuos en los grupos sociales, tiene probabilidades de evolucionar con sistemas de valores similares.

Por medio de una técnica, llamada sociometría, los investigadores han analizado grupos pequeños a fin de establecer patrones de interacciones entre los miembros. Los resultados de ese análisis ofrecen una imagen de la forma

en que los participantes se relacionan entre si cuando se involucran en diversas actividades, tanto tareas formales como actividades informales, tales como comer juntos o transportarse al trabajo.

Cohesión y Compromiso frente a los objetivos organizacionales: El grado de cohesión de un grupo de trabajo puede conducir hacia un comportamiento coordinado o no coordinado. Si el grupo, por medio de sus miembros individuales, acepta e internaliza los objetivos de la organización, el comportamiento probablemente será funcional desde el punto de vista del sistema general. Si el grupo ó sub-grupo no están comprometidos con los objetivos organizacionales y no están bien integrados los resultados son impredecibles y poco funcionales.

2.2.4.- MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Permite analizar los elementos claves de la conducción a fin de lograr ventajas competitivas estáticas y dinámicas que se ven fijadas en la dirección de las empresas en base a su estilo de conducción moderno. La planeación como modelo para la toma de decisiones ofrece un marco de referencia, integrada a lo largo de la organización. En el nivel estratégico, los planes amplios y a largo plazo son desarrollados para alcanzar misiones globales. Los planes a corto plazo son utilizados en el nivel operativo y realizado mediante tácticas detalladas. En el nivel coordinador, la administración u organización debe traducir la estrategia en tácticas de desarrollo político y procedimientos e integrar el proceso de planeación en las funciones, su orientación futura hace que la planeación sea la función administrativa clave para enfrentar un medio

ambiente complejo y siempre cambiante. Un proceso dinámico de planeación es esencial, para la adaptación y la innovación. La estrategia global de la organización es el resultado de decisiones sobre qué hacer (objetivos) y cómo hacerlo (tácticas) y las interrelaciones fundamentales.

Serna Gómez (2000), la planeación estratégica, es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la organización, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Institución hacia el futuro. La planeación estratégica, tiene (6) seis componentes fundamentales: 1) Los estrategas, 2) El direccionamiento, 3) diagnóstico, 4) Las opciones, 5) La formulación estratégica, 6) auditoria estratégica. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones, neutras sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

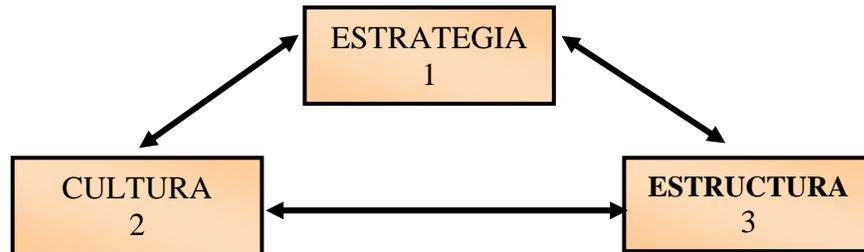
La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

El modelo de Pensamiento Estratégico, en tanto se considera el estudio de los ámbitos externos e internos de la Institución, lo que permitió formular estrategias con alto nivel de viabilidad y las acciones derivadas de ellas suponen un carácter irreversible; sin duda la planeación es la primera función

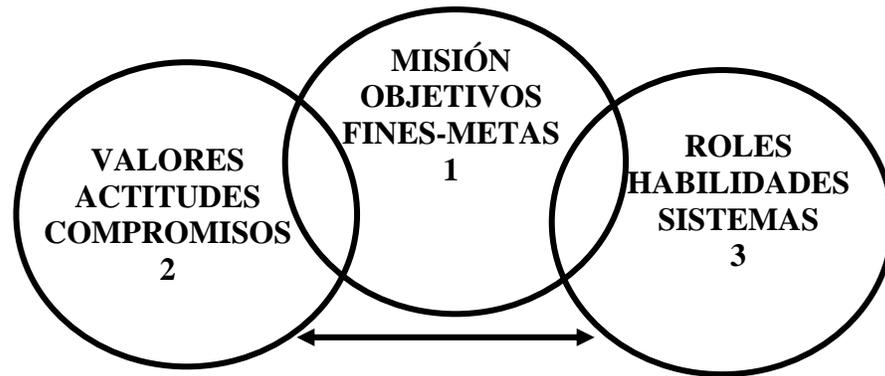
de la organización. En la planeación se establecen los objetivos , las metas para la organización y determinan las mejores formas para alcanzarlo. Un aspecto importante de la planeación es la evaluación cuidadosa de los supuestos básicos. Mediante el proceso de planeación la misión de la organización es sostenida por las metas y los objetivos, una meta es un fin amplio de largo plazo de la organización y un objetivo es un fin estratégico de corto plazo. Un plan, es un conjunto sistemático de acciones que ayudará a la organización a alcanzar sus metas, objetivos, y planes en tres niveles organizacionales. (Ver Gráfico 7)

GRÁFICO No. 7

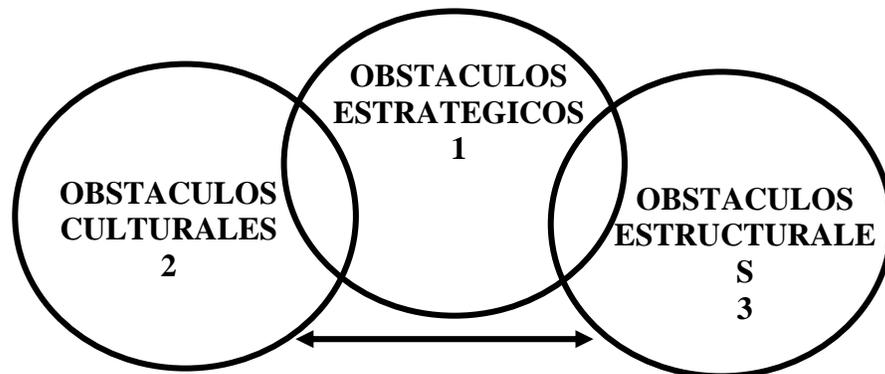
RELACIÓN CONCEPTUAL



RELACIÓN INSTRUMENTAL



RELACIÓN OPERACIONAL



Fuente: Hermida, J., Serra, R., Kastika, E. (2000)

Administración por objetivos y resultados (MBOR): La administración por objetivos y resultados es un enfoque global administrativo para la planeación y el control del esfuerzo organizacional. El diseño ofrece:

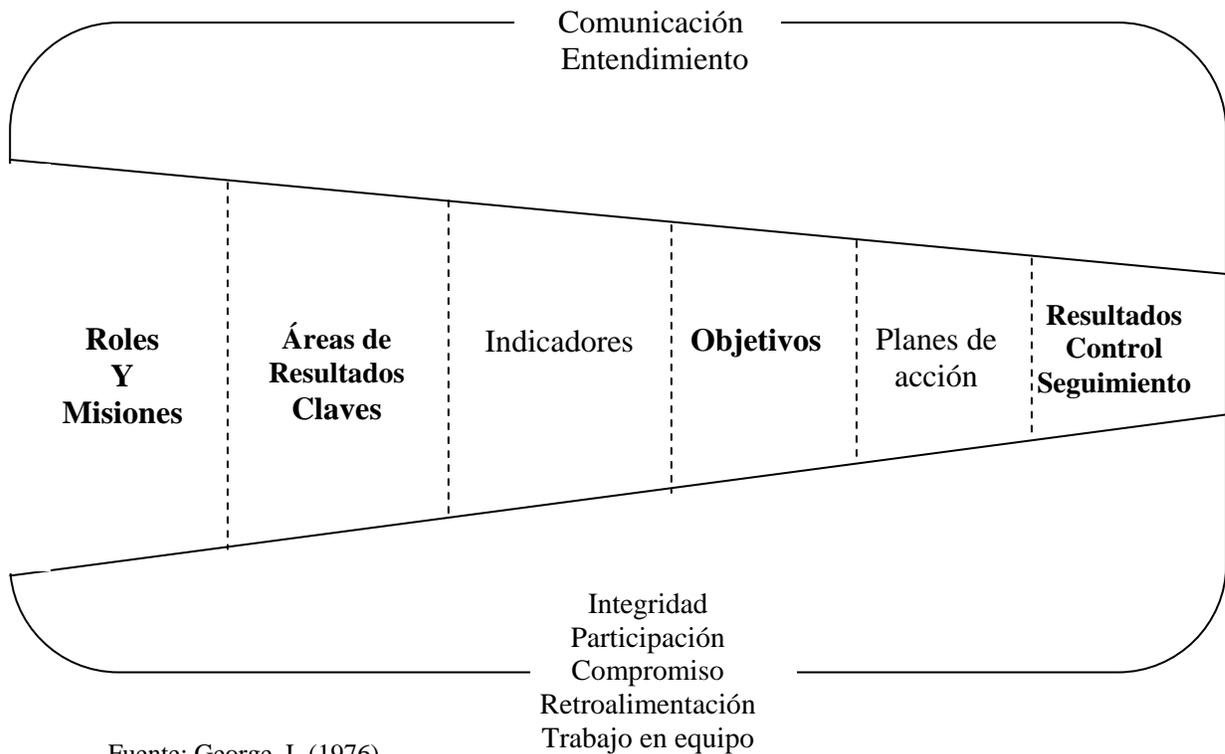
- ✓ La fijación de metas: identificar y dar prioridad a las misiones, áreas de resultado clave y objetivos.
- ✓ Planeación de programa: designar medios para las acciones de aplicación.
- ✓ Participación: comprometer a los miembros de la organización en una base de uno a uno (superior-subordinado) y de equipo de trabajo, en el proceso de planeación.
- ✓ Desarrollo: mejorar la habilidad administrativa en la toma de decisiones, planeación y control.
- ✓ Motivación: canalizar la capacidad latente a través de la participación en la fijación de objetivos difíciles pero realistas.
- ✓ Control: medir y evaluar los resultados.
- ✓ Evaluación de desempeño: ofrecer una retroalimentación a los individuos y grupos de trabajo, con respecto a los resultados reales frente a los esperados.

- ✓ **Compensación:** Diseñar sistemas de recompensas que reconozcan los resultados y el comportamiento considerado apropiado para papeles específicos.

Los roles y misiones ofrecen un marco de referencia global para entender, explícitamente los productos o servicios, que la organización debe ofrecer. Las áreas de resultados claves identifican a factores determinantes importantes en el éxito (o fracaso) de la organización. La experiencia indica que los individuos y organizaciones con frecuencia dedican un tiempo y atención considerable a actividades que podrían ser triviales cuando se le reciba a la luz de la misión o el propósito global. Los resultados claves pueden ser relacionados con la labor básica (ejemplo: producir, servicios, distribuir) o problemas y oportunidades específicas que se hacen aparente.

Los indicadores son factores evaluables, relacionados con resultados clave que facilitan la fijación de objetivos, ofrecen claridad hacia donde debe enfocarse el esfuerzo. Los objetivos especifican resultados que deben ser alcanzados y deben incluir fechas y costos definidos (gastos de tiempo y dinero). En un sistema administrativo global los objetivos mejoran la capacidad de la organización, el crecimiento personal y desarrollo.

GRÁFICO No. 8 EL SISTEMA ADMINISTRATIVO



2.2.5.- MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los autores de esta corriente, Douglas Mc Gregor Herbert Shepard y Robert Blake, entienden que la organización como organismo vivo, está en continuo cambio. El proceso de desarrollo organizacional se puede considerar como un proceso permanente de apoyo a la transformación de la empresa.

Muchos expertos en administración, empezaron a sugerir que la forma de obtener un desempeño óptimo y una mejor toma de decisiones en las empresas, consistía primero en cambiar las actitudes y hábitos de interacción

entre los individuos integrantes de la organización. Este cambio de actitudes y hábitos fue llamado cambio en el clima organizacional. Después del cambio, los miembros de la organización estarían dentro de una estructura mental apropiada para resolver problemas, afrontar conflictos, formular políticas y manejar eficazmente los asuntos operacionales. A través del mejoramiento de las relaciones interpersonales se hace posible un desarrollo de las potencialidades de la organización y de sus miembros a nivel individual. La tendencia a enfatizar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la organización se conoce como Desarrollo Organizacional.

En el concepto de Desarrollo Organizacional, existen puntos singulares, el principal punto está en la parte superior de la jerarquía, este enfoque considera a la organización como un sistema total. El comportamiento de los administradores se considera una variable importante, el aprendizaje se realiza durante el trabajo, el que interviene o que inicia el cambio de comportamiento se conoce como agente de cambio, con frecuencia es ajeno a la empresa y tiene experiencia en interacciones interpersonales.

Luis Ferrer (1990), define el Desarrollo Organizacional "... la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y proceso, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan.

Wendell French (1995), el desarrollo organizacional, es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca de statu-quo de los problemas, las oportunidades actuales y los efectos de las acciones en lo concerniente al logro de óptimos resultados. Por consiguiente un programa de Desarrollo Organizacional se inicia con el diagnóstico y continuamente emplea la recopilación y análisis de datos. El requerimiento para las actividades de diagnóstico-actividades es proporcionar un relato fiel de las cosas y como son en realidad- se deriva de dos necesidades: la primera en conocer el estado de cosas o lo que “es” y la segunda en conocer los efectos o la consecuencia de las acciones.

Beckhard define la importancia de las actividades del diagnóstico: el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas, estudia dos áreas muy amplias, como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio o la fuerza laboral.

La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales, estos procesos incluyen los de toma de decisiones los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, el manejo del conflicto, el establecimiento de metas y los métodos de planificación. El diagnóstico es uno de los componentes básicos en los programas de desarrollo organizacional, la acción y la administración del programa, que abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa. Los resultados de las actividades del diagnóstico no son únicamente actividades importantes, sino que la forma en la cual se recopila la información y lo que se hace con la información.

Otro instrumento de diagnóstico es el modelo de seis cuadros de Marnin Weisbord (Ver Gráfico 9), este modelo indica a los practicantes donde deben buscar y que es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. Weisbord identifica seis áreas críticas-propósitos, estructura, recompensa, mecanismos útiles relaciones y liderazgo en donde deben funcionar bien las cosas, si se quiere que la organización tenga éxito.

GRÁFICO No. 9 Modelo Organizacional de Weisbord



Fuente: Koontz H. y W. Weinrich (1994).

El programa de Desarrollo Organizacional se despliega conforme a una estrategia o plan de juego llamada estrategia general que conlleva acciones de planificación y evaluación de las consecuencias como una parte integral con la combinación del aprendizaje y la acción, con una alta probabilidad de obtener una experiencia de éxito.

Según Stephen Robbins, dice que el paradigma del desarrollo organizacional valora el crecimiento humano organizacional, el proceso participativo de colaboración y el espíritu de búsqueda. Los valores en que se basa la mayoría de los esfuerzos del desarrollo organizacional son: 1) Respeto por la gente, los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto; 2) Confianza y apoyo, la organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo; 3) Igualdad de poder, las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquico; 4) Confrontación, los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra, deben ser confrontados abiertamente; 5) Participación, más gente participando en las decisiones, más comprometidos estarán en poner en práctica en las decisiones.

Según Wendell A, 1996, desde sus inicios el enfoque, Desarrollo Organizacional abordó aspectos del poder y la política, en el sentido que considera que la colaboración, la cooperación y la resolución conjunta de problemas son formas mejores de lograr, que las organizaciones resuelvan los conflictos, en vez de confiar exclusivamente en las negociaciones y la política.

La naturaleza del desarrollo organizacional en relación con el poder y la política se puede deducir de varias fuentes; su estrategia de cambio sus intervenciones, sus valores y el papel que desempeña el practicante del modelo de desarrollo organizacional.

Es de hacer notar que el enfoque pone en práctica estrategias de cambio normativo-reeducativas, no una estrategia de poder-coercitiva, la estrategia que aplica se enfoca en las normas, la cultura, los procesos y actitudes prevalecientes. Igualmente enfoca una forma empírica-racional busca los hechos y la información para hacer formas mejores. No se ha diseñado en el desarrollo organizacional ninguna intervención para incrementar la coerción o el poder unilateral, las intervenciones del Desarrollo Organizacional, generan datos públicos válidos acerca de la cultura, los procesos tanto los puntos fuertes y débiles de la organización. Los datos públicos válidos son indispensables para la resolución de problemas, pero son una anatema para la política de la organización. Las intervenciones del desarrollo organizacional no niegan la realidad del poder en las organizaciones, ni tratan de abolirla, más bien incrementan la cara positiva del poder y concuerdan con ella, logrando que la cara negativa del poder prevalezca menos y/o sea menos necesaria, se puede concluir que el desarrollo organizacional no solo es una estrategia de intervención de poder, de política, sino que es un enfoque racional sobre la resolución de problemas, incompatibles con las situaciones orientadas en extremo al poder.

Valores como la confianza, la apertura, la colaboración, la dignidad individual y la promoción de la competencia individual y organizacional son

parte de los fundamentos del desarrollo organizacional. Estos valores son congruentes con la resolución racional de problemas e incongruentes con los modos de operar demasiadas políticas. Se ha descrito “la igualación del poder” como uno de los valores del desarrollo organizacional y el énfasis en esta igualación se deriva de dos creencias: **Primera**, la resolución de problemas por lo común es superior a la coerción del poder como forma de encontrar una solución a las situaciones problemáticas; **Segunda**, la igualación del poder, incrementa la cantidad de poder disponible para los miembros de la organización y al hacerlo concede más poder a la organización.

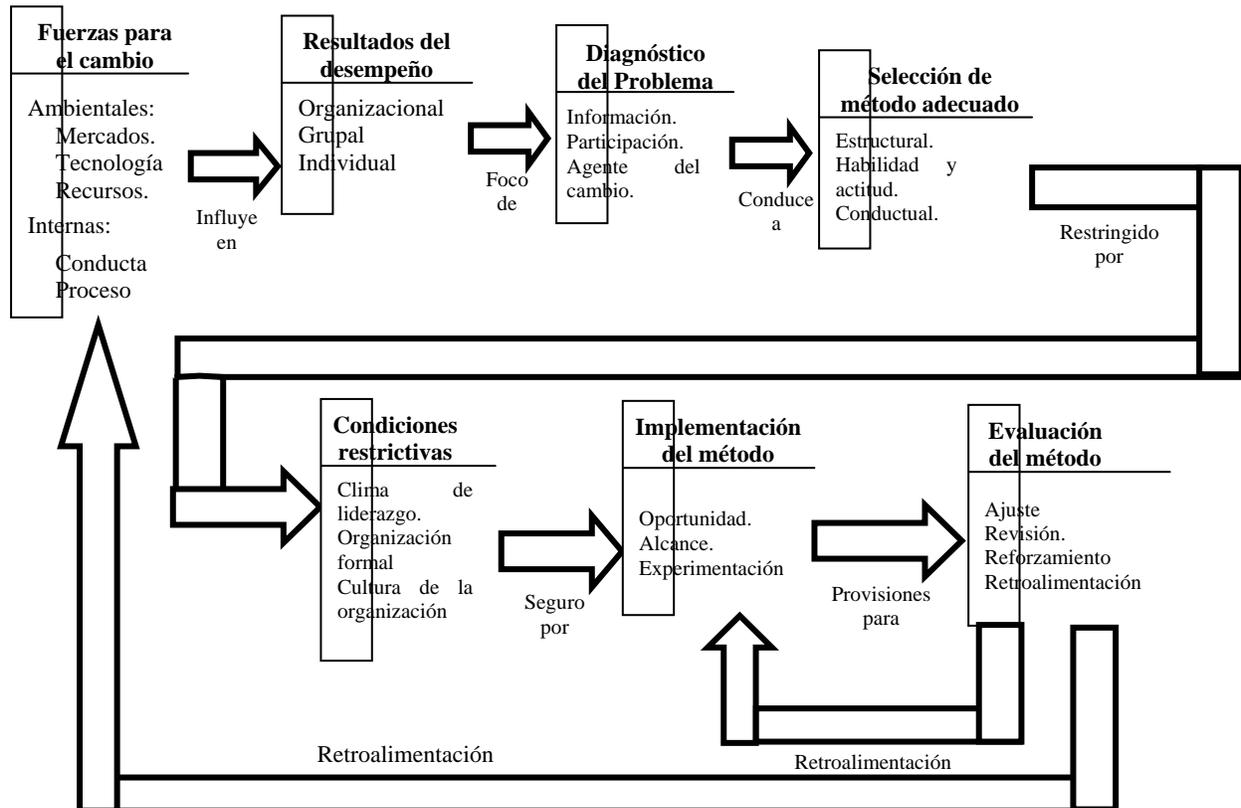
El papel del agente practicante del desarrollo organizacional, es el de facilitador, catalizador, agente para la resolución de problemas y educador. El practicante no es un activista político, ni un agente del poder.

Según Chris Argyris el “intervencionista” tiene tres tareas primordiales: 1) Generar información válida útil; 2) Promover una elección libre e informada; 3) Ayudar a promover el compromiso interno del usuario con las elecciones que hace. El practicante consultor del Desarrollo Organizacional, trabaja para reforzar las habilidades y los conocimientos de la organización, proporciona un servicio que la organización está en libertad de “comprar” ó “no comprar”. El rol del facilitador es incompatible con el de activista político. Los miembros de la organización, están en libertad de aceptar o rechazar al practicante, su programa, sus valores, métodos y experiencias. El desarrollo organizacional representa un enfoque, un método que permiten que los miembros de la organización vayan más allá de la cara negativa del poder y la política.

Los programas del desarrollo organizacional están orientados a los resultados y a las metas, Greiner y Shein, retan a los practicantes del desarrollo organizacional a involucrarse más en el proceso de administración estratégica y sostienen: “El desarrollo organizacional con un diseño apropiado, puede proporcionar un proceso más efectivo que los mecanismos políticos” para ayudar a la condición dominante a abordar los problemas estratégicos más apremiantes. En esencia el desarrollo organizacional debe ingresar a la arena que durante tanto tiempo ha sido un terreno sagrado de la elite del poder -la estrategia de la organización- la estructura para cumplir lo que promete y las posiciones que tendrán los líderes en la estructura y la forma en que la guiarán.

Para los efectos de la investigación, con la combinación del Modelo de Desarrollo Organizacional con el Modelo de Pensamiento Estratégico antes citados, se puede alcanzar la excelencia en algunas áreas de la organización, tomando en consideración sus condiciones internas y los factores de su entorno a través de los distintos procesos excelentes.

GRAFICO No. 10 UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Chris Argyris (1998)

La estrategia para la administración del cambio, se basó en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante aprovechando oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Por estrategia para la administración, básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante.

Peter Drucker (1999) fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración ¿por qué, la estrategia? Toda organización opera basada en una teoría del negocio. La estrategia convierte la teoría del negocio en desempeño, su propósito es facultar a una organización para alcanzar los resultados que desea dentro de un medio imprevisto, porque la estrategia permite en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras.

LOS VALORES:

Son la base de la naturaleza humana. Las unidades, lo mismo que las personas, mantienen la estructura básica de los valores, desafortunadamente el concepto de valores no se entiende muy fácil. Hay muchos factores comprendidos en el aprendizaje formación, mantenimiento, en el cambio de la persona y de los valores de la unidad.

Fermont Kast (1999), se puede definir una organización como un sistema social organizado para la consecución de un tipo particular de meta. En consecuencia los valores de las empresas están influidos en gran medida por las normas e ideologías de la sociedad. En este sentido, los valores de la

organización hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social general.

¿Sobre que puede basarse la estrategia en un período de cambio veloz y total incertidumbre, como el que afronta el mundo a la vuelta del siglo XXI?

Hay cinco fenómenos que pueden considerarse seguros en las estrategias actuales:

- 1.- La tasa de natalidad descendente en el mundo desarrollado.
- 2.- Modificaciones en la distribución del ingreso disponible.
- 3.- La definición del desempeño.
- 4.- La competitividad global.
- 5.- La creciente incongruencia entre la globalización económica y el fraccionamiento político.

Peter Drucker en su obra los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI, indica hasta donde podemos preveer, el sector de crecimiento para el siglo XXI en los países desarrollados no será el de “negocios”, es decir actividad económica organizada, sino que probablemente será el sector social, sin ánimo de lucro. Este es el sector más necesitado de administración hoy y en el cual una administración sistemática puede rendir los resultados más grandes y más pronto.

Kenneth R Andrews (1965) Andrews combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición estratégica “Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas, la política y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan sociedad. Los valores de la

organización hacen legítima su existencia y sus actividades en el sistema social general.

James Roseuzmeig (1999) los valores son la base esencial que guía la toma de decisiones y otras acciones, por lo tanto determinan el marco de referencia para el desarrollo de la teoría organizacional y de la práctica administrativa.

Este enfoque subraya que son estándares normativos que influyen en las preferencias y acciones de los seres humanos. La función primaria de los valores, en cuanto al comportamiento administrativo, es que sirven como determinantes y como lineamientos, para la toma de decisiones y la elección de acciones.

Stephen P. Robbins (1998) dice que los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones, porque influyen en nuestras percepciones.

Los valores representan convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso.

Wendel French (1996) los valores son parte integral en el Desarrollo Organizacional como modelo organizacional. Para la época de 1950 y 1960, existían creencias y hubo una desviación radical, creencias como la confianza, el respeto al individuo, la legitimidad de los sentimientos, la comunicación

abierta, la toma de decisiones descentralizada, la participación, contribución de todos los miembros de la organización, colaboración, cooperación, uso apropiado del poder y las relaciones personales auténticas. Los valores humanistas incitaron una búsqueda de mejores formas para dirigir las organizaciones y desarrollar en sus integrantes los valores con implicaciones directas sobre la forma de organizar el trabajo, a las personas y realizar lo mejor del potencial humano.

Las organizaciones es posible crearlas por una parte que sean humanas, que estén orientadas al desarrollo que deleguen autoridad y por la otra que sean de un desempeño superior en términos de la productividad, la calidad de la producción y utilidades. La implicación es que el recurso más valioso de una organización son las personas y se les debe tratar con cuidado.

Los valores nunca son estáticos, cambian con el paso del tiempo, los rápidos cambios tecnológicos de la sociedad y de las organizaciones, aseguran que el mañana traerá consigo nuevas definiciones de lo “verdadero” y nuevas creencias acerca de lo que es “bueno”, a medida que los científicos y gerentes, continúen desarrollando una mejor comprensión de las estructuras de la autoridad, de las estructuras de la organización y de las formas de perfeccionar el potencial humano.

En la organización objeto de esta investigación, cuyo objetivo es el Servicio de Administrar Justicia, conlleva el valor fundamental en la misión y los valores de la Axiología Jurídica (justicia, bien común, equidad, seguridad jurídica) implícitos en los procesos a los justiciables e igualmente en el “ser” que los aplica., sin embargo para un cambio en la cultura de una organización

establece Wendel French en su obra que la Justicia Organizacional debe funcionar internamente y la organización debería facilitar la posibilidad de ventilar las injusticias que se perciben en sus recursos humanos, deben establecer “procedimientos para el manejo de quejas y agravios”, de una forma cuidadosa, sistemática y completa, debe formalizarse un sistema de apelación para proteger a los miembros de las severas anormalidades en la cultura de una organización. Los valores existentes se relacionan, tanto con la efectividad de la organización como son las preocupaciones humanistas y democráticas ó sea la organización también debe enfocarse hacia adentro.

2.2.6.- ANTECEDENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Entre las décadas de los setenta y ochenta comenzó a introducirse en el medio organizacional el término “corporate culture”, para dar repuestas a la preocupación de algunas empresas en los Estados Unidos en establecer un modelo ideal entre directivos , niveles de mando y demás empleados. El término ha sido como cultura corporativa, empresarial, organizativa (Vásquez 1990).

La Cultura Organizacional, llamada también atmósfera o ambiente organizacional, es el conjunto de valores, suposiciones, creencias y normas que comparten sus miembros con el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. La Cultura Organizacional es intangible, no se puede ni tocar, pero hay que tener en cuenta que siempre este presente en cualquier organización.

En la década de 1980, la mayoría de las grandes compañías a nivel mundial fusionaron sus empresas con compañías de líneas de productos complementarios, produciéndose como consecuencia de ello, una combinación de culturas opuestas que generaron un choque cultural, en otras palabras, incompatibilidad de forma de operar. Ejemplo de ello constituyeron: Rolm por la IBB, Republic por Northwest Airline, Electronic Data Systems por General Motors, entre otras.

Algunos autores como Garmendia (1988), consideran que la cultura organizacional tiene que ver con el impacto japonés, adjudicado en ciertos rasgos culturales de funcionamiento de la organización; sin embargo a pesar del amplio tratamiento que se ha dado desde entonces, no existe una definición y abordaje homogéneo que deje claro su noción, dadas las interpretaciones establecidas al respecto.

Lo que si parece claro es que para comprender, interpretar y cambiar la cultura de una organización, es necesario tener un marco de referencia y una adecuada utilización del marco teórico. Es necesario, conocer los valores, creencias, símbolos, mitos, héroes, entre otros. Que según Schein (1988), la posibilidad de conocer la cultura organizacional o corporativa esta en:

- A.- Las culturas empresariales “visibles y tangibles” es un fenómeno real en cualquier grupo social.
- B.- El rendimiento de la empresa, las opiniones, percepciones y rendimiento del individuo, se comprende mejor tanto se corresponda con la cultura de la organización.

C.- El concepto ha sido tan indistintamente interpretado que tienden a confundirse con otras filosofía, clima, ideología y estilo.

2.2.7.- CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En teoría hablar de cultura organizacional hace pensar en un conjunto de valores, normas y formas de comportamiento que son aceptadas y compartidas por un grupo de personas dentro de una organización, sin embargo tan complejo como es el estudio de la cultura en una sociedad determinada, lo es también su abordaje dentro de una organización.

En este sentido, Allaire y Firsirotu (Abarbanel y otros 1992) hacen una descripción de las diversas corrientes metodológicas y abordan el tema de cultura organizacional a partir de las teorías y conceptos de la antropología cultural.

A lo largo de su exposición, estos autores enuncian diversas corrientes y sus representantes, los cuales se ubican en dos posiciones; la que considera a la organización como sistema de ideas y la posición que considera a la organización como un sistema socio cultural la cual asume que los aspectos socio estructurales deben estar integrados y sincronizados como dimensiones simbólicas y direccionales de la organización. Dentro de esta corriente se ubican: la Escuela funcionalista, la escuela estructuralista y la escuela ecológico-estructuralista.

Según Bernardo (1995), al parecer hay (7) características que al ser combinadas y acopladas revelan la esencia de la cultura de una organización; a saber:

1. **Autonomía Individual:** Que consiste en el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en una organización.
2. **Estructura:** Representada por el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que es utilizada para vigilar y controlar el comportamiento del trabajador.
3. **Apoyo:** Significa el grado de ayuda y estabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. **Identidad:** Viene a ser el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo de trabajo.
5. **Desempeño-Premio:** Consiste en el grado de la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promociones) se basa en criterios relativos al desempeño.
6. **Tolerancia al Conflicto:** Representada por el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. **Tolerancia al Riesgo:** Significa el grado en que se alimenta al empleado para que sea agresivo, (fuerte) innovador y corra riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto hasta lo más bajo, así pues al evaluar la organización a partir de estas siete características, se obtiene un panorama completo, con ello se puede conocer la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización sobre como se hacen las cosas en ella y como deberían obrar para obtener mejores respuestas.

No obstante lo anterior, para la investigación se ha considerado incluir otras características que según Bernardos permitirían visualizar de manera más actual el concepto de cultura de la organización con la inclusión de los factores siguientes:

1. **Actitud:** La cual supone el grado en que el estado mental de la persona, y su disposición a responder basado en la experiencia, ejerce influencia sobre el comportamiento organizacional.
2. **Filosofía Gerencial:** Significa el concepto que sobre la gente, el mercado, el entorno, los sistemas de información y el estilo gerencial, ejercen influencia sobre la organización.
3. **Imagen Corporativa:** Viene a ser la representación del producto y de la organización que tienen las personas, el entorno social y gubernamental.
4. **Sentido de Pertenencia:** El cual es representado por el sentimiento compartido por los miembros de la organización y sus familiares, de ser integrantes de la misma familia.

Sistema de Valores: Consiste en la confluencia de los cambios de la organización y del hombre en su proceso de maduración, que denuncian acuerdos o desacuerdos entre valores tanto internos de la organización como el hombre, cuya importancia tiene influencia sobre el desempeño laboral. Característica que permite dar una mejor aproximación al concepto de Cultura Organizacional.

Es importante destacar que el hecho que existan estas características comunes en la organización determina que la mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una organización expresa los valores básicos que comparten la mayoría; es decir, cuando se habla de cultura organizacional se refiere a la cultura dominante de la organización. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar los problemas, situaciones o experiencias comunes entre sus integrantes, estas subculturas pueden existir entre departamentos.

La cultura es un término muy amplio, enfocado desde varios puntos de vista estudiado con varios fines.

Desde el punto de vista antropológico, se encuentra con el afán de determinar las diferencias que existen entre los hombres, llegar a entender y explicar la diversidad de la conducta y de las obras humanas; estudia en forma compartida las diferentes culturas, entendiéndolas, “como las formas de vida de la estructura social, de las creencias y de los medios de comunicación simbólica que se dan en una sociedad” (Zamora, Navarro, 1981, p. 16).

Las formas de vida son los procedimientos por los cuales una sociedad asegura su subsistencia, mediante su adaptación al medio físico en que se desarrolla y los intercambios que realiza con otras sociedades para suplir lo que falta.

El orden establecido abarca todas las relaciones sociales que están institucionalizadas, la organización política y el ejercicio del poder dentro de ellas, los sistemas jurídicos a que da lugar y las sanciones que las mantienen, forman el control social. Las sanciones se basan en las normas, éstas en los valores y ambos nacen de las creencias.

Las creencias son los principios fundamentales comúnmente aceptados por los miembros de cualquier sociedad. Principios que la religión socializa y articula, el ritual que los mantiene y refuerza, la magia manifiesta y controla, el mito legitima y explica, los mundos simbólicos del lenguaje, el arte, el folklore expresan y recuerdan. Los medios de comunicación simbólicos son todos los aspectos de las creencias que necesita el hombre para vivir en sociedad.

Brow (1968) “Cultura se refiere a todas las formas aceptadas y modeladas de conducta de un pueblo determinado. Es un agregado de entendimientos comunes, es la suma y la organización o arreglo de todas las maneras de pensar, de sentir y obrar del grupo” (p. 184).

Stoniche (1984): Plantea que la cultura organizacional comprende reglas de juegos oficiales y no oficiales. La cultura más que cualquier otro elemento,

dicta qué es lo se va hacer por ello el éxito de la estrategia del planificador depende de su habilidad para asumir riesgos inherentes a la acción.

Newton y Wallace (1995): Definen la cultura organizacional como “las creencias, valores aprendidos y los patrones de comportamiento característicos que existen dentro de la organización” (p. 104).

Deal (1985): La concibe como “una suma de valores, mitos, héroes y símbolos, que le ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan dentro de una Organización” (p. 134).

Monasterio (1985): La cultura organizacional “es la forma de ser y de hacer un determinado grupo. La forma de ser, el sentido que los miembros de la organización consideran importante desenvolver su comportamiento cotidiano, de forma de hacer en términos de las modalidades de conducta preferidas para llevar a cabo; actividades igualmente que podrían desarrollarse de otra manera” (p. 119).

Robbins (1987): Dice que “la cultura organizacional designa un sistema de significado común comparativo que tienen los miembros respecto a la organización, a como se hacen las cosas en ella y a la manera en que han de obrar. Es un término descriptivo” (p. 131).

Acevedo (1990): Expone que la cultura organizacional es “el conjunto de maneras tradicionales, habituales y problemas con los que se enfrentan una organización. Es también un vínculo emocional que une a la organización” (p. 202).

Allaire y Firsirotu (1992): Conciben la cultura organizacional “Como un sistema particular de símbolos, influidos por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia” (p. 108).

Cultura organizacional es según Koontz (1999: p 353) “el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de la organización”. Lo cual nos indica que es ese todo abstracto de cada organización particular que la diferencia de otras, aún cuando estas otras pertenezcan a la misma industria.

Desde el punto de vista antropológico, cultura “es la forma de pensar, comprender, evaluar y comunicar, más o menos integrada que hace posible un modo de vida compartido en una sociedad” (Calhoun 2000: 92). El sociólogo Howard Becker (1986) resume esta idea como “entendimientos compartidos que la gente utiliza para coordinar sus actividades” (Calhoun, p. 93). Lo anterior nos demuestra lo acertado del término cultural organizacional, si tomamos en cuenta que las organizaciones son según Robbins (1994) unidades sociales compuestas por dos o más personas, que están coordinadas de manera consciente, y que funcionan de manera constante para la consecución de metas comunes; para ello requieren de convivir en un espacio determinado donde ejecutar sus tareas de acuerdo a lineamientos establecidos por la organización deben de comunicarse constantemente, comprender la forma en la cual interactúan unos con otros, tomar decisiones y desarrollar

comportamientos aceptados dentro de la organización que permita el logro armonioso de los objetivos comunes. En definitiva deben adaptarse a un modo específico de actuar, comunicarse, e interpretar los hechos diarios, establecidos en su entorno laboral, es decir deben adaptarse a la cultura de su organización.

2.2.8.- DISTINTOS NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se indicó, la cultura organizacional está formada por entendimientos compartidos por todos los miembros de una organización (patrón de actuación) acerca de cómo hacer las cosas, como vestirse, como reaccionar ante situaciones determinadas, etc. Según Schein (1992) la cultura organizacional existe en tres niveles:

Primero Artefactos, son los aspectos visibles de la organización, algunas veces difíciles de descifrar, pero fácilmente identificadas cuando se está en un grupo nuevo con cultura desconocida. Incluye ritos, ceremonias, tipo de lenguaje y héroes (personas que han realizado o logrado importantes cosas para la organización y se convierten en modelo para los demás miembros).

Segundo Valores Adoptados, son las razones o motivos por las cuales la organización explica por que hace lo que hace y como lo hace. La misión, visión, objetivos y estrategias de una organización forman parte de sus valores adoptados.

Tercero Supuestos básicos fundamentales, “son las creencias que los miembros de la organización dan por sentado” incluyen percepciones, pensamientos y sentimientos (Stoner 1996, p. 202).

En los anteriores tres niveles se encuentran elementos visibles y no visibles, formalmente enunciados por la empresa o presentes por el hecho de la costumbre y la repetición. Así mismo el estudio realizado por Kotter y Heskett señala que los aspectos visibles son más fáciles de cambiar, como por ejemplo la rapidez con que los empleados atienden a un cliente, mientras que los aspectos invisibles como los valores y creencias de sus miembros, son más difíciles de cambiar, por cuanto requieren de nuevos compromisos y de un tiempo relativamente largo, que les permita a los empleados apoyar los nuevos valores e identificarse con ellos. (Ibid, p. 204).

2.2.9.- CÓMO SE FORMA LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Según Robbins (1999) la cultura de una organización la determinan primeramente sus fundadores, al inculcar al resto de los miembros, sus propios valores y creencias de porqué y cómo hace las cosas en la empresa, lo que luego se fortalece con el éxito que la misma haya sido capaz de alcanzar. Ellos deciden que conducta premiar y cuales castigar de acuerdo a los lineamientos que hayan establecido en la organización.

Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de cómo debería ser la organización. No están

restringidos por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización (Ibid, 603).

De la misma manera Serna Gómez (2000: 106-110) menciona algunos de los factores que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Estos son:

- 1.- Los **fundadores**: los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tiene de la organización... las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales en la etapa inicial de cada compañía.
- 2.- **Estilo de dirección**: El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- 3.- **La claridad de los principios organizacionales**: las compañías tiene que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la Institución... Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa...Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- 4.- **Autonomía Individual** (Empowermet): El grado de responsabilidad independencia, autonomía y creatividad permitidas a los miembros de la organización... No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas... La descentralización o centralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología, los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa (Ibid: 107-108).
- 5.- **Estructura**: Es el Patrón de las relaciones laborales, de autoridad y poder que tiene una organización. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos las cuales

necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca al cliente.

- 6.- **Sistemas de Apoyo:** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual la distribución de la información crea una cultura. Unas son manualizadas otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia.
- 7.- **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones:** la manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros, crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción, son elementos que contribuyen a la conformación de la cultura organizacional.
- 8.- **El estímulo al riesgo:** hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimular la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crean contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.
- 9.- **Direccionamiento Estratégico:** hay organizaciones operativas con objetivos cortoplazistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. La preocupación empresarial de una u otra visión es bien diferente. En las primeras, el día a día es más importante y por lo tanto la preocupación por las cosas internas de la organización tienen prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer. Otras, al tiempo que se preocupan por una operación, auscultan frecuentemente su entorno con el fin de anticiparse a las oportunidades y amenazas que los rodean. Para ellas el cliente es su centro estratégico.
- 10.- **El talento Humano:** Su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental en la cultura empresarial.

2.2.10.- COMO SE MANTIENEN VIVA LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, el compendio de valores, creencias, y conductas aceptables dadas a conocer en un principio a los empleados por parte de los fundadores de la empresa, son a su vez transmitidas a los nuevos empleados y a los ya existentes, a través de prácticas organizacionales como “... el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, la capacitación, las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso, que aseguran que quienes son contratados se ajustan a la cultura, y que se recompense a aquellos que la apoyan y se sancione a los que la impugnen” (Robbins 1999: 605), así como también mediante el relato de historias, celebración de rituales, el uso de un lenguaje y de símbolos materiales determinados.

Se hace importante señalar que:

Sin importar cuán bien se haga el reclutamiento y la selección de personal, los nuevos empleados no están completamente adoctrinados en la cultura de la organización. Tal vez sea más importante considerar, que al no estar familiarizados con la cultura de la organización, lleguen a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. La organización, por tanto, querrá ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación se denomina socialización (Ibid: 607).

Este proceso de socialización está formado por tres etapas:

Etapa de prearribo: Período de aprendizaje en el proceso de socialización que ocurre antes de que un empleado nuevo se una a la organización.

Etapa del Encuentro: la etapa en el proceso de socialización en la cual un nuevo empleado ve realmente como es la organización y enfrenta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad pudieran diferir.

Etapa de la metamorfosis: La etapa en el proceso de socialización en el cual un nuevo empleado ajusta su trabajo a los valores y normas del grupo (Ibid: 608).

Así mismo el mismo autor señala que “la metamorfosis exitosa debe repercutir de manera positiva en la productividad del novato y de su compromiso con la organización...” (Ibid: 608). Para ello la organización debe contar con programas formales de socialización, ya que si son informales se corre el riesgo de prestarles poca atención a los nuevos empleados al ponerlos directamente en su trabajo, lo que puede traer consecuencias negativas en su desempeño. De acuerdo con el autor los programas de socialización formales, colectivos, fijos en serie (uso de modelos que capacitan y alientan al de recién ingreso) y que hacen hincapié en el desprendimiento de ciertas características del nuevo empleado que no cuadran del todo con los valores de la organización, tienen mayores probabilidades de influir sobre los nuevos empleados para que estos ofrezcan comportamientos tipificados y predecibles, en pro del logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido Davis (1999: 116) afirma que “vista de la perspectiva de la organización, la socialización organizacional podría equivaler a imprimir en los empleados las huellas digitales o el código genético de la organización. Desde el punto de vista de los empleados, se trata del proceso esencial para conocer las entretelas que les permiten sobrevivir y prosperar en una empresa”.

Así mismo señala, que los empleados también pueden ejercer un impacto en la cultura de una organización mediante el proceso que denomina individualización, de la cual denota lo siguiente:

La individualización tiene lugar cuando los empleados ejercen exitosa influencia en el sistema social que los rodea en el trabajo ya sea mediante el desafío de la cultura o su desviación respecto de ella. La interacción entre socialización e individualización se describe, en la que aparecen los tipos de empleados que aceptan o rechazan las normas y valores de una organización, ejerciendo con ello diversos grados de influencia. Los dos extremos (rebelión y conformidad total) pueden resultar disfuncionales a largo plazo para la organización (y la trayectoria profesional del individuo). El aislamiento, por supuesto, no suele ser un curso de acción productivo. Si suponemos que la cultura de cierta organización alienta a sus empleados a impugnar, cuestionar y experimentar sin incurrir por ello en la provocación de excesivos desórdenes, el individualismo creativo puede infundir nueva vida y nuevas ideas en beneficio de la organización...” (Davis, 1999: 116).

El Grafico siguiente refuerza la importancia del proceso de selección de personal la cual debería llevar a la organización a contratar individuos que puedan interactuar en la organización de manera armoniosa, dado su compatibilidad con los valores y demás aspectos que para la organización son importantes.

GRÁFICO No. 11 **Rol del Líder**

ALTA	CONFORMIDAD	INDIVIDUALISMO
Socialización: Impacto de la cultura organizacional en los empleados; aceptación de normas.	xcviii	

AISLAMIENTO

REBELIÓN

BAJA

BAJA

Individualización: Impacto de los empleados en la cultura organizacional; desviación del resto de normas

ALTA

Fuente: Davis 1999 “Comportamiento Humano en el Trabajo”.

En el mismo orden de ideas Serna Gómez (2000: 112) señala que “para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por si misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura de una forma mucho más tangible” algunas de esas manifestaciones son según Robbins (1999: 610) las siguientes:

Historias: Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado, proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Los Rituales: Son “secuencias repetitivas de actividades que se expresan y refuerzan los valores claves de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y cuál no es” (Ibid: 610).

Los Símbolos Materiales: Estos símbolos pueden ser aspectos de la infraestructura, dispositivos como carnet, la forma de vestir, la distribución y elegancia de los espacios según ciertas clasificaciones, etc. (Ibid p: 612).

El Lenguaje: Se refiere al uso del “lenguaje como medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura”... “al aprender este lenguaje, los miembros, manifiestan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla” (Ibid, p: 612).

Los Héroes organizacionales:

Creadores de empresa, presidentes de compañías, gerentes generales y otros altos funcionarios de la alta gerencia de una institución que enfrentan con éxito crisis empresariales se convierten en héroes organizacionales. Debida a la labor realizada se transforman en ejemplo interno, encabezan la organización, crean compromiso y lealtad a su alrededor.

Los mismo ocurre con funcionarios de niveles intermedios, y aún en los bajos, que hacen cosas extraordinarias por sus empresas y se convierten en héroes organizacionales, dignos de reconocimiento y admiración”. (Serna Gómez, 2000, 114).

Con respecto a los héroes organizacionales Serna Gómez también señala la existencia de tres tipos de héroes a saber: el visionario, un líder que ejemplifica la cultura de la organización mediante sus actos, palabras y proyectos; el héroe situacional, un empleado que se destaca por un desempeño extraordinario en un momento determinado, constituyéndose en ejemplo a seguir el héroe rebelde, aquel líder que desea un cambio y promueve la innovación dentro de la organización para lograrlo.

2.2.11.- FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Judith Gordón en su texto “Comportamiento Organizacional” (1997) La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestas creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Una cultura tiene tres niveles supuestos, valores y artefactos. Se puede descubrir una cultura analizando la misión de la organización, sus héroes, heroínas, mitos y relatos físicos.

Las mejoras continuas, la facultación de los empleados, la satisfacción de los clientes y el liderazgo constituyen los cuatro pilares de la administración para la calidad total.

La cultura de una organización se puede diagnosticar para determinar si encaja con las metas de la organización, si fomenta la mejora constante de la calidad y si contribuye a crear una organización aprendiz. Cambiar la cultura implica desarrollar una visión clara sobre el futuro de la organización y asegurar el apoyo de los mandos superiores. También implica que la gerencia modele la nueva cultura ante los subalternos y cambie la estructura de la organización.

El conocer la cultura de una organización reviste gran importancia, ya que ello permitiría adecuarla para así obtener los beneficios que ofrecen sus funciones, ellas son según Robbins (1999: 601) las siguientes:

Primero, desempeña un papel que define límites; es decir señala diferencias entre una organización y las demás.

Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.

Tercero, la cultura facilita que se genere el compromiso con algo superior al interés personal de un individuo.

Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que mantiene unida a la organización, ofreciendo los estándares de lo que deben hacer y decir los empleados.

Finalmente la cultura sirve de mecanismo de control y lógica que guía y da forma a las actitudes y conductas de los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo guiando y modelando las actividades y el comportamiento.

2.2.12.- CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El anterior autor señala en su última Edición (1999) que investigaciones recientes sobre cultura organizacional, señalan siete características primarias que captan su esencia, estas características son:

- 1.- Innovación y toma de riesgos: el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.
- 2.- Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- 3.- Orientación hacia los resultados: El grado en que la Gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr esos resultados.
- 4.- Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización.
- 5.- Orientación al equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.
- 6.- Energía: El grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.
- 7.- Estabilidad: El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

Sin embargo, en ediciones anteriores el mismo autor (1994) señala 10 características, unas similares a las anteriormente denotadas y otras adicionales. Estas 10 características son:

- 1.- Identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- 2.- Énfasis en el grupo: El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupo y no a personas.
- 3.- Enfoque hacia las personas: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- 4.- La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- 5.- El control: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.
- 6.- Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- 7.- Los criterios para recompensar: el grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento.
- 8.- Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
- 9.- Perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la Administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- 10.- El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Lo anterior tiene su fundamento en la creciente importancia que esta teniendo en el mundo empresarial, la innovación y la creatividad como factores claves en el éxito empresarial, lo que ha llevado a las organizaciones a tratar de introducir estos aspectos en el día de sus organizaciones.

2.2.13.- CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE VERSUS Débil

Todos los aspectos antes mencionados contribuyen a formar y a consolidar la cultura de una organización, la cual es según Robbins (1999: 597) **la cultura dominante**, ésta “expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización”. Sin embargo el mismo autor hace referencia a la existencia de **subculturas** dentro de una organización, las cuales si bien deben estar enmarcadas dentro de los parámetros establecidos por la cultura dominante, también pueden influenciar la conducta de sus miembros, al poseer valores y conductas propias de las actividades que en ellos se realizan. Dichas subculturas se pueden originar por las designaciones en distintos departamentos, o bien por separación geográfica.

Así mismo, si los miembros de una organización aceptan y sostienen con intensidad sus valores centrales y comparten ampliamente la forma en la que la organización da vida a los elementos anteriormente señalados, dicha organización contará con una cultura organizacional fuerte. En este caso la cultura organizacional “... tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros debido a que el alto grado en el que se comparte y a la intensidad con la cual se viven los principios organizacionales, crean un clima interno de alto control y de comportamiento” (Ibid: 598). Lo anterior indica que una fuerte cultura organizacional podría sustituir en gran parte la normalización de una organización, es decir, la creencia sólida en los valores y principios organizacionales, podría sustituir el uso de normas y reglamentos, formulados para estandarizar el comportamiento de los miembros de la organización. Afianzando lo anterior Davis (1999: 114) afirma que “El acuerdo con la cultura de una organización debe resultar de un mayor grado

de cooperación, aceptación de la toma de decisiones, el control, comunicación y compromiso con el empleador”.

Por otra parte una cultura organizacional débil, estará caracterizada por la situación contraria es decir, los valores centrales de la organización no son ampliamente compartidos por sus miembros, o quizás no son compartidos con la misma intensidad. Ello tiene como consecuencia que la organización no pueda utilizar a la cultura organizacional como un mecanismo efectivo de control que regule por la vía de la internalización de valores organizacionales, la conducta de los que en ella trabajan.

En este sentido Robbins (1999: 596) afirma que una cultura organizacional fuerte está más relacionada con una menor rotación de personal, propicia un mayor grado de identidad y lealtad hacia la organización, así como un alto sentido de compromiso con el logro de los objetivos organizacionales.

Un aspecto muy interesante a este respecto lo plantea William Ouchi quien en colaboración con Alan Wilkins, realizó un estudio que ambos denominaron Culturas Eficientes: Explorando la relación entre Cultura y Desempeño Organizacional. El mismo dio como resultado la existencia de organizaciones que “no tienen características culturales firmes y únicas que las distinguan de otras y de la cultura en general” (citado por Kast 1998: 707), estas son las organizaciones altamente burocráticas, lo que sugiere que “una cultura fuerte es más típica en la organización adaptable orgánica... Es en estas organizaciones donde los valores, creencias y normas compartidas pueden tener efectos importantes sobre el desempeño” (Ibid: 707).

Lo importante según Kast y Rosenzweig (1998), es que una organización pueda contar con una fuerte cultura organizacional y que la misma sea coherente con las necesidades de la organización, de acuerdo al medio particular en la cual se desenvuelve dicha organización, ya que si se diera el caso de una organización con una fuerte cultura, la cual estuviera fundamentada en valores que por los cambios dinámicos del mundo de hoy fueran contraproducentes, como por ejemplo el apego a los procedimientos que dieron origen al éxito inicial de la compañía, resultaría muy difícil tratar de implementar cambios tecnológicos que le proporcionarían a la empresa mayor productividad.

Peter Drucker, cuando la cultura laboral se abre y los directivos se vuelven más flexibles y sensibles, también los empleados se vuelven más flexibles y autónomos. Un mejor desempeño de las funciones de trabajo por parte de los empleados, los dota de mayor creatividad para la resolución de sus problemas, lo que a su vez ejerce presión sobre la dirección a favor de mayor apertura y desarrollo. Si la dirección responde en consecuencia, el proceso de crecimiento no se interrumpe nunca.

2.2.14.- CULTURAS ORGANIZACIONALES EXITOSAS

¿Qué caracteriza a una cultura organizacional que promueva el éxito empresarial? A varias conclusiones han llegado investigaciones realizadas a este respecto.

Una de ellas fue la llevada a cabo por T.J. Peters y R. H. Waterman, quienes en un intento por definir que tipo de culturas tenían las organizaciones exitosas, realizaron una investigación que abarcó a 62 empresas de Estados Unidos, con la finalidad de identificar características que les fueran comunes. El resultado lo plasmaron en el best seller en búsqueda de la excelencia (1982), donde se definieron ocho características las cuales según los autores, procedían de creencias firmemente arraigadas entre sus miembros. Ellas fueron:

- 1.- Orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.
- 2.- Cercanía con el cliente. Estas compañías aprenden de la gente a la que sirven.
- 3.- Autonomía y decisión. Estas compañías fomentan a muchos líderes y muchos innovadores a través de la organización.
- 4.- Productividad a través de la gente. Las compañías tratan a sus obreros como la fuente básica de calidad y productividad.
- 5.- Compromiso con los valores. La orientación básica de las compañías excelentes tiene mucho que ver con sus logros. La alta dirección se mantiene en contacto visitando las “líneas de frente”.
- 6.- Cercanía al negocio. Se mantienen en el negocio que conocen.
- 7.- Forma simple, personal necesario. Las formas estructurales y los sistemas subyacentes en las compañías de éxito son simples. El personal de alto nivel es apenas el indispensable.
- 8.- Propiedades simultáneas rígidas flexibles. Han promovido la autonomía de arriba hasta la línea de producción. Son centralistas fanáticas en torno de unos cuantos valores primordiales que aprecian en gran medida. (Peters y Waterman 198, citado por Kast 1998: 706).

Ese mismo deseo por conocer los factores que hacen que las culturas organizacionales produzcan organizaciones más exitosas que otras, impulsó a los investigadores de Harvard Kotter y Heskett

(1992), a estudiar más de 200 empresas y de cuya investigación afloraron los siguientes resultados:

1. La cultura corporativa puede tener un impacto significativo en el desempeño económico de la empresa, a largo plazo.
2. La cultura o fracaso de las empresas en la próxima década.
3. No son raras las culturas corporativas que inhiben el desempeño financiero sólido, a largo plazo; estas se desarrollan con gran facilidad incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.
4. Si se puede lograr, que las culturas corporativas, aunque sean difíciles de cambiar, refuercen más el desempeño. (Kotter y Haskett, 1992, tomando de Stoner 1996: 203-20)

Así mismo se tiene lo descrito por W. Ouchi (1981), quien luego de una investigación realizada en Japón, desarrolló la Teoría Z, en la cual reconoce los lineamientos culturales en la productividad de las empresas especialmente comparando el Japón y Estados Unidos. En esta Teoría Z se describe el concepto de “Dirección por consenso” en la cual se destaca que “unos trabajadores comprometidos son la clave de la productividad”, esto a su vez hace que se desarrollen relaciones de colaboración y confianza entre trabajadores, gerentes y otros grupos. Ello viene entonces a caracterizar a las organizaciones como tipo Z, ejemplo de ello lo son la IBM, Egüelo-Placard y Dayton-Hudson. Dichas organizaciones hacen énfasis en las habilidades interpersonales que son necesarias para la interacción grupal. El modelo de la teoría Z adapta los elementos de eficiente sistema administrativo japonés a la

cultura norteamericana. Las características típicas de las organizaciones tipo Teoría Z, según Davis (1990: 39) son:

- ✓ Empleo de toda la vida.
- ✓ Carreras no especializadas.
- ✓ Responsabilidad individual.
- ✓ Interés por la persona total.
- ✓ Sistemas de control que son menos formales.
- ✓ Consenso en la toma de decisiones
- ✓ Menores índices de ascenso.

Desde el punto de vista positivo, la teoría no pretende trasplantar conceptos japoneses a la cultura norteamericana sin antes pasar por un proceso de adaptación. Como modelo híbrido, la teoría Z se basa en un interés compartido por las múltiples necesidades de los trabajadores, definiendo claramente su tendencia democrática, mediante el énfasis de los procesos de decisión por consenso.

En este mismo sentido cabe señalar que estos elementos eficientes del sistema administrativo japonés forman parte de lo que ellos conocen como la administración Kaisen (KAI que significa cambio y ZEN que quiere decir para mejorar) la cual traducido al español significa mejoramiento y fue dado a conocer por Masaaki en 1936 en su libro Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. Esta filosofía administrativa de cambio constante para el mejoramiento se fundamenta "... en la importancia que dan a los procesos y no a los resultados, pues se esfuerzan para que cada integrante de la organización mejore continuamente las imperfecciones que se presentan en las diversas etapas del proceso" (Tomado de Sheila Cane 1997: 2) ello logra una alta afectividad en el Japón dado a aspectos característicos de los japoneses y de la

manera de entender los negocios. Según Cane (1997: 5) estas características son:

- ✓ Los japoneses en general son detallistas por naturaleza.
- ✓ El sistema tributario japonés no estimula las inversiones a corto plazo.
- ✓ Los accionistas se concentran en lograr utilidades a largo plazo.
- ✓ Las organizaciones japonesas tienen como fortaleza una excelente coordinación de las actividades en todas sus áreas.
- ✓ El trabajo en equipo es fundamental, ya que impera el bienestar colectivo por encima del individual.

Este tipo de administración, produce organizaciones con culturas sólidas, abiertas al cambio con un fuerte sentido del equipo y de logros colectivos determinados por la manera como se hacen las cosas en la organización, que se podría resumir en “atención al proceso antes que a los resultados, administrativos interfuncional y empleo de círculos de calidad y otras herramientas para apoyar el mejoramiento continuo” (Ibid: 5).

2.2.15.- PUNTO DE VISTA SISTÉMICO

De acuerdo a lo anteriormente expuesto la cultura de una organización puede ser un factor clave en el éxito de la misma. Se ha mencionado también el hecho de que esta cultura podría ser modificada a fin de que la organización le sea más fácil alcanzar el tan deseado éxito organizacional, el cual podríamos medir con indicadores financieros y de mercado. En el caso de que estos

indicadores señalen que el desempeño organizacional requiere de un cambio o de lo contrario la organización pudiese estar en peligro de desaparecer, se hace perentorio revisar su cultura organizacional antes de emprender un cambio significativo tendente a mejorar su funcionamiento, bien sea por la vía de correcciones de aspectos sobresalientes en evidente deterioro, o por la implementación de programas de reestructuración o mejora continua entre otros.

Dicha modificación por lo general se fundamenta sobre la base de los cambios originados en el entorno en el cual actúa una organización. Es aquí donde la teoría de sistemas puede contribuir con la comprensión de la necesidad de que la cultura de una organización cuente con elementos que le permitan adaptarse fácilmente a las necesidades del entorno, a fin de poder permanecer en el mercado (Kast 1998: 705). Para ello se pueden combinar los conceptos culturales con la teoría de sistemas, la cual ve a las organizaciones como un todo organizado en la cual se encuentran elementos en constante interacción siendo éstos a su vez interdependientes.

Como primer punto de esta teoría de sistemas se puede mencionar que la necesidad de adaptación de las organizaciones obedece a una de las características que tienen las organizaciones de hoy en día, al ser consideradas como sistemas abiertos, los cuales según la Teoría General de Sistemas originalmente formulada por Ludwig Von Bertalanffy, establece que los sistemas son “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes o subsistemas interdependientes y delineado por un límite identificable de su suprasistema ambiente” con el cual está en constante interrelación (Kast 1998: 108).

Dicha característica está contenida en el proceso de adaptación que sufren las organizaciones, a fin de satisfacer las necesidades de un entorno, la misma se denomina equilibrio dinámico u homeostasis y establece que el sistema buscará mecanismos que le permitan el restablecimiento del equilibrio por medio de flujo continuo de materiales, energía e información.

Así mismo la anterior concepción sistémica de las organizaciones señala otras características, algunas de ellas son según Kast 1998, las siguientes:

Entropía negativa: Tendencia contraria a la destrucción del sistema. Toda organización debería tener una entropía negativa, es decir una tendencia contraria al desgaste, lo que se logra con la importación constante de recursos de su medio ambiente. Esta característica está estrechamente relacionada con el equilibrio dinámico antes señalado y podría decirse que es consecuencia de la primera: si la organización cuenta con mecanismos que le permitan modificar el sistema para reponer el equilibrio perdido debido a los cambios del entorno, entonces la misma tendrá una entropía negativa.

2.2.16.- LAS ORGANIZACIONES APRENDICES

La organización aprendiz resulta útil para la calidad total. Una organización aprendiz tiene capacidad para revitalizarse en lo fundamental, pasar por un ciclo continuo de experiencia, análisis de la experiencia formulación de una hipótesis sobre la experiencia, experimentación para comprobar la hipótesis.

La organización aprendiz reúne datos para ayudar a las personas a estudiar sus experiencias en la organización.

La organización aprendiz también analiza los datos para ayudar a las personas a formular hipótesis sobre la experiencia y formas para mejorarla. Tienen un dialogo abierto, reconocimiento de fracasos, como parte de la experimentación, los miembros de la organización aprenden de experiencias del pasado, pero también de las mejores prácticas de otras organizaciones y transfieren los conocimientos en forma rápida y eficaz por toda la organización.

La organización aprendiz tiene mecanismos específicos para la renovación, como las revisiones periódicas las actividades para hacer planes estratégicos a los programas de capacitación para todo el sistema.

Una organización aprendiz obtiene una ventaja competitiva debido al aprendizaje constante por parte de las personas, los equipos y la organización. Una organización aprendiz resuelve problemas en forma sistemática, transmite los conocimientos en forma veloz, eficaz a lo largo y ancho de toda la organización.

Judith Gordón (1997), la cultura de una organización se puede diagnosticar para determinar si encaja con las metas de la organización, si fomenta la mejora constante de la calidad y si contribuye a crear una organización aprendiz. Aun cuando los ejecutivos quieran conservar la cultura presente de su organización, los mandos superiores piensan, cada vez con más frecuencia que el cambio de cultura mejora el desempeño. Cambiar la cultura

implica desarrollar una visión clara sobre el futuro de la organización y asegurar el apoyo de los mandos superiores. También implica que la gerencia modele la nueva cultura ante los subalternos y cambie la estructura de la organización, los sistemas de recursos humanos y los estilos para sustentar la nueva cultura además que seleccione, capacite evalúe y premie a los empleados con el propósito de ayudarles a encajar dentro de la nueva cultura. La organización también puede instituir una serie de medidas para el diagnóstico y la acción con efecto de crear o bien una administración para la calidad total o bien una organización aprendiz.

2.2.17.- LA CULTURA COMO DESVENTAJA

Muchas de las funciones de la cultura organizacional son ventajosas, ya este conjunto de significados son útiles para lograr el compromiso, la convergencia del comportamiento del trabajador, lo cual repercute en beneficios para la organización; y desde el punto de vista del personal, elimina la ambigüedad e indica como hacer las cosas.

La cultura también puede convertirse en una desventaja cuando, los valores compartidos no coinciden con los que favorezcan el proceso de la organización; el ambiente de trabajo seguro para el trabajador, no existen mejoras salariales en los empleados, los grupos de presión sindicatos, asociaciones, gremio, toman fuerza y se oponen a toda situación laboral que no favorezca sus intereses.

Otros aspectos negativos de la cultura se pueden observar cuando no existen reglas claras para el manejo de personal, la supervisión es pobre y la

gerencia no logra detectar en cuales aspectos se está fallando, o también cuando se requiere efectuar un cambio de cultura o incorporar una determinada filosofía, o sencillamente cuando en la empresa no se logra detectar cual es la filosofía a seguir, es decir, cuando hay ambigüedad en los mensajes y no hay una buena formación conceptual en la gerencia de la organización.

2.2.18.- TRANSFORMACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Está claro que dentro de una organización pueden existir sistemas de subculturas que coexisten con la cultura firme de dicha organización. La importancia de estas subculturas y su influencia en el contexto global, pueden iniciar un cambio en la cultura de la organización a ciertas modificaciones, que al no ser del todo compartidas por sus miembros pueden dar lugar a conflictos en el personal, manifestándose en acciones concretas de rechazo a través del desempeño en el trabajo o en ausentismo y rotación del personal.

De igual forma, al ubicar a la organización dentro de un sistema abierto, interactuando con el medio externo, vale destacar factores que de igual manera pueden afectar la cultura de la organización como lo son: Problemas financieros, tecnológicos, requerimientos legales, etc. (Fremont y Rosensweing 1988), que son como amenazas al empleado si no toma parte de ese cambio.

Bajo estas orientaciones, la importancia de abordar la cultura organizativa a través de ese desarrollo, está en determinar los elementos valorativos explícitos y aquellos que aún estando implícitos, la orientan hacia el día a día, los cuales sustentan su actividad su realización en si misma y con el entorno social.

Considerar el grado de adecuación, entre la imagen que cada miembro tiene de la organización y la que cree poseer el resto del personal, permite detectar la aparición y discrepancias entre las opiniones y representaciones que cada parte tiene del otro. De igual forma, estas discrepancias permiten apreciar los elementos de esa cultura que se mantienen o cambian a través del tiempo; y cristalizan las características de la cultura de esa organización, la cual se expresa en elementos valorativos pautas de comportamiento de sus miembros.

La imagen de la organización, resume la concepción global que el personal tiene de ella, cuanto más compartida sea la cultura más fuerte es; lo que se traduce en cohesión del grupo, identificación, compromiso, legitimación de la estructura de poder. La complejidad interna de la organización y la dinámica relación con el entorno, las demandas del cliente, las exigencias sindicales, la influencia del sector público y privado, entre otros factores hacen cada vez más imperiosa la necesidad y a la vez permita vigilar las condiciones de trabajo, motivación y participación de su personal.

Por otra parte, está la imagen externa y la estructura de la organización, si esta última requiere sobrevivir debe adaptarse a su medio, identificar, percibir los cambios y hacer los ajustes necesarios de acuerdo a las exigencias del entorno necesidades del mercado que los rodea y del cual forma parte.

En este sentido, existe un interés mutuo en tanto a la organización necesita de las personas para lograr sus objetivos y las personas utilizan a la organización como un medio para alcanzar sus metas.

Uno de los medios utilizados para la organización para garantizar el mantenimiento y consolidación de su cultura es la selección del personal. A través de las metas de recursos humanos, la organización incorpora a su estructura al personal no sólo capaz de realizar su trabajo, si no también cuyos valores concuerden con los suyos. Este proceso igualmente permite a los candidatos obtener información relativa a la empresa y en caso de percibir incompatibilidades entre sus valores e interés y los de la organización tienden a excluirse voluntariamente. De esta forma, la selección se convierte en uno de los mecanismos de los que se vale la organización para absorber al personal que acepte sus valores, normas procedimientos y por ende mantengan su cultura.

Pero no basta seleccionar al personal, cuyas perspectivas de compatibilización con la cultura y objetivos de la organización sean prometedores. También el proceso de socialización ayudará al empleado a adecuarse a la cultura de la empresa, le permitirá amoldar al nuevo empleado y convertirlo en parte de su estructura.

Este proceso es importante para ambas partes en tanto para la organización implicar ganar un recurso y para el empleado identificarse con ella y establecer un compromiso. Por una parte, la organización le da forma a través de una filosofía que describe un modelo de administración y la estructura de la misma.

Los empleados por su parte, al ingresar compatibilizan sus intereses y expectativas con respecto a los de la organización: Este proceso de interacción les permitirá aceptar, compartir y en alguna medida afianzar o modificar la

cultura de la empresa, al mismo tiempo como miden de una manera como se relacionan con el entorno y nivel de satisfacción que les producirá realizar el trabajo (Robbins 1987).

Las acciones de la gerencia influyen igualmente sobre la cultura puesto que a través de la fijación de normas, niveles de autonomía de personal, sistema de ascensos y promociones políticas remunerativas, es como pueden mantenerse alertas sobre la forma como ha de marchar el sistema. Ello implica la ejecución de la labor adelantándose por medio de la implementación de estrategias globales, políticas generales, programas específicos y procedimientos que desarrollan la planeación de lo que se va hacer y el cómo, para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando más organizada esté una institución con miras a hacerse líder del cambio más tendrá que establecer la continuidad interna, externa y más tendrá que equilibrar el cambio veloz con la continuidad.

Una manera es acoger la idea de socios en el cambio, esto para los empleados.

Las relaciones dentro de la empresa, también tomarán cada vez más la forma de asociaciones, con empleados de la organización, con personas que trabajan para una firma de contratación externa pero que en realidad son integrantes de los equipos laborales de la propia empresa, o con contratistas externos independientes y a largo plazo en el proceso de cambio, estas relaciones deberán organizarse como asociaciones.

Para que exista equilibrio entre el cambio y la continuidad se exige una labor constante en materia de información, debido a que la mala información o poco confiable es un factor perturbador, es importante asegurarse que el personal esté plenamente informado, por cuanto existen situaciones rutinarias como el verse seis veces al día que con el cambio y la nueva tecnología de información, tendrán otro giro. Es de resaltar que la información a distancia es de importancia ya que es sistemática, da oportunidades para conocer y comprenderse.

Igualmente se requiere que la organización o el líder del cambio, tenga la regla firme de que no haga sorpresas. Ante todo se requiere continuidad respecto a los fundamentos de la empresa: su misión, sus principios, su definición del desempeño y los resultados. El equilibrio, igualmente debe reflejarse con la premiación a los innovadores, en la remuneración, el reconocimiento y los premios e igualmente ha de tenerse en cuenta que los innovadores que no llegan a la alta gerencia, por no decir a la plana mayor es porque, esta organización no está innovando, se necesita premiar la continuidad, considerando que los individuos que aportan un mejoramiento continuo son tan valiosos para ella y merecen tanto reconocimiento y premiación como el auténtico innovador.

2.2.19.- CAMBIOS Y COMPORTAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión, se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al

grado de éxito conseguido. Por lo general, esta situación se debe a sus miembros fundadores, quienes han requerido que así sea.

Normalmente los fundadores de una organización siempre han ejercido una influencia en la creación de la cultura organizacional. Tienen una visión de lo que se debe lograr, de la posición que ocupa su organización en el mercado; no están atados a las costumbres, ni a una ideología, sino al enfoque particular que los fundadores logran imponer en su empresa.

Así mismo, el comportamiento cultural en la organización se verá influida no solo por los fundadores sino por los miembros a quienes estos contrataron. También una cultura puede nacer de una necesidad o de un cambio de dirección, que de origen a nuevas orientaciones y en la necesidad de crear entonces, una cultura fuerte, donde aquella se caracteriza por que los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente.

Cuanto mayor sean compartidos estos valores o sentimientos grupales, mayor será la cohesión y más fuerte será la cultura. Conforme a tal afirmación, una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros, ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las compañías japonesas.

Aspectos estos, que revelan lo mencionado hasta ahora, como es lograr el control de la conducta del personal. En función a lo anterior, se puede afirmar que uno de los factores importantes y de los mejores logros de una

cultura fuerte, se nota en la disminución de los índices de rotación, mayor cohesión, afinidad y conversación de metas organizacionales.

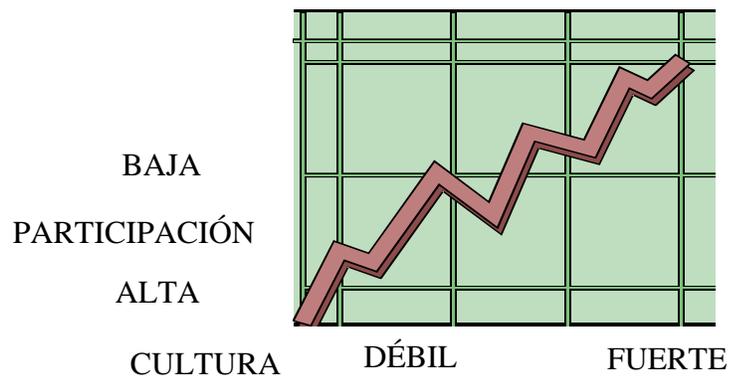
Una cultura laboral abierta y madura es esencial para la creatividad y participación de los empleados.

En una cultura participativa el cambio es bienvenido.

Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo.

Se puede representar la relación de la cultura fuerte con la participación individual en gráfica:

GRÁFICO No. 12
GRADO DE PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL



Fuente: Bernardos Nelson (1995). Adaptado por Petrocelli J. (2002).

2.2.20.- MANTENIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada individuo tiene percepciones propias acerca de la vida y costumbres específicas de acuerdo a sus experiencias y aprendizaje formal e informal. Por tal razón las organizaciones han tenido que desarrollar mecanismos para enseñar a los nuevos empleados la cultura propia y de esta manera facilitar la adaptación del empleado al ámbito organizacional.

Para Bernardos Nelson, el mecanismo del proceso de enseñanza-aprendizaje de la cultura organizacional es: la selección del personal, la socialización, los ritos, los rituales, las ceremonias, los juegos, la red de comunicación, la alta gerencia y la imagen de los héroes.

Selección del personal: La finalidad explícita de este proceso consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar un trabajo para la organización. La decisión de contratar no será influida, por el juicio que tenga la empresa sobre la persona y lo que la organizaciones piensan de cómo será su proceso de adecuación empresarial. Esta situación garantiza que la contratación del personal, se basa en juicios donde se puede aseverar la presencia de valores compartidos por el personal sujeto a contratación, con los valores de la organización.

Una vez que se concreta el contrato, la organización le presenta al nuevo trabajador cuáles son las normas y la cultura predominante, con el objeto de que asuma el rol que consideró debe ejercer y desarrollar en la organización.

Con este procedimiento, la empresa asegura descartar a aquellos individuos que podrían poner trabas en la instauración y al mantenimiento de la cultura organizacional, también aquellos candidatos que posean

características no deseables, que puedan oponer resistencia al proceso cultural interno.

Es de resaltar que una vez establecida la cultura de la organización deben efectuarse prácticas para su conservación y mantenimiento. Una de las prácticas más importantes al respecto se inicia con el proceso de selección de personal. El proceso se instaura a través de criterios definidos, establecimiento del perfil de los diferentes cargos con un método adecuado de evaluación de actuación, reconocimiento, actividades, extras, y con el adecuado plan de adiestramiento y desarrollo de carreras, procedimientos para las promociones, garantizar que debe ascender el candidato que mejor representa los intereses organizacionales y la cultura de la organización, premiar a quienes la apoyen y castigar (e incluso llegar al despido) a quienes se opongan a ella.

Estas fuerzas cumplen una función central en el mantenimiento de una cultura a través del empleo de la selección del personal y de actividades conexas a esta función, así como la acción gerencial y los métodos de socialización instaurados en la organización.

La Socialización: El proceso de socialización organizacional, consiste en la adaptación que la persona logra con determinada empresa, donde el trabajador es ayudado por la organización a encajar en el modelo de comportamiento deseado.

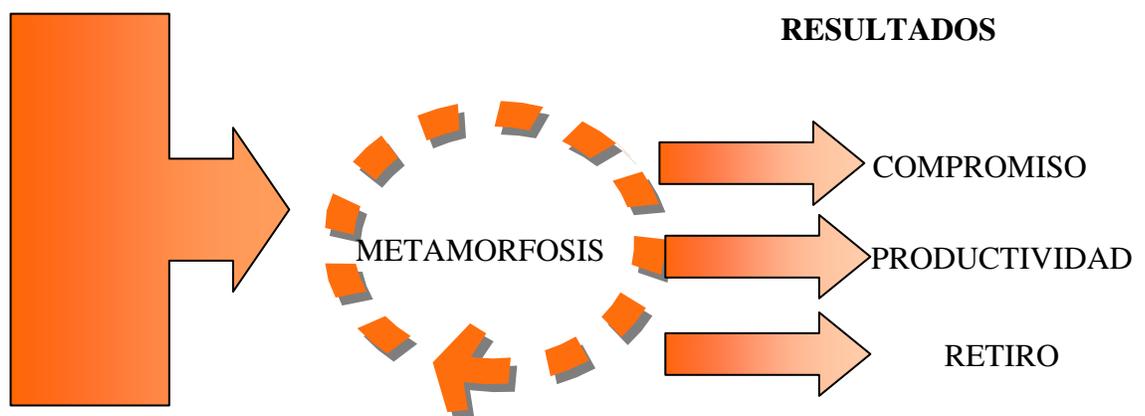
Cuando el trabajador, una vez que es admitido por el proceso de selección, pasa al proceso de inducción, es allí donde la organización da a

conocer cual es el conjunto de normas y disposiciones vigentes en la empresa: uso del uniforme, horas de ingreso, comedor, baño, enfermería, horas extras, actividades culturales –si las hay, contrato colectivo y sindicato, que producen una información y que puede ser aceptada, o no, por el trabajador y que en definitiva facilitarán su socialización con la organización y la aceptación de la cultura organizacional.

Sin embargo, el trabajador puede no estar completamente de acuerdo con el proceso cultural y de allí puede venir su renuncia o su retiro, dependiendo el grado en que la organización considere que deba mantener al empleado en la empresa.

El proceso de socialización, se puede ver como un continuo tal como se concibe el gráfico siguiente.

GRÁFICO No. 13 **Procesos de Socialización Organizacional**



Fuente: Petrocelli J. (2002)

Este proceso, se inicia con el procedimiento de la selección de un personal “idóneo”, de allí pasa al proceso de inducción donde el trabajador evalúa la información recibida, donde podrá surgir un resultado positivo o negativo; si al evaluar la información recibida los beneficios de la organización son mayores que las desventajas, el trabajador puede asumir una nueva conducta: metamorfosis o cambio y de allí puede resultar una mayor productividad, cuando el trabajador asume valores de la organización como los suyos, entonces resulta una acción más solidaria o de compromiso, o puede que su trabajo no alcance los objetivos previstos por la empresa y entonces sea retirado de la misma.

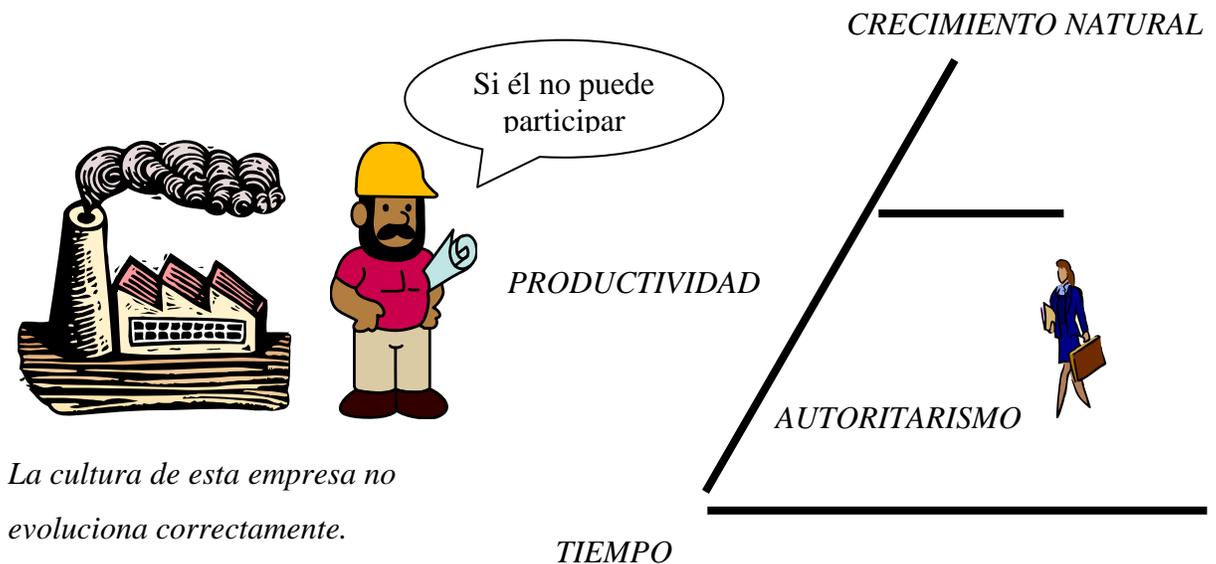
La Alta Gerencia: La alta gerencia juega un papel importante sobre el mantenimiento de la cultura organizacional, ya que a través de su esfuerzo personal y de acciones correctas, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que son transmitidas al personal, horas para el almuerzo, uso del uniforme de trabajo, reuniones de interés, formación de grupos de trabajo, información de interés para el personal y muchas otras actividades que orientan el desempeño del trabajador y el cual se ve influido de manera notoria al asumir un cargo en la organización.

Procesos de Transmisión de la Cultura: El proceso de aprendizaje de la cultura organizacional se transmite a los trabajadores por la manera de socializar a los nuevos empleados, donde el éxito logrado en adecuar los valores personales a los de la organización, determinarán la permanencia del trabajador en la empresa. Sin embargo, para los trabajadores antiguos, la cultura de una organización se transmite por diversas estrategias, las cuales

pueden ser a través de la historia de la empresa, los rituales para el ingreso, promociones, evaluaciones, etc., por los símbolos materiales y el lenguaje.

Cultura y Satisfacción Laboral: La cultura organizacional, se describe como una variable interviniente en proceso de satisfacción laboral, ya que influye sobre desempeño y la satisfacción obtenida de la labor realizada. Esquemática esta relación en un gráfico se ve de la siguiente manera:

GRÁFICO No. 14 Relación entre el Desempeño y la Satisfacción



Fuente: Petrocelli J. (2002)

En dicho gráfico se pueden observar que la satisfacción laboral será menor en aquellas organizaciones de cultura fuerte y alta tecnología, donde exista mayor supervisión y la persona creativa, debido a que su trabajo será rutinario. Parece ser que hay mayor satisfacción laboral y mejor desempeño, cuando el proceso tecnológico está marcado hacia la producción y se considera más el aporte individual. Esta relación no es fácil de describirse y todavía hay mucho por investigar.

Con respecto al proceso de transformación, propiamente dicho, en muchos sentidos es producto de la combinación de una discusión estratégica en un medio incierto por parte de la gerencia y una utilización de estrategias para el crecimiento rentable y el manejo del proceso de cambio corporativo: es un vuelco total y el establecimiento de una ruta hacia el logro de cambio de

actitudes del personal. Este proceso está destinado a lograr otro estándar de desempeño a corto y largo plazo, empleando nuevas y diferentes estrategias del desarrollo corporativo.

El proceso de transformación, pues se puede lograr instaurando nuevas filosofías como: calidad total, justo a tiempo, cero defectos, reingeniería, círculos de calidad y hacer que las cosas salgan bien desde el principio. La puesta en práctica de transformaciones culturales, ha tenido grado de éxito muy variado, ya que se hace difícil cambiar ideas y actitudes generalmente muy arraigadas en los individuos y los grupos.

No obstante lo anterior, vale la pena destacar las características comunes de las transformaciones de cultura organizacional exitosa. A continuación alguna de las más relevantes:

1. Nuevo énfasis en el entrenamiento y desarrollo de carreras.
2. Habilidades para comunicar en términos operacionales, objetivos, estrategias y nuevos planes corporativos.
3. Estilo gerencial directo, que utiliza la comunicación cara a cara con el personal a todos los niveles.
4. Preocupación constante por mejorar el estándar de la productividad.
5. Cultura organizacional fuerte.
6. Énfasis en promover el sentido del compromiso.
7. Gerencia más profesional, con una base conceptual mejor.

2.2.21.- TRANSICIONES DE LA GERENCIA EN EL AMBIENTE Y ESTILO ORGANIZACIONAL.

A través del tiempo las organizaciones han ido cambiando las formas y modos de hacer las cosas (desarrollar sus actividades), de hecho el término Gerencia es muy familiar para todo el mundo dentro o fuera de éstas, pero lamentablemente en muchas oportunidades es utilizado y aplicado de manera equivocada en todos los niveles de la estructura organizacional, dado que no está orientada adecuadamente a la esencia real de la gerencia, la cual radica en el logro de objetivos con y a través de otros. Por otra parte es importante entender que en toda organización los niveles gerenciales están claramente definidos, es decir, existe la alta gerencia o ejecutivos que se encuentran en la cúspide, de la gerencia media o gerentes de línea y luego están los supervisores, lo importante recordar que todos los niveles administran gente y son realidad gerentes, de acuerdo a la definición hecha por Burgos (1986) en su obra Gerencia y Decisiones Gerencia significa “Lograr resultados a través de otros y ser responsables de lo que otros han hecho”.

De allí la importancia de la gerencia y su evolución dentro de los procesos administrativos, dado que anteriormente se creía que si bien las organizaciones y su administración eran importantes, no se requería estudiar gerencia pues sólo se necesitaba (buen sentido común). Ahora bien se reconoce que el éxito o fracaso de una organización dependerá directamente de la efectividad en el logro de sus objetivos, en tal sentido se debe tomar en cuenta la consistencia de la Acción Gerencial en las organizaciones, la cual conducirá en gran parte a la obtención de altos niveles de efectividad y eficacia; esto

significa que la guía y direcciones de sus acciones deben estar relacionadas con el logro total de sus objetivos.

En este sentido se comprende, a la Acción Gerencial como el estilo adoptado por la gerencia para asegurar que la organización funciona y lograr sus objetivos con y a través de personas, esto supone que los gerentes son los encargados de ejecutar el proceso gerencial. La gerencia es quien determina la efectividad y eficiencia de las organizaciones, la actividad de gerenciar es muy importante, que ya ésta opera en situaciones complejas convirtiéndose en un trabajo difícil, que requiere altos niveles de destrezas que deben ser aprendidos y pueden ser enseñados.

Dentro de este orden de ideas, se plantea la capacidad y habilidad que deben poseer los gerentes para manejar los elementos del proceso gerencial, los cuales a juicio de Kontz y O'Donnell (1972) en su libro Administración sobre: "Planificación Organización, Dirección y Control". Con respecto a la planificación los autores señalados expresan que la planificación es parte del proceso gerencial que se refiere a decidir lo que debe lograrse y cómo lograrlo, se establecen objetivos y metas y las vías a seguir para alcanzarlos, orientados hacia el futuro. Organización se refiere al desarrollo de un sistema que promueva la ejecución de actividades de manera coordinada, se decide quien hará qué y quién reportará a quién; organizar involucra agrupar actividades de trabajos, asignar tareas y delegar la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades, dirigir es la función de involucrar, influenciar y ayudar a los subordinados a realizar sus tareas mediante la interacción personal; controlar se refiere a medir lo logrado, comparándolo contra algún objetivo previamente establecido y corregir posibles desviaciones.

En efecto, las organizaciones son sistemas que se relacionan con el fin de cumplir determinados objetivos generales y específicos, convirtiéndose de esta forma en entes socio –técnicos, compuestos por factores físicos y humanos que condicionados racionalmente desarrollan sus actividades siguiendo un orden lógico de acciones, las cuales se originan de los procesos que forman parte de la organización como un todo, de allí que la no aplicación adecuada de éstos pueden causar desequilibrios dentro de la relación hombre organización, entorpeciendo el fin real por el cual existe dicha relación, es decir, el hecho de transformar y producir bienes y servicios que sean aceptados por todos los individuos que conforman a una sociedad.

En la estructura de las diversas actividades que se dan en toda Organización es posible encontrar procesos vitales y al mismo tiempo importante dentro de ellas, los cuales deben ser conocidos por todos y cada uno de los miembros de la Organización independientemente del nivel jerárquico en el cual pueden encontrarse en un momento determinado, basados en la idea de considerar al recurso humano como el que determina las acciones a seguir dentro de una empresa y en función de los objetivos que ésta debe alcanzar, no puede dejar de indicar que entre el hombre y la empresa, existe una relación armónica y mancomunada que ayuda a mantener el equilibrio necesario para enfrentar o aceptar los retos que se plantean para lograr la satisfacción de ambas partes, es en este punto donde la acción gerencial juega un papel esencial ya que esta sirve de guía y control para mantener dicho equilibrio pasando a formar parte de los procesos internos de la organización, motivo por el cual debe ser manejado de tal forma que permita el desarrollo de todos y así mismo ayude a la formación legítima de un Clima Organizacional sólido y agradable, donde el individuo se sienta identificado,

motivado seguro y aceptado resaltando en este sentido la importancia que tienen las relaciones interpersonales en el proceso de integración.

En atención a lo expuesto anteriormente, es posible inferir que la Gerencia, es un proceso de guía y control el cual tiene propósito bien definido, sustentados éstos, en tres funciones fundamentales tales como: identificación de problemas toma de decisiones y mantenimiento de un desempeño satisfactorio, enmarcado en este proceso es posible identificar el estilo gerencial, el cual se refiere a la forma como se relacionan dos intereses importantes dentro del proceso gerencial tales como la producción y la gente, que realmente son los que definen el estilo propio de gerencia y la facultad de mando de los individuos responsables de ejecutar esta acción dentro de las organizaciones. Estos dos intereses se interrelacionan a través de varios elementos creando un entorno particular, y definido en cada Organización denominado comúnmente Clima Organizacional.

El Ambiente Organizacional refleja de qué manera sus integrantes perciben o aceptan a la Organización, y al mismo tiempo la influencia de éste en su comportamiento, es decir, se refiere a todos aquellos factores que pueden actuar como motivadores de ser humano, originando diferentes conductas las cuales pueden reflejar las satisfacciones o frustraciones de los participantes, originando un ambiente de incertidumbre a todos los niveles de la empresa; ya que se pueden ir perdiendo los valores del sistema formal causando conflictos, los cuales deben ser detectados y atacados de inmediato a fin de evitar desviaciones en el normal funcionamiento y desarrollo de la misma.

Dentro de este marco, se puede dar una clara definición de lo que es Clima Organizacional según Taguiri y Litwin (citado por Deninson 1991) en su obra Cultural Corporativa y Productividad Organizacional.

Ambiente Organizacional es una calidad relativamente permanente del clima interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influyen en su comportamiento y (c) se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características (actitudes) de la organización.

La cita precedente permite interpretar que el Clima Organizacional debe ser analizado cuidadosamente por las organizaciones, ya que de su estudio se puede obtener valiosa información que les ayudará a comprender mejor su propio funcionamiento y al mismo tiempo enriquecerá todo el conocimiento sobre las realidades de la vida organizacional. Dicho estudio debe basarse en las observaciones de los miembros; cómo perciben de ellos la organización, qué experimentan dentro de ella, como afecta su conducta y cuáles son sus valores más importantes, ya que todo esto servirá de guía para establecer un equilibrio entre los individuos y el clima en el cual se desarrolla su actividad productiva, logrando enlazar adecuadamente normas y valores que justifiquen, estimulen las actividades y dispositivos de autoridad necesarios para controlar y dirigir en conjunto la conducta organizacional.

Chiavenato (1994) considera, por otra parte en el estudio del Clima Organizacional a los seres humanos, dado que estos constantemente necesitan satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, para lo cual

están siempre sometidos a un estado de ajustes de acuerdo a las diferentes situaciones que se les puedan presentar en un momento dado.

El ajuste no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la satisfacción de necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y de autorrealización. Es la frustración de esas necesidades lo que causa muchos problemas de ajustes. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende mucho de otras personas, particularmente de aquellas que están en posiciones de autoridad, se hace muy importante para la administración el comprender la naturaleza del ajuste y el desajuste.

De acuerdo a lo expresado anteriormente las frustraciones o satisfacciones del individuo dependen en gran parte de su estado de ajuste con el ambiente o con las situaciones que se le presenten bien sean fortuitas o por obligación, es por ello que dentro de las organizaciones deben existir mecanismos que permitan mantener un estado de equilibrio entre el individuo y el clima organizacional donde se desenvuelve.

En este sentido se puede interpretar que los individuos deben combinar sus propias costumbres y conductas con las que poseen internamente las Organizaciones es decir, todas aquellas pautas distintas de sentimientos y creencias, que son transmitidas a través del tiempo a todos los nuevos miembros que se integran a su entorno, significa esto que las organizaciones tienen y transmiten su herencia cultural, la cual es creada y mantenida por ella, compartiendo un espacio importante dentro de su clima organizacional. Un claro ejemplo de ello se encuentra fácilmente planteado en la dirección que

hacen Katz y Khan (1980) en su libro Psicología de las Organizaciones donde indican:

Toda organización crea su propia cultura o clima con tabúes, tradiciones, leyes y folklore comunes. El clima o cultura del sistema refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Considera la cita anterior en realidad lo que expresa es que las organizaciones en muchos casos sus subsistemas poseen personalidad o características propias, y en consecuencia los individuos que integran el entorno organizacional deben comprender la existencia de estas características, con la intención de no formarse ideas equivocadas al respecto, evitando caer en estados de desajustes que alteren su desarrollo y crecimiento personal así como profesional. Las organizaciones no pueden cambiar fácilmente sus creencias, cultura ni modificar su clima organizacional por el simple hecho de que sus integrantes no se adapten, en todo caso lo más que puede intentar la organización en este sentido es proveer condiciones apropiadas en el sentido para que su gente se sienta mejor, sin desmembrar su carácter de influencia, es decir, sin efectuar cambios drásticos en su personalidad institucional.

Una vez definido y explicado el significado de ambiente organizacional es posible tener una idea más clara de la influencia del mismo en el

comportamiento de los individuos, dado que el clima nace con la Institución, conformando un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre la conducta de sus integrantes, pero realmente, es difícil separar a las personas de las organizaciones, en este sentido es importante destacar que el compromiso de cada participante con la Organización dependerá en gran parte de los sistemas de recompensas y contribuciones que éste pueda recibir de la empresa, así como también del medio ambiente donde se desarrolla, ya que el mismo está influenciado por factores internos y externos que hacen que el individuo manifieste de esta forma positiva o negativa sus diferencias individuales, dando como resultado la satisfacción o insatisfacción de él con el medio en el cual se encuentra el Clima Organizacional en los ambientes laborales.

2.2.22.- CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Dario Rodríguez M. (1999), el tema del clima organizacional plantea la necesidad de enfrentar fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima organizacional de un grupo de variables que en conjunto ofrece una visión global de la organización.

Se ha llegado a sostener que el clima de una organización, constituye la “personalidad” de ésta.

El clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las

percepciones que los individuos tienen de ellas las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- 1.- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, entre otras.
- 2.- Variables estructurales, tales como: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- 3.- Variables del ambiente social, tales como: compañerismo, conflictos entre personas o departamentos.
- 4.- Variables personales, tales como: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- 5.- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como: productividad, ausentismo, tensiones, stress y entre otros.

El concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia con el sistema organizacional, estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

2.2.23.- ELEMENTOS DEL AMBIENTE O CLIMA ORGANIZACIONAL

La Motivación: Uno de los aspectos más importantes dentro del contexto organizacional, está señalado por el hecho de comprender y explicar el comportamiento del ser humano, en este sentido muchos teóricos han formulado diversas teorías sobre la motivación tratando de enfocar los diferentes impulsos (estímulos) deseos o teorías un aval bibliográfico de profundo contenido analítico. Pero en términos generales mucho se ha visto y oído hablar de Motivación todos los conocemos, esta puede mover pueblos, montañas, organizaciones, es decir, los impulsos que deben crear un mundo nuevo, mejor y más productivo.

Motivación es muchas cosas todas ellas vinculadas a las relaciones interpersonales, todas ellas conectadas con liderazgo eficiente, con un sistema de gerencia basado en los principios fundamentales, donde el individuo es lo primordial, no la teoría.

Se considera como un aspecto de la ciencia de la conducta aplicada, la ciencia que estudia cómo, el por qué de la interacción humana, individual o en grupos. La motivación varía de una persona a otra, produciendo diferentes patrones de comportamiento.

Es por ello que Nash (1991) en su libro *Cómo Incrementar la productividad del recurso humano*, define la Motivación “como el arte de presentar los estímulos en forma tal que anima el comportamiento requerido,

descansa en la satisfacción de los diferentes motivos propios de la naturaleza humana, entre los cuales se incluyen los deseos, las metas y las aspiraciones”.

Generalmente la motivación se define según Robbins (1991) en su obra Comportamiento Organizacional, “...como el impulso para alcanzar una meta. Es un proceso mental, una actitud mental que estimula y produce una acción física que conduce al logro de un resultado práctico”.

El beneficio de la recompensa es algo que ayuda a un individuo a satisfacer una o más necesidades tangibles o intangibles. El problema consiste en que, siendo, tan complejos como somos los seres humanos, rara vez nos ponemos de acuerdo en que es remunerativo y que no lo es. Es aquí donde la gerencia tiene la función de realizar el ajuste de ayudar al empleado a pensar en las metas del grupo, del departamento, de la organización. La conducta del trabajo en el desempeño de sus funciones es estar motivado por los beneficios que busca, en donde se incrementa la posibilidad de crecimiento y participación en área laboral.

Para aumentar al máximo la motivación en el trabajador la administración participativa de acuerdo a las teorías motivacionales, tiene que ser flexible y diseñar mecanismos y estrategias adecuadas que respondan a las diferentes necesidades de los empleados.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se debe tomar en consideración el proceso motivacional como componente fundamental del Clima Organizacional dentro de las Organizaciones, sin obviar otro aspecto relevante dentro del mismo como es la Comunicación, ya que mucho de los estados de satisfacción o insatisfacción de los individuos, proviene del inadecuado y

defectuoso flujo de información, dado que éste puede afectar positiva o negativamente la interacción grupal o individual.

2.2.24.-ESTILOS ORGANIZACIONALES. INDICADORES Y EFECTOS DE LA COMUNICACIÓN EN UNA CULTURA ORGANIZACIÓN.

La comunicación implica un proceso de intercambio entre las personas, tiene gran significado tanto en el contexto social como organizacional, constituyendo un medio unificador para llevar a cabo una actividad organizada.

En efecto, comunicarse supone multiplicidad de probabilidades en cuanto a semejanzas entre individuos, facilitando de una manera simultánea que éstos se organicen para realizar un conjunto de esfuerzos necesarios para alcanzar objetivos y metas comunes de la organización.

Diferentes autores tales como Chiavenato (1994) en su obra Administración de recursos Humanos, Berlo (1918) en su libro el Proceso de la Comunicación Chrudden y Sherman (1981) en su obra de Administración de Personal, coinciden en su apreciación acerca del proceso comunicacional desde un punto de vista: “Dinámica que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones”.

En tal sentido esta definición se sustenta sobre la base para comprender el acto comunicacional, como acontecimiento que puede darse a través de distintas formas entre las cuales se destacan las de tipo formal, informal, no formal, de formación técnica, los procedimientos y reglas.

Para que la comunicación sea efectiva es necesario comprender lo que Koontz y O'Donnell (1981) en obra titulada Administración, opinan al respecto: “Comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos”.

La comprensión de este tipo de comunicación se crea a través de las diversas condiciones utilizadas por las personas. En relación a estos en la comunicación formal se establecen canales bien definidos de la organización en la comunicación informal se da de manera espontánea en la interacción de personas y grupos, en la no formal se dan condiciones fortuitas que originan conductas que, no han sido previstas, la de carácter técnico se refiere a la transmisión de información especializada, la de procedimientos y reglas establecidas en los manuales de la Organización.

El propósito común de las formas de comunicación antes mencionadas se complementa entre sí, ya que se refieren a la realización de cambios que influyen en el bienestar de los grupos de trabajo originando a su vez un Clima Organizacional armónico y agradable para ellos.

En todas las organizaciones el proceso comunicacional se basa sobre los principios mencionados anteriormente, los cuales rigen la manera genética de la comunicación en todo tipo de Organización. Es importante resaltar que el proceso comunicacional además de sus formas se da según Chiavenato (1994) en obra titulada Administración de Recursos Humanos. “...involucrado cinco pasos de vital importancia: ideación, codificación, transmisión del mensaje codificado y descodificado”.

Dentro del proceso comunicacional también juega un papel importante el Gerente-Líder, dado que él debe crear un flujo comunicativo con amplio sentido ascendente y descendente, es decir, todo tipo de comunicación basada en información interna que permita la utilización de técnicas y procedimientos para facilitar dichos flujos.

Cuando el Gerente-Líder crea esos flujos comunicacionales, ayuda al grupo a sentirse identificado con los objetivos de la organización, propicia una comunicación abierta dentro de los lineamientos de confianza, respeto, mejorando la relación entre gerente y trabajador.

En tal sentido se puede inferir que el elemento comunicacional llevado a cabo en las organizaciones como proceso integral genera una variada gama de posibilidades de interacciones personales y grupales, de una forma positiva donde se establece una base idónea para crea un Clima Organizacional efectivo y eficiente, así como también la influencia de éste en la toma de decisiones ya que la transmisión de la información es importante por lo que implica, propicia y controla. El flujo de información es necesario dentro de todo el contexto organizativo ya que de éste depende el éxito de las decisiones que se tomen a todos los niveles del mismo, en el sentido de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las variables que puedan afectar el proceso de la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

La Toma de Decisiones en el Ambiente Laboral: La toma de decisiones tiene relación con las funciones de desempeño tanto del Gerente-Líder como del grupo que éste dirige.

Tomar decisiones implica un proceso en donde debe considerarse las percepciones, el volumen de información, para llevar a efecto una fase diagnóstica que permite obtener en su dimensión más exacta, la situación que aumenta una determinada decisión.

Es vital señalar la opinión de algunos autores sobre este proceso: Miller y Starr (1972) en su obra titulada *La Conducta de las Decisiones Humanas*, sustentan “El punto final del proceso de toma de decisiones es el punto de partida para otro proceso más”.

Villegas (1988) en su libro *Desarrollo Gerencial*, señala el proceso de toma de decisiones “Como una actividad constante en la gestión administrativa que permite analizar situaciones, estudiar diversas alternativas con el objeto de adoptar aquella que se considere más adecuada a la situación analizada”.

Hodgetts y Atman (1991) en su libro *Comportamiento en las Organizaciones* lo define como “El final de un proceso que consiste en elegir entre varias alternativas”.

Los autores antes señalados convergen en definir el proceso de toma de decisiones, como una actividad de carácter constante, para dar de manera eficaz una solución a diversas situaciones que se pueden dar dentro del campo laboral.

Dentro de las funciones de un gerente se encuentra la toma de decisiones como característica importante, por cuanto en el desempeño del personal gerencial se presentan situaciones en las que es necesario aplicar este proceso,

y de esta manera garantizar el buen funcionamiento de la Organización. El gerente toma decisiones en muchas oportunidades en el proceso administrativo cuando planifica, organiza, dirige, supervisa y controla la variedad de situaciones que se puede representar en el que hacer diario. De tal forma que la labor gerencial es significativa dentro de la organización que redunde en beneficio de la creación de un Clima Organizacional armónico y abierto donde para la consolidación del proceso productivo o funcional de cada organización.

En este sentido el Clima Organizacional y la acción gerencial no dependen únicamente del proceso de toma de decisión dado que hay otros procesos que tienen igual nivel de implicación en el clima y la gerencia, uno de estos procesos es el liderazgo ya que éste influye en forma directa en el ambiente laboral de una empresa, y por ende condiciona los diferentes acontecimientos que se derivan en la misma.

El Liderazgo en las Organizaciones: Dentro del marco organizacional, es sabido que el gerente tiene un nivel de responsabilidad en el manejo de los recursos humanos y su entorno tanto interno como externo.

Diversos autores como Sexton (1982) en su obra Teórica de la Investigación Koontz, O'Donnell y Wihrich (1983) en su libro Elementos de Administración y Chiavenato (1994) en obra administración de Recursos Humanos, definen el Liderazgo desde perspectivas diferentes.

Para Sexton (1982) representa “Un proceso de comportamiento desarrollados por los (jefes), los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos”. Koontz y otros (1983) liderazgo es “como

la influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas para que intentan una buena voluntad, entusiasmo y el logro de las metas de la organización”, y Chiavenato (1994), lo define: “Un proceso en el cual cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficacia de los subordinados”.

El primer autor en referencia, centra la acción del liderazgo en los rasgos y características de un jefe, sin iniciar el análisis de la compleja variedad de elementos que integran el entorno laboral.

En la segunda definición, se aborda el concepto desde una perspectiva de proceso, donde el líder es el representante del estímulo del trabajador en su participación como integrante de la organización en la consecución de sus metas.

Por último, se define el concepto de liderazgo como un proceso donde la personalidad del líder es determinante la situación donde éste se desenvuelve y el grupo con el cual interactúa, o sea marca la pauta de un estilo de liderazgo que de una manera frecuente está sometido a cambios, puesto que depende en parte de la situación a la cual define quien será el líder y lo que deberá desempeñar.

En este orden de ideas el campo de acción del líder rompe con el esquema que lo ubica como un funcionario que ocupa cierto nivel de posición dentro de la estructura de la organización, la figura del líder involucra múltiples interrelaciones personales que guardan relación a través de la comunicación con una influencia determinada, para lograr la participación

que se requiere en la ejecución de un trabajo colectivo efectivo, con objetivos y metas en común para todos los integrantes del contexto organizacional. Se puede inferir que la acción del líder varía de un individuo a otro ya que las características situacionales son diferentes.

Liderazgo significa lograr que todos los niveles estén en equilibrio, porque las culturas organizacionales son fuertes en algunas áreas y débiles en otras en el **Primer Nivel**, se asocia el comienzo del universo, (física, química, ingeniería, la materia física, sus propiedades y las reglas que la mantienen unida son el primer paso de la evolución). El **Segundo Nivel**, la vida es color, calor y luz, se asocian a sistemas y procesos, adiestramiento (software), sistemas operativos, eficiencia, el **Tercer Nivel**, competencia, que marcha a un nuevo ritmo, asociamos mercado, economía autoridad, “poder”, dominio, conducta, política triunfo, derrota, democracia, ética, productividad. El **Cuarto Nivel**, es el lenguaje, es el área menos desarrollada de la cultura empresarial, comunicaciones, comprensión, relaciones y trabajo en equipo suelen ser débiles. Los líderes culturales deben concentrarse en este nivel, asociamos comprensión, escuchar, significado, consenso trabajo en equipo, beneficio mutuo. El **Quinto Nivel**, es la experiencia, después de la experiencia consciente no hay nada más. Este nivel contiene todo lo importante para nosotros. Es nuestra vida, en casa y en el trabajo: confianza, atención, amor, valoración y participación. La calidad de la experiencia es lo que le da valor a la vida, asociamos espíritu, valores, verdades, confianza, atención, satisfacción.

Los cinco niveles son la organización en su totalidad, son la estructura del mapa, son las partes que todo gerente debe administrar y todo líder conducir.

El Líder debe elevar la calidad de la experiencia de todas las personas y el desempeño del sistema.

Orientación de Recursos Humanos: De acuerdo a lo expresado anteriormente con respecto al líder, se comprende que una de las funciones más importantes que debe cumplir se refiere a la orientación de recursos humanos, dado que su rol dentro de la organización le exige acometer acciones dirigidas al logro de objetivos, los cuales podrá obtener mediante la participación del grupo de trabajo bajo su supervisión.

Visto de esta forma, el orientador de recursos humanos debe poseer la capacidad necesaria para manejar adecuadamente todos los recursos que tenga a su disposición para llevar a cabo las metas preestablecidas a nivel Institucional, mediante la utilización de las técnicas existentes en materia de orientación de tareas, seguimiento de tareas, asignación de facilitar a su personal la ejecución de sus actividades, brindándole todo el apoyo necesario, explicaciones, instrucciones y orientaciones válidas para el desempeño efectivo de tareas.

Partiendo de esta idea, es posible entender lo expresado por Davis y Newstrom (1993) en su obra titulada: “El Comportamiento Humano en el Trabajo”.

Los líderes proporcionan a sus empleados tanto el apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Ellos apoyan en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se realice. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar su trabajo.

Interpretando la cita precedente, se entiende que la orientación de recursos humanos es una función que debe ser efectuada por el líder tratando de cubrir todas las expectativas planteadas por sus subordinados en materia de ejecución de tareas, para el logro satisfacción de las metas establecidas, cuales pueden tomar mayor fuerza en función de las características culturales de la organización donde ejecutan normalmente su actividad laboral.

2.2.25.-MODELO DE DIAGNÓSTICO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Dario Rodríguez en su texto “Diagnóstico Organización” (1999), la cultura organizacional en su concepto, significa que la cultura debe ser entendida, como el conjunto de premisas básicas, sobre las que se construye el decidir organizacional. Las premisas que forman la cultura, por lo tanto no se ven contingentes, sino como necesarias.

La cultura organizacional extrae parte importante de sus premisas de la sociedad, en que la organización se encuentra inserta. De esta manera se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. Una organización cuyas premisas fueran contradictorias con los de la sociedad global, tendría que hacerse un nicho o buscar un manto protector o insertarse

en una sub-cultura que le permitiera subsistir. Algunas premisas son importadas desde el exterior, a veces conscientemente, con el intento explícito de copiar modelos extranjeros que parecen mejores que los nacionales, otras veces en forma inconsciente, con valores y normas que vienen solapadamente ocultas en esquemas organizacionales importadas, que parecen libres de valores, universalmente válidos. Estas premisas provenientes del exterior, nunca son institucionalizadas en la cultura organizacional en la misma forma que tuvieron en su lugar de origen. Ellas son transformadas, adaptadas al modo de ser de la propia organización. Cualquiera que sea el origen de las premisas de decisión que conforman la cultura de una organización, se llegan a constituir en parte integrante de la cultura organizacional en el proceso histórico, particular de devenir de cada organización concreta. De aquí se desprende que el diagnóstico de una cultura organizacional debe considerar, siempre la historia de esta organización y desprender de ella las premisas que caracterizan el modo de ser de dicha organización.

El estudio del ambiente organizacional, indica básicamente cuales son los criterios que se deben tomar como referencia para tener una visión amplia y al mismo tiempo describir al ambiente laboral donde se desarrollan las diferentes etapas de una organización. En este sentido se revisaron mediante fuentes bibliográficas, las Teorías de Bowers y Taylor, Litwin y Stringer, Pitchard y Karasik, R. Moss y Pincel, M Weisbord y Robert Quinn, entre los aportes de cada uno de ellos se puede apreciar que algunos definen el clima, la cultura como similares y otros opinan que el clima es un concepto aparte.

Mucho de los autores que han investigado el clima organizacional o cultura no han compaginado aún sus acuerdos con relación a los tipos de

criterios o dimensiones que debían ser evaluados para obtener una visión más exacta del clima organizacional, la gama de criterios o dimensiones están bastante mezcladas ya que se toman de cinco (5) a once (11) criterios en el grupo de autores investigados, es importante destacar que ciertos criterios son similares entre si en lo que representa a su contenido, lo que reafirma la similitud de opiniones acerca del tema entre un autor y otro.

De acuerdo a la forma de presentación de las definiciones dadas por cada autor, éstas coinciden en que la mejor forma para efectuar la medición de los criterios es la utilización de cuestionarios.

En primer lugar la teoría de Browsers y Taylor, llamada “Estudio de Organizaciones” trabajo este realizado junto con su equipo de investigadores del centro de investigación sobre la utilización del conocimiento científico de la Universidad Michigan, los cuales presentaron el estudio antes mencionado con la finalidad de medir su clima o cultura organizacional, los criterios utilizados para esta evaluación son:

- 1.- **Apertura a los cambios tecnológicos:** Versado en la apertura que manifiesta la dirección frente a los nuevos recursos o equipos que puedan mejorar o facilitar el trabajo de los empleados.
- 2.- **Recursos Humanos:** Referido al bienestar que puede brindar la dirección a los empleados en el trabajo.
- 3.- **Comunicación:** Este criterio revisa y evalúa las redes de comunicación que existen dentro de la institución, así como la

facilidad con que las quejas de los empleados sean atendidas por la dirección

- 4.- **Motivación:** Se refiere básicamente a todas aquellas condiciones que llevan a los empleados a realizar un trabajo más o menos intensamente dentro de las organizaciones.
- 5.- **Toma de Decisiones:** El mismo evalúa la disponibilidad y utilización de la información requerida en el proceso de toma de decisiones, y el papel que tienen los empleados en el mismo dentro de la Institución.

Por otra parte se revisó la teoría de Rensis Lickert, basadas en la medición de siete (7) criterios llamados “Perfil de las Características Organizacionales”.

- 1.- **Los Métodos de mando:** Esto significa la evolución del liderazgo utilizado para influir en los empleados.
- 2.- **Las características de los procesos de comunicación:** En este criterio se evalúa la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la forma en que se llevan a cabo.
- 3.- **Las características de los procesos de influencia:** Nos indica la importancia de la interacción supervisor-subordinado y su influencia en el establecimiento de los objetivos de la organización.
- 4.- **Las características de los procesos de toma de decisiones:** Tomándose en cuenta en este criterio la pertenencia de las

informaciones en que se basan las decisiones así como la asignación de funciones.

- 5.- **Las características de los procesos de planificación:** En este punto se hace referencia a la forma y establecimiento en que se fijan los objetivos y se dan las directrices.
- 6.- **Las características de los procesos de control:** Es la forma de distribución del control en todas las instancias de la organización y el modo de ser ejercido.
- 7.- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** Este criterio evalúa la planificación de los objetivos y los procesos adecuados para el logro de los mismos.

Litwin y Stringer, es su obra, “Motivación y Clima Organizacional”, miden el clima en función de los siguientes criterios:

- 1.- **Estructura:** Evalúa la percepción de las obligaciones, políticas y normas existentes en la organización.
- 2.- **Responsabilidad individual:** Indica el sentimiento de autonomía de los empleados.
- 3.- **Remuneración:** Representa la equidad en la remuneración de acuerdo al trabajo realizado.
- 4.- **Riesgo y Toma de decisiones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo en el trabajo.

- 5.- **Apoyo:** Es la percepción de los empleados con relación al apoyo y la amistad en el trabajo.
- 6.- **Tolerancia y Conflicto:** Es la forma en que se aceptan sin riesgos las diferentes opiniones.

El modelo de la evaluación presentado por Pritchard Karasik en 1973, esta basado en diversos criterios los cuales son independientes, completos y descriptivos; indicando así los siguientes criterios:

- 1.- **Autonomía:** Representan el grado de libertad que pueden tener los trabajadores en la toma de decisiones y en la forma de solucionar sus problemas dentro de la organización.
- 2.- **Conflicto y Cooperación:** Es el apoyo y la cooperación interpersonal que provee la organización en cuanto a materiales y recursos humanos.
- 3.- **Relaciones sociales:** Es el nivel de amistad y la atmósfera social que se observa en la organización.
- 4.- **Estructura:** Son todas aquellas directrices, consignadas y políticas establecidas en una organización y cuales afectan directamente la forma de llevarse a cabo una tarea.
- 5.- **Remuneración:** Son los salarios y beneficios sociales percibidos por los trabajadores en función a su aplicación.

- 6.- **Rendimiento:** Son las habilidades de los trabajadores en función a la remuneración recibida de acuerdo al esfuerzo realizado.
- 7.- **Motivación:** Son todos aquellos aspectos motivacionales que desarrollan la organización para sus empleados.
- 8.- **Status:** Indica las diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le otorga a la misma.
- 9.- **Flexibilidad e innovación:** Es la forma que utiliza la organización para involucrar cosas nuevas y para cambiar la manera de hacer otras.
- 10.- **Centralización de la toma de decisiones:** Indica la manera de delegar el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos dentro de la organización.
- 11.- **Apoyo:** Es el recibido por los empleados por parte de la alta gerencia frente a los problemas, se relacionan o no con el trabajo.

R. Moss y Pincel, realizaron un cuestionario modelo titulado “Escala del Ambiente de Trabajo”, que es aplicable en cualquier tipo de organización, sus criterios son:

- 1.- **Implicación:** Conocer hasta que punto los empleados se sientan como parte de su trabajo.
- 2.- **Cohesión:** La existencia de relaciones interpersonales y apoyo que existe en la organización.

- 3.- **Apoyo:** Apoyo e iniciativas que brindan la organización a sus empleados.
- 4.- **Autonomía:** Se busca medir el grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.
- 5.- **Tarea:** Conocer si la organización motiva la planificación y la eficacia en el trabajo.
- 6.- **Presión:** La presión que ejerce la organización sobre los empleados para que realicen su trabajo.
- 7.- **Claridad:** Dar a conocer claramente los reglamentos y las políticas de la organización.
- 8.- **Control:** Mecanismo de presión que utiliza la dirección para controlar a sus empleados en el cumplimiento de los reglamentos de la organización.
- 9.- **Innovación:** La importancia que la dirección puede ofrecer al cambio y a las nuevas formas de realizar el trabajo.
- 10.- **Confort:** Realizar esfuerzos para que los empleados se sientan cómodos en un ambiente físico, sano y agradable.

M. Weisboard (1978) propuso una pantalla de radar por un punto de luces que explican las zonas, eventos buenos y malos; estos puntos de luces son dimensiones o criterios a estudiar:

- 1.- **Dimensión Propósitos:** Donde resaltan dos aspectos fundamentales:
 - 1.1.- Acuerdo acerca de las metas o sea, grado en que los miembros de la organización perciben con claridad la misión y fines de la misma.
 - 1.2.- Acuerdo acerca de las metas; es decir, el apoyo que ofrecen o no a las personas que pertenecen a la organización.
- 2.- **Dimensión estructurada:** En este criterio se intenta conocer si hay una adecuación en los objetivos de la organización con respecto a su estructura, que se supone debe servir al objetivo general de la Institución.
- 3.- **Dimensión relacionada:** Pretende establecer la dependencia o independencia que existe entre los tipos de relaciones que hay en la organización como: entre los individuos, entre unidades o departamento, entre la gente y los requerimientos para su trabajo. Así mismo, afirma que se debe investigar primero la independencia requerida, luego la calidad de las relaciones y finalmente la manera de tratar los conflictos.
- 4.- **Dimensión recompensa:** En este criterio se deben conocer las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los integrantes de la misma sienten al ser recompensados o castigados por lo que realizan.
- 5.- **Dimensión liderazgo:** Esto se refiere a la percepción de la fuente del poder, del estilo de liderazgo y del reconocimiento y aceptación de la autoridad formal.

- 6.- **Dimensión mecanismo de ayuda:** Se busca conocer los procesos que la organización debe atender para sobrevivir, como son: planificación, control, presupuesto, y otros sistemas de información que ayuden a los miembros hacer sus tareas y sentirse identificados con los objetivos de la Institución.

Por último, señala el autor Robert Quinn (1989), quien propone una serie de criterios, los cuales agrupa en cada uno de los modelos expuestos por él en el Sistema de Rasgos Organizacionales Interdependientes. Dado al contenido y características del sistema en referencia, se decidió adoptar el mismo para realizar el análisis de la acción gerencial en sus roles críticos como elemento influyente en su Clima Organizacional.

2.2.26.-SISTEMA DE RASGOS INTERDEPENDIENTES DE ROBERT QUINN

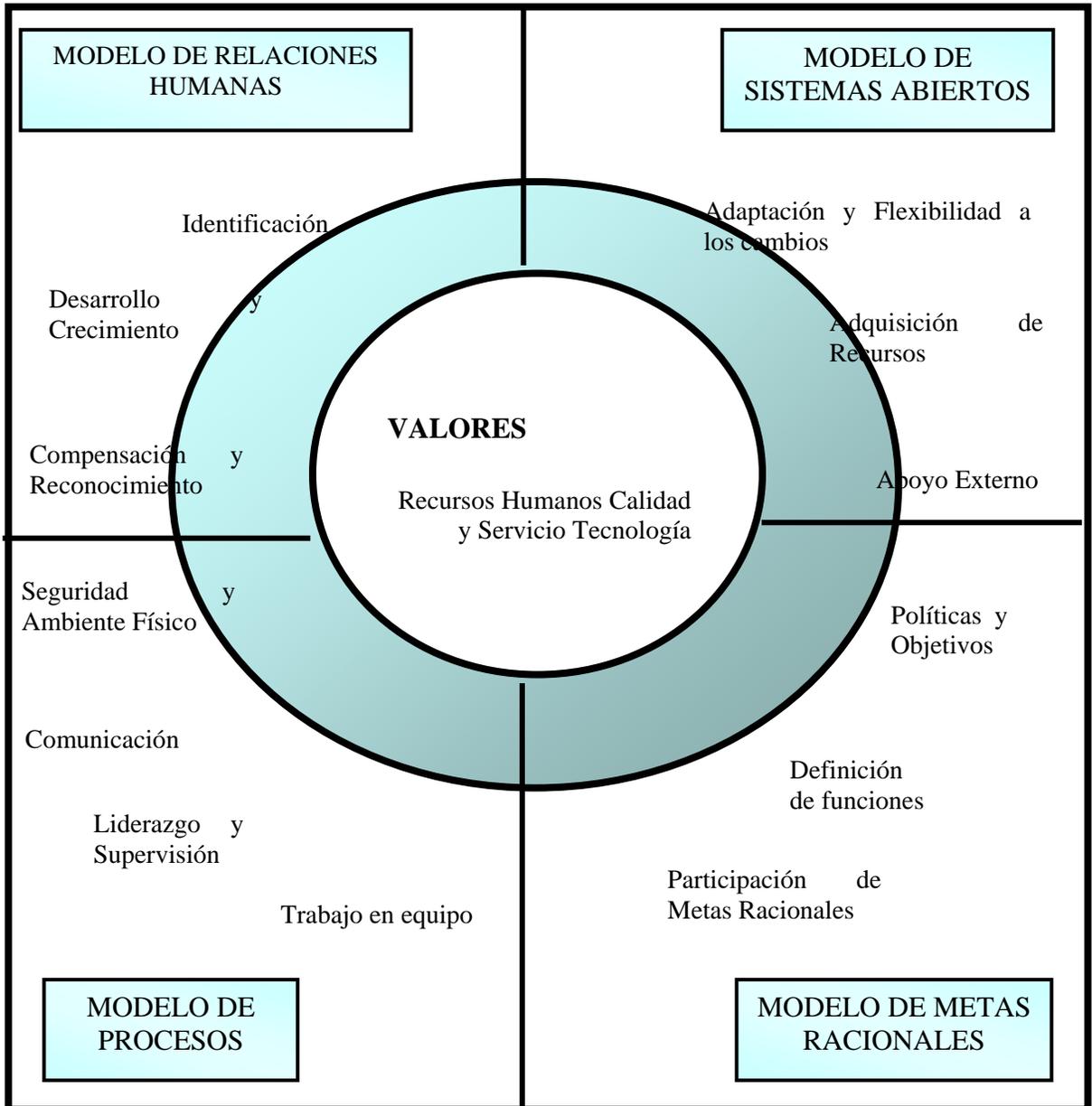
Partiendo de las descripciones hechas de los diferentes modelos en el punto anterior y según la visión de cada autor se ha seleccionado para efecto de la presente investigación el Sistema de Robert Quinn, llama “Sistema de Rasgos Organizacionales Interdependientes”. Este sistema tiene su origen en los años setenta y principios de los ochenta, como una inquietud de este investigador de conocer cuales son las características que presentan las organizaciones con éxito, en función del contexto donde se desenvuelve y en el cual desarrollan sus actividades.

En este sentido John Rogrdaugh y Robert Quinn, orientaron su investigación en el año 1983 hacia la presentación de un sistema conformado por cuatro modelos estructurados en cuatro cuadrantes, donde se puede apreciar la integración de su contenido y al , mismo tiempo definen claramente los límites que diferencian a un modelo del otro. Este sistema es llamado, según Robert Quinn (1989) en su obra *Beyon Rational Managment*.

Rasgos Organizacionales Interdependientes; por que los criterios que conforman cada cuadrante parecen contener inicialmente un mensaje conflictivo, es decir, parecieran ser antagónicos. En realidad lo que busca es lograr ese equilibrio que se requiere en las organizaciones o sea, adaptabilidad y flexibilidad, al mismo tiempo que estabilidad y control.

La cita anterior, refiere de qué maneja los criterios definidos en el sistema lejos de mantenerse estáticos en cada cuadrante, se relaciona uno con el otro, para causar el equilibrio necesario en las organizaciones, lo cual permite su crecimiento adquisición de recursos, respaldando esto con el apoyo externo, que queda obtener de acuerdo a sus necesidades, lográndose consolidar un manejo estricto de la información y la comunicación formal, haciendo énfasis en el valor del Recurso Humano que forma parte de la estructura organizativa. Tal como se percibe a continuación en el Gráfico No. 15.

GRÁFICO No. 15
SISTEMA DE RASGOS ORGANIZACIONALES
INTERDEPENDIENTES CRITERIOS A EVALUAR POR MODELOS



Fuente: Quinn (1989).

El sistema de Rasgos Organizacionales Interdependientes, se compone de cuatro cuadrantes divididos por dos ejes, uno vertical y otro horizontal, en los cuales se encuentran los modelos que se nombran a continuación:

- ✓ Modelo de Relaciones humanas.
- ✓ Modelos de Fijación Racional de Metas.
- ✓ Modelo de Proceso Interno.
- ✓ Modelo de Sistemas Abiertos.

En los modelos enunciados anteriormente es posible evaluar en forma individual o colectiva, los diferentes criterios que definen a cada modelo en particular, manteniendo siempre presente la existencia de características específicas de acuerdo a la utilización del sistema y en función del contexto objeto de dicha evaluación.

Por ejemplo, en el modelo de Sistema Abiertos, situado en el cuadrante superior derecho se encuentran indicados los criterios que destacan la naturaleza e importancia del mismo, los cuales son: adaptación y flexibilidad a los cambios adquisición de recursos y apoyo externo. La organización como un sistema abierto, el sistema abierto está en constante interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o equilibrio dinámico al tiempo que transforma la energía. La supervivencia del sistema requiere un continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. El sistema debe recibir una entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar al medio ambiente los recursos transformados en cantidades, suficientes para continuar el ciclo.

La organización se considera como un sistema sociotécnico abierto integrado de varios subsistemas, el subsistema de objetivos y valores de las organizaciones, una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad, debe lograr, ciertos objetivos determinados. La organización cumple con una función para la sociedad y si quiere tener éxito debe responder a los requerimientos sociales.

GRÁFICO No. 16 LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN



Fuente: Kast y Rosenzweig (1997)

El subsistema técnico se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas incluyendo las técnicas utilizadas, varía dependiendo

de las actividades particulares. La tecnología afecta la estructura de la organización así como su subsistema psico-social.

Toda organización tiene un subsistema psico-social integrado por individuos, grupos individuales es la motivación relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia, el cual se afectado por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización. El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos, operativos, diseñar la estructura y establecer proceso de control.

En el modelo de fijación racional de metas, ubicado en el cuadrante inferior derecho están incluidos los siguientes criterios: política y objetivos, definición de funciones, participación y toma de decisiones.

En el cuadrante inferior izquierdo, corresponde al modelo de Procesos Internos, donde se señalan los criterios que evalúan específicamente la seguridad y ambiente físico, comunicación, liderazgo y supervisión, así como también el trabajo en equipo.

El modelo de Relaciones Humanas aparece señalado en el cuadrante superior izquierdo, indica los criterios que permiten evaluar aspectos básicos del contexto organizacional y del desarrollo del individuo dentro de si mismo. Tales criterios son: identificación, desarrollo y crecimiento, así como compensaciones y recomendaciones.

2.2.27.-GERENCIA ESTRATÉGICA UNA ALTERNATIVA INNOVADORA EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL.

La gerencia estratégica es el proceso de selección de políticas y estrategias de acción en la adecuación de los recursos organizacionales. Incluye actividades que orienten a la definición de los objetivos de la Organización, a la identificación de los recursos gerenciales y la formulación de planes en áreas funcionales, comprende el establecimiento de acciones que vayan dirigidas a la obtención de objetivos de una manera sistemática pautadas para la Organización en su conjunto.

La gerencia estratégica centra y orienta su función gerencial, en el análisis del contexto interno y externo, así como el pronóstico de las actividades a ejecutar por la organización. Según Villegas (1991) en su obra titulada “Desarrollo Gerencial”, se puede decir que la “gerencia estratégica es la forma de establecer lineamientos de largo alcance relacionados con los recursos organizacionales, para aprovechar áreas de oportunidades que se ubican dentro del contexto total de la organización”.

De acuerdo al concepto anterior se interpreta que en la gerencia estratégica se ubican dos niveles de acción, el primero corresponde al macroeconómico que se refiere a la relación de la Organización con su ambiente externo y con el sistema social general, y el segundo asociado al nivel macroeconómico el cual considera el aspecto funcional interno, relacionado con el cumplimiento de los planes operativos y con otras actividades de detalle cuyo objeto principal tienen que ver con la implementación de los planes estratégicos, orientados hacia la planificación y

la toma de decisiones respaldado todo esto con la interacción del entorno externo, y los contactos con el ambiente global a nivel Institucional.

Es aquí donde el gerente debe poner en funcionamiento sus conocimientos en la administración de los recursos técnicos, humanos y financieros en relación a los planes estratégicos, además de sus conocimientos y destrezas intelectuales, ya que por lo general los gerentes descuidan restan importancia al enfoque estratégico, siendo éste un elemento vital en su campo de acción para llevar a cabo una efectiva función gerencial, componente fundamental de su éxito.

Dentro de este orden de ideas, la gerencia estratégica comprende tres niveles, el coordinativo, que se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las áreas funcionales y otras áreas de la Organización, el nivel operativo relacionado con los procesos de producción mercadeo, bienes y servicios, apoyo funcional en la ejecución diaria de las actividades organizacionales, y el estratégico asociado con la identificación de la misión de la empresa, con la selección de planes para lograr los objetivos en las áreas vitales logrando una interrelación, así de esta forma tener una clara concepción de la importancia de la gerencia estratégica, la cual radica en la definición de su propia estrategia organizacional, estudio de los elementos básicos de su proceso y la comprensión de los principales puntos de relación entre la gerencia estratégica y el desarrollo gerencial.

A tal efecto, se entiende por gerencia estratégica a juicio de Villegas (1991) en obra titulada Desarrollo Gerencial “Como la función de un equipo debidamente estructurado para actuar con sentido de proyección hacia el

futuro, donde el gerente cumple el papel específico de estrategia de la Organización”.

Partiendo de este concepto se comprende la gerencia estratégica como un mecanismo para analizar situaciones, en donde se facilita la escogencia de la alternativa más conveniente para la Organización en un proceso de planes, procedimientos programas, que están integrados y orientados a los objetivos de ésta.

Desde este punto de vista se puede definir que las organizaciones más exitosas de los años venideros, serán aquellas donde se aprovechen los recursos, explotando las áreas de oportunidades, en un ambiente exigente donde los cuadros gerenciales sean tomados en cuenta en su posición de estrategia en la Organización, utilizar su capacidad de liderazgo para desarrollar la gerencia y los recursos operacionales con que se cuenta. Los gerentes deben especializarse en asignación de responsabilidades, delegación de autoridad y evaluación del desempeño, enfatizando su función estratégica implementando estilos de trabajo, con equipos de gerencia que estén suficientemente capacitados en el manejo de situaciones estratégicas.

La innovación es una nueva idea para generar o mejorar un proceso o servicio, todas las innovaciones implican el cambio, la institución puede variar pequeñas mejoras hasta los avances radicales. El concepto de innovación abarca nuevas tecnologías de procesos de producción, nuevas estructuras o sistemas administrativos y nuevas plantas o programas relacionados con los miembros de la organización. En las organizaciones innovadoras, son usuarios asideros de comités, fuerzas de tarea, equipos interfuncionales y otros mecanismos que facilitan la interacción a lo largo de las ideas departamentales,

la comunicación entre unidades es alta y la posesión gerencial proporciona legitimidad, conocimiento de cómo realizar tareas y obtener los resultados deseados. Las organizaciones innovadoras tienden a tener culturas simples, estimulan la experimentación, recompensan tanto los éxitos., como los fracasos, celebran los errores, construyen cultura corporativas que apoyan a la gente que intentan cosas que propician iniciativa.

Los gerentes en organizaciones innovadoras reconocen que los fracasos son un producto natural de aventurarse a lo desconocido. En los Recursos Humanos, las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus miembros para que se mantengan actualizados, ofrecen alta seguridad en el trabajo para que así los empleados no teman ser despedidos por cometer errores y alientan a los individuos a volverse campeones del cambio. Los campeones son buenos para conseguir el compromiso de otros para apoyar su misión, proporcionar una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones, en cuanto a su personalidad, reflejan alta seguridad en ellos mismos, persistencia, energía y una tendencia a asumir riesgos.

El gerente actual debe poseer características específicas tales como ser una persona organizacionalmente, culta, flexible y estar capacitado para actuar en un ámbito complejo, capaz de gerenciar de una manera estratégica implementar el proceso de tomar de decisiones, considerando el nivel de exigencia de las mismas, al tiempo de impulsar y promover la participación grupal.

En este orden de ideas se puede interpretar la función del gerente como estratega, donde éste concibe a la Organización como un todo, donde él pueda manejar y definir claramente su orientación, la implementación de sus estrategias además conocer su filosofía existencia y su razón de ser como sistema social. El gerente debe estar en capacidad de realizar un diagnóstico estratégico del contexto interno y externo de la organización, determinar los factores de carácter macro organizacional que modifique el comportamiento político, económico, social, tecnológico, competitivo, analizar los recursos existentes en las áreas operacionales, gerenciales y humano-social, con la finalidad de tener una idea completa y objetiva en cuanto a la realidad funcional de la Organización.

Por último es conveniente que el gerente estratégico se responsabilice de determinar alternativas estratégicas, formulando instrumentos que le permitan poner en funcionamiento planes de acción a corto y largo plazo, debe ser capaz de formular los instrumentos necesarios de planificación estratégica formulando instrumentos que le permitan poner en funcionamiento planes de acción a corto y largo plazo, debe ser capaz de formular los instrumentos necesarios de planificación estratégica, que le permitan coordinar de una manera eficaz todo el proceso, manteniendo el control verídico de los diversos factores que ocurren en el mismo, para contribuir a través de su influencia ejercida mediante la Acción Gerencia, un Clima Organizacional en equilibrio.

En relación al Desarrollo Gerencial, Villegas (1991) en su obra titulada Desarrollo Gerencial, indica:

El estudio del desarrollo gerencial deberá ser una constante en la vida de la Organización, la cual se enmarca dentro de un proceso

administrativo, y a la vez debe ser objeto de investigación permanente, para asegurar que se ajuste al crecimiento y modernización organizacional de los tiempos actuales. (p. 63).

La cita precedente, hace referencia a la importancia que tienen para las organizaciones la creación de mecanismos que permiten modernizar y consolidar procesos constantes y flexibles relacionados con el desarrollo gerencial, en virtud de lograr avances positivos que mejoren los estilos gerenciales, con la intención de formar gerentes capaces de obtener, procesar y utilizar la información que poseen sobre la Organización, a fin de mantenerla en los más altos niveles de eficiencia.

A tal efecto, las organizaciones necesitan implementar planes de desarrollo gerencial, con la intención de adiestrar a los gerentes que requieran incorporar a su staff gerencial, en este sentido se entiende el por que de la importancia que tiene el hecho de conocer las características del perfil gerencial del personal a entrenar, el cual será seleccionado para cumplir funciones de alto nivel con una gran exigencia competitiva, capaz de encaminar a la Organización hacia delante contando para ello con su capacidad y creatividad en el desempeño laboral.

Características del Perfil Gerencial: Al desarrollar los Recursos humanos en toda Organización, es indispensable conocer los detalles específicos en relación a cómo debe ser un gerente. En las organizaciones modernas no se pone en duda la importancia del papel que juega el gerente, aunque en oportunidades se pregunta cómo debe ser el gerente eficaz, cuáles son las características personales que debe poseer, además de su experiencia.

En las organizaciones cuando se habla del gerente se hace referencia a una persona responsable de la obtención de objetivos específicos, es decir, productor de resultados, con un sentido administrador y criterio discrecional en los distintos casos en que le corresponda tomar decisiones. El perfil del gerente se relaciona con la diversidad de funciones organizacionales desde el punto de vista gerencial, significando esto que la imagen adecuada del gerente está asociada a la función y el puesto que ocupe en la Organización.

Técnicamente el perfil gerencial permite tener conocimiento de cómo debe ser un gerente, dado que éste hace énfasis en la descripción de las capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias, sin obviar sus características personales dando una visión más clara, respecto al tipo de persona requerida para ocupar los cargos gerenciales. Por otra parte es importante destacar que el conocimiento de las características del gerente facilita el entrenamiento y desarrollo de los individuos que pertenecen a la organización que poseen la capacidad y el potencial necesario para ser promovidos.

Visto de esta forma el perfil gerencial, se considera relevante sintetizar la importancia de la gerencia integral dentro del contexto Organizacional.

Para que el gerente pueda adoptar el papel de líder cultural, es necesario que tenga conciencia de si mismo de lo que hace del efecto de sus acciones, filosofía, objetivos y estilo de liderazgo.

Un gerente capaz de adquirir esta conciencia de si mismo en el trabajo, es capaz en consecuencia de entender a los empleados como personas. Entre mejor conozca sus sentimientos preocupaciones y satisfacciones, mayor será su capacidad para comprender lo que los empleados sienten y piensen.

2.3.- SISTEMA DE VARIABLES

Los supuestos que apoyan los elementos y principios teóricos, orientan el diseño de un modelo estratégico, para delimitar el cambio de cultura organizacional de la DEM como Organismo Rector conjuntamente con los Tribunales, determinados por las variables Cultura Organizacional, gerencia y estilo organizacional.

**CUADRO No. 2
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Cultura Organizacional	Establecimiento y alcance de los objetivos organizacionales.	Filosofía organizacional al Visión Misión	Conocimiento de las anécdotas o historias sobre su fundación, formalidades del trabajo y otros aspectos
	Estado de valores	Mística de trabajo Burocracia Calidad de Vida	¿Cómo ha ingresado el personal?
Cultura Organizacional	Cohesión organizacional	Lealtad Compromiso	Criterios que se consideran para la selección del personal, lealtad, experiencia, cultura general.

Gerencia y Estilo	Sociedad	Influencia política Grupos de presión Sistema Jurídico	Influencia para el ingreso.
	Historia	Visión de fundador Valores pasados	Conocimiento legal de la creación originaria de la Institución.
	Contingencia	Tecnología Sociedad Civil Período transitorio	Consideración sobre la formación profesional, adiestramiento o capacitación del personal.
	Cambio	Emergencia judicial	Se le da respuesta a la ciudadanía.
	Ambiente	Activos fijos	Conoce las actividades fijas de la Institución.
	Usuarios abogados en ejercicio	Respuestas rápidas, celeridad en los procesos	Se define el éxito en base a las respuestas inmediatas productividad.
	Áreas de información	Sesiones Cuestionarios	Lesiones de trabajo, como canales de información, desempeño sinergia.
	Planificación	Tiempo prioridades estrategia	Conocer las estrategias organizacionales

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación planteada, proyectó determinar las características de la cultura organizacional de la DEM y los Tribunales la misma se enmarca como una investigación participativa, ya que como investigadora formo parte de la realidad estudiada, en la que se aportan datos cualitativos de utilidad que complementaran el abordaje cuantitativo. También es un trabajo de campo no experimental, ya que se observaron los elementos presentes en dicha cultura, tal como se presentan en su ambiente natural. Según Muñoz Razo (1998), en este tipo de investigación

...tanto el levantamiento de información como el análisis... se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio. En estas investigaciones, el trabajo se efectúa directamente en el campo y solo se utiliza un estudio de tipo documental para avalar o complementar los resultados. (93)

3.2.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente, fue una investigación de tipo descriptivo por cuanto su propósito fue “describir situaciones y eventos. Esto es decir como es y como se manifiesta determinado fenómeno” (Hernández, S. y otros 1998: 60). Este estudio buscó especificar las propiedades importantes de la Cultura organizacional de la DEM y los Tribunales., para ello se midieron cómo están presentes los diversos elementos culturales de dicha cultura, ya que según los

autores arriba mencionados, “desde el punto de vista científico, describir es medir” (60). Así mismo se verificó si dichos elementos se orientaban a lograr una mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer las necesidades de los usuarios de la organización estudiada.

En el mismo orden de ideas se tiene que según Cerda (1991: 45) una de las principales funciones de la investigación descriptiva es “...la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada dentro del marco conceptual de referencia.”

3.3.- EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para ello se utilizó el método deductivo, ya que el mismo permite partir de situaciones generales basadas en teorías generales y aplicarlas a una realidad concreta, así mismo se estudiaron hechos que están dentro de un tiempo y un espacio. Según Méndez (1996) éste método “es el proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos de carácter general, con el propósito de identificar explicaciones de carácter particular contenidas explícitamente en la situación general”

En el caso de éste estudio se analizaron los componentes culturales contenidos en la cultura de los Tribunales y en la Gerencias de la DEM, lo que permitió explicar esa realidad particular.

Para la observación del fenómeno se utilizó la observación por instrumento mediante la técnica del cuestionario con preguntas cerradas (SI, NO).

3.4.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

A fin de lograr el objetivo de esta investigación, se consideró la población constituida por funcionarios de la Gerencia de la DEM y funcionarios de Planificación, Recursos Humanos y Funcionarios de los Tribunales de Municipio y Ejecutores del Estado Carabobo,

Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo probabilístico para poblaciones finitas presentada a continuación, con un nivel de confianza de dos sigmas ya que el mismo representa el 95,5% del área de la curva normal y es el nivel de confianza más utilizado para las investigaciones de tipo social, según lo afirma Sierra Bravo en su libro Técnicas de investigación Social del año 1992. Así mismo se usó un error porcentual del 10%.

$$n = \frac{N * p * a}{\left[\frac{E^2}{Z^2} * (N - 1) \right] + p * q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño del universo

P: Probabilidad de ocurrencia

Q: Probabilidad de no ocurrencia

Z: Nivel de confianza

E: Margen de error expresado como probabilidad

Datos:

$$n = ?$$

$$N = 86 \text{ funcionarios}$$

$$p = 0,5$$

$$q = 1 - 0,5 = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$E = 0,1$$

$$n = \frac{86 * 0,5 * 0,5}{\left[\frac{0,1^2}{1,96^2} * (86 - 1) \right] + 0,5 * 0,5} = 46 \text{ funcionarios}$$

Los sujetos observados fueron seleccionados al azar, obteniéndose la información de aquellos que estuvieron dispuestos a colaborar y que entregaron el cuestionario oportunamente. La estratificación de la población no se efectuó debido a que todos los funcionarios reportan a una misma unidad.

3.5.- TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la recolección de los datos se aplicó un instrumento adaptado a la población a considerar. Antes de la elaboración del instrumento se realizaron entrevistas personales al recurso humano de la organización estudiada, a fin de conocer información que pudiera ayudar para la elaboración del mismo. Para la aplicación del instrumento, se seleccionó aleatoriamente la muestra de 46

funcionarios, durante el período de cuatro semanas, tiempo durante el cual se recolectaron los datos.

El instrumento de medición aplicado fue diseñado por el método de preguntas cerradas, con la selección de SI, NO. Dicho instrumento se fundamentó en el método de Operacionalización de los objetivos, para lo cual fue necesario utilizar la teoría contenida en el marco teórico del presente estudio.

3.6.- VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.

Para la Validación del instrumento se utilizó el Juicio de Experto, para lo cual se solicitó a varios gerentes de la División de Planificación y a los Jueces de los Tribunales Pilotos, que validaran los ítems de la encuesta utilizando los siguientes criterios:

- ✓ El ítem es pertinente con el contexto teórico.
- ✓ El ítem es pertinente con el objetivo que quiere ayudar a medir.
- ✓ El ítem es claro.
- ✓ El ítem es congruente.

Cabe destacar que los distintos expertos validaron el instrumento, a la vez que sugirieron algunas modificaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta, dando como resultado el instrumento que finalmente se aplicó.

3.7.- TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para efectos de la organización, agrupamiento y tabulación de los datos producto de la aplicación del cuestionario, fueron recogidos sus valores absolutos y llevados a valores relativos. Todo ello con base a los criterios de la estadística simple.

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURAL ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	ABSOLUTAS		RELATIVAS		TOTAL	
	SI	NO	SI	NO	GENERAL	
1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES						
1. Considera Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es una familia extensa, donde la gente comparte mucho de si	30	16	65%	35%	46	100%
2. Cree Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es un lugar dinámico y activo donde la gente esta dispuesta a correr riesgos.	8	38	17%	83%	46	100%
3. Considera Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es un lugar muy formal y estructurado	36	10	78%	22%	46	100%
4. Cree Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) tiene una orientación muy competitiva, donde la gente esta orientada hacia los logros	2	44	4%	96%	46	100%
2. COHESIÓN ORGANIZACIONAL						
1. Lo que mantiene unido al personal que labora en el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es la lealtad y el compromiso	10	36	22%	78%	46	100%
2. Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa)	5	4	11%	89%	46	100%

es el enfoque en la innovación y el desarrollo. Se pone énfasis en estar lo más actualizado posible,						
3. Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) son los procedimientos, las reglas y las políticas formales.	5	41	11%	89%	46	100%
3. CLIMA ORGANIZACIONAL						
1. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es participativo y agradable, existiendo un alto grado de confianza y apertura	9	37	20%	80%	46	100%
2. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es dinámico, capaz de enfrentar nuevos desafíos.	9	37	20%	80%	46	100%
3. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es enfática la estabilidad y la permanencia	9	37	20%	80%	46	100%
4. Considera Usted que el clima de Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es competitivo.	9	37	20%	80%	46	100%
4. CRITERIO DE EXITOS.						
1. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con base a su desarrollo de recursos humanos	11	35	24%	76%		
2. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con base a la efectividad (programado/ejecutado).	5	41	11%	89%		
3. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con a la eficiencia (uso racional de sus recursos)	2	44	4%	96%		
4. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina	8	38	17%	83		

Administrativa) se define el éxito con base a la calidad (satisfacción del recurso humano y de la comunidad que se atiende).						
5. ESTILO GERENCIAL						
1. Trabajo en equipo.	9	37	20%	80%	46	100%
2. Iniciativa Individual.	5	41	11%	89%	46	100%
3. Seguridad en el empleo	25	21	54%	46%	46	100%
4. Competitividad y logros.	1	45	2%	98%	46	100%
6. CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN						
1. Sabe Usted la fecha que fue fundada el Consejo de la Judicatura.	37	9	80%	20%	46	100%
2. Conoce Usted con que propósito fue creado el Consejo de la Judicatura y la Comisión de Redes.	37	9	80%	20%	46	100%
3. Durante el tiempo que Usted tiene trabajando en el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) ha escuchado algunas anécdotas o historias sobre su fundación, fundadores, forma de trabajo u otro aspecto.	2	44	4%	96%	46	100%
7.- RECURSOS HUMANOS	ABSOLUTAS		RELATIVAS		TOTAL	
PREGUNTAS	SI	NO	SI	NO	GENERAL	
1. Recurso Humano Disciplinados	23	23	50%	50%	46	100%
2. Recurso Leal.	14	32	30%	70%	46	100%
3. Recurso Humano con vocación de servicio	14	32	30%	70%	46	100%
4. Recurso Humano Responsable.	25	21	54%	46%	46	100%
5. Recurso Humano Honrado.	19	27	41%	59%	46	100%
6. Recurso Puntual.	37	9	80%	20%	46	100%
7. Recurso con mística	14	32	30%	70%	46	100%
8.Experiencia y capacidad Laboral	9	37	20%	80%	46	100%
9. Posee familiares y amigos	9	37	20%	80%	46	100%
10.Recomendación e influencia política.	37	9	80%	20%	46	100%

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se materializan los objetivos de esta investigación mediante la tabulación y análisis de los datos obtenidos, luego de la aplicación del instrumento **Diagnóstico de la Cultura Organizacional en las Gerencias de la DEM y Tribunales** antes indicados, contentivo de tres partes y cada una con cuatro preguntas. Ello permitió conocer como están presentes las características culturales de la organización investigada para así inferir las recomendaciones pertinentes que ubiquen a la organización dentro de una gestión eficaz.

Para ello se analizaron los datos clasificándolos por característica cultural, cada una con sus distintos indicadores y analizando cada una de esas características.

Se analizaron las características claves de los aspectos predominantes en la Cultura Organizacional de la Institución en base al marco teórico y al cuestionario aplicado, resaltando que la investigación tiene la modalidad exploratorio-participativo por cuanto el investigador forma parte de la realidad a investigar.

Los distintos miembros que conviven en la organización no se sienten en su mayoría identificados con la Misión y Visión. Es claro que cuando no existe este tipo de información de manera periódica por parte de la dirección se pierde capacidad para motivar a sus miembros, quienes se limitan a

desempeñar las actividades propias de sus cargos; las cuales si no sufren modificaciones importantes en el tiempo, contribuyen a generar un estado de pasividad en las personas que se suma a una escasa identificación con la organización. Esto a su vez conlleva a una eventual pérdida de vista por parte del trabajador, del enlace que existe entre la actividad que está realizando y el efecto que ésta tiene en el producto y/o servicio final, impidiendo de esa manera la posibilidad de percibir la necesidad de mejoras que pudieran incrementar la satisfacción del usuario.

En términos de cultura organizacional y tomando como base los tres niveles de la cultura propuestos por Schein (1992), lo anteriormente expuesto se ubica en el tercer nivel, el de los Supuestos Básicos Fundamentales, ya que el hecho de que la organización no informe periódicamente su misión, visión, metas y proyectos, se convierte en una creencia “...que los miembros de la organización dan por sentado” y a la cual se acostumbran, produciendo los efectos negativos ya explicados, que no contribuyen con la identificación de sus integrantes.

4.1.- VALORES ORGANIZACIONALES.

Considero que el personal no conoce los valores de la organización y mucho menos los consideran compatibles con sus valores personales, esta característica cultural pudiera estar ocasionando ciertos conflictos ya que la conducta de algunos de los miembros del personal podría no estar enmarcada dentro de los lineamientos esgrimidos por los valores institucionales.

Cabe en este punto señalar al igual que en el aparte referido a la identidad de los miembros lo fundamental que resulta para la creación y mantenimiento de la cultura organizacional, el conocimiento que sus miembros tengan de los valores de la organización, que de acuerdo con Robbins (1999) son la “convicción básica de que una forma específica de conducta... es preferible personal o socialmente a otra”.

Barrey Pegan en su texto “Desarrollo de la Cultura de su Empresa” (1998), hace un enunciado de la Regla de oro de Raut “trata a los demás como quieres que te traten”. Existen directivos que empeñan su energía en proteger a su personal contra este inhumano contexto empresarial. Se dan cuenta de sus desastrosos efectos de permitirse su imposición en su centro de trabajo; la moral se desplomaría y la producción resentiría graves daños.

Tener una amplia misión de nuestro valor y propósito en la vida es lo mejor para nosotros conducir con base fundamentalmente en los valores humanos es lo mejor que podemos hacer por los demás, por nuestros seres queridos y ciertamente por la organización cuando las organizaciones se convierten en organizaciones abiertas, adquieren la capacidad de hablar y tratar asuntos referidos a los derechos humanos y la diversidad en el centro de trabajo. El tema de los derechos civiles en el trabajo, del derecho de los empleados a disfrutar de centros productivos, satisfactorios y plenos es muy actual.

Cuando una cultura laboral se abre y los directivos se vuelven más flexibles y sensibles, también los empleados se vuelven más flexibles y

autónomos. Debe, implementarse la confianza en la organización, los empleados deben sentirse valorados en su experiencia, participación en las decisiones por ende el cambio se convierte en una forma natural.

4.2.- ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS.

Una cultura con un alto grado de enfoque hacia las personas denota la importancia que la organización le da al factor humano.

El enfoque hacia las personas es un aspecto que está un tanto débil dentro de la cultura organizacional de la organización. La organización no propicia el desarrollo integral de sus miembros. Esto dificulta que se genere el compromiso por parte de los funcionarios hacia la organización, y tomando en cuenta los postulados de la teoría Z, la cual describe un tipo de cultura organizacional exitosa, fundamentada en la dirección por consenso y que destaca que “unos trabajadores comprometidos son la clave de la productividad”, se hace resaltar este punto como una oportunidad de mejora que contribuiría a hacer más competitiva la cultura organizacional diagnosticada.

4.3.- ORIENTACIÓN AL EQUIPO.

Esta característica cultural tiene que ver con la forma como están organizadas las actividades que se deben llevar a cabo en la organización, si es en torno a equipos de trabajo o por el contrario si es en torno a individuos.

Es de notar que a fin de realizar actividades en equipo de manera efectiva, es necesario que todos sus miembros manejen la información

necesaria, lo cual contribuye a una visualización correcta de la realidad, aspecto éste muy relevante para la toma de decisiones acertadas.

4.4.- USO DE LAS REGLAS.

Este elemento característico de la cultura organizacional denota el grado en que se emplean reglas y reglamentos para vigilar y controlar la conducta de los funcionarios. Los funcionarios no conocen la existencia de reglamentos que regulan sus diferentes actividades. En relación a lo anterior se pueden hacer varias interpretaciones del hecho en cuestión por cuanto el saber que existen normas pero no conocerlas a cabalidad, puede denotar fallas en los procesos comunicacionales de la dirección de la organización, ya que la idea de los reglamentos es estandarizar los comportamientos y hacer predecibles los rendimientos.(Hill y Jones 1996: 369) Cabe destacar que el control que ejerce en los individuos la normalización o reglamentación es de carácter externo por cuanto implica vigilancia por parte de los agentes encargados del logro de los objetivos organizacionales, es decir sus directivos.

Así mismo se hace necesario puntualizar la gran relación que tiene el control con los objetivos organizacionales, ya que el control es el mecanismo de aseguramiento para el logro de los objetivos de una organización.

4.5.- INNOVACIÓN Y TOMA DE RIESGOS.

Esta característica cultural se refiere al grado en que se alienta a los miembros de la organización a ser innovadores y a correr riesgos (Robbins 1999).

4.6.- TOLERANCIA AL CONFLICTO.

Esta característica cultural se refiere al grado en el que se fomenta que los funcionarios traten abiertamente sus conflictos y críticas para la solución y

mejora de muchos aspectos dentro de la organización. En realidad se perciben no estar en su mayoría muy abiertos a aceptar críticas que contribuyan con su crecimiento.

4.7.- ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS.

Esta característica cultural se refiere al grado en el que la gerencia se enfoca en los resultados en función de unos objetivos, en lugar de enfocarse en las técnicas- procesos utilizados para lograrlos.

Enfocarse en los resultados implica que la obtención de ellos es lo primordial para todos los miembros de la organización, obtener dichos resultados es lo que preocupa y ocupa a todos. Ello produce la mayoría de las veces una visión de corto plazo en dichos integrantes, quienes pudieran inclusive sacrificar resultados futuros en pos de lograr un resultado a corto plazo.

Enfocarse en las técnicas y procesos para lograr dichos resultados implica un estudio minucioso de qué es lo que se hace para lograrlos, porqué se hace, como se hace y cuando se hace, entre otras interrogantes que se pueden abordar, ello origina propuestas para mejorar cada uno de esos procesos y técnicas, generando así sub-metas, las cuales a medida que se van logrando van mejorando el desempeño organizacional, sus niveles de calidad y por ende los resultados anteriormente señalados.

Debido a lo anterior y tomando como fundamento las bases teóricas de ésta investigación, se hace importante destacar que una de las características culturales de las organizaciones japonesas, altamente competitivas, que se

manejan bajo la filosofía Kaizen, es la importancia que dan a los procesos y no a los resultados, ello les permite ir mejorando constantemente cada uno de los procesos, los cuales a su vez están bien coordinados unos con otros.

En lo que respecta al diagnóstico de los aspectos predominantes de la cultura, el cuestionario se dividió en características claves y preguntas de interés tales como:

- 1.- **Características Dominantes:** Predomina la noción de que es una Institución donde el personal comparte mucho de sí. Así respondió el 65%, a pesar de ser una familia extensa, no está dispuesta a correr riesgos y su orientación no está en función del logro de las metas, esto implica que se genere un efecto dramático y negativo desde el punto de vistas de los usuarios.
- 2.- **Cohesión organizacional:** La mayoría de las respuestas señalan que el compromiso, la lealtad, la innovación y el desarrollo no son elementos representantes para mantener unido al personal, esto revela que la autoimagen institucional no es tan positiva, lo que repercute en una baja productividad. La manera más sana de contrarrestar esta debilidad radica en diseñar estrategias que permitan llevar a la acción la imagen de los Tribunales diagnosticados y su organismo Rector, para hacerla cada vez más positiva tanto interna como externamente extensiva a la familia Poder Judicial.
- 3.- **Clima Organizacional:** La respuesta sobre lo participativo y agradable del clima, refleja rigidez de comportamiento y posibles dificultades en el

ajuste del personal. Los porcentajes elevados de un 80% son el diagnóstico de una realidad bastante poco favorable para la Institución.

Tanto la cohesión como el clima generan en su combinación el diseño no esta claramente definido y la penetración del servicio en el contexto del mercado laboral se ve cada día más amenazado.

- 4.- **Estilo Gerencial:** Tomando en consideración, lo que se desea de un gerente en el aspecto de liderazgo gerencial, honestidad, competitividad, expectativas y proactividad, el cuestionario demostró que el 55% del personal encuestado, consideró que el Tribunal y la DEM brindan seguridad en el empleo, sin que ello implique consenso, participación y trabajo en equipo; por ende los niveles de competitividad vistos en función de tendencia decrecer aceleradamente. Si a ello se le agrega la existencia de un porcentaje elevado de profesionales y técnicos al servicio de la Institución, estrategias donde el clima que prevalezca no sea ni juzgador, evaluador, ni moralizador, si no todo lo contrario se debe esforzar en mantener una atmósfera de igualdad, libertad tolerancia, comprensión, aceptación y cordialidad, en este tipo de ambiente donde los miembros de la organización se sientan lo suficientemente seguros de incorporar nuevas experiencias y valores al concepto de si mismo.
- 5.- **Criterios de Éxito:** Resulta evidente que los criterios de éxito permiten visualizar posibles y potenciales amenazas en los factores claves, al analizar la data existente el reflejo de la misma indica que en estas instituciones no se define el éxito con base a su desarrollo, ni a la efectividad eficiencia y mucho menos la calidad de servicio, en otras palabras no existen criterios de éxito ni plasmados sus logros

profesionales, entonces cabría señalar que tanto la competitividad como la productividad se ubicaran en niveles decrecientes.

- 6.- **Conocimiento de la DEM o el Tribunal:** El conocimiento desde su fundación, pasando por el objetivo, competencia, ubicación y base legal señalan que más del 80% conoce bien la institución, fortaleza, por demás importante para lograr una cultura organizacional fuerte en beneficio de los logros institucionales.
- 7.- **Recursos Humanos:** El análisis permite cerciorarse de la fortaleza que representa el recurso humano, de allí que se colocaron diferentes ítems que hacen percibir al recurso humano como un personal que posee características altamente positivas como lo son la vocación de servicio en 70%, la responsabilidad en un 54% y la honradez en un 41%.
- 8.- **Ingreso al Personal:** El 80% ochenta por ciento de los resultados indicó que el personal, ha ingresado por recomendación de personas con poder. El 20% veinte por ciento, piensa que el ingreso se da a través de familiares o amigos, lo que permite concluir que la influencia política y el poder unilateral son determinantes para que el personal que se incorpore se adapte a él.
- 9.- **Selección del personal:** El 80% de los resultados demuestran que para seleccionar al personal es necesario algún tipo de recomendación mediante recomendación familiar o amigable, o sea las variables son directamente proporcionales.

- 10.- **Desempeño:** En lo que respecta al desempeño, en función del adiestramiento recibido se demostró que a pesar de ser organizaciones creadas para impartir justicia el 80% del personal respondió que considera que su desempeño por iniciativa propia, cada cual buscando mejoras tanto salariales como profesionales.
- 11.- **Áreas de Planificación:** Para comprender los cambios que demanda el ámbito institucional y relacionado con los resultados de un nuevo paradigma de gestión organizacional descentralizado, modernizado, participativo e interactivo es necesario que los objetivos organizacionales estén claramente definidos. Es por ello que las respuestas presentadas pretenden dar una visión de la realidad de allí que el 40% señaló que el personal se siente comprometido con los objetivos organizacionales y el 60% no cree que los objetivos organizacionales estén claramente definidos, no conocen las políticas claramente explicadas, es por ello que el logro de una visión institucional deben estar previstos en la cultura organizacional.
- 12.- **Desarrollo Institucional:** Esta categoría es considerada de importancia relevante, pues ella representa el desarrollo y crecimiento en la formación del recurso humano para el trabajo. Los resultados arrojaron que el 80% de las personas que llenaron el cuestionario señalan que no conocen el programa de formación, lo cual reviste una debilidad con el alto grado de compromiso que tiene la organización como un reto con el sistema de formación profesional sin alcanzar.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- CONCLUSIONES

Como resultado general del diagnóstico desarrollado en la presente investigación es posible concluir que actualmente en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y sus afiliados en el caso concreto Tribunales de Municipio y Ejecutores del Estado Carabobo, se encuentra una cultura orientada al poder, lo cual se caracteriza por ser autocrática y controlada desde la cúspide organizacional. En cuanto a la escala de niveles y estratos se determinó que los ejecutivos perciben más la orientación a la tarea que los empleados, esto seguramente se debe a que los ejecutivos no comunican debidamente a los empleados las metas y obligaciones que deben cumplir para el logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto no poseen una idea clara respecto a la importancia del mismo.

Igualmente se puede inferir de los resultados de la investigación dos necesidades básicas que son: por un lado generar cambios de cultura organizacional adaptados a las necesidades de los usuarios y por el otro lado generar una conciencia social crítica, la cual particularice el análisis de la cultura organizacional con base a las características propias del medio que los rodea.

Por otra parte se pudo determinar que la cultura existente es débil debido a la resistencia al cambio que prevalece en la organización para poder transformarla es necesario tomar conciencia de la necesidad de cambio para un

nuevo enfoque que permita distribuir mejor las funciones y los niveles jerárquicos dentro de la organización.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se hace absolutamente necesario conocer la cultura de una organización, así como el sentir de sus empleados, cual será su clima organizacional, ello a fin de poder interpretar el comportamiento de sus miembros y poder predecirlo en otros casos, además a partir del conocimiento de la cultura organizacional se podrán establecer con mayor asertividad las acciones requeridas para optimizar la calidad de servicio de dichas organizaciones, es forzoso establecer las siguientes conclusiones:

- A) La cultura organizacional como problemática requiere de un enfoque interdisciplinario que examine los aspectos sociales psicológicos y antropológicos del mismo. Se puede afirmar que la cultura organizacional es un poco débil en relación a la identificación que sus miembros tienen para con ella por cuanto la identidad de los miembros puede estar motivado en gran parte por la poca información que periódicamente la organización suministra a sus miembros en relación a aspectos como su misión, visión, metas y proyectos.
- B) Todas las investigaciones realizadas en el campo de la cultura organizacional de los cuales se tiene referencia, en su mayoría plantean problemas relativos a la cultura y eficiencia organizacional; esta parcialización conduce a obviar el contexto social en el cual está inmersa la organización. Se puede afirmar que la cultura organizacional de la organización estudiada, no es del todo sólida en relación al uso que hace de los valores institucionales, por cuanto aunque el conocimiento

que tienen los miembros de sus valores es relativamente aceptable, el mismo es inferior al conocimiento que estos miembros tienen de los valores del sistema judicial. Se aconsejaría la difusión e internalización de dichos valores ya que con ello contribuiría a mejorar constantemente el desempeño de la organización, por cuanto la conducta de sus integrantes estaría guiada por dichos valores, lo que maximizaría el uso de los mismos como un mecanismo eficiente de control, orientado al logro de los objetivos organizacionales.

- C) Como conclusión puede inferir que la cultura no está del todo orientada hacia las personas ya que gran parte de sus miembros no sienten que sean tomados en cuenta al momento de tomar decisiones con relación a su trabajo, y a su desarrollo integral. Es importante tomar en consideración que la cultura organizacional en si no es visible, ya que es considerada como un conjunto de normas, valores y creencias compartidas, sin embargo, se refleja un proceso de indagación entre los miembros del grupo y la persona ajena a él. En tal sentido las organizaciones deben asegurarse de que el sistema de valores creados desde la fundación serán la base para la cohesión y unión esencial en tiempos de cambio, es decir, el servicio de Administración de Justicia en los Tribunales, por ser un servicio nacional debe ocupar gran importancia en la aplicación de justicia, a los fines que la justicia sea entendida no como poder sino como un servicio para el ciudadano, cumpliendo con los Mandatos Constitucionales que demandan una Justicia gratuita, accesible, idónea, transparente, expedita y sin dilaciones indebidas. La Justicia es el valor central y por lo tanto el de más alto rango, le corresponde la función de establecer la armonía entre

todos los demás valores jurídicos; en efecto para que haya auténtica justicia en la convivencia social, es necesario que se den con signo positivo todos los valores jurídicos, coronando tal estado de cosas dará aun su matiz esencial y supremo. Por eso dice Cossio que este valor desempeña un papel totalizador semejante al atribuido por Platón que consideraba la justicia como virtud universal. De esta manera afirma Cossio quedan armonizadas, la justicia como virtud totalizadora (Platón) con la concepción Aristotélica de la alteridad de la justicia, considerando la justicia como valor exclusivo del derecho, es decir como valor de conducta compartida. Sobre esta base Cossio aclara que su concepción queda sólidamente fundamentada porque la verdadera justicia es: a) como existencia es libertad; b) Como esencia es creación; C) como verdad estimativa, es razón en cuanto sustantivo de racional. En la antípodas de Aristóteles con su justicia distributiva, éste decía que había que dar bienes y honores en proporción a los méritos, a mayor mérito, mayor retribución. Para nosotros, sostiene Abelardo Torre, en su obra *Introducción al Derecho*, el ideal dice lo contrario “la verdadera justicia consiste en dar más a los que están más abajo, para igualar el punto de partida en el presente vital”. Igualmente otro de los valores fundamentales es el sentido de pertenencia, con la incorporación de un cambio de mentalidad de los trabajadores, identificados con la Institución y una nueva valoración de las responsabilidades como servidores de justicia, tener la justicia en su interferencia intersubjetiva, ó sea que sea el valor de la justicia como la imagen que tuvo Aristóteles, que compara la justicia con la estrella Polar, que miran los navegantes no para llegar ella, pues es

inalcanzable, por los medios humanos, pero si como punto de orientación para navegar.

- D) En el modelo que propone esta investigación el cual debería ser diseñado con las bondades del modelo organizacional DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ENFOQUE ESTRATEGICO,
- E) el recurso humano es clave para entender como se conducen los cambios y como se contrarresta la energía que ellos pueden emanar. Por tanto el tener una visión holística permitirá ver a la organización como un sistema, con iguales características que el sistema total. Como conclusión la cultura de la organización diagnosticada está orientada, medianamente a trabajar en equipo, situación que se podría mejorar para obtener las ventajas del trabajo en equipo debido a la importancia del mismo, sin embargo se debe fortalecer la información que llega y es requerida por los equipos para el logro efectivo y eficiente de sus objetivos.
- F) En relación a la innovación y toma de riesgos se infiere que no reciben estímulos por parte de la alta gerencia para generar propuestas que mejoren el funcionamiento de la organización.
- G) En cuanto a la tolerancia al conjunto, la cultura de la organización diagnosticada fomenta poco, el trato abierto de los conflictos por lo que se pudieran decir que su tolerancia al conflicto es en igual medida moderada.

- H) La atención a los procesos requiere de mayores esfuerzos de planificación a fin de coordinar las modificaciones que se hagan a un proceso para mejorar y los efectos que esta modificación pudieran tener sobre los demás procesos con los cuales tiene relación directa e indirecta: En conclusión, el investigador percibe que la organización se enfoca más los procesos que a lo resultados.
- I) Retroalimentar la cultura de la DEM y los Tribunales a través de diagnóstico estratégicos para crear un ambiente de trabajo altamente positivo y productivo. Los líderes deberán asegurarse de que se creen los mecanismos para que los equipos de trabajo sepan su posición en relación con sus metas.
- J) Trabajar en equipo interdisciplinarios y polivalentes.
- K) Diseñar estrategias de comunicación y divulgación de la misión y visión para la internalización de las mismas, en el trabajador judicial.
- L) Elaborar un Manual de organización que incluya como eje central el tema de cultura organizacional, donde se expongan en forma clara e imperativa los valores y creencias de la organización, seguimiento control y evaluación.
- M) Realizar programas de inducción que permitan informar al trabajador judicial sobre los manuales, políticas, normas y procedimientos inherentes al tema de cultura corporativa.
- N) Establecer canales de comunicación abiertos para que la información fluya de manera efectiva en todas las direcciones de la organización.

- O) Coordinar grupos de trabajo donde los incentivos institucionales y no económicos sean factor importante y determinante en el incremento de la productividad. Ejemplo de ello sería: otorgar mayor responsabilidad y autonomía así como la realización de reconocimientos sociales por la ejecución de un buen trabajo.
- P) Aprovechar los medios impresos para comunicar, divulgar y reforzar los valores ideales.
- Q) Se requiere interés en canalizar las capacidades latentes en todos los niveles de la organización, se necesita crear condiciones para posibilitar, que los individuos tengan el poder para experimentar, crear, desarrollar, probar e innovar.
- R) El cambio puede ser efímero, ya que los participantes pueden desarrollar nuevos conceptos y punto de vista dependiendo de su entorno.
- S) Realizar un buen diagnóstico radica en la identificación de las mejoras necesarias que puedan implantar de manera rutinaria y su precisión permite el diseño de estrategias para la solución de problemas, así como el reforzamiento de las prácticas organizacionales más adecuadas.
- T) Se debe también tomar en cuenta el impacto de las transformaciones tecnológicas como una gerencia para los cambios.

- U) La Gerencia de la DEM, aumenta en conjunción con el rol crítico de la gerencia del Juez, inmediatez y simultaneidad de los procesos, con gran estímulo a la creatividad.
- V) La gerencia de la DEM debe ser estratégica con un gran contenido de racionalidad y viabilidad política, social, administrativa y de control de gestión.
- W) La gerencia estratégica de la DEM es aquella que se mueve sobre lo que puede realmente ser con flexibilidad, debe hablar más que analizar, debe comunicar más que organizar, se debe apoyar más en relaciones, que en líneas de mando, debe delegar responsabilidades y buscar la generación de equipos efectivos de trabajo, englobando la creatividad del individuo involucrado.
- X) Ante un mundo de cambios profundos la DEM como organización debe considerar todas las variables del entorno, incluso las del Orden Internacional. El proceso de cambio implica a su vez, un cambio en la forma de trabajo, actitud, visión y forma de vida con madurez y esfuerzo por parte de todos.

Por otra parte y en relación a las características dominantes del desempeño gerencial se destacan de manera puntual las siguientes:

- 1) Ausencia de motivación institucional y personal.
- 2) La individualidad en perjuicio del trabajo en equipo.
- 3) Subjetividad e intuición en las decisiones.
- 4) Escasa ponderación de los valores de sobriedad y honestidad.
- 5) Vulnerabilidad frente al tráfico de influencia.

- 6) Tendencia a delegar “Hacia arriba”.
- 7) Limitadas capacidades para enfrentar la trama psicosocial.
- 8) Ausencia de pensamiento estratégico.

Recomendaciones

La misión debe ser entendida como una causa o un compromiso vital, las creencias y los valores son la energía y el impulso para recorrer el camino que va de la misión a la acción.

- La Gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización. Es función gerencial dar a conocer los “principios de la organización”. Uno es que la organización ha de ser transparente.
- Incluida la misión, la gerencia dentro de sus objetivos debe proyectar que los miembros, tienen que conocer y comprender la estructura organizacional dentro de la cual laboran.
- La Organización de Alta Gerencia debe estudiar y emplear estructuras mixtas ello implica que diferentes grupos de la población laboral deben ser administrados de modo diferentes, cada vez más a los “empleados” hay que administrarlos como “socios” y persuadirlos con los valores, estando consciente de una nueva sociedad del conocimiento.
- La alta gerencia se debe forjar con base en la confianza. Confianza no significa que los individuos tengan que simpatizar, significa que al confiar el uno en el otro, ello presupone que se comprendan, por ello el líder asume una necesidad absoluta que es la responsabilidad en las relaciones.

- La alta gerencia debe manejar la información que necesitan los ejecutivos para su labor la información que deben a los demás y sistemáticamente desarrollar métodos, capaces de mantener una información organizada y enfocada hacia labor y el cargo del ejecutivo.
- Se requiere que el liderazgo sea ejercido por personas de alta y probada capacidad y como primordial política el abandono organizado.

PRIORITARIO:

Capacitar: los recursos humanos y solucionar problemas a través del proceso de aprendizaje de mejores formas de operar y usar racionalmente los recursos a fin de lograr oportunamente resultados satisfactorios.

Institucionalizar lo aprendido mediante la puesta en marcha de un sistema de información que permita transmitir a todo el personal los logros alcanzados, para lo cual es imprescindible actuar con honestidad y hacer los ajustes a que diera lugar en el menor tiempo posible.

La retroalimentación es parte del proceso que arraiga el cambio en el espacio vital y psíquico de la persona y sus diversas relaciones con los demás.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarbanel, A. y otros. (1992) **Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos y Metodológicos**. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Fondo Editorial LEGIS.
- Acevedo Mendoza, C. (1990). **La Cultura de la Empresa en la Organización**. Revista de Investigación y Gerencia. Volumen III, pág. 61-63. Caracas-Venezuela.
- Allan Kennedy, D. T. (1985). **Culturas Corporativas**. Edita, Fondo Educativo Latinoamericano.
- Allport, F. H. (1974). **El Problema de la Percepción**. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- Ambrosio, E. (1991). **La Cultura como base de la Estrategia Empresarial**. Revista Alta Gerencia 2.
- Andrews, K. (1977). **El Concepto de Estrategia en la Empresa**. Editorial Navarro. Pamplona.
- Argyris, Ch. (1998). **La Dirección y el Desarrollo Organizacional**. Editorial Ateneo. Buenos Aires.
- Armstrong, M. (1991). **Gerencia de recursos Humanos**. Fondo Editorial Legis.
- Barry, P. (1998). **Desarrollo de la Cultura de su Empresa. Los beneficios del Liderazgo**. Panorama Editorial. México Distrito Federal.
- Bernados, N. (1995). **Análisis de Planificación de Caos**. Universidad Santa María. Caracas-Venezuela.
- Berlo. (1918). **Proceso de la Comunicación**. México. Mc Graw Hill.
- Blake, R. Srygley, J y McCanse A. (1991). **La Estrategia para el cambio Organizacional**. Edita Addison Wesley Iberoamericana. Massachussets EE.UU.

- Blanco, R (1988). **Cultura Organizacional. Estrategias para su Consolidación.** Ponencia presentada en el Simposio Venezolano de Desarrollo Organizacional. Caracas-Venezuela.
- Bonnet, C. (1982). **Umbral de la Percepción.** Plemun Editores. Nueva York.
- Bernardo, Nelson. (1995). **Transformación de la Cultura Organizacional y logro de la excelencia.** Tesis de Grado de la Universidad Santa María. Caracas-Venezuela.
- Brown, W. y Moberg, D. (1968). **Teoría de la Organización y la Administración. Enfoque Integral.** México. Editorial Limusa.
- Cossio Carlos. (1930). **Teoría Ecológica del Derecho.** Buenos Aires
- Cerda Gutierrez, H. (1999). **La Investigación Total.** La Unidad Metodológica en la investigación científica. Editorial Cordova-Magisterio. Santa Fe de Bogotá.
- Chiavenato, I. (1993). **Introducción a la Teoría general de la Administración.** Bogotá. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos.** México. Mc Graw Hill.
- Churden, J. y Sherman (1981). **Administración de Personal.** México. Editorial Continental S.A.
- Davis, K. (1999). **Human Behavior at Work.** New York. Mc Graw Hill.
- Davis, K. Y Newstrom (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo.** México. Mac Graw Hill.
- Deal, E. y Kennedy, A. (1985). **Culturas Corporativas: Ritos y Rituales de la vida organizacional.** Fondo Educativo Interamericano. México.

- Deserega, V. (1992). **Control Integral de la Gestión Empresarial**. Edita IESA. Caracas-Venezuela.
- Drucker, P. (1981). **La Gerencia en tiempos Difíciles**. Editorial Ateneo. Buenos Aires.
- _____. (1999). **Los Desafíos de la Gerencia Hacia el Siglo XXI**.
- Ferrer, L. (1990). **Guía Práctica de Desarrollo Organizacional**. Editorial Trillas. México.
- French, W. y Bell, Cecil. (1995). **Desarrollo Organizacional**. Quinta Edición. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Garbett, F. (1991). **Imagen Corporativa**. Legis Editores. Colombia.
- Garmedia, J (1988). **La cultura de una Empresa: una aproximación teórica y práctica**. Revista Española de Investigaciones Sociales. Enero/Marzo 41 pág. 722
- Gordón, J. (1997). **Comportamiento Organizacional**. Quinta Edición. Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Granell, Elena (1997). **Liderazgo en la Alta Gerencia**. Revista Debates IESA. Año 2000, pág. 22-35.
- Guédez, Víctor (1998). **Gerencia, Cultura y Educación**. Fondo Editorial Tropykos./CLACDEC. Caracas-Venezuela.
- Hermida, J, Serra, R. y Kastika, E. (1992). **Administración y Estrategia**. Ediciones Macchi. Cuarta Edición. Buenos Aires-Bogotá.
- Hernández R. y Otros (1991). **Metodología de la Investigación**. Edita Mac Graw Hill. Naucalpan de Juárez México.
- Hernández Sampieri, R. (1998). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Hodgetts, R. Y Altman (1991). **Comportamiento en las Organizaciones**. México. Editorial Interamericana.
- Kast, F. y Rosenzweig, J (1997). **Administración en las Organizaciones**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Katz y Kham. (1996). **Psicología de las Organizaciones**. México. Mc Graw Hill.
- Keith, D y Newstrom J. (1991). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Edita Mc Graw Hill. México.
- Koontz, H y O'Donnell, C (1961). **Principios de Dirección de Empresas**, Edita Mc Graw Hill. Nueva York.
- Koontz, H y W. Weinhrich (1994). **Administración una Perspectiva Global**. México. Mac Graw Hill.
- León, Ivan Hurtado y Garrido Toro, Josefina. (1997). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio**. Episteme Consultores Asociados, C.A. Venezuela.
- Litwin, G. Y Stringer, R. (1968). **Motivación y Clima Organizacional**. Harvard Business School Boston.
- Lucena, Rafael. (1999). **La cultura Organizacional de la Dirección de Turismo del Estado Carabobo como una opción para alcanzar la eficiencia**. Tesis de la Universidad de Carabobo.
- Martínez, M. L. (1998). **La Investigación Cualitativa Etnografía**. Editorial Trillas. México.
- Méndez, Carlos. (1996). **Metodología**. Editorial Mc Graw Hill.
- Miller, David y Starr. (1972). **The structure of human Decisions**. Prentice Galla Inc. Englewood cliff. (Citado en Fremont Kast y Rosenzweig (1999). **Administración en las organizaciones**. Mc Graw Hill Interamericana de México).

- Nast. (1991). **Cómo incrementar la productividad del recursos humano.** Editorial Trillas. México.
- República de Venezuela. **El Fortalecimiento del Consejo de la Judicatura en Venezuela.**
- Robbins, S. (1987). **Comportamiento Organizacional.** México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (1999). **La Administración en el Mundo de Hoy.** México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, Dario. (1999). **Diagnóstico Organizacional.** Tercera Edición. Alfaomega Grupo Editor, S.A. México.
- Rodríguez, María. (2001). **La Cultura organizacional de la Escuela de Relaciones Industriales y las actitudes laborales de su personal docente.** Tesis de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.
- Sexton Donald. (1982). **The and sciene of entreprre neurshp Balliger,** Publshins Company.
- Serna Gómez, H. (1996). **Planeación y Gestión Estratégica.** Bogotá. Rams Editores Cía.
- Serna Gómez, H. (1997). **Gerencia Estratégica: Planificación y Gestión- Teoría y Metodología.** Bogotá. 3R Editores.
- Stoneer, J. Freeman, E. Gilbert, D. (1996). **Administración.** México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Torre, Abelardo. (1978) **Introducción al Derecho.** Editorial Perrot. Buenos Aires
- Villegas. (1988). **Desarrollo Gerencial.** Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- _____. (1991). **Desarrollo Gerencial.** Editorial Mc. Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A

UNIVERSIDAD DE CARABOBO ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO FACULTA DE DERECHO MAESTRÍA EN CIENCIAS POLÍTICAS MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener su valiosa colaboración sobre el tema de Cultura Organizacional, sus respuestas serán de gran utilidad en la medida que dejarán el camino abierto para aflorar sentimientos ocultos o necesidades que esta ansioso de comunicar y que por cualquier razón son difíciles de expresar.

La investigación que realiza cuenta con el apoyo de las autoridades del Poder Judicial y el Área de Postgrado y de ella se derivan una serie de conclusiones que permitirán visualizar y comprender el comportamiento de sus trabajadores en su ambiente de trabajo; por lo tanto se requiere de Usted la mayor objetividad posible.

INSTRUCCIONES:

- 1.- El cuestionario será entregado por la investigadora, quien estará previamente identificada.
- 2.- El cuestionario será respondido de manera anónima.
- 3.- Es imprescindible que su respuesta sea individualizada.
- 4.- Marque con una “X” la respuesta seleccionada.
- 5.- Cualquier aclaratoria u observación, puede referirla a la investigadora.
- 6.- Una vez responda todas las interrogantes, debe entregar el cuestionario a la investigadora

A.- Ubicación de la Gerencia General donde pertenece:

Planificación:_____

Formación Profesional:_____

Recursos Humanos:_____

B.- Tipo de cargo que actualmente ocupa.

1.- Gerencial_____

2.- Técnico Profesional_____

3.- Apoyo Técnico_____

4.- Obrero_____

C.- Año de Servicio en el Instituto

1.- De 1 a 5_____

2.- De 6 a 10_____

3.- De 11 a 15_____

4.- De 16 a 20_____.

5.- De 21 o más_____

I.- DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA

Por favor responda a las cinco preguntas sobre cultura corporativa para cada categoría

1.- Características dominantes

Preguntas:	SI	NO
1. Considera Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es una familia extensa, donde la gente comparte mucho de si		
2. Cree Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es un lugar dinámico y activo donde la gente esta dispuesta a correr riesgos.		
3. Considera Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es un lugar muy formal y estructurado.		
4. Cree Usted que el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) tiene una orientación muy competitiva, donde la gente esta orientada hacia los logros		

2.- Cohesión Organizacional

Preguntas:	SI	NO
1. Lo que mantiene unido al personal que labora en el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es la lealtad y el compromiso		
2. Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es el enfoque en la innovación y el desarrollo. Se pone énfasis en estar lo más actualizado posible,		
3. Lo que mantiene unido al personal del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) son los procedimientos, las reglas y las políticas formales.		

3.- Clima Organizacional

Preguntas:	SI	NO
1. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es participativo y agradable, existiendo un alto grado de confianza y apertura		
2. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es dinámico, capaz de enfrentar nuevos desafíos.		
3. Considera Usted que el clima del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es enfática la estabilidad y la permanencia		
4. Considera Usted que el clima de Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) es competitivo.		

4.- Criterios de éxito

Preguntas:	SI	NO
1. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con base a su desarrollo de recursos humanos		
2. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con base a la efectividad (programado/ejecutado).		
3. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con a la eficiencia (uso racional de sus recursos)		
4. En el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) se define el éxito con base a la calidad (satisfacción del recurso humano y de la comunidad que se atiende).		

II.- CONOCIMIENTO GENERAL DEL PODER JUDICIAL

Por favor, conteste las tres preguntas relativas a la creación del Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa), su propósito y formas de trabajo.

Preguntas:	SI	NO
1. Sabe Usted la fecha que fue fundada el Consejo de la Judicatura.		
2. Conoce Usted con que propósito fue creado el Consejo de la Judicatura y la Comisión de Redes.		
3. Durante el tiempo que Usted tiene trabajando en el Poder Judicial (Tribunales, Consejo de la Judicatura, Oficina Administrativa) ha escuchado algunas anécdotas o historias sobre su fundación, fundadores, forma de trabajo u otro aspecto.		

III.- ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1.- Diría Usted que la mayoría de las personas que trabajan aquí son:

	SI	NO
Disciplinadas		
Leales		
Con vocación de servicio		
Responsables		
Honradas		
Puntuales		
Con Mística de trabajo.		

2.- De acuerdo con su experiencia en el Poder Judicial. ¿Cómo cree Usted que ha ingresado la mayoría del personal?

	SI	NO
Por su experiencia y capacidad laboral		
Por que tiene algún familiar o amigo		
Por recomendación e influencia política, sindicatos o personas con poder		

CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

GRÁFICO No. 17
LA GENTE COMPARTE MUCHO DE SI

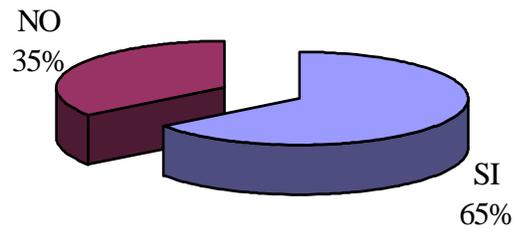


GRÁFICO No. 18
LA ORGANIZACIÓN ES DINÁMICA Y ACTIVA

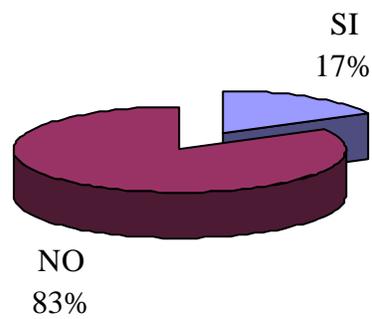


GRÁFICO No. 19

ORGANIZACIÓN FORMAL Y ESTRUCTURADA

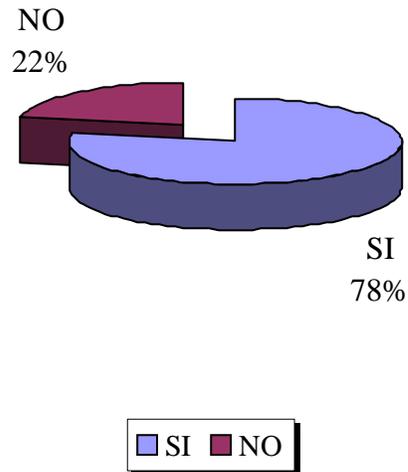
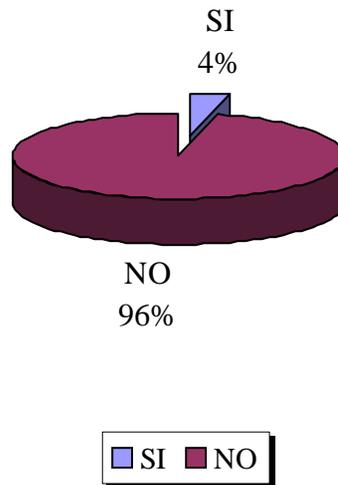


GRÁFICO No. 20
ORGANIZACIÓN CON ORIENTACIÓN A LA GENTE Y A LOS LOGROS



COHESIÓN ORGANIZACIONAL

GRÁFICO No. 21
LA UNIÓN SE FUNDAMENTA EN LA LEALTAD Y EL COMPROMISO

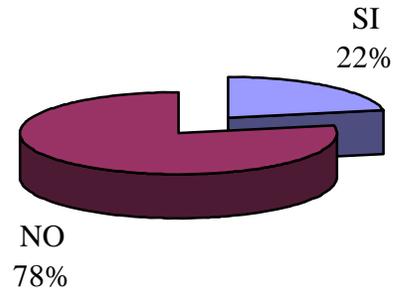


GRÁFICO No. 22
LA UNIÓN SE FUNDAMENTA EN LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO

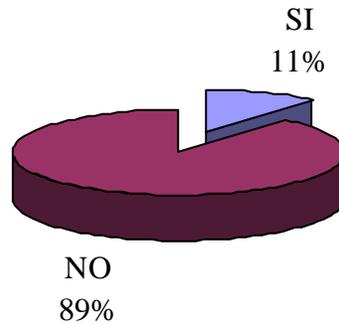
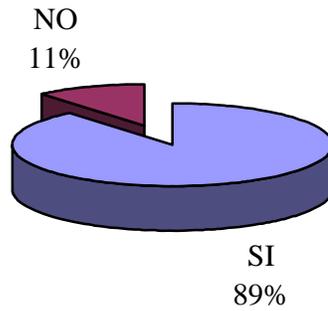


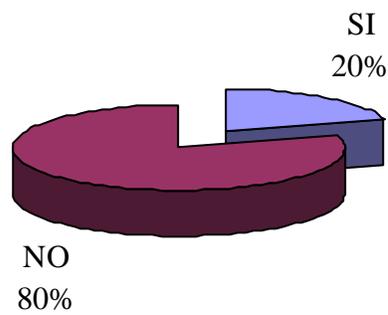
GRÁFICO No. 23

LA UNIÓN SE FUNDAMENTA EN LAS REGLAS Y POLÍTICAS FORMALES



CLIMA ORGANIZACIONAL

**GRÁFICO No. 24
EL CLIMA ES PARTICIPATIVO Y AGRADABLE**



**GRÁFICO No. 25
EL CLIMA ES DINÁMICO Y DE RETOS**

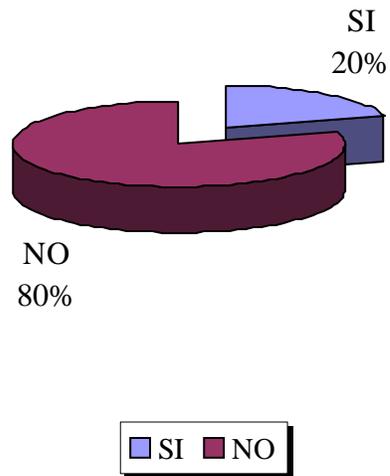


GRÁFICO No. 26
EL CLIMA ENFATIZA HABILIDAD Y PERMANENCIA

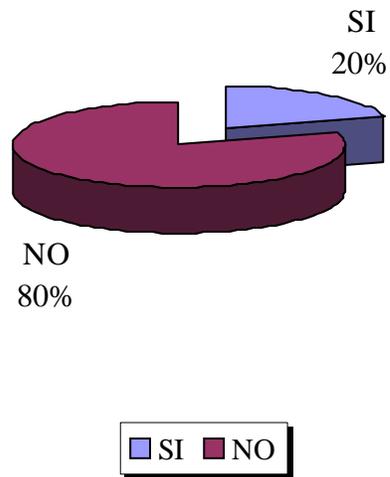
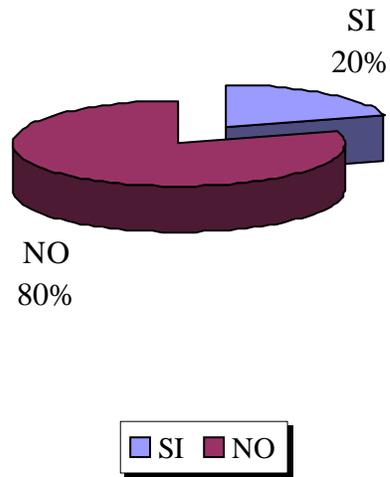


GRÁFICO No. 27
EL CLIMA ES COMPETITIVO



CRITERIOS DE ÉXITO

GRÁFICO No. 28
EL ÉXITO SE BASA EN EL DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

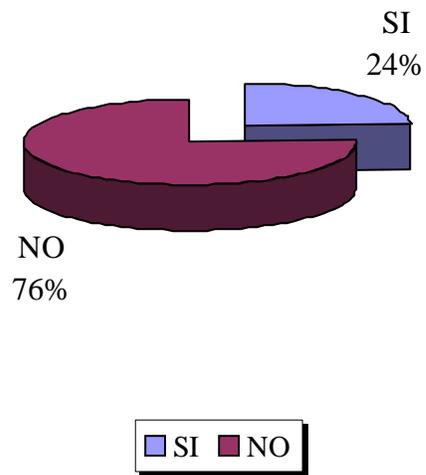


GRÁFICO No. 29
EL ÉXITO SE BASA EN LA ACTIVIDAD PROGRAMADA

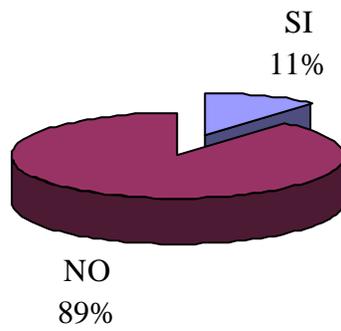


GRÁFICO No. 30
EL ÉXITO SE BASA EN LA EFICIENCIA

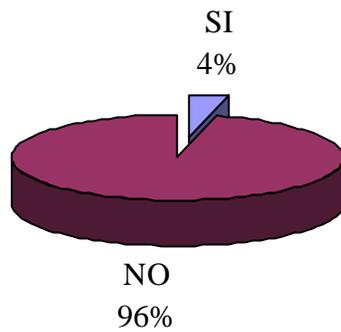
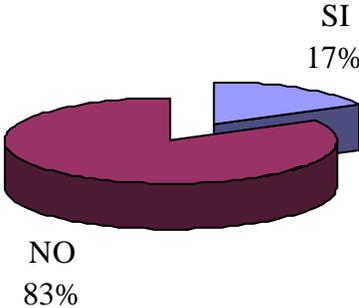


GRÁFICO No. 31
EL EXITO SE BASA EN LA CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL USUARIO



ESTILO GERENCIAL

GRÁFICO No. 32
TRABAJO EN EQUIPO

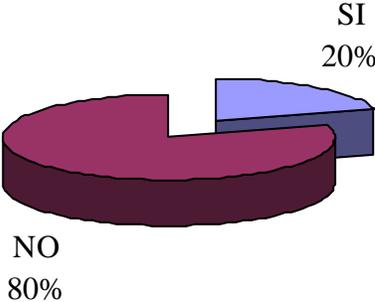


GRÁFICO No. 33
INICIATIVA INDIVIDUAL

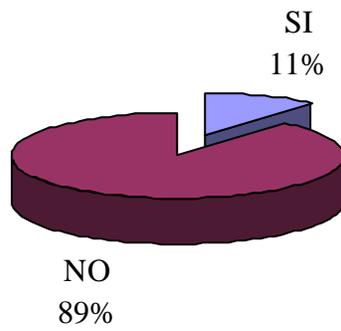


GRÁFICO No. 34
SEGURIDAD EN EL EMPLEO

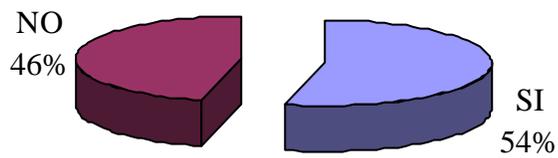
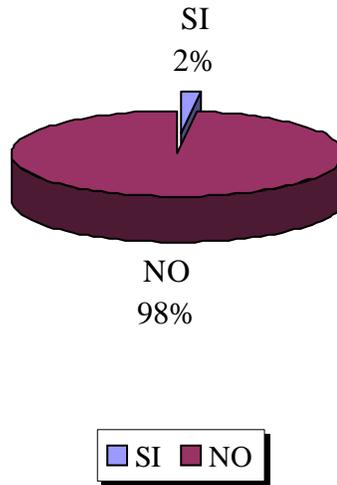


GRÁFICO No. 35
COMPETITIVIDAD Y LOGROS



CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

GRÁFICO No. 36
CONOCE LA FECHA DE FUNDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

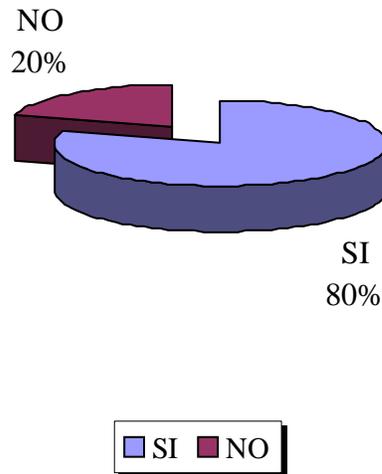


GRÁFICO No. 37
CONOCE EL PROPÓSITO DE LA CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

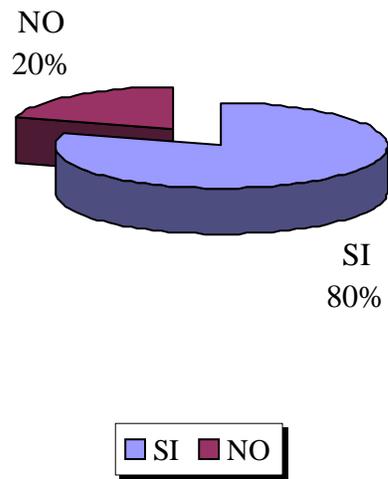
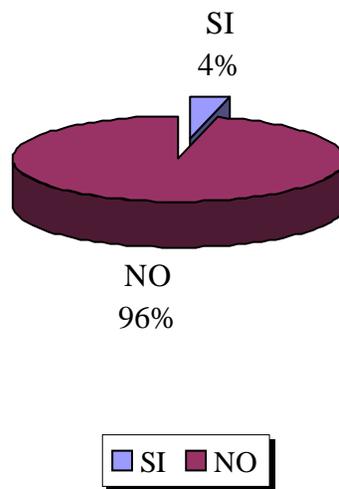
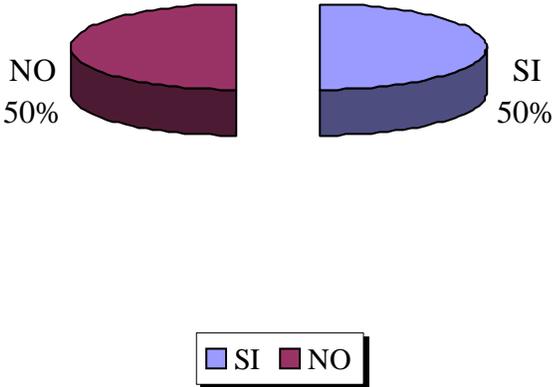


GRÁFICO No. 38
CONOCE ANÉCDOTAS VINCULADAS A LA ORGANIZACIÓN

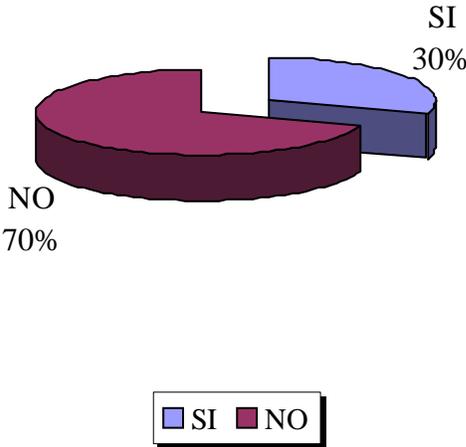


CALIFICACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA ORGANIZACIÓN

**GRÁFICO No. 39
RECURSO HUMANO DISCIPLINADO**



**GRÁFICO No. 40
RECURSO LEAL**



**GRÁFICO No. 41
RECURSO HUMANO CON VOCACIÓN DE SERVICIO**

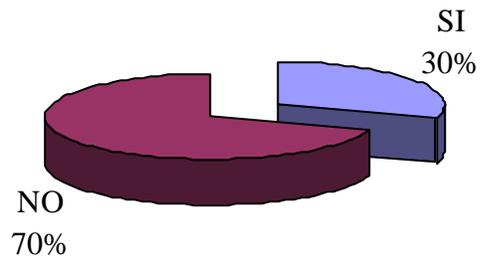


GRÁFICO No. 42
RECURSO HUMANO RESPONSABLE

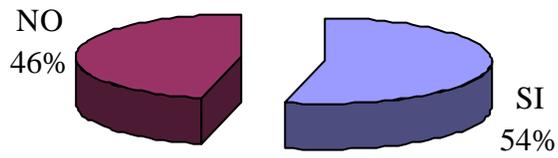


GRÁFICO No. 43
RECURSO HUMANO HONRADO

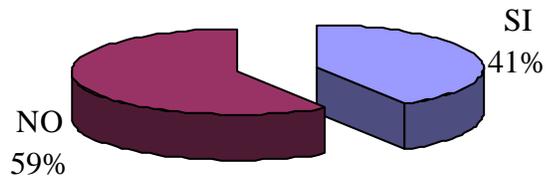


GRÁFICO NO. 44
RECURSO PUNTUAL

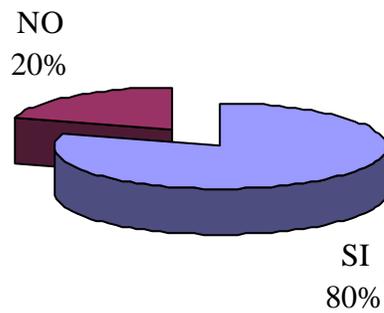
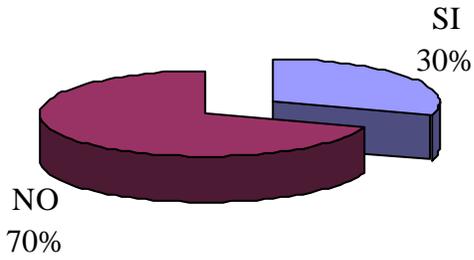


GRÁFICO No. 45
RECURSO HUMANO CON MISTICA



POLÍTICAS DE INGRESO

GRÁFICO No. 46
EXPERIENCIA Y CAPACIDAD LABORAL

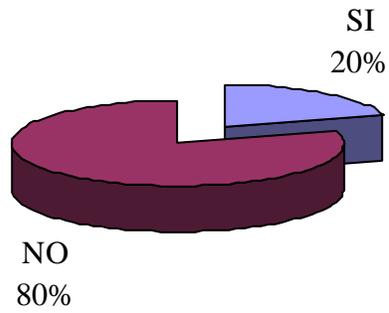


GRÁFICO No. 47
POSEE FAMILIARES Y AMIGOS

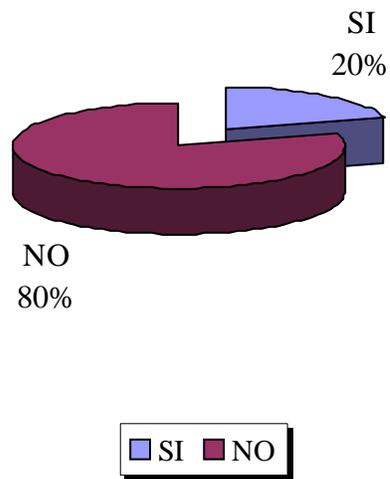


GRÁFICO No. 48
RECOMENDACIÓN E INFLUENCIA POLÍTICA

