X
HD58.7
S3

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

MODELO DE PAIDEIA INSTITUCIONAL, PARA LAS OFICINAS ELECTORALES DE LA REGIÓN ANDINA

www.bdigital.ula.ve

Autor(a): Bertila Santiago

Trujillo, Noviembre de 2013

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

www.bdigital.ula.ve

MODELO DE PAIDEIA INSTITUCIONAL, PARA LAS OFICINAS ELECTORALES DE LA REGIÓN ANDINA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al Título de Magíster en Administración Mención Gerencia

Autor(a): Bertila Santiago
C.I: 9.175.369
Tutor(a): Dra. Omaira García de Berríos

Trujillo, Noviembre de 2013

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutora del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Bertila Santiago, para optar al Título de Magíster en Administración Mención Gerencia, intitulado **Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina,** 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 la ciudad de Trujillo, a los 18 días del mes de Noviembre de 2013.

Dra. Omaira C. Garcia de Berrios
C.I. V- 4.322.676

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, Miguel Arcángel y la Virgen del Rosario, por cuidar de mi y permitirme alcanzar de su mano todo lo propuesto, el Cielo es el límite, antes, todo es alcanzable.

A mi madre, Aura, ejemplo de vida y ganas de una vida viva, por darme el ser y junto a mi padre, Pancho,- quien me ve desde lo alto y mora en mi corazón -, hacer de mí lo mejor de ellos.

A Samuel David, mi hijo, por darle vida a mi vida, apoyar incondicionalmente mis iniciativas, aceptar mis errores y celebrar mis aciertos, te amo.

A la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel", mi casa abierta al conocimiento y la investigación, modelando y potenciando mi formación, paso a paso para crecer, infinitamente.

A mis compañeros maestrantes, especialmente, Johana y Benyhi, por la amistad y el apoyo incondicional en todo momento y circunstancia.

A Omaira, por dar lo mejor de sí, por compartir herramientas y enseñarme a hacerlas tan mías, que me nutren integrándose a mi ser como plataforma de vida.

A Silvana y Jorge, por creer y abrazar mi propuesta, forman parte de esta historia, un abrazo.

Gracias, gracias, gracias!

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

DEDICATORIA

Dios, energía universal, amado Miguel Arcángel y María bajo la advocación del Rosario, a ustedes elevo mi alma y proyectos cada día, hoy les entrego este lauro para su honra y bendición.

Mis padres, Aura y Francisco (en mi corazón), les dedico la vida que me dieron, multiplicada en gratitud y atención, este triunfo y todo lo que soy, les pertenece.

Samuel David, hijo querido, sirva mi legado de trabajo constante, formación y crecimiento como ofrenda genuina de ejemplo, atención, valores e historia para el camino que juntos hemos decidido recorrer, Dios te bendiga, te amo.

Tía Ana y tío Pedro, desde mi morada humana, elevo la mirada a lo divino y les regalo con una sonrisa este logro que también es de ustedes.

Jefe, Mons. Prudencio Baños, tú me enseñaste, todo hijo bien nacido, es hijo agradecido, a tu memoria, por tu entusiasmo, por tu vocación formativa, por tu amistad paternal, este premio es para ti.

Sr. Luis, lo logramos una vez más, junto a la sra Rosario, los abrazo en la inconmesurabilidad del afecto y les dedico además, mi respeto y oración.

De todos es el triunfo y a todos, os lo dedico.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ÍNDICE GENERAL

		pp
AGRADECIMIENTO		**iv**
DEDICATORIA		**v**
ÍNDICE GENERAL		**vi**
LISTA DE CUADROS		**viii**
LISTA DE GRÁFICOS		**ix**
RESUMEN		**x**
INTRODUCCIÓN		**1**
CAPÍTULO		
I	**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**	**7**
	Formulación del problema	12
	Sistematización	12
	Objetivos de la Investigación	12
	Objetivo general	12
	Objetivos específicos	13
	Justificación de la investigación	13
	Delimitación	15
II	**MARCO TEÓRICO**	**16**
	Antecedentes de la investigación	16
	Bases teóricas	19
	Antecedentes de la Paideia Institucional	19
	Perspectivas de la Paideia Institucional	23
	Dimensiones de la Paideia	27
	Operacionalidad de la Paideia Institucional	32
	Funciones de la Paideia	34
	Sistema Técnico de Paideia Institucional	37
	Valores	43

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Presunciones o premisas básicas de cultura organizacional..... 54
Contexto de la investigación..... 66
Marco legal..... 75
III MARCO METODOLÓGICO..... 81
Corriente epistemológica..... 81
Nivel de pensamiento inductivo..... 82
Nivel de pensamiento deductivo..... 82
Tipo de Investigación..... 83
Diseño o plan de trabajo..... 83
Población y Muestra..... 84
Técnicas de e instrumento Recolección de Datos..... 85
Validez del Instrumento..... 86
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos..... 86
IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 88
V PROPUESTA: MODELO DE PAIDEIA INSTITUCIONAL..... 98
VI CONCLUSIONES..... 128
REFERENCIAS 131
ANEXOS..... 134
A Instrumento de Recolección de Datos..... 135

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Contrastes existentes entre las perspectivas de investigación de la cultura organizacional y el clima organizacional.....	26
2	Cuadro comparativo: conceptualización paideia.....	27
3	Comparación de los Módulos de Gestión.....	47
4	Coherencia interna.....	77
5	Operacionalización de la variable.....	80
6	Distribución de la Población.....	84
7	Matriz FODA aplicada a la ORE´s Mérida, Táchira y Trujillo.....	95
8	Resumen del desarrollo del programa de formación.....	124
9	Clasificación de las técnicas de formación.....	125

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		pp.
1	Operacionalidad de la Paideia Institucional	31
2	Innovación tecnológica	89
3	Comunicación	90
4	Identidad	90
5	Valores	91
6	Capacidad de gestión	92
7	Contribución personal	93
8	Formación y calidad humana	94
9	Reconocimientos e incentivos	95
10	Matriz FODA aplicada a la ORE´s Mérida, Táchira y Trujillo	97
11	Proceso de formación de talento humano	122
12	Estructura del modelo de paideia institucional	126
13	Dinamismo del modelo de paideia institucional	127

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

MODELO DE PAIDEIA INSTITUCIONAL, PARA LAS OFICINAS ELECTORALES DE LA REGIÓN ANDINA

Autor(a): Bertila Santiago
Tutor(a): Dra. Omaira García de Berríos
Año 2013

www.bdigital.ula.ve

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un Modelo de Paideia (cultura) Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina bajo una metodología basada en un nivel de pensamiento inductivo para el reconocimiento de la problemática que orienta la investigación y en un nivel de pensamiento deductivo que define y describe los conceptos clave de gran dimensión teórica. La investigación es de tipo descriptiva proyectiva bajo la categoría de proyecto factible, ya que se persigue cubrir una necesidad aportando el diseño de un modelo que constituye una propuesta para transformar una realidad. Con la escogencia de las tres Oficinas Electorales de la Región Andina como unidades de análisis, se cubre una metodología apoyada en un diseño de campo no experimental, utilizando una encuesta para recabar la información diagnóstica. Como conclusión se tiene que el diseño de este modelo permite propiciar una cultura innovadora fundamentada en la tecnología, la comunicación, la gerencia basada en valores y la adopción de programas de formación a partir de un conjunto de presunciones o supuestos básicos que forman parte de la cultura organizacional, están ligadas a la relación de la empresa con su entorno.

Descriptores: modelo, paideia, cultura innovadora, valores, presunciones básicas

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

INTRODUCCIÓN

La personalidad es una presencia subyacente en las instituciones, traducida en valores, creencias o presunciones básicas, percepciones, actitudes, sentimientos (intrapersonalidad) y que aflora o se muestra al ambiente en forma de ritos, símbolos, artefactos, comportamiento y sobre todo que se resume en la actuación del individuo y por ende, porque es un ser social, se resume también en la actuación del colectivo, llámese familia, grupo, empresa, corporación, región, estado, nación.

Es decir que la personalidad, más que un tema apasionante de la administración, es realmente el sustento o plataforma que permite a las instituciones desarrollarse (crecimiento – cultivo) y mantenerse (sostenibilidad) en el macro y micro ambiente, puesto que ella es el reflejo de la vida viva de todos y cada uno de los individuos que desempeñan y ejecutan acciones en la institución.

www.bdigital.ula.ve

Es entonces de de considerable importancia su estudio, ya que una institución, puede diseñar e implementar los mejores planes y/o programas; ejecutar las actividades y tareas de forma sistemática, contínua, coherente, productiva; poseer los recursos financieros necesarios para mantenerse y competir en el sector donde se ubica; contar con tecnología de punta; adquirir insumos de mejor calidad en su área; desarrollar procesos administrativos y operativos diseñados por expertos y puestos en práctica por las mejores empresas de su ámbito.

Del mismo modo, funcionar en instalaciones adecuadas con los recursos físico-técnicos idóneos y sin embargo, no ser sostenible ni sustentable, ya que, sí y solo sí, el compromiso, sentido de pertenencia, valoración, respeto, disciplina, lealtad, fidelidad, honestidad, motivación al logro, normas consensuadas, misión, visión, objetivos e historia organizacional interpretada e internalizada por los miembros de la corporación, dan permanencia y sentido válido a la existencia, competencia,

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Separación entre elementos de identidad institucional, entre elementos comunicacionales y disciplinarios, la institución va por un lado y sus miembros por otro. Afectación de la relación con el entorno, desacato de normas escritas. Se presume diversidad de criterios para el establecimiento y logro de la misión y visión institucional.

Frágil modelación e internalización de los valores institucionales como compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad. Incumplimiento de pautas y normas consensuadas. Se presume incertidumbre sobre manejo de política u orientación para manejar el entorno.

Contrariedad en la contribución y calidad del talento humano, poca formación y desarrollo, debilidad valorativa que fortalezca las relaciones humanas. Se presume la presencia de entimemas (presunciones básicas) que describen y determinan sus actuaciones (ejemplo: resistencia al cambio, débil trabajo en equipo)

El análisis previo del comportamiento de la variable teórica objeto de estudio, determina la siguiente problemática: se observa así una desarticulación en los componentes clave de la Paideia Institucional, a consecuencia, en primer lugar, de la disgregación entre los elementos (identidad, disciplina, comunicación) y su entorno, que impiden unificar criterios en la consecución de la misión y visión institucional.

En segundo lugar, a consecuencia de la fragilidad de los valores institucionales definidos como constructos psicosociales que indican el estereotipo de una personalidad en sus relaciones interdisciplinarias con manifestaciones de conducta, temperamento, acción, en forma que demuestra una ética o exteriorización de una voluntad vertical equilibrada de acuerdo al sistema social y cultural en un determinado tiempo – espacio circunstancial, entre otros, compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad que lesionan las pautas y normas consensuadas de su sistema de valores, y en tercer lugar; a consecuencia de la contrariedad en la

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

contribución y calidad de las relaciones humanas, producto del esquema de presunciones básicas concebido.

Ante este panorama surge la interrogante que sirve de fundamento holopráxico de esta investigación:

Formulación del Problema

¿Cuáles son los componentes de un Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?

Y se sistematiza a su vez, para desentrañar dentro de la delimitación de la investigación esta variable organizacional de considerable relevancia, a saber:

Sistematización del Problema

¿Cuáles son los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?

www.bdigital.ula.ve

¿Cuáles son los valores institucionales que determinan y fortalecen la Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?

¿Cuál es el programa formativo e instruccional que sirve como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Objetivos Específicos

Integrar los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina

Identificar los valores institucionales que sean elementos clave en la determinación y fortalecimiento de la Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina

Adoptar un programa formativo e instruccional como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes, para las Oficinas Electorales de la Región Andina.

Justificación de la Investigación

Para la consecución de los objetivos planteados en la investigación, el fundamento teórico base de este estudio, se tomará principalmente Entre otros) de los textos: Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos (Garmendia, 1994), Culturocracia Organizacional (Vargas, 2007), De la Revolución Industrial a la Evolución Empresarial (Jarrín, 2008), por considerar que estos autores aún desde perspectivas diferentes, coinciden en los elementos, características particulares, funciones e importancia del estudio de la personalidad corporativa, así como también representan una evolución histórica comparada con autores como Shein y otros quienes ya han estudiado este fenómeno organizacional.

De igual forma, se diseña e implementa un instrumento de validación, aplicado en el contexto de estudio del tema de la Paideia Institucional en las Oficinas Regionales Electorales de los Estados Mérida, Táchira y Trujillo. La realización del trabajo de investigación, pretende por tanto, Diseñar un Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina, que permite analizar las posibles debilidades y amenazas existentes en estas direcciones regionales así como sus fortalezas y oportunidades. Se

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

espera que este trabajo sirva de referencia para la realización de futuros trabajos investigativos relacionados con el tema.

La Paideia, tal como la investigación encauzada refleja, define la identidad y comportamiento de las organizaciones, influyendo de manera impactante en la gestión del talento humano, ya que son las personas quienes internalizan, emulan y dan vida a los valores, creencias, normas, actitudes, percepciones, emociones, juicios, sentimientos y artefactos tecnológicos.

La integración coherente y sostenida entre hombre e institución definen y determinan su personalidad, por lo que, las Oficinas Regionales Electorales, objeto de estudio, tienen sobre sí un gran compromiso con la sociedad a la que pertenece y las respuestas o servicios que brinda a la misma debe hacerse (una vez pensada y sentida) de manera entusiasta, servicial, comprometida, respetuosa, objetiva y llena de un profundo sentido de vocación social, fundamentada en el respeto al ser humano como principio básico de vida, a la dignidad del otro, con lealtad y honestidad a sí mismos, a sus actuaciones y con un invalorable sentido de ética y pertenencia, no sólo con la institución sino con el colectivo a quien se deben y es fin último de las organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

La investigación se realiza bajo una concepción teórico – metodológica para el estudio de la Paideia Institucional, lo que implica la definición del carácter dialéctico de la personalidad, la definición de la variable, categorías e indicadores que determinan el objeto de esta investigación.

Como orientación metodológica se parte de una concepción epistemológica abductiva – comparativa entre la teoría y lo reflejado en el instrumento de validación aplicado en las Oficinas Regionales Electorales ya descritas. Desde una perspectiva práctica, la investigación aporta el diseño de un Modelo de Paideia Institucional para las Oficinas Electorales de la Región Andina que contribuya al fortalecimiento de la institución y al cultivo de la plataforma humana.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Delimitación

La presente investigación se enfoca en un Modelo de Paideia Institucional; estructurado en tres categorías como son: un sistema técnico de Paideia institucional, tomando como elementos claves la innovación tecnológica, la comunicación organizacional y la identidad corporativa; un conjunto de valores sustentado en la confianza, cooperación, sensibilidad, responsabilidad, compromiso, sentido de pertinencia, honestidad y creatividad, y una serie de presunciones básicas, que parten de los entimemas, pasando por las creencias, hábitos, actitudes, capacidad de gestión entre otros. Estas tres categorías se seleccionaron bajo el criterio de mayor operacionalidad, dentro del contexto de las Oficinas Electorales de la Región Andina. Se observa la práctica de la paideia (cultura) institucional, antes de la finalización del 1er. Semestre del año 2010.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación constituyen una situación conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema formulado. En este capítulo, los antecedentes representan un segmento teórico de gran importancia por sus aportes documentales de datos, informaciones, estadísticas, hechos y circunstancias que evidencia la problemática relacionada con la paidea institucional (cultura organizacional). A continuación se presentan los antecedentes que guardan relación con el tema investigado:

www.bdigital.ula.ve

Cámara (2012) cuya investigación se titula *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional. Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira*, para optar al título de Doctor por la Universidad de Cádiz, España, y que tuvo como objetivo general determinar la relación existente entre la Cultura Organizacional de los centros educativos, los conflictos intragrupales vividos por el profesorado de esos centros y su nivel de compromiso organizacional y de qué modo interactúan estas variables.

Dicha investigación en relación a la cultura organizacional concluye que, los índices de los factores de la cultura organizacional varían, no solo dependiendo del tipo de establecimiento educativo, sino también dependiendo del nivel de enseñanza aleccionado, lo que significa que grupos de profesores distintos, que ejercen funciones en el mismo tipo de establecimiento educativo, presentan valores significativamente distintos para

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

los mismos índices, siendo ejemplo de eso las diferencias observadas entre Educadores de Infancia y Profesores de 1.º Ciclo, profesionales que ejercen funciones en el mismo tipo de organización, pero se distinguen de forma significativa en lo que se refiere a los índices de los Factores de la Cultura Organizacional.

El antecedente sirve como referencia para esta investigación porque estudió la variable cultura organizacional, donde se buscó entre otras cosas verificar si existía relación directa entre el compromiso organizacional y los factores de la cultura organizacional del contexto que fue investigado.

Vásquez (2009) en su trabajo de grado titulado *"La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial"*, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello de la ciudad de Caracas, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, y que tuvo como objetivo general: describir la cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del Estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.

www.bdigital.ula.ve

En esta investigación se abordaron aspectos como elementos de la cultura organizacional, sus fortalezas y debilidades, sus ventajas, entre otros, llegando a la conclusión de que la empresa Dayco Telecom, C.A, mejor conocida como Daycohost, presenta una cultura organizacional con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura amistosa-colaboradora. Sin embargo, la organización cuenta también con la presencia de ciertos elementos culturales característicos de una cultura familiar y, se reconocieron escasos rasgos pero evidentes de lo que se denomina una cultura agresiva.

Además, se reconocen valores presentes en la cultura de la organización, entre los que destacan el compromiso, el cumplimiento, el aprendizaje y el respeto. El antecedente resulta de gran importancia para

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

esta investigación ya que se pudo describir la cultura organizacional de la empresa Dayco Telecom, C.A, detectando elementos claramente importantes como las creencias, valores, rituales y sistemas de comunicación, bajo el Estilo Daycohost, lo cual no es otro aspecto que la identificación de su cultura organizacional.

Sulbarán (2008) en su trabajo de investigación que lleva por nombre "*Plan estratégico para la optimización de la cultura Organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS-MÉRIDA)",* presentado en la Universidad Católica Andrés Bello-Decanato de Investigación y Postgrado, de la ciudad de Mérida, y que tuvo como objetivo: proponer un plan estratégico dirigido a la optimización de la cultura organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Instituto Venezolano del Seguro Social Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS) que funciona en el Municipio Libertador, Estado Mérida.

www.bdigital.ula.ve

La investigación concluyó que las interrelaciones laborales de los trabajadores y empleados de la empresa son favorables, por cuanto se detectó que se encuentran altamente capacitados y suficientemente motivados para cumplir sus funciones, lo cual se consideró como una fortaleza. Igualmente, se pudo observar que la alta gerencia del hospital demuestra actitudes positivas hacia la cultura organizacional, sin embargo adolece de fallas para implementarla, por cuanto no conoce plenamente los valores culturales de la organización, en muchos de los casos no se valora el perfil profesional de los trabajadores y empleados altamente calificados para desempeñar sus funciones.

La importancia de este antecedente radica en el estudio de la cultura organizacional y de los valores organizacionales presentes en el contexto estudiado y que tiene estrecha relación con la investigación que se desarrolla en el órgano electoral referente a la paideia (cultura) institucional. Resulta de

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

gran relevancia ya que se plantean aspectos como la optimización de la cultura organizacional, así como sus debilidades y fortalezas.

Bases teóricas

Antecedentes de la Paideia Institucional

El desarrollo de la Paideia puede ser visto como una sucesión de eventos en los que el hombre aprende a hacer uso tanto de los instrumentos materiales como de los culturales, para encontrar solución a sus problemas. Los instrumentos materiales finalmente también son culturales.

Así, la Paideia, es el conjunto de formas y modos con los cuales una determinada sociedad responde a los retos de su existencia, en su propia geografía y tiempo. Es también la manera en que un grupo humano ha aprendido a vivir y a transmitir ese estilo de vida, para constituirse en grupos sociales que luego desarrollan su idioma propio, para expresar su cultura, es su misma personalidad, sus facciones, el rostro de un pueblo, de una comunidad.

www.bdigital.ula.ve

Evolución histórica del concepto de Paideia (personalidad). Considerando a Vargas (2007) la evolución del concepto de personalidad se relaciona con la conceptualización de qué es el hombre y cuál es su esencia, el ser humano es un ser simbólico cuya existencia cultural ha encontrado explicación en uno de los siguientes supuestos:

- ✓ Es una creación divina con actitudes espirituales
- ✓ Es homo sapiens, o animal con actividad racional
- ✓ Tiene un carácter indeterminado con autoproyección

Así pues, el término *aethos* designaba el conjunto de costumbres, hábitos de los pueblos griegos percibidos como fortalezas y refugios donde moran los habitantes; de igual forma la palabra *Paideia* usada para significar la crianza de los niños, entendiéndose como el cuidado o cultivo que se debe

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

tener por los niños en la adquisición de conocimientos, hábitos, costumbres, sentimientos, emociones, relaciones sociales y afectivas, gusto por las ciencias y las artes, entre otros.

El término cultura, surgió, entre la nobleza y burguesía de Alemania del siglo XVIII, las cuales crean las condiciones económicas de un modo de producción capitalista que protege el nacimiento y desarrollo de una clase media que tiene inclinaciones científicas, artísticas e intelectuales. El estudio de la cultura en el ámbito de las organizaciones, constituye un tema fascinante y de gran interés, especialmente desde los últimos cincuenta años, hasta ponerse de moda.

Por un lado, en los trabajos de Lewin, Lippit y White (citados por Vargas, 2007) se usaron los conceptos de clima y normas de grupo, para referirse al fenómeno de la cultura en las organizaciones. Por otro lado, los famosos estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Western Electric Co. efectuados en los años veinte, hacen referencia a los fenómenos culturales conceptualizándolos como normas de grupo. Desde los años cuarenta, se ha producido una enorme cantidad de trabajos de investigación sobre las costumbres y tradiciones de las organizaciones.

www.bdigital.ula.ve

En ese sentido, el origen del estudio de la cultura organizacional se encuentra primeramente en el concepto de institucionalización que surgió hace unos cincuenta años. La teoría de Kurt Lewin "investigación de acción" influyó en los estudios de muchos psicólogos sociales que usaron el concepto de "isla cultural" para delimitar las diferencias que existen entre las condiciones que surgen durante el entrenamiento y las que realmente existen en los lugares de trabajo.

El concepto de cultura organizacional no necesariamente es nuevo. Muchas de las investigaciones originales sobre los fenómenos de la cultura en las organizaciones fueron realizadas por psicólogos y sociólogos, como el análisis de la estructura social de un restaurant realizado por Whyte (citado

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

por Vargas, 2007) que presenta a la organización como un conjunto negociado de patrones de interacción.

Otro ejemplo, es el de Jaques también (citado por Vargas, 2007) quien en 1951 realizó estudios sobre la cultura de la fábrica, la cual define como la "costumbrista y tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en un grado mayor o menor por todos sus miembros, y que deben aprender los nuevos miembros, y al menos aceptar parcialmente a fin de ser aceptados para el servicio de la firma..." Jaques en 1951, junto con otros investigadores como Rice, Trist, Higgin, Murray, y Pollok en el año 1963, hablaron de los sistemas socio-técnicos como un concepto desarrollado por el Instituto Tavistock de Londres.

Otros investigadores como Seznick y Crozier, según Vargas (2007) realizaron contribuciones generales a los estudios organizacionales. Durante los cuarenta, cincuenta, sesenta y setenta, Leiwin, Bradford, Gibb, y Benne, Schein y Bennis y Fleishman entre otros investigadores, realizaron estudios sobre el entrenamiento del liderazgo y encontraron que el comportamiento de los administradores era muy diferente durante el desarrollo de los programas y que cambiaba a las actitudes y comportamientos anteriores una vez que regresaban a sus lugares de trabajo.

Uno de estos sistemas de entrenamiento para líderes es el llamado los cuatro sistemas administrativos de Rensis Likert, para describir una tipología de normas y actitudes organizacionales. Para los años sesenta, el campo de la psicología organizacional ya se encuentra bien diferenciado de la psicología industrial, según reportan Bass y Schein (citados por Vargas, 2007) enfatizando el trabajo de grupos y usando el enfoque sistémico para toda la unidad organizacional, pudiéndose describir lo que puede ser pensado como "un patrón de normas y actitudes que cortan a través de toda la unidad social". De acuerdo con vargas (Ob. cit.) y enfocando la teoría de sistemas y las dinámicas de los sistemas, Katz y Khan en el año 1966

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

establecen las bases para el análisis de las organizaciones y la cultura organizacional

El concepto de "clima organizacional" fue usado por varios investigadores como claras alusiones a los fenómenos de la cultura organizacional, entre otros Litwin y Stringer, Tagiuri y Litwin, Hellriegel y Slocum, Schneider, A. P. Jones y James y Schneider y Reichers.

Existe un debate sobre las similitudes y diferencias entre los investigadores de la cultura organizacional y el clima organizacional reportado ampliamente en el trabajo de Denison del año 1996 con la tesis de que no se trata de una diferencia sustantiva del fenómeno bajo investigación, sino que se trata de una diferencia en la perspectiva tomada sobre el mismo fenómeno: "el estudio de la cultura requirió de métodos de investigación cualitativa y la apreciación de los aspectos únicos de los arreglos sociales del individuo.

El estudio del clima organizacional, en contraste, requirió de métodos cuantitativos y el supuesto de la generalización a través de los arreglos sociales no solamente estaba garantizada sino que también era el primer objetivo de la investigación".

www.bdigital.ula.ve

Algunos de los factores inherentes al trabajo de los investigadores de la cultura en las organizaciones, de acuerdo con Denison (citado por Vargas, 2007) son: en primer lugar, los que han estado más preocupados con la evolución de los sistemas sociales como Rohlen, Pettigrew, Van Maanen, Mohr, Schein, Mirvis & Sales. En segundo lugar, Vargas (Ob. cit.) expone que se argumenta por la importancia de un entendimiento profundo de:

- ✓ Las premisas subyacentes de Schein en los años 1985 y 1990 y Kunda en 1992.
- ✓ El significado individual segun Geertz en 1973, Pondy, Frost, Morgan, & Dandridge en 1983, y
- ✓ El punto de vista interno de la organización.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Y en tercer lugar, las primeras investigaciones etnográficas de acuerdo con Vargas (2007) se atribuyen a Jacques en 1951, Dalton en 1959, Rohlen en 1974, Schein en 1985 y Kunda en 1992.

Perspectivas de la Paideia Institucional

Antropológica. En el sentido en que los antropólogos la usan, se refiere a los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad. Linton (citado por Vargas, 2007) expresa que la cultura es un proceso continuo, y aunque contiene configuraciones está en cambio constante. Las configuraciones son los valores y creencias que tiene la tendencia de integrar y unificar la cultura.

Por su parte, Terpastra y David (citados por Vargas, 2007) alegan que la cultura de la gente consiste de sus distintivos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas. La cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas, por lo tanto, la cultura da soluciones a los problemas que todas las sociedades deben resolver si tienen que permanecer viables.

www.bdigital.ula.ve

Además, Kahn (citado por Vargas, 2007) explica que la palabra cultura se utiliza a veces como sinónimo de civilización, pero es mejor utilizar los dos términos distinguiéndoles, reservando civilización para un aspecto especial de las culturas más avanzadas.

Filosófico. En lo que respecta a qué es, qué hace y por qué lo hace, Sartre (citado por Vargas, 2007) expresa que la cultura es configurada por un conjunto de formas en procesos de construcción, destrucción y reconstrucción, los cuales constituyen la principal dimensión de la existencia de cualquier sociedad o sujeto social.

Valentine (citado por Vargas, 2007) por su parte, afirma que la cultura comprende todas aquellas formas de observar el mundo y de reflexionar

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

sobre él, de comprender las relaciones existentes entre las personas, los objetos y los sucesos, de establecer preferencias y propósitos, de realizar acciones y perseguir objetivos.

Considerando a Malraux (citado por Vargas, 2007) la cultura es la unión de todas las formas de arte, amor, de pensamiento que, a través del curso de los milenios, han permitido al hombre ser menos esclavo. Por su parte, Béjar también (citado por Vargas, 2007) afirma que es un proceso por medio del cual el hombre se encuentra a sí mismo en su propio yo, en su familia, en su estado nacional, en la humanidad, puesto que su esencia como homo sapiens es un proceso continuo de desbastar su medio y su persona, de afinarse, es decir, de hacerse más hombre, de encontrarse. Abbagnano en el año 1983, conceptualiza la cultura como la formación total y auténticamente humana del hombre.

Ideacional. Por un lado, Murdock (citado por Vargas, 2007) considera que la cultura es ideacional por referirse a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales la gente actúa. Por otro, Ortega y Gasset también (citado por Vargas, 2007) conceptualiza la cultura como "un menester imprescindible en toda vida.... Una dimensión constitutiva de la existencia humana". Según Vargas (Ob. Cit.) Bueno en sus estudios del año 1995, expresa que la cultura ideacional integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos que se reafirman y/o modifican las circunstancias particulares y por tanto orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados. También Díaz (citado por Vargas, 2007) expone que es conjunto de representaciones y aspiraciones que tiene un sujeto.

Sin embargo, Trompenars, niega la existencia de un sistema de creencias mutuas como la esencia de lo que es cultura, y enfatiza la existencia de expectativas mutuas como la parte más importante de lo que es una cultura. Y, Hernández y Rodríguez , explica que la cultura ideacional es un concepto muy amplio que implica un conjunto de maneras de reaccionar

www.bdigital.ula.ve
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

homogéneas, y que comprenden las pautas y patrones de conducta con sus normas, valores, creencias, tradiciones, entre otros, de un grupo determinado de personas que interactúan en una sociedad determinada.

Sociológica. En lo que respecta a la sociología Touraine (citado por Vargas, 2007) plantea que "ningún análisis sociológico puede dispensarse de aprender el carácter más fundamental de la acción social, a saber: su orientación normativa. Se puede considerar este aspecto, afirmando que los hombres se guían por valores, ideas y principios..."

En ese sentido, cultura es el patrón de respuestas básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que tal como lo expresa Shein (citado por Vargas, 2007) ha trabajado bien para ser considerado válido, y por tanto para ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

www.bdigital.ula.ve

El término cultura de acuerdo con Scarborough (citado por Vargas, 2007) etiqueta el conjunto de valores y las actitudes y creencias concurrentes, compartidas por algún grupo de personas, el cual determina los estándares de conducta establecidos sobre algún período extensivo de tiempo para la aceptación de la membresía continuada en ese grupo. Para el mismo investigador, la cultura provee a las personas no solamente con sus normas básicas de conducta sino también con su sentido de identidad y continuidad, tal como es pasada de una generación a otra.

Tecnológica. Tomando en consideración los aportes de Vargas (2007) los teóricos enfatizan los elementos culturales que se transmiten en las diferentes culturas, como resultado en última instancia, de los avances tecnológicos materializados en descubrimientos e invenciones científicas que marcan el progreso de una sociedad. Las nuevas tecnologías están

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

impactando fuertemente la cultura, la cual como un fenómeno más de la globalización, cada vez se manifiesta y expresa a través de habilidades digitales, ejerciendo un poder de fascinación sobre todo en las nuevas generaciones y que revierten en cambio de estilo de vida, de prácticas laborales, de estructuras de poder y gobierno, entre otros; y que a criterio del autor de este trabajo investigativo, si bien es cierto acercan, optimizan y globalizan lo descrito, también lo es que cada vez, aleja las relaciones humanas, en cuanto y en tanto se convive bajo el mismo techo (familia, comunidad, empresa) pero de manera individual (cada quien en lo suyo) lo que destruye el sentido humano de la existencia, pues este se supedita, al sentido tecnológico de la sociedad actual.

Una disciplina nueva que emerge de este enfoque tecnológico de la cultura y que justamente trata de la relación técnica – cultura, es la ***mediología*** la cual es definida por Debray como Seznick y Crozier como el estudio de los procesos, agentes y vectores de la transmisión cultural. Para marcar los diferentes contrastes existentes entre las perspectivas de investigación de la cultura organizacional y el clima organizacional, Denison (citado por Vargas, 2007) elaboró la siguiente tabla:

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 1.

Contrastes existentes entre las perspectivas de investigación de la cultura organizacional y el clima organizacional

	Personalidad	Percepción
Epistemología	Contextualizada e ideográfica	Comparativa y nomotética.
Punto de vista	Emico (Punto de vista nativo)	Etico (Punto de vista del investigador).
Metodología	Observación de campo (cuantitativa)	Datos de encuesta
Nivel de análisis	Subrayando valores y premisas	Manifestaciones al nivel de la superficie.
Orientación temporal	Evolución histórica	Tomas no históricas
Fundamentaciones teóricas	Construcción social: Teoría crítica de Lewin	Teoría de campos
Disciplina	Sociología y antropología	Psicología

Fuente: Vargas (2007).

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 2.

Cuadro comparativo: conceptualización de paideia

Autor	Constructo	Perspectiva
Tylor	Conocimiento, creencias, arte, moral, derecho, costumbre, capacidad, hábito adquirido por el hombre como ser social	Sociológica
Enciclopedia Danae	Término cultivo, desarrollo interior moral e intelectual de un individuo o comunidad	Antropológica
Trompenaars	Labrar la tierra, de cultivar, en cuanto a la relación del hombre con la naturaleza	Antropológica
Serna	Manera como las org hacen las cosas, establecen prioridades, tareas empresariales, influye en la manera cómo los gerentes resuelven estrategias planteadas	Filosófica

Fuente: elaboración propia (2012)

La Paidieia es entonces, la proyección que una organización hace de su **identidad (el ser)**, sus **valores (el pensar)** y su **estrategia_empresarial (el hacer)**, facilitando la **cohesión** interna de sus miembros y su **adaptación** externa. Por lo tanto, es un conjunto de **creencias** o presunciones básicas y **valores** manifestados en **normas, actitudes**, **comportamientos** que orientan la conducta de los miembros y permiten percibir, juzgar, sentir y actuar, comunicarse, medir las capacidades directivas en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

www.bdigital.ula.ve

Esta concurrencia se sucede ya que la paideia, se concibe como un término holístico que abarca desde lo antropológico, pasando por lo psicosocial, tecnológico e ideacional hasta llegar al punto profundo de la discursividad filosófica y en realimentación, parte de la interrogante filosófica hasta llegar a la tecnocultura, por lo tanto es presente continua deuteronómicamente hablando, y también es por tanto, panacrónica.

Dimensiones de la Paideia

Paideia General y Universal. Es aquella referida a los entendimientos compartidos por los miembros de una sociedad y que permite adecuadamente predecir y coordinar la actividad social. Béjar (citado por

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Vargas, 2007) "se habla de una personalidad universal como algo dado, y de la cual es posible derivar patrones aceptables a personalidades nacionales"

Paideia Social. Newstrom y Davis (citados por Vargas, 2007) expresan que es "el medio ambiente social de las creencias creadas por los seres humanos, las costumbres, los conocimientos, las prácticas que definen la conducta convencional en una sociedad"

Cambio en la Paideia. Considerando a Newstrom y Davis (citados por Vargas, 2007) se da cuando una persona se muda de lugar y se expone a la cultura nueva para él, que le representa ansiedad, confusiones de valores y nuevas amenazas a su seguridad personal, provocándole un choque cultural. Para la integración de los individuos a la nueva personalidad es necesario conocer y actuar conforme al nuevo sistema de valores y creencias, hasta que logran su adaptación

www.bdigital.ula.ve

Choque cultural. Newstrom y Davis (citados por Vargas, 2007) dicen que son los sentimientos de confusión, inseguridad y ansiedad causados por un extraño nuevo medio ambiente.

Diversidad cultural. Según los autores anteriores, la diversidad cultural se refiere a la identificación, reconocimiento, apreciación y uso positivo de la rica variedad de diferencias entre la gente

Multipersonalidad. Para Newstrom y Davis (citados por Vargas, 2007) la cultura se da en una organización, cuando sus miembros, dos o más culturas interactúan normalmente, y ocurre cuando las corporaciones multinacionales expanden sus operaciones, permitiendo así que existan transferencias de personal de un país a otro y por tanto de individuos que

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

fueron formados en una cultura distinta a la que desempeñan sus actividades laborales.

Paideia empresarial. Montesinos (citado por Vargas, 2007) afirma que es el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimiento de los procesos productivos. La personalidad empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y lo ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundarios, los individuos aprenden conocimientos culturales relevantes para su desempeño ocupacional – profesional y creando subculturas como por ejemplo, la médica, la legal, entre otros.

Paideia ocupacional. Gray (citado por Vargas, 2007) expresa que se refiere a la subcultura de valores compartidos por aquellos que tienen una ocupación distinta. Es la personalidad de las funciones particulares cuyas orientaciones profesionales y éticas son compartidas por personas que tienen las mismas actividades y tareas. Tomando como referencia a Turcotte (citado por Vargas, 2007) la paideia se denomina como la personalidad propia de un trabajo y que está constituida por el conjunto de actitudes de los miembros de un grupo frente al trabajo y frente a la empresa, y depende de la naturaleza de la formación de los miembros del grupo, de sus distintos hábitos, de su trabajo y de su vida en común.

Mucho se ha investigado sobre la Paideia, Cultura o Personalidad Organizacional, sin embargo, considerando los elementos del caso objeto de estudio, tales como la cultura universal y general, nacional, ocupacional, empresarial, entre otras, la investigadora considera oportuno y conveniente estudiar la personalidad corporativa, ya que la imagen, identidad, sentido de pertenencia, compromiso, respeto, valoración, lealtad, fidelidad, honestidad, transparencia, disciplina, coherencia, que el nivel corporativo refleje,

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ejemplifique, muestre, comparta, transmita, entusiasme, motive e internalice en su personal, serán los indicadores que posibilitaran el éxito, permanencia, sostenibilidad y sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo y en el espacio del sector al que pertenezca.

Además, es la personalidad corporativa el objeto de estudio que más se adecúa a las instituciones donde se aplicará esta investigación, por pertenecer al sector público y los valores, creencias, ritos y comportamiento tienen características particulares que la distinguen del sector privado.

Paideia organizacional o corporativa. Taylor (citado por Vargas, 2007) expone que la "cultura, en un sentido etnográfico amplio, es un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.

www.bdigital.ula.ve

Según Kroeber y Kluckhohn (citado por Vargas, 2007) "la cultura consiste en pautas explícitas e implícitas – de conducta y para la conducta – adquirida y transmitida por símbolos... Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción"

En ese sentido, Garmendia (1994), expresa que es un "sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno". Igualmente, Thévenet (citado por Vargas, 2007) afirma que el término "cultura" es tan impreciso y tiene una carga valorativa tan grande que se hace necesario definir un modo de empleo:

En primer lugar, las referencias actuales a la cultura empresarial son tan frecuentes que podríamos preguntarnos si el concepto es nuevo o simplemente se ha redescubierto; en ambos casos, es preciso saber lo que esa cultura aporta a nuestra visión tradicional sobre el funcionamiento de las empresas.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En segundo lugar, el hecho de que la cultura empresarial sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión; una moda no es fruto del azar, sino que representa una evolución de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender.

En tercer lugar, el management ha utilizado ya suficientes métodos, enfoques y fórmulas, y la cultura empresarial no debe escapar al examen riguroso de sus ventajas y de sus límites. Comprende los códigos de conducta permitidos en las organizaciones, los cuales son aprendidos por los individuos a través de procesos terciarios de socialización. Así, por la homogeneidad de dichos códigos de conducta, se forman: por un lado, *las macropersonalidades intraorganizacionales* que son creencias idiosincráticamente relacionadas con conjuntos de organizaciones y son compartidas por los miembros de diversas organizaciones.

Fombrum (citado por Vargas, 2007) argumenta que los procesos de negociación intraorganizacionales se facilitan cuando se comparten personalidades corporativas con sistemas de los procesos de ajuste y acumulación de las transacciones, reducen los costos e incrementan la confianza entre las partes de negociación que identifican retos, formulan estrategias y políticas, entre otros. Por su parte, Porter también (citado por Vargas, 2007) sostiene que es mayor el grado de intensidad de rivalidad entre organizaciones en la medida en que se incremente la diversidad de los sistemas de valores y creencias de las partes involucradas.

www.bdigital.ula.ve

Por otro lado, se forman las *micropersonalidades intraorganizacionales*: que según Meyerson y Martin (citados por Vargas, 2007) son creencias relativamente idiosincráticas relacionadas con una organización o parte de una organización (subculturas).

En un sentido global la paideia de acuerdo con Giménez Montiel (citado por Vargas, 2007) se define como la personalidad post moderna, es decir, una "cultura desterritorializada" y "desespecializada", debido a los fenómenos de globalización, al crecimiento exponencial de la migración

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

internacional y a la deslocalización de las redes modernas de comunicación". El fenómeno de la globalización representa un reto epistemológico para los paradigmas políticos, económicos, sociales y culturales tradicionales, los cuales necesariamente implican una dramática transformación de las identidades y tienen fuertes repercusiones en la posición del estado – nación en el sistema transnacional de esta época de fin de milenio.

El mejor activo con que se cuenta para enfrentar los efectos perniciosos de la globalización en la cultura, es precisamente nuestra identidad cultural nacional, lo cual al decir de Fuentes, "las culturas - siempre lo he sostenido – se hacen a partir de encuentros. Las culturas aisladas están destinadas a perecer, no conozco ninguna cultura aislada que sobreviva. Todas las culturas europeas son fruto del mestizaje, del encuentro. Y las culturas del nuevo mundo con mayor razón".

www.bdigital.ula.ve

Operacionalidad de la Paideia Institucional

La Paideia (cultura) puede ser asumida como toda manifestación humana y, ésta comprende los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, llamados programas mentales, los cuales pueden cambiar por medio del aprendizaje.

En este sentido, la cultura no se observa a simple vista, ésta se infiere a partir del comportamiento y es el resultado de la interacción compleja de valores, normas, creencias, actitudes, conductas, así como también, el lenguaje, el entorno físico, historias, entre otros. (Ver gráfico1).

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

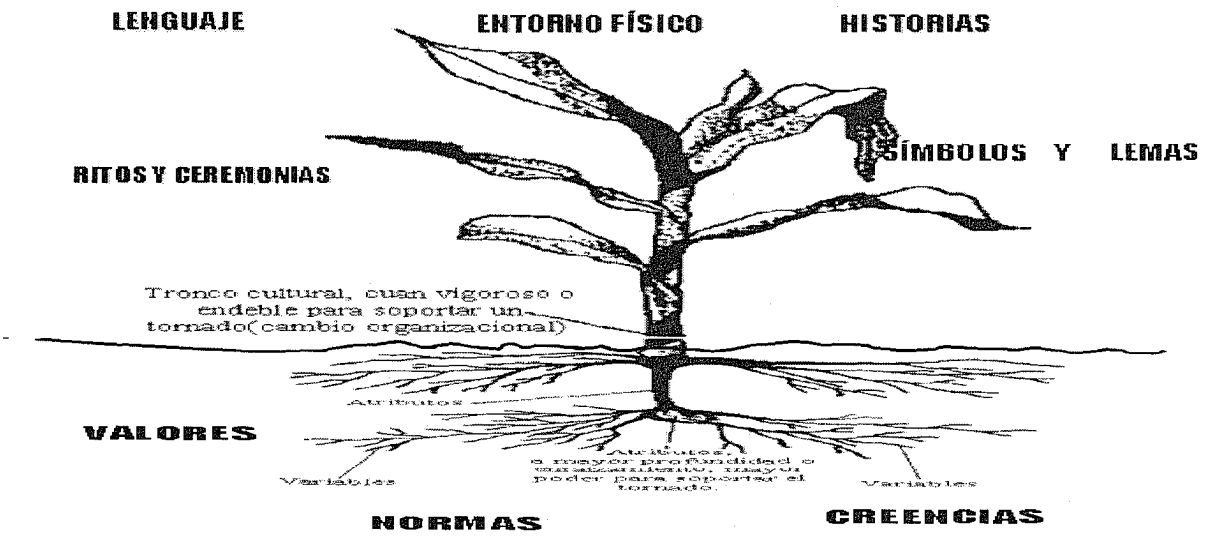


Gráfico 1. Operacionalidad de la paideia institucional. Fuente: Elaboración propia. (2010)

De esta manera, se definen a continuación los aspectos de la operacionalidad de la paideia institucional:

- ✓ *Creencias*: estructuras de pensamiento elaboradas a lo largo del aprendizaje
- ✓ *Valores*: convicción o creencias estable en el tiempo de un determinado modo de conducta
- ✓ *Normas*: reglas de conducta consensuada
- ✓ *Actitudes*: tendencia evaluadora sea positiva o negativa con respecto a algo o alguien y predice la tendencia a actuar de determinada manera
- ✓ *Comportamientos*: referida a la conducta
- ✓ *Percepciones*: recibir impresiones y conocer una cosa
- ✓ *Sentir*: respuestas emocionales de lo que se percibe
- ✓ *Juicios*: realizar valoraciones críticas de algo o alguien
- ✓ *Sentimientos*: respuestas emocionales de lo que se percibe
- ✓ *Actuaciones*: poner en acción funciones propias del cargo
- ✓ *Comunicación*: manera de expresarse a través del lenguaje, lemas, slogan, símbolos, entre otros.
- ✓ *Capacidad directiva*: capacidad de gestión estratégica y direccional

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Asimismo, Shein (citado por Vargas, 2007), asocia los niveles de la cultura, a saber: a) Nivel observable: referido a los productos de la cultura, incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropaje, vestidos, recompensas, entre otros. b) Nivel apreciativo y valorativo, que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados y finalmente c) Un nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas.

Funciones de la Paideia

Como ya se ha explicado la paideia institucional tiene que ver con la cultura de una organización donde se pone de manifiesto un conjunto de valores y símbolos de la organización más o menos compartidos que reflejan la personalidad de la institución. En ese sentido, Robbins (citado por Vargas, 2007) señala como las funciones que tiene la personalidad en la organización las siguientes:

- ✓ Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones
- ✓ Da un sentido de identidad a las organizaciones
- ✓ Crea compromiso con la organización por encima de los intereses individuales
- ✓ Proporciona un sistema de control social en las organizaciones
- ✓ Apoya la estabilización del sistema social organizacional

Del mismo modo. Newstrom y Davis (citados por Vargas, 2007) señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización las siguientes:

- ✓ Da una identidad organizacional a los empleados
- ✓ Define la visión de lo que la organización representa

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización
- ✓ Provee un sentido de seguridad a sus miembros
- ✓ Su conocimiento ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito
- ✓ Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión
- ✓ Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas
- ✓ Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares
- ✓ Identifica los modelos de comportamiento a emular

En este orden de ideas un estudio presentado por Obregón (citado por Vargas, 2007) en la Universidad Panamericana de Guatemala expresa que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

www.bdigital.ula.ve

La cultura puede ser tomada en cuenta de dos formas: Como cultura objetiva haciendo referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, lo que se conoce en la literatura como artefactos y, como cultura subjetiva, que está dada por supuestos, valores significados, entendidos como imagen corporativa compartida.

Así pues, los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la estructura, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial,

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

El término cultura se reserva para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales esperan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión de la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Asimismo, al referirse a la importancia de la cultura, Obregón (citado por Vargas, 2007) explica, que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

www.bdigital.ula.ve

Igualmente, la investigación de Vásquez (2009) expresa que, la cultura organizacional puede ser comprendida entonces como las relaciones interpersonales que se producen dentro de una empresa u organización en el ámbito de una serie de factores comunes, definidos de forma tangible o intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en un espacio y situación determinado (departamento, unidad de negocio, grupo de proyecto) comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización.

En síntesis, la Paideia permite percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional, así como también permite comunicación fluida y nutrida entre la institución y su gente, basada en la capacidad directiva para fomentar y alinear los valores corporativos en todos y cada uno de quienes conforman la institución.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Sistema Técnico de Paideia Institucional

Para la presente investigación se toman como elementos de un sistema técnico de paideia (cultura) institucional la innovación tecnológica la comunicación organizacional y la identidad corporativa.

Innovación tecnológica. Tomando en cuenta a Lobo (2010) la **innovación** se refiere a un producto, proceso o procedimiento tangible dentro de una organización, que ha de ser nuevo para el contexto social en que se introduce, intencional y no accidental. La innovación no debe ser vista como un cambio rutinario, debe estar dirigida a producir un beneficio para la organización, una parte de ella, y/o la sociedad en general, y sus efectos han de ser públicos. Es decir, la innovación organizacional no debe darse por casualidad ni estar referida a un individuo en particular, ésta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización o en una subdivisión de ésta.

www.bdigital.ula.ve

Tomando en cuenta los aportes de Bonilla (2011) la innovación tecnológica se refiere a la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado, o en un proceso operativo en la industria o en los servicios. La tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas por medio de los cuales se accede al aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Es decir, la tecnología aprovecha el conocimiento para hacer cosas que sirvan para algo.

Innovación y cultura organizacional. Retomando a Lobo (2010) la recién creada concepción de mesoempresa se sustenta en el conocimiento y la innovación. Esta concepción empresarial asume que la innovación no se presenta en un solo individuo, ésta se contagia e impulsa hacia los grupos próximos al innovador original, hasta que el mercado se satura y surge otra innovación, provocando lo que Schumpeter (citado por Lobo, 2010) llamaba "derramamientos" y un "nuevo ciclo económico".

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Desde este punto de vista, la innovación es considerada como la base del desarrollo económico y trae consigo cambios de tipo social que inducen la aparición de nuevas formas de organizar, nuevos mercados, nuevos productos e imponen hábitos diferentes en la sociedad. Vale decir, la innovación técnica lleva a innovaciones también de tipo social y gerencial, por ello el interés en tratar ese tema ahora.

La innovación es como una forma de pensar, como una mentalidad reinante en los miembros de una organización que hace que ésta se coloque a la cabeza de sus competidores. La innovación es posible proporcionarla en las organizaciones gracias a la "manipulación" de la cultura, en el entendido de que la innovación es: una actitud penetrante, un sentimiento, un estado emocional, un compromiso continuo con lo novedoso, un conjunto de valores que obliga a ver más allá del presente y convertir esta visión en realidad.

También Lobo (2010) plantea que la innovación es un paradigma, un paradigma tecno-económico que busca "un cambio radical en la óptima práctica productiva y en la adopción de nuevas nociones de eficiencia, de nuevas reglas y hábitos por parte de ingenieros, diseñadores, empresarios y gerentes, por lo que bien se puede calificar de transformación en el sentido común del mundo productivo."

www.bdigital.ula.ve

Estos dos últimos puntos de vista coinciden en que la innovación es mayormente una actitud, o un paradigma; en consecuencia, ésta puede estimularse desarrollando valores asociados con la creatividad y la generación de ideas. De allí que, un cambio efectivo en la cultura de una organización pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro. Ese es precisamente el mayor desafío que enfrenta la sociedad venezolana, asumir nuevos valores y principios, así como convertir a las organizaciones en protagonistas del desarrollo.

Al hablar de ***cultura innovadora*** en las organizaciones sería un error dejar fuera de consideración el criterio sobre el cual éstas han diseñado su

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

estructura, así como el estilo de liderazgo que han asumido, la forma de supervisar, la autonomía de que gozan los trabajadores, los mecanismos de aprendizaje utilizados, y los criterios para dividir el trabajo; elementos implícitos en párrafos anteriores.

La simple observación de la realidad venezolana permite corroborar cómo una gran cantidad de empresas, incluyendo las auto-denominadas "modernas", por utilizar avanzadas y sofisticadas técnicas computacionales además de sistemas de información también computarizados, continúan hoy manejándose bajo ciertos principios taylorianos como: la separación del trabajador intelectual, al que se incentiva más a usar la creatividad, del trabajador manual, a quien sólo le son asignadas tareas repetitivas y monótonas.

También se observa la aplicación del principio de la super-especialización que, a su vez, frena la participación y colaboración entre los trabajadores; y el de la supervisión directa que genera dependencia por parte del subordinado, se fundamenta en la desconfianza y dificulta el aprendizaje.

www.bdigital.ula.ve

La aplicación de estos principios administrativos, obsoletos para las organizaciones innovadoras, responden a una concepción, también obsoleta, sobre las organizaciones, y sus efectos no se superan con sólo implantar innovaciones tecnológicas y adelantos técnicos, sino con un cambio de concepción acerca del trabajador, del significado del trabajo, así como del concepto de empresa y su responsabilidad social.

De tal forma que, crear una cultura hacia la innovación no significa adquirir nueva maquinaria, modificar procedimientos, implementar mecanismos de control ni sofisticados sistemas de información gerencial. Significa cambiar ciertas formas de pensar, cambiar algunos paradigmas o representaciones mentales por otras basadas en nuevos principios, valores, expectativas e intereses más armónicos con la realidad que se vive, sobre los cuales se han de basar, posteriormente, las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Tecnología. Al hablar de innovación tecnológica es de suma importancia hacer referencia al termino tecnología, es por ello que Rojas (citado por Nuñez y Gómez, 2005) la define como un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales, que ayuda a tener mejor producción y en algunos casos puede disminuir los costos.

La tecnología es el estudio sistemático de las técnicas empleadas por el hombre para conseguir objetos y útiles. Esencialmente, las técnicas son métodos de creación de nuevas herramientas y sus productos derivados, capacidad inherente a la especie humana que constituye una de sus característica naturales diferenciativas.

En el aspecto organizacional, las tecnologías son un elemento vital, ya que permiten aumentar la eficiencia en todo tipo de procesos y obtener y manejar información que puede marcar la diferencia. Con su uso se busca agregar valor e incrementar la competitividad de la empresa, se pueden reducir riesgos, incrementar la productividad y mantener una perspectiva global de las operaciones sobre la base de reportes con información completa y precisa. La empresa que disponga de tecnología que le permitan accesar a la información en forma inmediata, estará en capacidad de tomar decisiones oportunas, fundamentales en datos estadísticos.

www.bdigital.ula.ve

Comunicación. La comunicación de acuerdo a Brandolini, González y Hopkins (2009) es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. En ese sentido, se define la comunicación organizacional de la siguiente manera:

Comunicación organizacional. Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferente actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

La comunicación externa es la que está dirigida al público exógeno de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía. Por su parte, la comunicación interna, es la que está destinada al público endógeno de la organización. Y por ser el tema central de este texto, es la que a continuación se va a desarrollar y profundizar. La nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa.

www.bdigital.ula.ve

Es así que una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.

La comunicación como proceso cultural. Las personas somos sujetos tales que necesitamos disponer de información suficiente para reducir la incertidumbre propia de la vida, también en el aspecto profesional de ésta. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.

Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo. Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

Llamamos rumores a toda aquella información que circula dentro de la organización, que es entendida como no formal. Aquel miembro que cuente con este tipo de información detentará una situación de poder, respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma. En esos contextos, lo más probable es que las motivaciones personales difícilmente coincidan, en todo o en parte, con las motivaciones de la organización.

www.bdigital.ula.ve

La identidad corporativa. Tomando en cuenta a Brandolini, González y Hopkins (2009) la identidad es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

Por otro lado, la **imagen** es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Existen muchas confusiones en cuanto al concepto de **"imagen"** relacionado con la empresa. Puesto a que la imagen no se constituye simplemente de elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa. Siguiendo a Costa, "la imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social con la empresa"

Valores

Siempre han existido asuntos más importantes que otros para los seres humanos. Por ello, Jiménez (2010) expresa que se tiende a valorar las personas, ideas, actividades u objetos, según el significado que tienen en la vida. Sin embargo, el criterio con el que se le otorga valor a esos elementos varía en el tiempo, a lo largo de la historia, y depende de lo que cada persona asume como sus valores. En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

www.bdigital.ula.ve

Para el bienestar de una comunidad es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría. Cuando las personas sienten que en la familia, la escuela, el trabajo, y en la sociedad en general, hay fallas de funcionamiento, muchas veces se debe a la falta de valores compartidos, lo que se refleja en falta de coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Resulta oportuno mencionar que para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos. Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

El ambiente laboral, según el mencionado autor, se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias. Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

Definición de valores. Un valor de acuerdo con Lobo (2010) es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, e influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles. Los valores tienen que ver con la identificación y la motivación de los actores para comprometerse con un sistema de preferencias más allá de lo establecido formalmente por las reglas escritas y las relaciones de autoridad.

www.bdigital.ula.ve

Los valores de los ciudadanos no necesariamente son idénticos a los de las organizaciones, ellos varían dependiendo de las personas y de la identidad nacional. Sin embargo, cuando se trata de interactuar con grupos y personas individuales al mismo tiempo, se usan las generalizaciones.

En ese sentido, cuando se pretende un cambio en la cultural de las organizaciones, conocer lo que valoran las personas es de capital importancia para la gerencia, a tal punto que se dispone de una nueva herramienta de dirección denominada Dirección por Valores (DpV) la cual pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria. De acuerdo a la DpV, el futuro empresarial se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos, que orienten la creación de valor de los empleados. La DpV plantea que los líderes tienen que conformar, desarrollar y recompensar el cumplimiento de ideas y valores compartidos.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En efecto, expresa Lobo (Ob. Cit.) que cada día se percibe con mayor precisión cómo más organizaciones basan las relaciones con su personal en valores como ***la confianza, cooperación, sensibilidad, responsabilidad, compromiso, sentido de pertinencia, honestidad, y creatividad,*** lo cual permite reconocer cómo las transformaciones que se están produciendo en las organizaciones modernas demandan, cada vez, más requisitos relacionados con la cultura en general que requisitos netamente profesionales, como son: *calidad humana, responsabilidad, confianza en sí mismo, autoestima, iniciativa, emprendimiento, motivación al logro, asertividad, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.*

A la importancia de este ***sistema valorativo*** se suma que las organizaciones, por ser sistemas abiertos, tienen el poder de influir sobre el medio que las rodea y son permeables a éste. Las organizaciones no pueden ignorar a la sociedad, ni ésta a las primeras, ambas son subsistemas de un macro sistema y están interrelacionadas; sus miembros son además ciudadanos de una nación.

www.bdigital.ula.ve

Por ello, los eventos ya sean de naturaleza política, económica, cultural, o religiosa, acontecidos en el entorno de las organizaciones, pueden inducir cambios en la forma de pensar de éstas y, viceversa, los paradigmas por los cuales se rigen los ciudadanos de una nación también pueden inducir cambios en las organizaciones.

Normas. Según Martín (2002) los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas. Los valores pueden conservarse a nivel individual. Sin embargo, ***las normas*** nacen de las interacciones grupales. Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Las normas son reglas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo. Las normas son reglas de conductas consensuadas, entre

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas. Asimismo, el incumplimiento de normas puede traer consigo sanciones externas, al mismo tiempo el incumplimiento de valores puede trasladar sentimientos de culpabilidad y sanciones internas.

La teoría de la norma emergente plantea que en situaciones de confusión, novedad y ambigüedad (como en las situaciones de crisis), el individuo tiende a buscar una guía o norma que le permite estructurar y comprender la situación, así como interaccionar más con los demás, y a dejarse influir por los que hacen y dicen los demás, aumentando su sugestionabilidad.

Gerencia basada en Valores. Considerando a Jarrin (2008) la gerencia basada en valores consiste en un modelo de gestión gerencial abarcador y complementario, basado en paradigmas que redefinen el ADN corporativo y que actúa sobre estrategias, políticas, procesos y estructura. Desarrolla el potencial humano a su máximo nivel al alinear valores individuales y corporativos e incorpora el concepto de ciudadano corporativo para crear riqueza económica y social en un marco de equilibrios y estabilidades.

www.bdigital.ula.ve

Este modelo incluye y trasciende el modelo basado en objetivo y lejos de competir, potencia lo mejor del mismo, al ofrecer ahora la posibilidad de alinear y hacer presentes los valores que invitan a que la gente dé lo mejor de sí para la humanidad a través de la organización, y que la empresa descubra su verdadera razón de ser, es decir, que encuentre su significado.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 3. Comparación de los Módulos de Gestión.

Atributo	Gerencia basada en objetivos	Gerencia basada en valores
Recurso más escaso	Gente preparada	Recursos naturales
Estructura del capital	Financieros y bienes	Gente y la naturaleza
Compiten en	Mercado de consumo	Mercado laboral
Compiten con	Productos y servicios	Valores compartidos
Compiten por	Participación de mercado	La mejor gerencia/Liderazgo
Se preocupa por	Clientes y resultados	Propósito, gente, clientes, ambiente y resultados (balance global)
Busca	Crecimiento y construcción de imperios (empresas grandes)	Hacer una diferencia global
Mercadeo y publicidad	Slogans comerciales	Una manera de ser y actuar corporativa
Fuente de ventajas competitivas	Tamaño/Poder	Cultura/ Metas de valores

Fuente: Jarrin (2008).

www.bdigital.ula.ve

Como se observa en el cuadro 3, este modelo basado en valores muestra como su recurso más escaso a la naturaleza. De hecho, anima a repensar los procesos de diseño y de manufactura para buscar, en condiciones ideales de sostenibilidad, un impacto neutro en la naturaleza, abarcando todo el ciclo de transformación que tiene lugar en el negocio. No tiene que ver sólo con la disposición de subproductos o desechos, se trata de repensar de nuevo. Bajo el paradigma emergente, cómo trabajar la relación con la naturaleza. Esto lleva a incluir indicadores al respecto para hacer el seguimiento; de la misma forma que en el modelo basado en objetivos, se hace énfasis en la productividad de la mano de obra.

Asimismo, la *gerencia basada en valores* entiende que su capital no radica sólo en los recursos financieros y los bienes que posee, valora también a su gente y su contribución a los equilibrios ambientales, como factor crítico de éxito. Bajo este enfoque se compite en el mercado con productos y servicios, buscando maximizar la participación en los mismos, pero entiende también que se compita como empresa por el mejor talento

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

laboral, donde atraer, retener y ofrecer las avenidas para que cada persona pueda desarrollar hasta su máximo potencial, será condición clave para sostener la participación en los mercados.

Según el modelo de gestión basado en objetivos, la gerencia se enfoca en gerentes profesionales, administradores que dominan loa aspectos técnicos del negocio. En la gestión basada en valores, se define un estilo del liderazgo que busca hacer una diferencia en los individuos y sociedades. Para ello, los gerentes en este modelo emergente, han de ir más allá de ser extraordinarios profesionales. Se trata de individuos auto-realizados, que operan libres de temores y que se convierten en referencia por lo que saben, lo que son y lo que inspiran.

Sentido de pertenencia. Según Alcalá (2011) el sentido de pertenencia es un rasgo propio, de la naturaleza humana, es probable que exista un gen que rija esta actitud en el útero materno, la pertenencia a la madre da seguridad a las personas y apenas comienzan a hablar lo manifiestan anteponiendo a los sustantivos, los adjetivos posesivos, con los cuales no solo se afianza su pertenencia, sino que la persona reconoce la pertenencia de otros con las frases; mi mama, mi casa, mi carro, mi profesión, mi trabajo, es lo mío, o lo tuyo como tu lápiz, tu hijo, etc. Es una capacidad innata, un potencial que será reforzado u obstaculizado por el entorno.

Siguiendo con Alcalá (2011) el sentido de pertenencia es una actitud de amor, de filiación, de compatibilidad, de apego a alguien, a algo, al lugar del trabajo o de estudio, a un grupo, a un hábitat. ***Topofilia***, lo denomina el maestro Simón Rodríguez; relación afectiva entre las personas y los lugares, monumentos, tradiciones de su localidad. Algunos señalan que el sentido de pertenencia descansa sobre la base de un sustrato económico y social capaz de satisfacer las necesidades materiales y espirituales de la persona. En el ámbito laboral, el sentido de pertenencia es una moneda de dos caras, donde por un lado el patrono juega un papel fundamental en el cultivo y

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

reforzamiento de ese sentimiento, y por otro lado el individuo, manejando adecuadamente sus motivaciones internas o externas decide defender con sus actos la integridad de la estructura de la cual se siente parte.

El sentido de pertenencia es el amor hacia un colegio, un país o el lugar donde se vive o estudia; el amor es demostrado cuidando el lugar, haciéndolo mejor para vivir. Es el grado avanzado de filiación o ligazón de un individuo o grupo de individuos con una institución filosófica, filantrópica o también con la familia, con una empresa, país, grupo común de individuos, etc. El sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros de una institución sienten de forma reciproca. Está estrechamente unido al arraigo o desarraigo. Es fijarse en un lugar, crear raíces, vincularse de tal manera que la acción de alejarse entraña una actitud o consecuencia, no solo física o material sino también emocional.

La carencia y la desmotivación erosionan en forma progresiva el sentido de pertenencia, el individuo sucumbe a la desesperanza y a la caída de la autoestima. Por tal razón debemos luchar para no caer, y aunque la desmotivación externa sea institucional, la motivación interna debe ser capaz de vencer la barrera que permita satisfacer la necesidad espiritual de identidad, de pertenencia y del deber cumplido de cada ser humano. No hay mayor fuerza que la creencia en sí mismo, se debe estar motivado al logro profesional e internalizar la idea de que la vida profesional va a estar orientada al servicio de otros. No debe confundirse sentido de pertenencia con responsabilidad y compromiso. Ya que una persona puede ser totalmente responsable en su trabajo, comprometerse con lo que hace, pero ser totalmente infeliz porque lo que hace no responde a su vocación ni a sus sueños.

De acuerdo con Alcalá (2011) en la medida en que las personas hagan lo que les gusta hacer, que se desenvuelva en los ámbitos laborales, las actividades para las cuales se han preparado y el trabajo responda a su

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

filosofía de vida; se podrán apropiar del trabajo, sentirlo, comprometerse aún más, y entonces se habrá logrado la satisfacción personal con lo que hacen. En ese momento se puede decir que se tiene un sentido de pertenencia que las identifica con el ámbito laboral. Esto se refiere a lo puramente profesional y no a lo remunerativo, que son elementos totalmente distintos. En algunas circunstancias las personas tienen que elegir entre lo que más les gusta hacer y lo que me las mantiene económicamente solvente, sobre todo cuando se tiene familia por mantener.

No obstante en oportunidades se internaliza el sentido de pertenencia, porque a la gente le gusta lo que hace en el campo laboral, aunque se tenga conciencia de que nunca saldrán adinerados. No cambian las satisfacciones que proporcionan las sonrisas o el agradecimiento y reconocimiento de los usuarios de ese servicio, por el mejor sueldo del mundo.

Por el bien de la institución, privada o pública, es indispensable brindar al trabajador verdadera calidad de vida en el trabajo, para que en reciprocidad responda con las labores que a él se le encomiendan. Cuando se cuenta con trabajadores que aprecian su lugar de trabajo y lo hacen con cariño y verdadero sentido de pertenencia, tanto el trabajador, como la institución y la nación se benefician

www.bdigital.ula.ve

Compromiso. Considerando a Enebral (2008) el compromiso consistente en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de los esfuerzos de las personas.

Al hablar del grado en que cada persona contribuye a los resultados de su organización (y partiendo de una suficiente sintonía entre el puesto y la persona que lo ocupa), parece que lo relacionan muy directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Se está ante conceptos complejos e interrelacionados que han de interpretarse con rigor, sin adulterarlos; en estos párrafos se va a tratar específicamente el último citado: **el compromiso.**

No se trata —el compromiso— de una habilidad o destreza personal, innata o a adquirir, sino, más precisamente, de un sentimiento a cultivar o desarrollar; generador de positivas actitudes y conductas. Algo indefinido en el pasado, el compromiso parecía venir marcando la frontera entre el "nosotros" y el "ellos" en las organizaciones; pero quizá hoy se deba pensar en un compromiso compatible con el cuestionamiento del statu quo, desde luego, definible. En un compromiso extensible a toda la organización. En un compromiso con algo concreto: las metas explícitas y compartidas.

Puede verse también el compromiso como una fortaleza del carácter que, como otras —el afán de aprender, la amplitud de miras, la creatividad, la integridad, la prudencia, la diligencia y algunos más—, supone la intervención de la voluntad, para decidir la actuación o postura de una persona ante un escenario que la demanda. Una persona decide comprometerse, o no hacerlo; y cuando se compromete, sus esfuerzos se orientan, sus intereses se subordinan y su conducta se adapta. Hay personas más dispuestas a comprometerse que otras, y al hacerlo no erosionan su libertad sino que la ejercen.

No todas las empresas esperan de todas sus personas un pleno **compromiso organizacional**, y hasta puede que algunas se limiten a pedir a sus directivos y mandos, según el caso, responsabilidad, lealtad, resultados, connivencia, proactividad, imaginación, contactos comerciales, jornada ilimitada de trabajo, u otras manifestaciones específicas o particulares del compromiso. No obstante, sí parece haber una tendencia generalizada al compromiso colectivo (directivos y trabajadores), y desde luego los gurús del management (Peters, Covey, Bedbury, Maguire, Teerlink, Senge...) postulan la activación emocional de las personas tras las metas empresariales.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En ese sentido, se entiende por compromiso una obligación contraída; pero ubicados en un entorno laboral de empresa grande o mediana, cabe hacer una lectura aplicada y hablar de niveles o tipos de compromiso:

- ✓ "Me pagan, vengo todos los días y hago mi trabajo";
- ✓ "Me gustan mis compañeros y mi trabajo, y lo hago lo mejor que puedo";
- ✓ "Me surgen oportunidades de aprender y desarrollarme;
- ✓ "Me parece un proyecto estimulante y celebro formar parte de él"…

De los obreros de hace cien años no se esperaba siempre que se aproximaran al nivel de compromiso más auténtico (el formulado en último lugar), pero ya en las décadas finales del siglo XX iba pareciendo deseable que esa idea estuviera presente tanto en directivos como en trabajadores: formar parte del proyecto de empresa.

De modo que, aun limitándose cada persona al nivel de responsabilidad del puesto ocupado en la organización, además de entregar tiempo, atención, intención y aún, algo de corazón, algunas grandes empresas esperan hoy que se alineen sus metas con las de la organización, y que cada trabajador alcance su realización profesional contribuyendo también a la colectividad.

www.bdigital.ula.ve

Responsabilidad. De acuerdo con Febres (2007) responsabilidad significa responder, dar respuesta al llamado de otro. Está íntimamente ligada a la vocación, palabra proveniente del latín vocatio o acción de llamar. Tiene que ver con cumplir con las obligaciones personales, familiares, laborales y ciudadanas; con rendir cuentas; con obedecer a la propia conciencia, a las autoridades y a Dios, no como un acto pasivo de esclavitud, sino como el ejercicio del compromiso que dignifica a cada persona.

Responsabilidad también tiene que ver con que las personas asuman las consecuencias de sus decisiones y acciones. Una persona responsable es aquella que respondiendo al llamado de su conciencia, de Dios o de sus

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

semejantes, cumple integralmente las obligaciones que se derivan de sus propios talentos y capacidades y del puesto que ocupa en el espacio laboral y social en que se desarrolla.

Para desarrollar el sentido de la responsabilidad y que este valor crezca dentro de las personas y de una organización, es necesario revisar tareas y deberes, despertar el afán de superarse día a día y ayudar a otros a ser más responsables. De esta manera aparecerá en el mundo la grandeza de la libertad, la gloria del deber cumplido y la nobleza de servir a Dios, a los nuestros y a los demás. Para responder hay que haber aprendido a oír, a interpretar la llamada y a tener capacidad para emitir la respuesta. Son tres pasos que agregarán excelencia a la actitud y aptitud del ser humano de responder. ¿Cómo mejorar la capacidad de respuesta fundamentada en éstas tres facetas del desarrollo de la responsabilidad?

El primer paso, es aprender a oír: mejorar la forma de aceptar los estímulos auditivos y de interpretar el mensaje que nos transmiten dichos estímulos. Los estímulos auditivos son palabras, frases, sonidos que impactan el cerebro y hacen que dicho órgano emita una respuesta. Saber oír, significa además de percibir e interpretar sonidos, hacerse cargo de lo que se oye.

En el segundo paso, según Febres (2007) es la capacidad y la calidad de las respuestas que se emiten. El ser humano por su inteligencia y voluntad decide su conducta. El camino hacia una vida feliz, hacia la plenitud interior, hacia la perfección personal y profesional, pasa necesariamente por la capacidad para asumir y enfrentar los retos que cada día trae consigo ya que como decía Aristóteles: "ser feliz, bien obrar y vivir bien son una misma cosa".

Responder, o tener responsabilidad, es una postura mental, una filosofía de vida, una actitud marcada por el conocimiento y dominio interior y por la conciencia plena de dar lo mejor de sí mismo en cada momento, sin importar la circunstancia. ¿Quién decide tu capacidad de respuesta, tu

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

conducta responsable? Todo lo que sale de ti te pertenece. Las actitudes egoístas, la falta de compromiso, el no cumplir las obligaciones adquiridas o no asumir las consecuencias de las acciones realizadas, empobrece al ser humano y lo conduce al fracaso, impidiéndole hacer el bien que le corresponde.

En definitiva, ser responsable es tener conciencia plena de que cada acción es tu respuesta, que cada palabra y cada gesto que sale de ti puede mejorar o empeorar el mundo que te rodea. Que cada respuesta expresa tu personalidad, tu carácter, tu inteligencia y tus emociones. Que parte de la responsabilidad personal es mejorar cada día en todos los aspectos de la vida, salir de los propios obstáculos y limitaciones para crecer sin límites sabiendo que el mundo es mejor por la respuesta que has sabido dar. Que cada acción tuya es una siembra de bien que cosechará la eternidad.

Presunciones o premisas básicas de cultura organizacional

www.bdigital.ula.ve

El nuevo entorno económico y los patrones emergentes de competencia internacional exigen, por parte de las empresas en general, sistemas productivos más eficientes que en su conjunto conformen un entorno propicio para la competitividad, es por ello que la cultura organizacional juega un papel fundamental en el desarrollo de dichos sistemas productivos.

En ese sentido Castañeda, Ortega y García (2006) explican que cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. A esto se hace referencia cuando se habla de **entimemas presunciones básicas** dentro de la cultura organizacional, es decir, lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Se termina creyendo que la naturaleza actúa realmente de ese modo.

En otras palabras y tomando en consideración los aportes de Garmendia (1994) esas **presunciones básicas** que forman parte de la cultura organizacional, están ligadas a la relación de la empresa con su

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

entorno, a la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, así como también, a la naturaleza del género, a la naturaleza de la actividad humana y a la naturaleza de las relaciones humanas. Son un conjunto de creencias invisibles y preconscientes que se dan por sentadas y que son difíciles de cambiar.

Las Creencias. Considerando a Martín (2002) los valores pueden concebirse como elecciones estratégicas con relación a lo que es conveniente para conseguir los fines deseados. Es importante entender que estas elecciones provienen, a su vez, de **supuestos básicos o creencias** sobre la naturaleza humana y el mundo que rodea a las personas. En definitiva, se prefiere pensar y actuar de un modo u otro, según lo que se crea que son las personas y las cosas.

De esta manera, las creencias son la acción de creer en la verosimilitud o en la posibilidad de una cosa. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para expresarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores.

www.bdigital.ula.ve

Resulta oportuno mencionar que los ***hábitos*** forman parte de esos supuestos básicos propios de la naturaleza humana, por ello, se hace necesario definir esa transición que se da la consciencia a los hábitos y de cómo incide en el comportamiento humano:

De la consciencia a los hábitos. De acuerdo con Cleghorn (2005) la conciencia está presente en, antes o después de cada acto. Ella dicta la actuación correcta de toda persona en cada momento, tomando en cuenta no solamente la situación actual, sino las posibles consecuencias futuras de sus acciones. Así pues, la repetición de los actos va conformando los *hábitos.* La consciencia siempre sugiere la actuación que acerca a las personas a su bien, y que las ayuda a vivir bien sin sobresaltos.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Pero, ¿Cuál es el bien? Es la felicidad que todos buscan por caminos diversos, pues los valores que se profesan no son los mismos para todas las personas. Es más, varían para una misma persona, dependiendo de la situación en que se encuentre. Para una persona enferma, por ejemplo, la salud es el valor superior. Con seguridad ese nuevo "valor superior" producirá cambio en los hábitos de la persona enferma. Según Cortina filosofa española (citada por Cleghorn, 2005) los hábitos son la predisposición de las personas a actuar de una determinada manera.

De modo que, si los hábitos son producto de buenas elecciones o elecciones que acercan a las personas a su bien, se está entonces frente a las virtudes. Sin embargo, si los hábitos alejan a las personas de su bien, se está frente a los vicios. Los **hábitos** van conformando el carácter, las costumbres y por ende **la cultura**.

www.bdigital.ula.ve

Actitudes. Una actitud según Martín (2002) es la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo se sienten las personas con respecto a algo o a alguien y predice la tendencia a actuar de una manera determinada.

Apoyando a Amorós (2007) las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo. Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Componente cognoscitivo: Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.
- ✓ Componente afectivo: Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud.
- ✓ Componente del comportamiento: Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

Resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento. Pero, en la medida que se observen estos principios es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes:

- ✓ Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.
- ✓ Las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos.

A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos. Por lo general las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes.

Fuentes de actitudes. Para Amorós (2007) las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además que, desde el nacimiento se posee una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee. Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo t-anto de los trabajadores

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Tipos de Actitudes. La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

Satisfacción en el trabajo: se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.

Compromiso con el trabajo: se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que el implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

Compromiso organizacional: se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.

www.bdigital.ula.ve

Capacidad de gestión. La cultura de una empresa según Garmendia (1994) está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la gestión de personal se halla estrechamente relacionada con ella, pues presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores en la cultura, que es un factor de la relación. Del mismo modo, integra cada vez más, en sus técnicas o funciones de la "culturización", es decir, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura.

La relación empresa-individuo. El conjunto de las técnicas de gestión de personal de acuerdo con Garmendia (1994) está basado en una concepción implícita de las relaciones que mantienen la empresa y el

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

empleado. Permitiendo una simplificación de las diferencias que separan estos enfoques, se pueden distinguir tres líneas principales de investigación y también de intervención en las empresas. En primer lugar, el mencionado autor alega que, debe existir un pleno interés por cuestiones de ***motivación*** de personal, posteriormente de ***satisfacción*** y finalmente de ***implicación***.

La ***motivación*** es una noción acuñada por la **Escuela de Relaciones Humanas** en los Estados Unidos, después de la segunda guerra mundial. En el término mismo de motivación, se encuentra la idea de movimiento; la motivación es dinámica, es la fuerza interna que empuja a la gente a trabajar y a conseguir el éxito. Taylor ya presagiaba la existencia de la motivación pero, en su opinión, era única y equivalente para todo el mundo: el dinero. Según la Escuela de Relaciones Humanas, el individuo en el trabajo se convierte en un psicólogo, en el que las motivaciones pueden ser múltiples; Maslow por su parte, distingue una jerarquía de necesidades que el individuo se ve impulsado a satisfacer; Herzberg opone a esto factores de motivación y desmotivación.

www.bdigital.ula.ve

En todos estos intentos de utilizar la noción de motivación, se presenta una relación: *empresa-individuo,* en la que se supone que es la empresa la que, con sus actuaciones y su forma de dirigir, puede desarrollar en el individuo la dinámica del trabajo. Todo el mundo conoce los sistemas que de ello se han derivado: sistemas de remuneración incentivadores, establecimiento de objetivos y desarrollo de la competencia. Si tomamos el ejemplo de la lucha contra el absentismo, ninguno de estos sistemas tiene, en este caso, una probada y duradera eficacia.

En este orden de ideas, todos los enfoques relativos a la motivación del trabajo funcionan con una hipótesis implícita muy fuerte, según la cual las personas deben motivarse en el trabajo y sólo durante el trabajo. Desgraciadamente, estas afirmaciones son muy criticadas hoy en día, aunque algunos sigan infatigablemente buscando la motivación en el trabajo, enfrentando a dos limitaciones mayores:

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Se ha intentado todo; nada parece tener efectos totalmente positivos.
- ✓ Se afana en motivar a las personas que tienen los medios para hacerlo fuera de su lugar de trabajo, en su familia, en asociaciones o en su tiempo libre; la empresa ya no es el único lugar de socialización.

La ***satisfacción*** en el trabajo es la noción clave de los años 70. La motivación suponía una dinámica, la satisfacción representa más bien un estado. Está ligada a la productividad y a la eficacia. La mejora de las condiciones de trabajo ha sido el principal campo de operaciones de estas teorías. Desarrollar la satisfacción del personal mejorando sus condiciones de trabajo suponía acrecentar la eficacia de la empresa.

La ***implicación*** de los trabajadores sería también un factor de eficacia ya que se define como una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona ye el grupo (la empresa) en el que trabaja.

www.bdigital.ula.ve

Formación de personal. Herreros (2013) explica que a pesar de la crisis, empresas y organizaciones siguen destinando a la formación y al entrenamiento, recursos nada superficiales. Y es de esperar que en un futuro no muy lejano se dediquen aún muchos más: si son costosas las inversiones en formación y en el entrenamiento directivo, imaginemos el costo de no invertir.

Cuestión diferente es la eficacia, el rendimiento. Son tres los factores que afectan a la eficacia de la formación, en definitiva al buen fin, al éxito de los cambios, porque formación y cambio están estrechamente vinculados. Los tres elementos son: el o los formadores, los sujetos de la formación y las empresas u organizaciones que patrocinan y destinan recursos a la formación.

Los formadores. Según Herreros (2013) de alguna manera, la de formador, la de facilitador, es una de las conocidas como "profesiones de ayuda". Desde un punto de vista neuro-evolutivo, cuando una persona ayuda

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

a otra está desarrollando sus "créditos de supervivencia" a costa de otros seres humanos; ayudar y ser ayudado puede evocar la transferencia de emociones y de comportamientos provenientes de las relaciones humanas más tempranas y potentes: las relaciones entre padres e hijos.

Por lo tanto, la motivación para ayudar conecta directamente con su "teatro interior"; quienes ayudan necesitan explorar y comprender sus propias motivaciones para hacerlo; también necesitan asegurarse el equilibrio personal entre ayudar y ser ayudados en sus propias vidas. Necesitan supervisar su trabajo. El objetivo principal del formador debe ser generar pensamiento en los demás, nunca su propio lucimiento personal y para ello tiene que poner al servicio de ellos sus experiencias prácticas, sus vivencias, sus vulnerabilidades; y de ellas y bajo ellas indagar en las teorías, profundizar en los principios generales subyacentes que ayudarán a pensar a los demás.

www.bdigital.ula.ve

Los participantes. Siguiendo con Herreros (Ob. cit.) en una jornada de formación los participantes pueden expresar lo siguiente: "Otra jornada de formación más, nos contarán un "rollo", se irán y todo seguirá igual". Un comentario muy común. Las razones del mismo pueden ser experiencias negativas vividas pero también lo que Schein (citado por Herreros, 2013) llama "la ansiedad del aprendizaje". Puede tratarse de experiencias negativas, incluso que los formadores que han conocido los participantes no han estado a la altura de lo esperado. Pero ¿qué era lo esperado?; ¿qué el ponente contara su rollo y se fuera?

De ser así, se habría producido una colusión entre formadores y participantes. ¿Por qué estos últimos no han tomado la iniciativa?, ¿por qué no han pedido al ponente que se aparte del guión y que relate sus experiencias?, ¿por qué no han tomado el control de la situación y aprovechando ese "espacio transicional" conversar sobre los temas que les preocupan?; ¿por disciplina, por no querer tener una cierta confrontación con

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

el departamento de Recursos Humanos? ¿Qué nos está diciendo todo esto de los participantes y de la organización en la que trabajan? En una entrevista que Harvard Business Review, su editora Diane Coutou hace a Edgar Schein hace ya algunos años se dice:

"A pesar de todo el tiempo, dinero y energía que los ejecutivos dedican a programas de cambio corporativo, la cruda realidad es que pocas compañías logran reinventarse a sí mismas. Y esto se debe a que las personas de esas compañías raramente dominan el arte del aprendizaje transformador, es decir, cuestionar profundamente los supuestos o creencias dominantes y, como respuesta, alterar sus pensamientos y acciones. Por el contrario, la mayoría de las personas acaban haciendo lo de siempre de formas maquilladas superficialmente".

Las empresas. Continuando con Herreros (Ob. cit.), Sostengo que el aprendizaje directivo fundamental del que se derivan todos los demás es el estratégico, si por estrategia se entiende el pensamiento y las acciones necesarios para asegurar la supervivencia, la sostenibilidad de las empresas. Cuando forma parte de la cultura de la empresa la creencia de que la estrategia es algo privado de la alta dirección, es muy probable que los participantes en los procesos formativos no se impliquen, entre otras cosas porque tienen esa ansiedad de supervivencia que nadie es capaz de abordar.

Las organizaciones que operen con esta creencia ofrecerán formaciones dispersas, fragmentadas y que acabarán provocando el hastío de los participantes porque éstos, de manera inconsciente, cuando no consciente y verbalizada, hablarán del modelo mental prevalente que consiste en dividir el personal en dos grupos: uno, relativamente pequeño, los que piensan; otro, relativamente grande, los que hacen. Es una división artificial y perjudicial porque no aprovecha la inteligencia colectiva y porque causa desánimo ver que hay un grupo de poder inexpugnable que desdeña toda lo que venga de fuera de él.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Una de las respuestas es ofrecer formación a cargo de profesionales que están más en el "show business" que en el auténtico desarrollo de personas; otra, contratar a las firmas de formación más caras. Si contratamos a los mejores y no dan la talla no podrá decirse que no hemos hecho todo lo que hemos podido.

La función del talento humano y su contribución a la empresa actual. Betancourt y Caballero (2010) expresan que debido al proceso de globalización en que se vive hoy en día es urgente apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del talento humano. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

A partir de este momento es considerado el sistema empresarial como una vertiente eficaz a la solución de problemas, tal es así que se acepta a la empresa en toda su plenitud como paradigma a seguir de organización socioeconómica, ya que no solo centra sus objetivos en aspectos económicos, sino le da gran importancia a las relaciones sociales dentro de la organización, ha tratado de manera consecuente de enfatizar en aquellos recursos que son más sensibles a las modificaciones existentes, o sea se trata de una nueva forma de gestionar el capital humano en la empresa, y lo más importante de extender la función del talento humano y su aporte a la empresa actual.

La organización del personal en la compañía diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de recursos humanos se concreten. La estrategia del talento humano intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función del personal en la empresa.

En la elaboración de la estrategia de recursos humanos se requiere un fuerte compromiso de recursos humanos con la organización. El Gerente o

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Director de Recursos Humanos deberá abandonar el antiguo rol de Jefe de personal cuya tarea finalizaba en el correcto cumplimiento de las leyes. Deberá lograr convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos.

La tarea comenzará por la visión y misión de la empresa a partir de ellas y los centros de atención u objetivos principales, que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar, (por ejemplo la calidad del producto o del servicio) se fijan los objetivos fundamentales del área de Recursos Humanos los cuales deben acompañar la estrategia general a través de la implementación de procesos pertinentes.

Ese argumento es una de las razones del auge de las estrategias de gestión sobre las personas que trabajan en una empresa, y para conocer las ventajas de estas aplicaciones, es evidente que el desarrollo de la empresa está relacionado con la eficiencia de los empleados, por lo tanto, cualquier aplicación dirigida a potenciar al Capital Humano de una empresa, necesariamente va a beneficiar su Gestión final, para conseguir dicho propósito es que se ha hecho necesario invertir en su capacitación, explorar sus habilidades y potenciar su trabajo para hacer más eficiente el trabajo, mientras más preparado este el recurso humano de una empresa, es lógico pensar que más satisfecho estará el cliente al final.

www.bdigital.ula.ve

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Para que la organización marche bien y puedan enfrentarse con éxito a la competencia y aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, lo cual es válido para cualquier tipo de organización es necesario su adecuada administración es por eso que se plantea que, la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación,

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo".

Los programas de incentivo. Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2007) señala que éstos deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores dentro de las organizaciones. De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

www.bdigital.ula.ve

Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización. Los psicólogos saben que las personas tienen muchas necesidades y de ellas, algunas pueden satisfacerse en forma directa con dinero; otras necesidades están relacionadas con la realización, afiliación, seguridad o de actualización personal, también motivan la conducta, pero el dinero sólo satisface de manera indirecta. Sin embargo, a pesar de todas las técnicas modernas para la motivación, no cabe duda que el dinero sigue siendo un motivador importante.

Unas buenas condiciones físicas y una motivación laboral, llevan al trabajador a sentir que su trabajo es provechoso, es por ello que existen

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

diversos elementos psicosociales que se encuentran directamente relacionados con la situación laboral y con la organización del trabajo. Los premios internos motivan, en la mayoría de los casos, sólo a quienes los reciben, los mismos representan un mínimo porcentaje de la población trabajadora. Usualmente son reconocimientos que no significan ascensos o aumento salarial, e incluso tampoco se relacionan con mejoras directas del entorno de trabajo, y de ser así casi nada tienen que ver con el ambiente social del empleado.

Contexto de Investigación

Se incluyen algunas definiciones inherentes y propias de la naturaleza del sector público, ya que el contexto de esta investigación se enmarca en el sector público, específicamente en el órgano electoral:

www.bdigital.ula.ve

Las Instituciones Públicas

El gobierno, para cumplir con sus tareas, se apoya en un conjunto de instituciones, entendiendo por éstas el conjunto de organismos que desempeñan una función de interés público. Cada institución es fundamental para el funcionamiento del Estado a través de las tareas que cumple: salud, educación, alimentación, vivienda, transporte, seguridad, justicia. Dichas instituciones realizan esfuerzos coordinados para el logro de la pluralidad de intereses. Son el medio por el que el Estado se vale para alcanzar las distintas metas de una sociedad.

Cuando las instituciones son eficientes generan una confianza en la ciudadanía al mismo tiempo que forjan una identidad entre los miembros que laboran en ella. Dicha identidad está marcada por la cultura de la organización, por la filosofía y los valores establecidos en ella. Las instituciones tienen la capacidad de establecer valores e inducir en los comportamientos al fomentar principios y generar un entorno cultural deseable. En consecuencia las instituciones públicas se ocupan de realizar

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

aquellas actividades conducentes a la satisfacción de las necesidades colectivas.

El Servicio Público

Concebido como aquella actividad ofrecida por el conjunto de instituciones que conforman la administración pública cuyo objeto consiste en facilitar de modo regular, continuo y sin propósito de lucro, la satisfacción de una necesidad colectiva o de interés general.

Se entiende también por servicio público la actividad organizada que se realiza conforme a las leyes o reglamentos con el fin de responder a una necesidad colectiva que debe ser atendida. Se proporciona a los ciudadanos ya sea de manera directa o indirecta. Es directa cuando el Estado se hace cargo por medio de sus órganos administrativos de organizar el desempeño de determinados servicios públicos, es decir, se encarga de la operación de los mismos; mientras que, es indirecta cuando el Estado cede a los particulares la facultad de prestar determinados servicios públicos, sobre las bases establecidas por él. En cualquier caso el responsable por el servicio ofrecido es el gobierno. La responsabilidad por parte de la administración pública en la prestación de los servicios públicos, implica tener presente los siguientes principios:

a) Continuidad, los servicios públicos deben mantenerse constantes, de manera uniforme y permanente.

b) Suficiencia, los medios empleados para la prestación del servicio deben satisfacer la demanda en cantidad y calidad.

c) Celeridad, es la agilidad con que se presta un servicio evitando pérdida de tiempo.

d) Seguridad, consiste en brindar confianza y credibilidad al usuario al proporcionar el servicio deseado.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

e) Economía, los servicios públicos no están destinados a ser objeto de lucro para obtener utilidades como en la iniciativa privada, aunque es necesario recuperar lo erogado para mantener la continuidad en el servicio.

f) Calidad, consiste en desarrollar las actividades con exactitud, precisión, amabilidad y esmero, logrando que el usuario del servicio quede satisfecho.

g) Eficiencia, consiste en alcanzar el máximo resultado con el mínimo de esfuerzos y recursos, es hacer más con menos. Frente a la escasez de recursos es necesaria una mayor preparación, buscando siempre las mejores alternativas.

h) Innovación, se trata de incorporara los últimos avances en métodos, técnicas e innovaciones y tecnologías en la prestación de los servicios dejando atrás elementos obsoletos. Todos los principios mencionados, combinados entre sí, permiten hacer de los servicios públicos instrumentos satisfactores de la sociedad.

www.bdigital.ula.ve

En la función de servicio público es vital la coordinación entre política y administración porque ambas disciplinas tienen la responsabilidad de co-gobernar, gozan de autoridad, manejan recursos públicos y son responsables de facilitar o mejorar la vida de sus ciudadanos.

El Poder Electoral

Necesidad de un nuevo poder electoral. La creación del Poder Electoral surge en respuesta a los cuestionamientos que desde diferentes sectores de la vida nacional se formularon frente a la organización de los procesos electorales y sus resultados, lo cual generó la falta de credibilidad en los mismos. Ante esto se demandó la conformación de una organización comicial sólida fundamentada en una estructura moderna y en la determinación y aplicación de reglas claras y garantías de procesos electorales transparentes, técnicos, precisos e imparciales, que ofreciera

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

confianza en cuanto al respeto de la opinión depositada por los ciudadanos en las urnas electorales.

Este Poder Electoral desde el punto de vista institucional organiza y supervisa todo lo relativo a la elección popular de los cargos públicos, a través del sufragio universal, directo y secreto; teniendo además la facultad de organizar las elecciones sindicales, gremiales y de organizaciones de la sociedad civil que lo soliciten, así como también incorpora lo relacionado a la identidad civil por cuanto es órgano responsable de la nueva Ley Orgánica de Registro Civil. Lo anterior se orienta hacia la conformación de una nueva estructura organizacional, que tenga como base y principio la autonomía funcional presupuestaria, la despartidización de la administración electoral y por supuesto la transparencia y celeridad de los actos de votación y escrutinio.

Todo lo expuesto nos coloca ante la necesidad de implementar cambios significativos, a nivel de procesos de trabajo, estructuras y recursos humanos, que permitan crear, consolidar una organización electoral moderna, capaz de incorporar y ejecutar con eficiencia los cambios en materia legal y tecnológica que permitan colocarnos a la par de organismos electorales más avanzados de Latinoamérica, a la vez que la materia electoral sea concebida y tratada con la relevancia de un Poder Público Nacional

www.bdigital.ula.ve

Principios fundamentales. El Poder Electoral tiene como principios fundamentales (Artículo 294 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999):

- ✓La independencia orgánica
- ✓La autonomía funcional y presupuestaria
- ✓La despartidización de los organismos electorales
- ✓La imparcialidad
- ✓La participación ciudadana

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓La descentralización de la administración electoral
- ✓La transparencia
- ✓La celeridad en el acto de votación y escrutinio.

Funciones. (Artículo 293 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999):

- ✓ Reglamentar las leyes electorales y resolver las dudas y vacíos que éstas susciten o contengan.
- ✓ Formular su presupuesto, el cual tramitará directamente ante la Asamblea Nacional y administrará autónomamente.
- ✓ Emitir directivas vinculantes en materia de financiamiento y publicidad político electorales y aplicar sanciones cuando no sean acatadas.
- ✓ Declarar la nulidad total o parcial de las elecciones.
- ✓ La organización, administración, dirección y vigilancia de todos los actos relativos a la elección de los cargos de representación popular de los poderes públicos, así como de los referendos.
- ✓ Organizar las elecciones de sindicatos, gremios profesionales y organizaciones con fines políticos en los términos que señale la ley. Así mismo, podrán organizar procesos electorales de otras organizaciones de la sociedad civil a solicitud de éstas, o por orden de la Sala Electoral del Tribunal Supremo de Justicia. Las corporaciones, entidades y organizaciones aquí referidas cubrirán los costos de sus procesos eleccionarios.
- ✓ Mantener, organizar, dirigir y supervisar el registro civil y electoral.
- ✓ Organizar la inscripción y registro de las organizaciones con fines políticos y velar porque éstas cumplan las disposiciones sobre su régimen establecidas en la Constitución y la ley. En especial, decidirá sobre las solicitudes de constitución, renovación y cancelación de

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

organizaciones con fines políticos, la determinación de sus autoridades legítimas y sus denominaciones provisionales, colores y símbolos.

- ✓ Controlar, regular e investigar los fondos de financiamiento de las organizaciones con fines políticos.
- ✓ Las demás que determine la ley.

Consejo Nacional Electoral

Definición. El Consejo Nacional Electoral es el ente rector del Poder Electoral, responsable de la transparencia de los procesos electorales y refrendarios; garantiza a los venezolanos la eficiente organización de todos los actos electorales que se realicen en el país y en particular, la claridad, equidad y credibilidad de estos procesos y sus resultados para elevar y sostener el prestigio de la institución electoral. Noble propósito para mantener vivo en los ciudadanos el afecto por la democracia, en cuanto al sistema más adecuado para una pacífica convivencia de nuestra sociedad.

www.bdigital.ula.ve

Misión. Ejercer como órgano rector del Poder Electoral la organización, administración y supervisión de todos los actos relativos a procesos electorales a realizarse en el ámbito nacional, regional, municipal y parroquial, a través de la Junta Nacional Electoral, la Comisión de Participación Política y Financiamiento y la Comisión de Registro Civil y Electoral como órganos subordinados, garantizando y preservando el sufragio como expresión genuina de la voluntad del pueblo y fuente creadora de los Poderes Públicos.

Visión. Será el vértice de una organización electoral moderna y autónoma cuya normativa, estructura, procedimientos y sistemas optimizan la ejecución y control de los procesos electorales y de referendos, mediante el concurso de un equipo de funcionarios de amplia carrera y experticia electoral que haciendo uso de las más avanzadas tecnologías y bajo los principios de

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

transparencia y respeto a la voluntad del electorado, ejecutan comicios de alta calidad, ubicándose como importante referencia en la organización de elecciones América Latina.

Antecedentes del Consejo Nacional Electoral

El **Consejo Supremo Electoral (CSE)** se creó a través de la Ley de Censo Electoral y de Elecciones, sancionada el 11 de septiembre de 1936 por el Congreso Nacional de la República de Venezuela, luego de las largas dictaduras castrista y gomecista. En ese entonces, el **CSE** era un Tribunal de Apelaciones de las decisiones emanadas de las Juntas Estadales y supervisaba el proceso de elecciones.

El **CSE** continuó con esas características a través de las leyes de los años 1940-41. Sus miembros durante esos años eran designados por la Cortes Supremas de las distintas entidades; no había representación de los partidos políticos en el Cuerpo y era notable la estrecha dependencia que mantenía con el Poder Judicial conforme a esas leyes. Durante esa época las elecciones para el Congreso de la República eran de segundo grado, los Senadores eran elegidos por las Asambleas Legislativas de cada estado, y los Diputados por los representantes de las municipalidades. La elección del Presidente de la República era de tercer grado, ya que era electo por ambas Cámaras reunidas en el Congreso Nacional.

En el año de 1945, se realizó una reforma tanto de la Constitución de los Estados Unidos de Venezuela como de la Ley de Censo Electoral y de Elecciones, donde se estableció el voto directo para la elección de la Cámara de Diputados del Congreso Nacional; el carácter permanente de los Organismos Electorales; así como disposiciones referentes a la formación del Registro Electoral de la República, las cuales pueden considerarse como precursoras de lo que actualmente es el Registro Electoral. En esa misma Ley Electoral se introdujo la representación proporcional de las minorías.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En 1946 se comenzaron a realizar elecciones por voto directo para todos los Cuerpos Deliberantes. Finalmente, la Constitución de 1947 consagró el voto directo para la elección del Presidente de la República. Por otra parte, el voto, hasta esos años restringido, se extendió a las mujeres, los analfabetas y los mayores de 18 años, instaurando con ello el voto universal.

En 1948 se interrumpió la institucionalidad democrática del país debido a un golpe militar. Luego, en el año 1952 se realizaron elecciones para una Asamblea Constituyente, cuyos resultados fueron desconocidos por el gobierno. La mayoría de la directiva **CSE**, presidido por el Dr. Vicente Grisanti, renunció en respeto a la voluntad popular y varios de sus miembros fueron expulsados del país. La etapa dictatorial se prolongó hasta 1958.

A raíz de la caída de la dictadura el 23 de enero de 1958 se reinstauró la constitucionalidad y el **CSE** asumió nuevamente sus funciones de preparar, dirigir y vigilar todos los procesos electorales. Es así como el 18 de junio del ese año fueron nombrados sus integrantes, y el **CSE** finalmente se instaló el 25 de junio. Con la reforma de la Ley Orgánica de Régimen Municipal del año 1989 se introdujo una nueva figura en el ámbito municipal: los alcaldes, cuyas funciones hasta ese momento eran ejercidas por los presidentes de los concejos municipales. Igualmente, la Ley sobre Elección y Remoción de Gobernadores estableció la elección directa de gobernadores, designados hasta ese entonces por el Presidente de la República.

Posteriormente, la Ley Orgánica del Sufragio de 1989 sustituyó el sistema de elección de listas cerradas y bloqueadas, mediante el cual se elegían a los concejales por el sistema preferencial de listas abiertas, además, redujo el período de ejercicio de los cargos municipales de cinco (5) a tres (3) años. El número de miembros directivos del **CSE** se mantiene en nueve (9) principales (cinco (5) representantes de partidos políticos y cuatro (4) miembros sin afiliación política). En la Ley Orgánica del Sufragio de 1992 se instituye la elección directa de los miembros de las juntas parroquiales, representantes locales ubicados en el último escalafón de los cargos de

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

elección popular. La Ley Orgánica del Sufragio del 1993 modifica el número de miembros directivos del **CSE** aumentándolo a once (11) principales (cinco (5) representantes de partidos políticos y seis (6) sin afiliación política). Con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica del Sufragio en el año 1995 se automatizan los procesos de totalización y adjudicación.

En el año 1997 se aprueba la Ley Orgánica del Sufragio y Participación Política, la cual se reforma en mayo de 1998. Con esta ley se crea el **Consejo Nacional Electoral** y se ratifica la autonomía plena que posee y ejerce como máximo órgano electoral; de igual manera se despartidiza el organismo, es decir, que ningún partido político tiene representación formal en su estructura y funcionamiento. Se reduce el número de miembros que integran la directiva del organismo a siete (7).

Este texto legal establece como principio la automatización del proceso de escrutinio. Crea la Gaceta Electoral como instrumento oficial del **Consejo Nacional Electoral** para publicar sus resoluciones y otros actos. Igualmente, establece la implementación del Servicio Electoral Obligatorio, el cual se refiere a que todos los electores tienen el derecho y están obligados a prestar sus servicios en las funciones electorales que se le asignen -mediante sorteo- para que formen parte de la administración electoral, salvo las excepciones previstas en la ley.

www.bdigital.ula.ve

En la actualidad el **Consejo Nacional Electoral** se mantiene como el órgano rector del Poder Electoral, el cual surge como otra rama del Poder Público en la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada mediante referéndum popular en diciembre del año 1999.

La reciente promulgación de la Ley del Poder Electoral en el año 2002 regula la organización y funcionamiento del organismo, además de desarrollar sus competencias y las de los órganos que lo conforman. Según la misma, el **Consejo Nacional Electoral** es administrado por cinco (5) miembros directivos, denominados "Rectores Electorales" elegidos por la

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Asamblea Nacional a través de un novedoso mecanismo de designación. (Art. 30 Ley Orgánica del Poder Electoral).

Marco Legal

El Poder Electoral rige sus actuaciones bajo el marco legal emanado de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en concordancia con las leyes inherentes a sus actuaciones, tales como:

Cronología de la Legislación Electoral Venezolana

Las reformas realizadas a nuestro ordenamiento jurídico en materia electoral a través de los años se evidencian de la siguiente manera:

- ✓ Ley de Censo Electoral y de Elecciones 1936
- ✓ Ley de Censo Electoral y de Elecciones 1940
- ✓ Ley de Censo Electoral y de Elecciones 1941
- ✓ Ley de Elecciones 1945
- ✓ Ley de Elecciones 1957
- ✓ Ley Electoral 1958
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Electoral 1959
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Electoral 1964
- ✓ Ley Orgánica del Sufragio 1970
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio 1973
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio 1977
- ✓ Ley Orgánica del Sufragio 1988
- ✓ Ley Orgánica del Sufragio 1989
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio 1992
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio 1993
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio 1995
- ✓ Ley Orgánica del Sufragio y Participación Política 1997
- ✓ Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Sufragio y Participación Política 1998

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Ley Orgánica del Poder Electoral 2002
- ✓ Ley Orgánica de Registro Civil 2009
- ✓ Así como también, Ley de Procedimientos Administrativos, Ley Orgánica de Procesos Electorales.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 4.

Coherencia interna

VARIABLE	DIAGNÓSTICO	FORMULACIÓN	OBJETIVO GENERAL
Paideia institucional	Desarticulación de los componentes clave de la Paideia Institucional en las Oficinas Electorales de la Región Andina	¿Cuáles son los componentes de un Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?	Diseñar un modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina.

CATEGORÍAS	SÍNTOMAS Y CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Sistema Técnico	**SÍNTOMA** La institución refleja ruptura en cuanto a la innovación tecnológica y comunicación encontrándose además, fuera del contexto y del concepto de los mismos, lo que obstaculiza el proceso de socialización - externo (físico) e interno (tecnológico, comunicacional y respeto por las normas escritas) con el entorno – definido por el sistema técnico institucional. **CAUSA** Separación entre elementos de identidad institucional, entre elementos comunicacionales y disciplinarios, la institución va por un lado y sus miembros por otro. Afectación de la relación con el entorno, desacato de normas escritas. Se presume diversidad de criterios para el establecimiento y logro de la misión y visión institucional.	¿Cuáles son los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?	Integrar los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina

Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 4 (Cont.)

CATEGORÍAS	SÍNTOMAS Y CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Valores	**SÍNTOMA** El sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso que se traducen en pautas de actuación validadas y normas consensuadas, presentan poca significación y separación de propósito, declarados en la prevalecencia de los intereses personales por encima de los intereses corporativos y bajo entusiasmo de las personas en la realización de sus tareas, afectando el sistema de valores que refleja la calidad y credibilidad institucional del servicio prestado al público, razón de ser de su existencia como organismo del estado. **CAUSA** Frágil modelación e internalización de los valores institucionales como compromiso, sentido de pertenencia y responsabilidad. Incumplimiento de pautas y normas consensuadas. Se presume incertidumbre sobre manejo de política u orientación para manejar el entorno.	¿Cuáles son los valores institucionales que determinan y fortalecen la Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?	Identificar los valores institucionales que sean elementos clave en la determinación y fortalecimiento de la Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina

Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 4 (Cont.)

CATEGORÍAS	SÍNTOMAS Y CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Presunciones básicas	**SÍNTOMA** La capacidad de gestión, contribución personal, formación y calidad humana, muestran rivalidad; susceptibilizando las relaciones humanas y la naturaleza de sus acciones, observables en el trato entre los niveles jerárquicos organizativos, empleados y usuarios en general, y determinadas por los esquemas de presunciones básicas existentes. **CAUSA** Contrariedad en la contribución y calidad del talento humano, poca formación y desarrollo, debilidad valorativa que fortalezca las relaciones humanas. Se presume la presencia de entimemas (presunciones básicas) que describen y determinan sus actuaciones (ejemplo: resistencia al cambio, débil trabajo en equipo)	¿Cuál es el programa formativo e instruccional que sirve como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes, para las Oficinas Electorales de la Región Andina?	Adoptar un programa formativo e instruccional como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes, para las Oficinas Electorales de la Región Andina.

Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Cuadro 5.

Operacionalización de la variable

Objetivo General: Diseñar un modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina.

Objetivos Específicos	Categorías	Indicadores	Ítems
Integrar los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina	**Sistema Técnico**	*Innovación tecnológica*	1, 2
		Comunicación	3, 4, 5
		Identidad	6, 7, 8, 9
Identificar los valores institucionales que sean elementos clave en la determinación y fortalecimiento de la Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina	**Valores**	*Sentido de pertenencia*	10, 11, 12
		Compromiso	10, 13
		Responsabilidad	10, 14
Adoptar un programa formativo e instruccional como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes, para las Oficinas Electorales de la Región Andina	**Presunciones básicas**	*Capacidad de gestión*	15, 16, 17, 18
		Contribución personal	19, 20, 21, 22
		Formación de personal	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29
		Reconocimientos e incentivos	30, 31

Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Corriente Epistemológica

La investigación, en primer lugar, está orientada por una corriente empirista, debido a que se tomaron de la realidad de las Oficinas Electorales de la Región Andina aquellos síntomas o eventos problemáticos relacionados con la Paideia (cultura) institucional.

Tomando en cuenta que la autora de la investigación forma parte del contexto de estudio la información se obtiene con mayor facilidad de una serie de informantes clave que laboran en dichas oficinas, permitiendo de esta manera elaborar la situación diagnóstica, donde la experiencia sensorial es considerada como la única fuente de conocimiento verdadero, y la producción de conocimiento apoyando a Hurtado de Barrera (2005) ocurre a través de la observación de la realidad (su método) y de las relaciones naturales entre los hechos, de forma directa y neutral, es decir que el conocimiento se fundamenta en la experiencia y se adquiere a través de la experiencia.

En segundo lugar, la investigación está orientada por una corriente racionalista, esta es una fase de aprendizaje, captación y asimilación de la teoría referente a la paideia institucional donde se realiza un razonamiento profundo crítico, reflexivo e interpretativo del contenido del tema de la presente investigación. Este argumento se basa en las consideraciones de Cervo y Bervian (2000); porque esta corriente implica un esfuerzo reflexivo que se manifiesta a través de las operaciones de análisis comparación,

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

diferenciación, síntesis y valoración y por último, de asimilación, porque se apropia de los datos referentes al tema o problema planteado.

Nivel de Pensamiento Inductivo

En primer lugar, se acude a un nivel de pensamiento inductivo a través del cual se observan y se estudian un conjunto de premisas y particularidades propias de la teoría referidas a la paideia (cultura) institucional, específicamente en informantes clave (personal de las oficinas electorales de las Oficinas Electorales de la Región Andina), para el reconocimiento de la problemática que orienta la investigación.

Bajo este primer nivel de pensamiento, la autora de la investigación por formar parte del contexto de estudio, en este caso la oficina electoral del estado Trujillo y por el contacto con personal que labora tanto en dicha oficina como en la de los estados Mérida y Táchira, permite observar y estudiar un conjunto de premisas y particularidades propias de la teoría sobre paideia (cultura) institucional, ello se explica desde las argumentaciones que Méndez (2008) aporta acerca de la inducción como base para la determinación de tipos de investigación.

www.bdigital.ula.ve

Nivel de Pensamiento Deductivo

En segundo lugar, se cumple con un nivel de pensamiento deductivo, en tanto que se apropia de referentes teóricos- prácticos sobre la cultura institucional, específicamente con las categorías referentes a esta variable como son: los elementos de un sistema técnico, valores institucionales y las presunciones básicas referentes a la paideia o cultura institucional. Igualmente este nivel de pensamiento se sustenta en lo que señala Méndez (2008) cuando argumenta que este nivel de pensamiento facilita la apropiación del objeto de estudio (en sentido teórico).

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva- proyectiva. En primer lugar **es descriptiva** porque se describen aquellos síntomas o situaciones problemáticas encontradas en el contexto de investigación y que están directamente relacionadas con las categorías de estudio referentes a la Paideia institucional para las Oficinas Electorales de la Región Andina. Al respecto Méndez (2008) señala que el propósito de este tipo de investigación es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Arias (2006) por su parte, señala que este nivel de investigación o conocimiento es el que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

En segundo lugar, este estudio corresponde a una investigación **proyectiva** bajo la categoría de ***proyecto factible***. De esta manera se persigue Diseñar un Modelo de Paideia Institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina, partiendo del problema detectado en la fase diagnóstica.

www.bdigital.ula.ve

Bajo este argumento, la investigación proyectiva según Finol y Camacho (2006) intenta proponer soluciones a una determinada situación a partir de un proceso previo de indagación. Dentro de esta categoría se insertan los proyectos factibles que constituyen propuestas para transformar una realidad, al cubrir una necesidad o solucionar un problema, aportando el diseño o creación de un modelo. Más aun, no sólo modelos, pueden ser programas, estrategias, sistemas, entre otros. Parten de una fase diagnóstica o análisis situacional para ir a una fase de prognosis.

Diseño de Investigación

Como forma directa de recolectar la información práctica se aplica un procedimiento de trabajo, apoyado en un **diseño de campo no experimental**. De acuerdo con este diseño y siguiendo las consideraciones Pallella y Martins (2006) los datos se recolectan directamente de la realidad

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna. Se observan los hechos tal y como se presentan en el contexto real dentro de la unidad de análisis en un momento determinado, para luego analizarlos. Dentro de esta investigación no experimental se selecciona el tipo de diseño transversal o transaccional ya que los datos se recolectan en un solo momento y en un tiempo único.

Población y Muestra

En primer lugar, se aborda como contexto que orienta la problemática de la investigación, a las Oficinas Electorales de la Región Andina. Para escoger las unidades mencionadas se consideró su ubicación geográfica, características similares, accesibilidad a la información. En ese sentido, Arias (2006) señala que la población es un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

www.bdigital.ula.ve

Al considerar lo señalado anteriormente, en el presente estudio, la población está conformada por 119 empleados que cumplen funciones en las diferentes unidades de trabajo, específicamente en las Oficinas Electorales de los estados Mérida Táchira y Trujillo; representando éstas las unidades de análisis de esta investigación. A continuación se presenta el Cuadro 6, donde se muestra la distribución de la mencionada población:

Cuadro 6

Distribución de la Población

Oficina Electoral	Trabajadores
Mérida	36
Táchira	50
Trujillo	33
TOTAL	**119**

Nota. Datos aportados por la oficina electoral de cada estado. Fuente: elaboración propia (2013).

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En lo que respecta a la **muestra**, Arias (2006) señala que ésta es un subconjunto representativo y finito que se extrae de una población accesible. En ese sentido, para la presente investigación se aplica un muestreo intencional u opinático que de acuerdo con el autor de la referencia, en éste tipo de muestreo los electos que van a integrar la muestra, son seleccionados en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Para efectos de la investigación se escogieron como unidades de observación o ***informantes clave*** a: once (11) trabajadores de la oficina electoral del estado Mérida, dieciséis (16) del estado Táchira y catorce (14) del estado Trujillo, conformando así una muestra no probabilística de 41 personas. Cabe destacar, que como el investigador forma parte del personal de la oficina electoral del estado Trujillo, se facilita el contacto con los sujetos o informantes clave de esta entidad y de las otras dos oficinas de la Región Andina, para fines del acercamiento a la realidad y orientación de la problemática.

www.bdigital.ula.ve

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Con la finalidad de recopilar información pertinente al trabajo en cuestión, se utiliza como técnica la encuesta, la cual se realiza por medio de un instrumento de recolección de datos denominado cuestionario. En ese sentido Arias (2006) define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. Asimismo define el cuestionario como una modalidad de la encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Validez del Instrumento

El instrumento se valida a través de constructos tóricos ya que mide los aspectos relacionados con la teoría referente a la paideia (cultura) organizacional, estructurada en tres categorías como son: los elementos de un sistema técnico de paideia (cultura) institucional, valores institucionales y presunciones básicas, medidas a través de indicadores coherentes dentro del cuadro de operacionalización de la variable (Ver cuadro 5).

Esta validez de constructo supone como paso previo la definición clara del constructo teórico o conceptualización de la variable paideia (cultura) que se mide. Así pues, dentro de la validación de este instrumento de recolección de información se señala, su incorporación a todos los términos teórico-prácticos que se encuentran plasmados en el cuadro de coherencia interna (Ver cuadro 4), según el cual se resumen los síntomas o eventos que se encuentran en el contexto de investigación.

www.bdigital.ula.ve

Bajo este argumento, Palella y Martins (2004), expresan que la validez de constructo, llamada también validez estructural, implica que los distintos indicadores para elaborar un instrumento son el producto de una buena operacionalización, es decir, que reflejan la definición teórica de la variable que se está midiendo.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos son los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento de las variables. Para la presente investigación, el análisis de datos se establece a través de la estadística descriptiva, lo que según Méndez (2008) implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems y agrupada por variables, permitiendo la presentación en tablas y gráficos. Por tanto, a través de ésta se registran los cálculos, que sirven para la construcción de los gráficos que generan la información para su respectivo análisis, también con el apoyo del programa Excel.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

El análisis cuantitativo, se realiza con la información numérica obtenida de la aplicación del instrumento, la cual es mostrada en forma de gráficos, en donde se calculan los porcentajes de respuestas, correspondiente para cada ítem, presentándolos en gráficos conocido como histogramas.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capitulo muestra el análisis de los resultados que permitió conocer la situación diagnóstica y determinar un problema de investigación referente a la cultura organizacional en las Oficinas Electorales de la Región Andina. A continuación se muestra el análisis realizado por indicador:

Innovación Tecnológica

Como se observa en el gráfico 2, el 76,83% aproximadamente de los encuestados expresa que la institución si cuenta con tecnología adecuada para competir con otras instituciones y que está enfocada hacia el logro de los objetivos organizacionales, mientras que el 14,54% de éstos alega que esto sucede solo algunas. Y el restante 8,63% dice que el organismo no cuenta con tecnología y que no se enfoca en los objetivos de la organización.

Lo anterior denota que la mayoría de las personas considera que la innovación tecnológica es de gran importancia para la institución puesto que la innovación no debe ser vista como un cambio rutinario, debe estar dirigida a producir un beneficio para la organización, una parte de ella, y/o la sociedad en general, y sus efectos han de ser públicos.

Es decir, la innovación organizacional no debe darse por casualidad ni estar referida a un individuo en particular, ésta debe darse a todos los niveles de la organización y obedecer a una planificación o intención de los directivos, a fin de que produzca un impacto sustancial en la organización o en una subdivisión de ésta.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

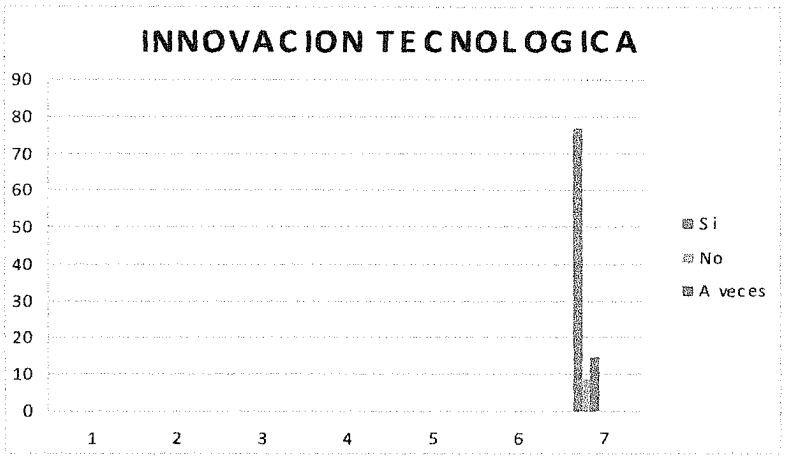


Gráfico 2. Innovación tecnológica. Fuente: elaboración propia (2013)

Comunicación

www.bdigital.ula.ve

Al observar el gráfico 3, la mayor parte de las personas consultadas correspondiente al 55,28% creen que los canales de comunicación si representa un punto ágil para la institución, así como también, que todos los departamentos trabajan en equipo y que si valoran los esfuerzos de los directivos para generar una buena comunicación en la institución, el 28,46% aproximadamente afirman que esto ocurre algunas veces y el 4,88% dice que esto no ocurre en la institución.

De esta manera, se puede notar que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red intrincada de relaciones, donde intervienen diferente actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

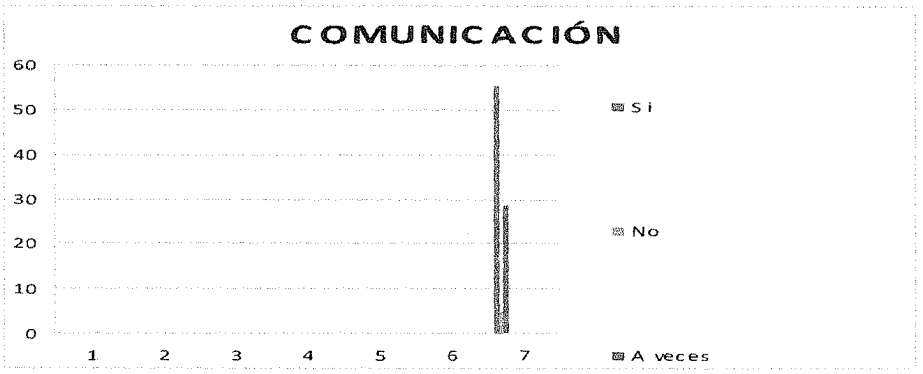


Gráfico 3. Comunicación. Fuente: elaboración propia (2013)

Identidad

Como se muestra en el gráfico 4, el 90,85% de los encuestados expresan que conocen la misión, objetivos, historia de la institución y que se siente plenamente identificados con el organismo donde trabajan. El 7,31% alegan que algunas veces se sienten identificados con su trabajo. Y el 1,83% dicen que no. En ese sentido las oficinas electorales fomentan su identidad, ya que ésta es la suma de las características particulares que reúne una institución y que la diferencian de otras. Así pues, la cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

www.bdigital.ula.ve

Gráfico 4. Identidad. Fuente: elaboración propia (2013)

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Valores

Observando el gráfico 5, el 72,20% de la población encuestada dice que valores como el sentido de pertenencia, el compromiso y la responsabilidad guían la vida de los trabajadores y de la institución, además al mayoría se siente una verdadera filiación por la institución, así como también se sienten comprometidos y responsables con las metas de la institución. El 20,49%, dice que sólo algunas veces sienten que los valores guían a las personas y a la institución, también alegan que solo a veces se sienten filiación por la institución. El restante 6,83% expresa que los valores no guían la vida personal de los trabajadores y de la institución y por ende ellos no se sienten parte de la institución.

Resulta oportuno mencionar que para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos. Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado.

www.bdigital.ula.ve

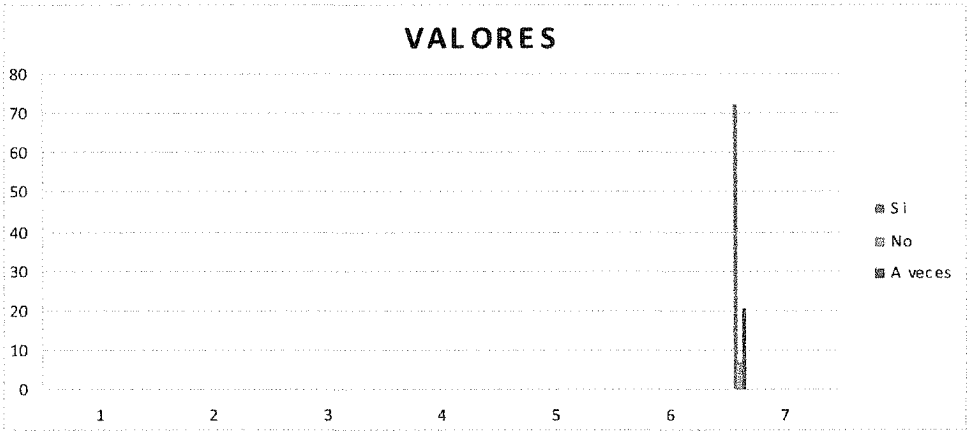


Gráfico 5. Valores: sentido de pertenencia, compromiso, responsabilidad. Fuente: elaboración propia (2013)

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Capacidad de Gestión

Como se visualiza en el gráfico 6, el 40,24% de las personas encuestadas afirma que la institución si realiza mejora continua a sus equipos e instalaciones, además, se proporcionan los recursos necesarios para el trabajo, se comparte el conocimiento entre los trabajadores y se cuenta con un presupuesto acorde con sus necesidades. El 33,54% dice que esto ocurre algunas veces, mientras que el 18,29% dice que no. En este orden de ideas la cultura de una empresa está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la gestión de personal se halla estrechamente relacionada con ella, pues presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores en la cultura, que es un factor de la relación.

www.bdigital.ula.ve

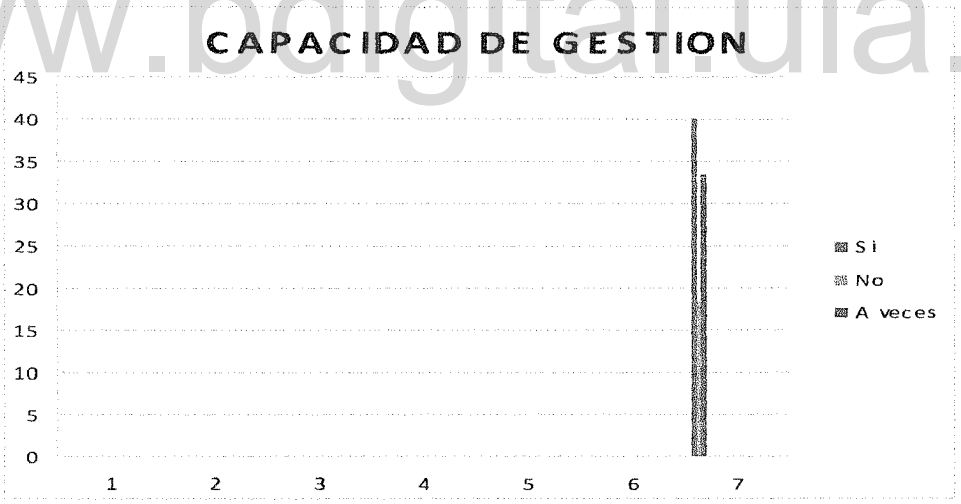


Gráfico 6. Capacidad de gestión. Fuente: elaboración propia (2013)

Contribución Personal

El gráfico 7, muestra que el 90,85% de las personas consultadas se siente útil en su trabajo, creen que un trabajo bien hecho hace la diferencia y por lo tanto es valioso para el organismo, y que sus conocimientos y habilidades son suficientes para realizar su trabajo. El 5,49% dice que

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

algunas veces su contribución personal es oportuna y adecuada, y, el 3,66% dice que su contribución a la institución no es suficiente.

Al respecto se puede decir que hoy en día es urgente apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del talento humano, ya que el sistema empresarial es considerado como una vertiente eficaz a la solución de problemas, tal es así que se acepta a la empresa en toda su plenitud como paradigma a seguir de organización socioeconómica, ya que no solo centra sus objetivos en aspectos económicos, sino le da gran importancia a las relaciones sociales dentro de la organización.

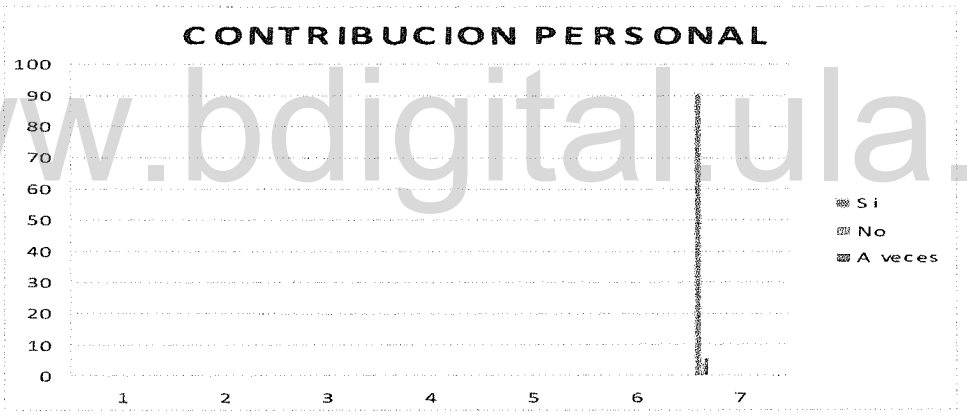


Gráfico 7. Contribución personal. Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Formación de Personal

Como se muestra en el gráfico 8, el 64,46% dice que la formación que se les proporciona es la adecuada y que si existen programas de capacitación aptos para ellos. El 17,77% dice que algunas veces la formación es la correcta y el restante El 17,77% dice la formación que se les brinda no es suficiente. Así pues, a pesar de la crisis, empresas y organizaciones siguen destinando a la formación y al entrenamiento, recursos nada superficiales. Y es de esperar que en un futuro no muy lejano se dediquen

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

aún muchos más: si son costosas las inversiones en formación y en el entrenamiento directivo, imaginemos el costo de no invertir.

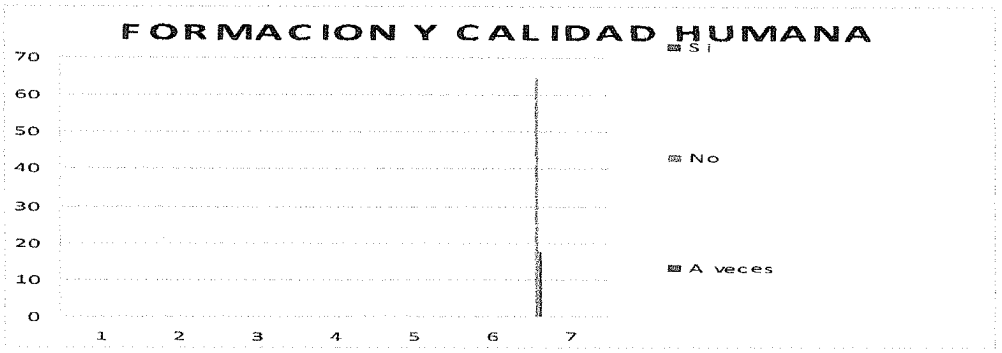


Gráfico 8. Formación y calidad humana. Fuente: elaboración propia (2013)

Reconocimientos e Incentivos

Observando el gráfico 9, el 75,61% de los encuestados expresan que la institución proporciona incentivos económicos adecuados a las funciones que desempeñan, el 15,85% dice esto sucede algunas veces y el restante 8,54% expone que no se ofrecen reconocimientos e incentivos económicos. Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

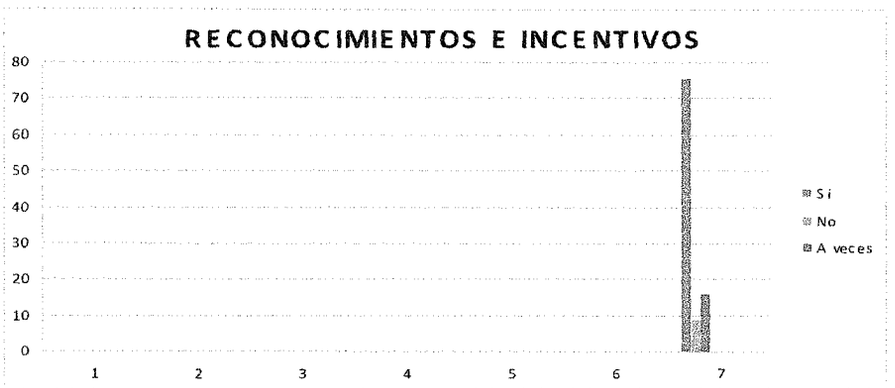


Gráfico 9. Reconocimientos e incentivos. Fuente: elaboración propia (2013)

Matriz FODA aplicada a la ORE´s Mérida, Táchira y Trujillo

Cuadro 7. Matriz FODA aplicada a la ORE´s Mérida, Táchira y Trujillo

www.bdigital.ula.ve

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Canales de comunicación ágiles y expeditos ✓ Transmisión de ideas en forma clara y directa ✓ Trabajo en equipo ✓ Valores compartidos ✓ Tecnología de punta ✓ Objetivos y metas se logran ✓ Personal calificado para realizar con éxito sus funciones ✓ Respeto, compromiso y sentido de pertenencia ✓ Capacidades directivas acorde con la importancia estratégica de sus atribuciones ✓ Misión, visión, objetivos, historia,, antecedentes conocidos, respetados y compartidos ✓ Incentivos económicos adecuados ✓ Reconocimiento e importancia del personal y su trabajo ✓ Relaciones confiables y flexibles entre directivos y empleados	✓ Relaciones interinstitucionales sólidas que permiten el trato directo con entes de la vida pública y privada, fortaleciendo al CNE como institución ✓ Reconocimiento internacional (veedores) de la labor transparente, efectiva y eficiente del Poder Electoral, lo que lo posiciona como generador de valor en el Sector Público ✓ Referencia para otros organismos en cuanto a la pertenencia y compromiso socio electoral.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
✓ En algunos casos baja motivación ✓ Inexistencia de Manuales de Normas y Procedimientos ✓ Inexistencia de Programas de Capacitación y Desarrollo ✓ Flexibilidad que se traduce en confianza y abuso por parte de los empleados hacia los directivos, aunque mantengan un nivel aceptable de respeto	Decisiones gubernamentales y de ley respecto a las atribuciones y funciones del Poder Electoral Vulnerabilidad de los actores políticos Falta de credibilidad por parte de ciertos actores (partidos políticos, organizaciones sociales, grupo de electores, entre otros) en cuanto y en tanto los resultados electorales sean distintos a los esperados por ese sector. Y se critica inclinación política rectoral.

Fuente: elaboración propia (2013)

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Este análisis FODA permite observar como el Consejo Nacional Electoral, en la Región Andina, presenta una paideia institucional fuerte, tomando en cuenta que, los valores expresados en la institución (aunque los directivos no necesariamente los fomenten) son aceptados, respetados y compartidos por los empleados. Esta atipicidad, pues debe formarse la cultura o paideia desde los directivos hacia la base de la organización, se debe, entre otras razones, al personal, por topofilia o identidad local, creencias fomentadas en el hogar, satisfacción personal por los logros alcanzados de la mano con la institución (proyecto o ruta de vida). Esto se convierte en la mayor y mejor fortaleza de las ORE's y en el mejor activo con que cuenta: la gente

Esta misma atipicidad, la falta de coherencia en el eco entre el discurso y la acción, generan una imagen desconfiable ante el colectivo, la contraposición, a lo interno una fuerte identidad y a lo externo una imagen maleable, confunden los intereses de los actores políticos (personas, grupos de electores, gremios, sindicatos, organizaciones con fines políticos, sociedad en general), quienes confiando en la automatización de los procesos y en la legalidad de los resultados electorales, desdicen, en algunos casos, de la legitimidad de los mismos.

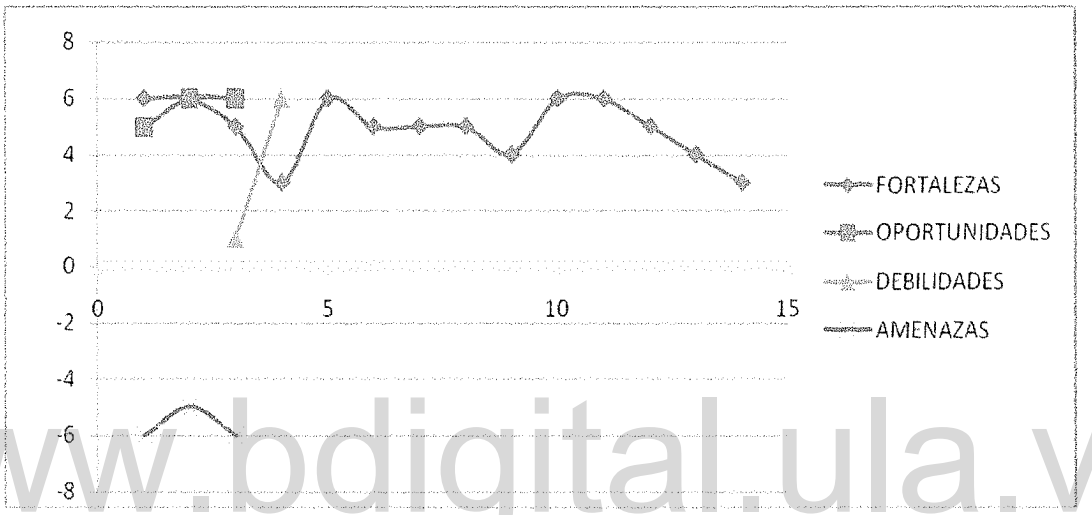
www.bdigital.ula.ve

De igual manera, la inexistencia de manuales y programas de capacitación y desarrollo relantizan los procedimientos administrativos, sin embargo, el reconocimiento de la labor realizada fomenta la profesionalización del personal que redunda en beneficio personal e institucional. La reclasificación de cargos en cuanto a los pasos y grados adquiridos por cada empleado, estimula a la formación y desarrollo profesional independiente, que luego se aplica a la institución, amén de los incentivos derivados de la evaluación de desempeño que satisfacen las expectativas del personal.

Sin embargo, es el Poder Electoral referencia para Latinoamérica y el mundo en procesos electorales, y la ejecución y puesta en marcha del

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Proyecto de Digitalización del Registro Civil, se convierte en punta de lanza, de procedimientos novedosos, necesarios y futuristas en una sociedad cada vez más de cara a la automatización que genera celeridad, unicidad y globalidad en los trámites e independencia organizativa.



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 10. Matriz FODA aplicada a la ORE´s Mérida, Táchira y Trujillo. Fuente: elaboración propia (2013).

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPÍTULO V

PROPUESTA

Modelo de Paideia (Cultura) Institucional

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por ésta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran. En ese sentido, con el modelo de gestión que se propone se busca que la organización proyecte su identidad (el ser), sus valores (el pensar) y su estrategia empresarial (el hacer), facilitando la cohesión interna de sus miembros y su adaptación externa.

www.bdigital.ula.ve

De esta manera se asume que la cultura, es un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros permitiendo percibir, juzgar, sentir, actuar, comunicarse, así como también, medir las capacidades directivas en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.

En este orden de ideas, el modelo de paideia (cultura) institucional se presenta como un instrumento de interacción humana ya que, ésta comprende los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, llamados programas mentales, los cuales pueden cambiar por medio del aprendizaje. Dicho modelo orienta el control sobre el futuro de las relaciones de las oficinas electorales de la Región Andina y su entorno, facilitando, sobre la base de los hechos que ocurren, el diseño del porvenir deseable y la

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

creación de formas de alcanzarlo; convirtiéndose así, un modelo, en un recurso interactivo.

Para definir este modelo de gestión, es importante señalar que su concepto tiene connotaciones de gran extensión, una de las cuales es el alcance prospectivo y perspectivo que lo define como modo de fomentar la cultura dentro del órgano electoral. Se concibe entonces modelo de paideia (cultura) institucional sustentado en un sistema técnico, valores institucionales y presunciones básicas, como un conjunto ordenado de fases, que facilitan la definición de políticas, estrategias, estructuración de procesos y actuaciones que sean portadoras de futuro, encausadoras de nuevas situaciones o escenarios atractivos y portadores de impacto tanto en el plano tecnológico como en el desarrollo del talento humano.

Tomando en cuenta la efectividad requerida en la gestión de la cultura Institucional, el modelo que se propone tiene la connotación de "prospectiva" por razones como: representa imágenes que se proyectan alternativamente desde las oficinas electorales, acerca de la actuación y permanencia en escenarios determinados.

www.bdigital.ula.ve

Define la lógica del desarrollo de cualquier forma de relación, sean convenios, negociaciones, programas o proyectos, que hacen factible la subsistencia y permanencia de las relaciones que se puedan propiciar, es decir, que permite la conexión entre el órgano electoral y sus públicos (interno y externo), actuando cada uno alternativamente como usuarios, dependiendo del escenario que se presente.

De allí que pueda confirmarse, que este modelo de gestión se ajusta a una concepción prospectiva y perspectiva, ya que como modelo estructurado representa un modo de aproximarse a contextos deseados, conocidos o no, a partir de la concepción de políticas, estrategias, procesos y actuaciones específicas, como hechos portadores de futuro. Desde el punto de vista de la gestión de oportunidades (contexto externo), es fundamental establecer

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

modelos de actuación, porque, éstos definitivamente viabilizan los escenarios para el desarrollo de futuros proyectos.

De tal manera que el modelo de paideia institucional, puede percibirse como un conjunto de actuaciones e imágenes que proyectan las Oficinas Electorales de la Región Andina, hacia la permanencia en un contexto determinado, permitiendo su transacción con él. Esta interpretación de prospección como término clave para identificar inicialmente el modelo, permite destacar, que la característica de representar imágenes de futuro, implica básicamente una ventaja para diseñar trayectorias y tendencias con lo cual se puedan construir y reconstruir escenarios.

El alcance perspectivo del modelo como principal ventaja, se basa en la capacidad de adaptación del mismo en contextos diferenciados, debido a que se hace necesario establecer prototipos de actuaciones que permitan dar respuestas al ambiente externo de acuerdo con las exigencias futuras a las cuáles están inmersas las Oficinas Electorales.

www.bdigital.ula.ve

Misión del Modelo

La referencia acerca de prospectiva y perspectiva en el modelo propuesto, sugiere la idea de incorporar como importante en la interpretación de su concepto, la definición de la misión, la cual explica lo que éste hace y cómo lo hace. De manera tal que se define la misión del modelo en los siguientes términos: La misión del modelo de gestión sustentado en la cultura, es reconocer que la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, se considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

En este orden de ideas, la intencionalidad del modelo se paideia (cultura) institucional se enfoca en esquemas para manejar eficientemente

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

los recursos sean estos económicos, administrativos, financieros, entre otros. Asimismo, la importancia de la misión, y la extensión de su efectividad, está sujeta al conjunto de actuaciones básicas que le dan la caracterización de modelo de transacción, para hacer referencia a inclusiones, extensiones o profundizaciones de tareas que le son pertinentes. Para comprender la importancia de la misión y la correspondiente definición de tareas dentro de la conceptualización del modelo, es importante la revisión al concepto de gestión, la cual expresa en forma precisa la sistematización y consecución de un conjunto de tareas.

La Gestión y su Máxima Expresión: el Concepto de Tareas (Expectativas o Intencionalidad de la Gestión)

La gestión implica la puesta en marcha de un conjunto de acciones o propuestas técnicas estructuradas, que enriquecen el modo de actuar y pensar acerca de la realización de las tareas, programas y proyectos organizacionales con óptimos niveles de eficiencia y rentabilidad. Es decir, la gestión reproduce prácticas de orden económico-rentables, como base para la materialización de metas de índole social, como sería el caso de los proyectos desde las oficinas electorales, que deben alcanzar aspiraciones como la mejora en la calidad de vida entre muchas otras de tipo social.

www.bdigital.ula.ve

La gestión puede interpretarse como una categoría muy específica del concepto de gerencia. Gestión, involucra acciones que se orientan con mayor énfasis hacia la materialización u operacionalización de planes, estrategias y tácticas, donde prevalece el dominio de la capacidad técnico-operacional del gerente o actor principal en la conducción de un proyecto. La referencia principal de la gestión, está en las expectativas que su concepto genera. Estas expectativas que se intentan cubrir con el diseño y aplicación de un Modelo de Paideia Institucional para las Oficinas Electorales de la Región Andina, están relacionadas los siguientes propósitos:

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Presentar alternativas administrativas (propuestas y proyectos) que adecuen el funcionamiento de las oficinas electorales, en un marco de condiciones programadas y aceptadas como deseables, por parte de ésta.
- ✓ Facilitar la inserción de los profesionales que trabajen proyectos de servicio y asistencia tecnológica, de consultoría en investigación y desarrollo, o cualquier forma de reproducir y aplicar el capital intelectual con que cuentan las oficinas electorales.
- ✓ Transmitir y aplicar conocimiento en lo referente a la tecnología e innovación, como metas en la formación del talento humano.
- ✓ Dar una identidad organizacional a las personas que laboran en la institución
- ✓ Definir la visión de lo que la institución representa
- ✓ Ser una fuente importante de estabilidad y continuidad del órgano electoral
- ✓ Promover un sentido de seguridad, pertenencia compromiso y responsabilidad a sus miembros
- ✓ Ayudar a los nuevos talentos a interpretar lo que el organismo electoral lleva implícito
- ✓ Proveer un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión
- ✓ Estimular el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas
- ✓ Atraer la atención con sistemas de valores y creencias similares
- ✓ Identificar los modelos de comportamiento a imitar

www.bdigital.ula.ve

Tareas de orden general a cumplirse a través del modelo. Para el modelo propuesto, en función de la misión que se ha declarado, y de su pertinencia con el concepto de gestión, se enuncian como principales, las siguientes tareas:

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

- ✓ Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
- ✓ Diseño del espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
- ✓ Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
- ✓ Modelado de papeles deliberados, programas de capacitación y enseñanzas y coaching por los administradores y supervisores.
- ✓ Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
- ✓ Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos clave.
- ✓ Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
- ✓ Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
- ✓ Flujo del trabajo y estructura organizacional.
- ✓ Sistemas y procedimientos organizacionales.
- ✓ Objetivos organizacionales y los criterios acompañantes de reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, despido y jubilación de empleados.

www.bdigital.ula.ve

Alcance del Modelo de Gestión

La definición de la misión del modelo, el significado de "Gestión" en el cual está enmarcado, y la exposición de las tareas que le son propias a un modelo de esta naturaleza, dan paso a la consideración de un elemento importante dentro de la interpretación de su concepto; lo cual se refiere al alcance, o a la implicación y extensión de responsabilidades, de personas, de equipos y/o comisiones, que hacen efectiva la implementación del modelo.

Así, el alcance del modelo para la gestión de la cultura institucional, se define en términos de: integración de los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, identificación de los valores institucionales y en la adopción de un programa formativo e instruccional como herramienta

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes.

El modelo orienta la operacionalidad de la Paideia (cultura), la cual puede ser asumida como toda manifestación humana y, ésta comprende los modelos de pensamiento, sentimiento y actuación, llamados programas mentales, los cuales pueden cambiar por medio del aprendizaje. En este sentido, la cultura no se observa a simple vista, ésta se infiere a partir del comportamiento y es el resultado de la interacción compleja de valores, normas, creencias, actitudes, conductas, así como también, el lenguaje, el entorno físico, historias, entre otros.

Racionalidad del Modelo

La racionalidad del modelo propuesto se refiere al desarrollo de acciones básicas; intentando develar la orientación, la conducción y el detalle de ideas, conceptos, y técnicas que se suponen hacen efectivo dicho modelo. La racionalidad de todo modelo tiene su justificación en la existencia de la incertidumbre; como lo enuncia Martín (citado por García, 2005) cuando se refiere a la importancia de considerar el medio externo y sus implicaciones (desconocimiento de algunos fenómenos) como forma de operar los espacios de la logística operacional.

Es por ello que, sería poco racional presentar la estructura del modelo si sólo se involucrara aspectos que manejan a nivel interno dentro de las oficinas electorales. Por lo que se hace necesario resaltar, la necesidad de jerarquizar actividades estratégicas a largo plazo, tanto en el ambiente interno y externo (nivel ideológico) y reproducir a partir de allí, las funciones del organismo, los proyectos, la visión, misión y valores de los cuales evidentemente deben derivar las actividades operacionales (ordenamiento estratégico). Estas actividades en tal ordenamiento, dan cuenta de una sistematización que responde a la lógica del funcionamiento planificado que exige niveles de actuación y profesionalización.

www.bdigital.ula.ve
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En lo que respecta al nivel de actividades estratégicas, se incluyen las actuaciones a largo plazo y grandes dimensiones, que comprometen a los funcionarios corporativos, al contacto con clientes, mercados y proveedores, así como con entes de regulación externa, como, organismos gubernamentales, y con instancias externas que provean de información importante acerca del contexto. Este contacto es lo que permite la programación ajustada a las contingencias que existen en el mundo externo. Se corresponde con la lógica de funcionamiento que genera proyecciones para la actuación en posibles escenarios, dependiendo de la información que se tenga de éste (perspectiva), o para la construcción de éstos, dependiendo de la habilidad para crearlos (prospectiva).

De ello se deriva, el plano funcional, es decir, la coordinación de diversas áreas funcionales como, administración, entre otras y los procesos que ello implica, para concebir luego, el plano operativo donde se encuentra la declaración de operaciones específicas y metas, tanto en compras, en administración, como en cada uno de las áreas de negocios que comprenden las oficinas electorales que se hayan establecido en el plano funcional.

www.bdigital.ula.ve

El primer nivel de racionalidad del modelo: "ideológico". De gran importancia en el diseño del esquema de racionalidad del modelo paideia institucional, es la identificación del nivel ideológico que señala que se debe mantener hincapié en las ideas de expansión y productividad, complementariedad y fortalecimiento, tanto de la innovación tecnológica como en el desarrollo del capital intelectual de los trabajadores.

Desde este nivel ideológico la cultura es considerada como el conjunto de normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales la gente actúa, y conceptualizada como "un menester imprescindible en toda vida. Una dimensión constitutiva de la existencia humana". En ese sentido, la cultura ideológica integra el sistema de códigos de comunicación, de valores y de símbolos que se reafirman y/o modifican las circunstancias particulares y por

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

tanto orientan las actitudes y las acciones de los sujetos involucrados en la organización.

El segundo nivel de racionalidad del modelo: "visionario". Consecuentemente a la identificación del nivel ideológico, figura el enunciado de la visión del modelo; en este sentido, como visión del modelo se declara: la integración d los elementos de un sistema técnico de Paideia Institucional, la identificación de los valores institucionales, que sean elementos clave en la determinación y fortalecimiento de la Paideia Institucional, y la adopción de un programa formativo e instruccional como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las presunciones básicas existentes.

Es importante dentro del nivel visionario de la racionalidad del modelo de gestión, la incorporación de los conceptos cultura de evaluación y cultura de lucro, como referentes que evocan la perpetuidad y la creencia en ciertas acciones, como parte de la permanencia en el tiempo de la cultura organizacional, que explican el "hacia dónde" va el Modelo.

www.bdigital.ula.ve

Cultura de evaluación. El modelo de gestión que se estructura tiene como base la intención de operacionalizar proyectos de relación, con sentido de pertinencia, conveniencia, y excelencia (concreción) de los conceptos de capital intelectual, innovación, tecnología y comunicación.

Por esta razón, el éxito de la gestión organizacional o institucional, está determinado por una práctica de evaluación, por una creencia en esta práctica. Se debe sostener la creencia en la necesidad de confirmar actuaciones exitosas a través de acciones como, la confrontación de datos, interpretaciones cualitativas y cuantitativas, listado de aciertos y bondades de las decisiones tomadas, entre otras. Luego, la información acerca de los posibles cambios, continuidades, mejoras o sustituciones, se logra mediante el aseguramiento de una cultura de evaluación, del aprendizaje continuo, y

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

de la mejor forma de conducir proyectos; lo que implica la generación de un clima, un entorno y un contexto laboral, que da prioridad a la satisfacción de los criterios previamente establecidos en los objetivos de los proyectos.

Ello resalta la interpretación de la evaluación como cultura, como valor a compartir dentro de una organización; la cultura de evaluación es el sistema de valores compartidos en cuanto a efectividad, eficiencia y excelencia, que interactúan con estructuras y sistemas de control en la ejecución de los proyectos. La cultura de la evaluación se reproduce en los responsables de la ejecución de éstos y en normas de operatividad en beneficio de los objetivos inicialmente previstos.

Cultura de alcance. La cultura da cuenta de la exhortación a reconocer la exigencia de un nuevo orden socio económico mundial, en cuanto a desarrollar actuaciones exitosas que generen rentabilidad; pero también, en el ámbito social, desarrollar actuaciones con eficiencia y eficacia, transparencia y ética, lo que implica no sólo la explotación del talento humano sino el empoderamiento del mismo, esto es, que el talento humano se integre a las actuaciones institucionales, de manera que, se cree una sinergia entre la institución, empleados y usuarios finales, retomando que el público interno, es alternativamente también, usuario

www.bdigital.ula.ve

Ello supone que las Oficinas Electorales de la Región Andina ante esta perspectiva, deben ir más allá de establecer presencia e interacción con el entorno, para trascender hacia el desarrollo de competencias para el intercambio de conocimiento; se debe generar una cultura de innovación, de tecnología y de comunicación, así como también, transmitir un sentido de identidad a los miembros de la institución, facilitar la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

El tercer nivel de racionalidad del modelo: "ordenamiento estratégico". Consecuentemente a lo ideológico, y a lo visionario, existe un

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ordenamiento de actuaciones denominadas estratégicas que marca la cultura institucional, y la oportunidad de vincular ideología-visión, visión-misión, misión-procesos, y procesos-logros. El ordenamiento estratégico es la conformación de un cuerpo de unidades que bien pudiera pretenderse que se constituyera en fortalezas (factibilidad) para emprender cualquier mecanismo de gestión. De este modo, para el modelo propuesto, se enuncia un ordenamiento estratégico que es la base de la estructura de la racionalidad del modelo. Ese ordenamiento estratégico son todos los entes, mecanismos y procesos que materializan la cultura tecnológica, cultura de comunicación y el desarrollo de capital intelectual al cual se aspira.

Entre los mecanismos y procesos primordiales para la gestión de la cultura de las Oficinas Electorales de la Región Andina se encuentran: la tecnología, la innovación, la comunicación; los valores tales como: el sentido de pertenencia, la responsabilidad y el compromiso; y, un conjunto de presunciones básicas que forman parte de la cultura organizacional, están ligadas a la relación de la empresa con su entorno, a la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, así como también, a la naturaleza del género, a la naturaleza de la actividad humana y a la naturaleza de las relaciones humanas. Son un conjunto de creencias invisibles y preconscientes que se dan por sentadas y que son difíciles de cambiar.

www.bdigital.ula.ve

De esta manera, con la determinación de un ordenamiento estratégico se está haciendo referencia al conjunto de procesos, actuaciones, lineamientos y hasta actitudes, como forma de ejercer estratégicamente el control, sobre la base de la evaluación. El ejercicio de tal control, sobre la base de un modelo de gestión basado en la cultura institucional, con ordenamiento estratégico, implica aspectos más allá de la responsabilidad y control financiero que tiene cualquier modelo de gestión.

Sin que el control financiero y los indicadores estrictamente monetarios pierdan su debida importancia, se resalta la mayor amplitud y alcance de un modelo de gestión con primacía en la conducción de un ordenamiento

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

estratégico que alimente la participación y sobrevivencia de las instituciones, en los cambios y adaptaciones de orden tecnológico. La razón es que las tecnologías sofisticadas y los nuevos y diferentes procesos de producción, traen nuevas demandas a los sistemas empresariales de gestión; lo que hace que en términos de indicadores de gestión, se lleve la mirada más allá de los financieros, ya que estos muestran efectos de decisiones ya tomadas, pero que en menor proporción aportan un camino adecuado para el desarrollo estratégico a largo plazo.

Por ello es que investigadores como Robert Kaplan y David Norton (citados por García, 2005) redimensionan el término "gestión, relacionándolo con un cuerpo de referentes (lo que aquí se está denominando ordenamiento estratégico) que incide en la generación de capital intelectual entre otros logros; entendiendo que la gestión financiera hoy está más allá de partidas de dinero por asignar, para hablar de conceptos como autogestión y reproducción de fuentes de ingresos permanentes.

www.bdigital.ula.ve

Estructura del Modelo de Paideia Institucional

El modelo de paideia institucional, tiene una estructura caracterizada por un componente principal relacionado a un conjunto de variables. Estas variables representan los niveles a través de los cuales se mueve la intencionalidad de las acciones de evaluación que se desarrollan a través del modelo. La estructura por variables, puede interpretarse como una ventaja del modelo, y es que éstas visualizan instrumentos de control estratégico, táctico y operacional; además de ofrecerse como una salida, una nueva cara, que suavizan las restricciones que se sabe que normalmente genera un proceso de evaluación.

La estructura del modelo propuesto ofrece algunas perspectivas a partir de las cuales se puede hablar de permanencia en el tiempo, de aquellas modalidades de gestión que se estimen más convenientes. *En el primer nivel* de la estructura, lo que para cualquier modelo pueda ser una fase inicial, aquí

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

se ha denominado variables de fundamentación e integración de *elementos de un sistema técnico*, argumentadas en las entidades, organismos y mecanismos que justifican y garantizan la permanencia en el tiempo de cualquier modalidad de gestión.

En el segundo nivel de la estructura del modelo, lo que correspondería a la fase de maduración y alcance, aquí se ha señalado como variables de funcionamiento e identificación de *valores institucionales*, argumentadas en algunos propósitos concretos que dan viabilidad y pertinencia a las modalidades de gestión de la cultural.

Y *en el tercer nivel* estructural, lo que para cualquier otro modelo correspondería a la fase de aseguramiento y cierre, aquí se ha denominado variables de operación y adopción de programas de formación, como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las *presunciones básicas existentes,* argumentadas en algunos procesos que involucran la vuelta a la fundamentación, la reconducción del modelo, su extensión y permanencia.

www.bdigital.ula.ve

De tal manera que cada tipo de variable que aquí se define como parte de la estructura del modelo, contiene su propia perspectiva, para mantener la ventaja que desde el principio se le ha declarado al modelo, es decir, su condición de diseñar trayectorias y tendencias con lo cual se puedan construir escenarios.

Variables de Fundamentación. Corresponde al plano de mayor consideración e importancia en cuanto que, a partir de éste, se genera la viabilidad de las modalidades y formas de gestión de la cultura posibles. En esta fase se integran los elementos de un **sistema técnico de paideia institucional** basado en la *innovación tecnológica, la comunicación organizacional y la identidad corporativa.* Con la integración de estos elementos, se busca dar a la institución un sentido de cultura innovadora y de aprendizaje continuo, mediante los procesos de comunicación y tecnología,

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

que permita afianzar su identidad corporativa y proyectar de manera positiva su imagen.

El primer elemento que se integra al modelo de paideia (cultura) institucional, es la ***innovación tecnológica*** que se refiere a la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado, o en un proceso operativo en la industria o en los servicios. La innovación es como una forma de pensar, como una mentalidad reinante en los miembros de una organización que hace que ésta se coloque a la cabeza de sus competidores. La innovación es posible proporcionarla en las organizaciones gracias a la *"manipulación de la cultura",* en el entendido de que la innovación es: una actitud penetrante, un sentimiento, un estado emocional, un compromiso continuo con lo novedoso, un conjunto de valores que obliga a ver más allá del presente y convertir esta visión en realidad.

La innovación es mayormente una actitud, o un paradigma; en consecuencia, ésta puede estimularse desarrollando valores asociados con la creatividad y la generación de ideas. De allí que, un cambio efectivo **en la cultura de una organización** pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro. Ese es precisamente el mayor desafío que enfrenta la sociedad venezolana, asumir nuevos valores y principios, así como convertir a las organizaciones en protagonistas del desarrollo.

www.bdigital.ula.ve

La simple observación de la realidad venezolana permite corroborar cómo una gran cantidad de empresas, incluyendo las auto-denominadas "modernas", por utilizar avanzadas y sofisticadas técnicas computacionales además de sistemas de información también computarizados, continúan hoy manejándose bajo ciertos principios taylorianos como: la separación del trabajador intelectual, al que se incentiva más a usar la creatividad, del trabajador manual, a quien sólo le son asignadas tareas repetitivas y monótonas.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Crear una cultura hacia la innovación no significa adquirir nueva maquinaria, modificar procedimientos, implementar mecanismos de control ni sofisticados sistemas de información gerencial. Significa cambiar ciertas formas de pensar, cambiar algunos paradigmas o representaciones por otras basadas en nuevos principios, valores, expectativas e intereses más armónicos con la realidad que se vive, sobre los cuales se han de basar, posteriormente, las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales.

Hoy en día, las tecnologías son un elemento vital, ya que permiten aumentar la eficiencia en todo tipo de procesos y obtener y manejar información que puede marcar la diferencia. Con su uso se busca agregar valor e incrementar la competitividad de la empresa, se pueden reducir riesgos, incrementar la productividad y mantener una perspectiva global de las operaciones sobre la base de reportes con información completa y precisa. La empresa que disponga de tecnología que le permitan accesar a la información en forma inmediata, estará en capacidad de tomar decisiones oportunas, fundamentales en datos estadísticos.

www.bdigital.ula.ve

El segundo elemento de integración es la comunicación organizacional, puesto que las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar librada al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. Es así como una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.

En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora. ***La importancia de una cultura basada en la comunicación*** como proceso, y en la confianza como

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.

Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se trata de *procesos culturales* y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo. Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.

Y el tercer elemento de integración, es la identidad corporativa, la cual es la suma de las características particulares que reúne una empresa y que la diferencian de otras. Esto está relacionado con los modos de hacer, de interpretar y de enfrentar las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el ámbito de la empresa. Básicamente, ***la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional,*** la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

www.bdigital.ula.ve

Variables de funcionamiento. Estas variables están representadas por los elementos que garantizan la identificación de **los valores institucionales.** En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Resulta oportuno mencionar que para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. *Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos*. Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

El ambiente laboral, se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias. Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias. Un valor es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, e influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles.

Cada día se percibe con mayor precisión cómo más organizaciones basan las relaciones con su personal en valores como ***la confianza, cooperación, sensibilidad, responsabilidad, compromiso, sentido de pertinencia, honestidad, y creatividad,*** lo cual permite reconocer cómo las transformaciones que se están produciendo en las organizaciones modernas demandan, cada vez, más requisitos relacionados con la cultura en general que requisitos netamente profesionales, como son: *calidad humana, responsabilidad, confianza en sí mismo, autoestima, iniciativa, emprendimiento, motivación al logro, asertividad, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.*

www.bdigital.ula.ve

El modelo de paidea que se presenta, aborda específicamente tres valores institucionales: ***el sentido de pertenencia, el compromiso y la responsabilidad.***

Así pues, el ***sentido de pertenencia*** es una actitud de amor, de filiación, de compatibilidad, de apego a alguien, a algo, al lugar del trabajo o de estudio, a un grupo, a un hábitat. Algunos señalan que el sentido de pertenencia descansa sobre la base de un sustrato económico y social capaz de satisfacer las necesidades materiales y espirituales de la persona. En el ámbito laboral, el sentido de pertenencia es una moneda de dos caras, donde por un lado el patrono juega un papel fundamental en el cultivo y

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

reforzamiento de ese sentimiento, y por otro lado el individuo, manejando adecuadamente sus motivaciones internas o externas decide defender con sus actos la integridad de la estructura de la cual se siente parte.

En la medida en que las personas hagan lo que les gusta hacer, que se desenvuelva en los ámbitos laborales, las actividades para las cuales se han preparado y el trabajo responda a su filosofía de vida; se podrán apropiar del trabajo, sentirlo, comprometerse aún más, y entonces se habrá logrado la satisfacción personal con lo que hacen. En ese momento se puede decir que se tiene un sentido de pertenencia que las identifica con el ámbito laboral.

Por el bien de la institución, es indispensable brindar al trabajador verdadera calidad de vida en el trabajo, para que en reciprocidad responda con las labores que a él se le encomiendan. Cuando se cuenta con trabajadores que aprecian su lugar de trabajo y lo hacen con cariño y verdadero sentido de pertenencia, tanto el trabajador, como la institución y la nación se benefician

www.bdigital.ula.ve

De igual modo, ***el compromiso*** consistente en la asunción profunda de una obligación que es preciso definir, parece materializarse en una actitud proactiva tras las metas compartidas en la empresa; pero caben muchas reflexiones ante este elemento alentador y orientador de los esfuerzos de las personas. Al hablar del grado en que cada persona contribuye a los resultados de su organización (y partiendo de una suficiente sintonía entre el puesto y la persona que lo ocupa), parece que lo relacionan muy directamente con elementos como la responsabilidad, la motivación, la inteligencia, la satisfacción profesional, el talento, la diligencia y, entre otros, el compromiso.

No se trata —el compromiso— de una habilidad o destreza personal, innata o a adquirir, sino, más precisamente, de un sentimiento a cultivar o desarrollar; generador de actitudes y conductas positivas. Supone la intervención de la voluntad, para decidir la actuación o postura de una persona ante un escenario que la demanda. Sin embargo, no todas las

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

empresas esperan de todas sus personas un pleno *compromiso organizacional*, y hasta puede que algunas se limiten a pedir a sus directivos y mandos, según el caso, responsabilidad, lealtad, resultados, convivencia, proactividad, imaginación, contactos comerciales, jornada ilimitada de trabajo, u otras manifestaciones específicas o particulares del compromiso.

Desde luego, que existe una relación entre compromiso y la responsabilidad ya que la ***responsabilidad*** significa responder, dar respuesta al llamado de otro o un compromiso adquirido. Está íntimamente ligada a la vocación, palabra proveniente del latín vocatio o acción de llamar. Tiene que ver con cumplir con las obligaciones personales, familiares, laborales y ciudadanas; con rendir cuentas; con obedecer a la propia conciencia, a las autoridades y a Dios, no como un acto pasivo de esclavitud, sino como el ejercicio del compromiso que dignifica a cada persona.

Responsabilidad también tiene que ver con que las personas asuman las consecuencias de sus decisiones y acciones. Una persona responsable es aquella que respondiendo al llamado de su conciencia, de Dios o de sus semejantes, cumple integralmente las obligaciones que se derivan de sus propios talentos y capacidades y del puesto que ocupa en el espacio laboral y social en que se desarrolla.

www.bdigital.ula.ve

Para desarrollar el sentido de la responsabilidad y que este valor crezca dentro de las personas y de una organización, es necesario revisar tareas y deberes, despertar el afán de superarse día a día y ayudar a otros a ser más responsables. Para responder hay que haber aprendido a oír, a interpretar la llamada y a tener capacidad para emitir la respuesta.

El primer paso, es aprender a oír: mejorar la forma de aceptar los estímulos auditivos y de interpretar el mensaje que nos transmiten dichos estímulos. En el segundo paso, es la capacidad y la calidad de las respuestas que se emiten. El ser humano por su inteligencia y voluntad decide su conducta. Responder, o tener responsabilidad, es una postura mental, una filosofía de vida, una actitud marcada por el conocimiento y

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

dominio interior y por la conciencia plena de dar lo mejor de sí mismo en cada momento, sin importar la circunstancia.

En definitiva, ser responsable es tener conciencia plena de que cada acción es tu respuesta, que cada palabra y cada gesto que sale de ti puede mejorar o empeorar el mundo que te rodea. Que cada respuesta expresa tu personalidad, tu carácter, tu inteligencia y tus emociones.

Variables de operación. Corresponde a lo que para cualquier modelo pueda ser la fase de aseguramiento y cierre, están referidas a algunos procesos que garantizan la reconducción del modelo de paideia institucional sobre la base de la adopción de programas de formación, como herramienta considerable del mejoramiento de la naturaleza y calidad de las relaciones humanas a partir de las *presunciones básicas existentes.*

En este orden de ideas, las **presunciones básicas** que forman parte de la cultura organizacional, están ligadas a la relación de la empresa con su entorno, a la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, así como también, a la naturaleza del género, a la naturaleza de la actividad humana y a la naturaleza de las relaciones humanas.

www.bdigital.ula.ve

En ese sentido los valores pueden concebirse como elecciones estratégicas con relación a lo que es conveniente para conseguir los fines deseados. Es importante entender que estas elecciones provienen, a su vez, de **supuestos básicos o creencias** sobre la naturaleza humana y el mundo que rodea a las personas. En definitiva, se prefiere pensar y actuar de un modo u otro, según lo que se crea que son las personas y las cosas.

Igualmente, las presunciones básicas están relacionados con la capacidad de gestión la contribución y formación de personal y los reconocimientos e incentivos. De esta manera, la cultura de una empresa está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la ***gestión de personal*** se halla estrechamente relacionada con ella, pues presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

y el sistema de valores en la cultura, que es un factor de la relación. Del mismo modo, integra cada vez más, en sus técnicas o funciones de la "culturización", es decir, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura.

Además, a pesar de la crisis, empresas y organizaciones siguen destinando a la ***formación*** y al entrenamiento recursos nada superficiales. Y es de esperar que en un futuro no muy lejano se dediquen aún muchos más: si son costosas las inversiones en formación y en el entrenamiento directivo, imaginemos el costo de no invertir.

En lo que respecta a la ***contribución de personal***, debido al proceso de globalización en que se vive hoy en día es urgente apelar al manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración del talento humano. Esta realidad necesita de respuestas empresariales adecuadas que posibiliten la supervivencia de las empresas, y la logística trata de responder a las necesidades de este nuevo entorno.

La tarea comenzará por la visión y misión de la empresa a partir de ellas y los centros de atención u objetivos principales, que son los valores y puntos más importantes donde centrar su accionar, (por ejemplo la calidad del producto o del servicio) se fijan los objetivos fundamentales del área de Recursos Humanos los cuales deben acompañar la estrategia general a través de la implementación de procesos pertinentes.

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las *contribuciones* productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los programas de incentivos también son de gran importancia para la motivación del personal; dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. Por consiguiente, el objetivo de los programas de

www.bdigital.ula.ve
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el modelo de paideia institucional que se presenta, adopta un programa de formación de talento humano como parte integral en el desarrollo de la cultura organizacional. A continuación se describe dicho programa:

Programa de formación de talento humano. La empresa, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, trata de identificar, dotarse, mantener y desarrollar a aquellos empleados capaces de generar recursos y capacidades empresariales que la sitúen en posición ventajosa frente a sus competidores.

www.bdigital.ula.ve

Por ello, se deberá implantar una adecuada "Gestión de Recursos Humanos" para que, además de tratar de acumular capital humano, éste se contemple como una inversión necesaria y sea desarrollado. Dentro de dicha gestión de recursos humanos, *la formación* realizada por la empresa debe ser considerada de vital importancia. Actualmente, empresas, organizaciones y gobiernos valoran la formación como una inversión necesaria, que debe contemplarse como una actividad continua, sobre todo para adaptarse con flexibilidad a los cambios técnicos, sociales y económicos, y así cumplir con el objetivo de supervivencia e incremento de la eficacia en la organización.

En ese sentido, un programa de formación es "el conjunto planificado de acciones de formación que se proponen conjuntamente en el manual de formación para eliminar o disminuir los efectos que las necesidades de formación detectadas tienen sobre la eficacia y eficiencia de los trabajos, los objetivos, y en la competitividad de la organización".

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Funciones principales de la formación.

✓Generadora de competencias

✓Como apoyo a la cultura organizacional

✓Como agente de cambio: reducir resistencias

✓Como estrategia de la empresa

Objetivos principales de la formación.

✓Formación orientada al rendimiento

✓Formación orientada al desarrollo de personas

✓Formación orientada a la adaptación de la cultura

Formación orientada al rendimiento:

✓Las acciones formativas deben estar vinculadas de forma clara y explícita a las necesidades de la empresa

✓Debe cubrir las necesidades de los beneficiarios, tanto los directos (p.e.,trabajador) como los indirectos (p.e., clientes)

✓La formación forma parte de un sistema

✓El impacto de la formación debe evaluarse

Los jefes esperan:

✓Que los subordinados tengan más autonomía

✓Un mejor desempeño profesional de sus empleados

✓Que la formación sea eficiente

✓Que no signifique retrasos en la producción o en el servicio

Los participantes esperan:

✓Aprovechamiento del curso

✓Nuevas habilidades y conocimientos que sean inmediatamente útiles

✓Realización de labores más complejas

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

✓Reconocimiento por parte de su jefe

✓Una formación atractiva, innovadora y provechosa

Los directivos esperan:

- ✓ Rentabilidad de la formación
- ✓ Mejores actitudes de los empleados
- ✓ Motivación de los empleados
- ✓ Mayor competitividad de la empresa

Los clientes externos/internos esperan:

- ✓ Productos y servicios de alta calidad
- ✓ Atención profesional válida

Formación orientada al desarrollo de personas:

✓Conocer y dominar el propio puesto

✓Ser capaz de diagnosticar y analizar los problemas profesionales

✓Aprender a tomar decisiones de problemas

✓Utilizar adecuadamente materiales y técnicas

✓Predisponer a la innovación

✓Descubrir y valorar problemas humanos

Formación orientada a la adaptación de la cultura:

✓Conocer y participar de la cultura de la empresa

✓Generar la cultura organizacional

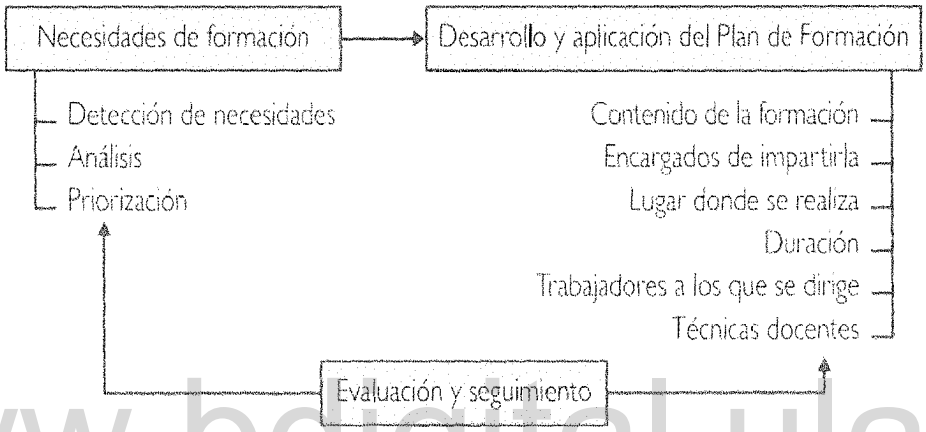
✓Plantear objetivos acordes con la cultura organizacional

Proceso de formación de talento humano. La formación debe abarcar una secuencia programada de eventos que constituyen un proceso continuo, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar unos óptimos

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

resultados. No hay que olvidar que el objetivo primario de la misma es contribuir a las metas globales de la institución de forma que es imprescindible lograr la conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de formación. (Ver gráfico 11)



www.bdigital.ula.ve

Gráfico 11. Proceso de formación de talento humano. Fuente: Martín y Castellano (2007)

Dicho proceso formativo se estructura en tres etapas que analizamos a continuación:

Necesidades de formación:

El primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar y analizar las necesidades formativas de la misma. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos.

Las necesidades formativas se pueden clasificar, atendiendo al nivel en que se dan dentro de la empresa, en: necesidades organizativas, ocupacionales (en el ámbito de los puestos de trabajo) e individuales. El primer paso, sin embargo, es comprobar que real mente el insuficiente

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

rendimiento se debe a una deficiencia en la formación. En ocasiones puede tratarse de otra causa: bajo nivel de motivación, falta de recursos, sistemas de incentivos inadecuados, mal clima laboral.

El análisis también se puede realizar de forma dicotómica presente-futuro reactivo (la formación intenta dar solución a problemas existentes) y proactivo (se intentan detectar las necesidades antes de que los problemas potenciales lleguen a ser reales).

Desarrollo y aplicación del programa de formación:

Todo programa debería reunir, al menos, seis requisitos básicos: ser estratégico (respuesta empresarial frente al entorno), global (implicar a todas las funciones de la empresa), participativo, obligatorio (concebirse como una función más), dinámico y rentable.

Contenido de la formación: Puede ser muy variado, en función de la necesidad formativa y del objetivo al que da respuesta. Dependerá además del colectivo al que se dirige, del tiempo disponible, así como de la cultura empresarial. (Ver cuadro 8).

www.bdigital.ula.ve

En relación con dicho contenido, y en concreto al tipo de habilidades que la formación trata de transmitir, cabe distinguir entre formación general (conocimientos que serán de utilidad para mejorar la productividad futura no sólo de la empresa que los proporciona, sino también de otras) y formación específica (enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles).

Trabajadores a los que se dirige la formación: el proceso de selección para tomar parte en actividades de formación está condicionado al objetivo de asegurar que los empleados que la reciben proporcionarán los mayores aumentos de productividad para su empresa durante el mayor periodo de tiempo posible.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Técnicas docentes: entre las clasificaciones de las técnicas docentes destaca la que distingue entre técnicas individuales o en grupo. (Ver cuadro 9). La elección de las más adecuadas se hace teniendo en cuenta los objetivos que se quieren lograr, número de participantes, duración del curso y el coste de las técnicas. No existe un método que sea de por sí mejor que otro. Las empresas se basan, normalmente, en una combinación de ellas.

Cuadro 8. Resumen del desarrollo del programa de formación

Desarrollo del programa de formación		
DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN		Formación General. Formación Específica.
ENCARGADOS DE IMPARTIRLA		Formación Interna. Formación Externa.
DURACIÓN		Cuánto debe durar. En qué momento se imparte
LUGAR DONDE SE REALIZARÁ		En el puesto de trabajo. Fuera del puesto de trabajo
TRABAJADORES A LOS QUE SE DIRIGE		
TÉCNICAS DOCENTES	Individuales	En el puesto de trabajo A distancia
	De grupo	Comunicación unidireccional Comunicación bidireccional

Fuente: Martín y Castellano (2007)

www.bdigital.ula.ve

Evaluación y seguimiento de la formación

La evaluación se refiere a cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del programa formativo. Se compara lo logrado con los objetivos propuestos, de modo que se pueda conocer en qué medida se han alcanzado éstos. Esta evaluación se podrá realizar en términos monetarios o no monetarios. El modelo de evaluación clásico que propone Kirkpatrick (citado por Martín y Castellano, 2007) comprende cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Los niveles uno y dos se centran en la actitud de los empleados ante la formación y en medir el aprendizaje,

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

respectivamente; los niveles tres y cuatro intentan medir la transferencia de las habilidades adquiridas al puesto de trabajo y determinar su influencia en la empresa.

La evaluación se concibe, por tanto, como una necesidad y una estrategia de mejora que debe acompañar permanentemente a la acción formativa, valorando críticamente tanto los procesos como los resultados. Es una parte indisociable de los procesos de planificación y desarrollo de los Planes de Formación que ha de servir para retroalimentarlos y perfeccionarlos de forma ininterrumpida.

Cuadro 9. Clasificación de las técnicas de formación

TÉCNICAS INDIVIDUALES	TÉCNICAS EN GRUPO
a) En el puesto de trabajo: • Formación en el puesto de trabajo • Acoplamiento • Rotación de puestos	a) Comunicación unidireccional: • Lección magistral • Conferencia • Demostración
b) A distancia: • Enseñanza programada • Nuevas tecnologías para la formación (Videoconferencia, e-learning,...)	b) Comunicación bidireccional: • Pequeños grupos • Técnicas de discusión (Método del caso) • Técnicas de simulación (Role-play, Business games,...

Fuente: Martín y Castellano (2007)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Estructura del modelo de paideia institucional

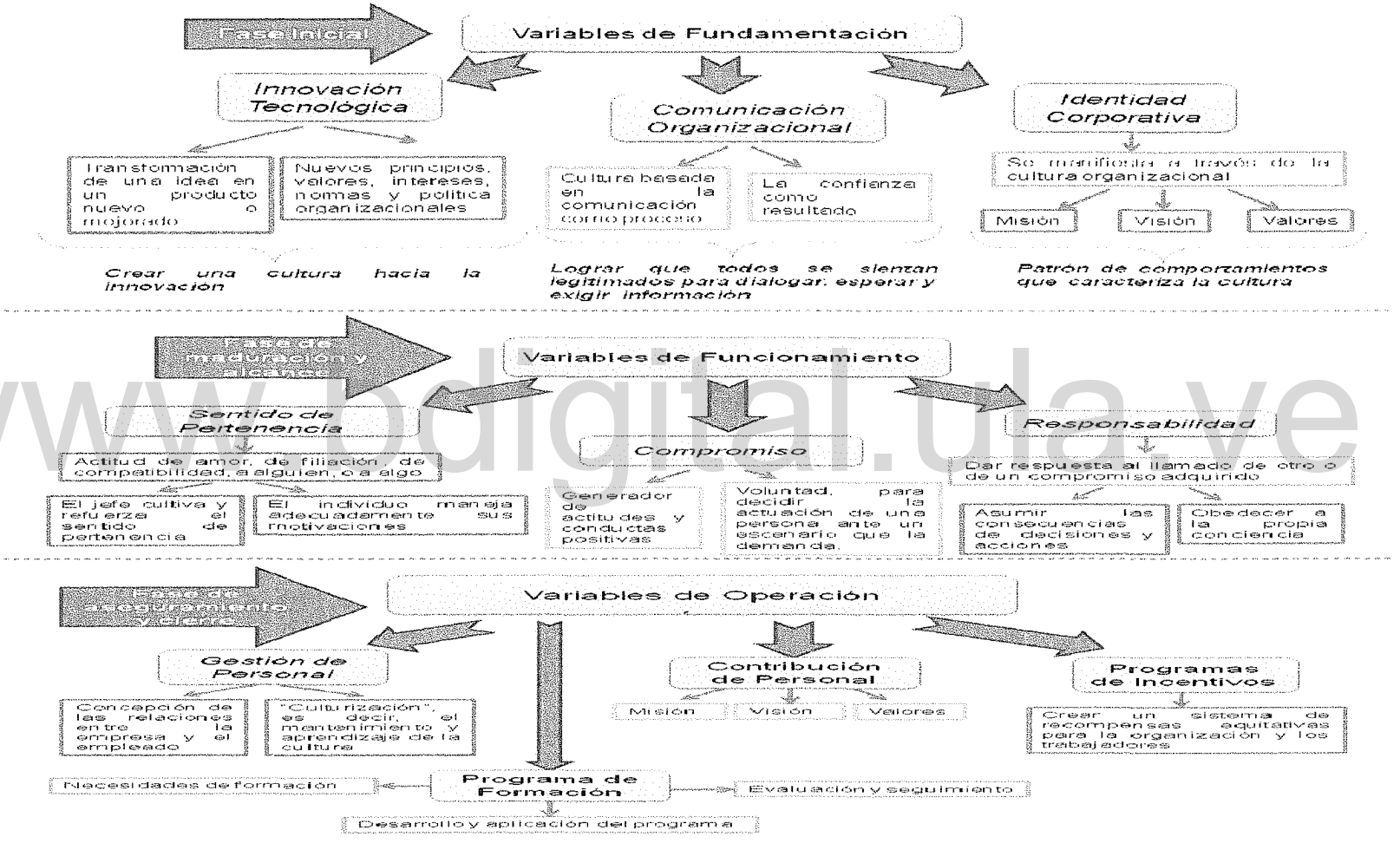


Gráfico 12. Estructura del modelo de paideia institucional**.** Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Dinamismo del modelo de Paideia Institucional

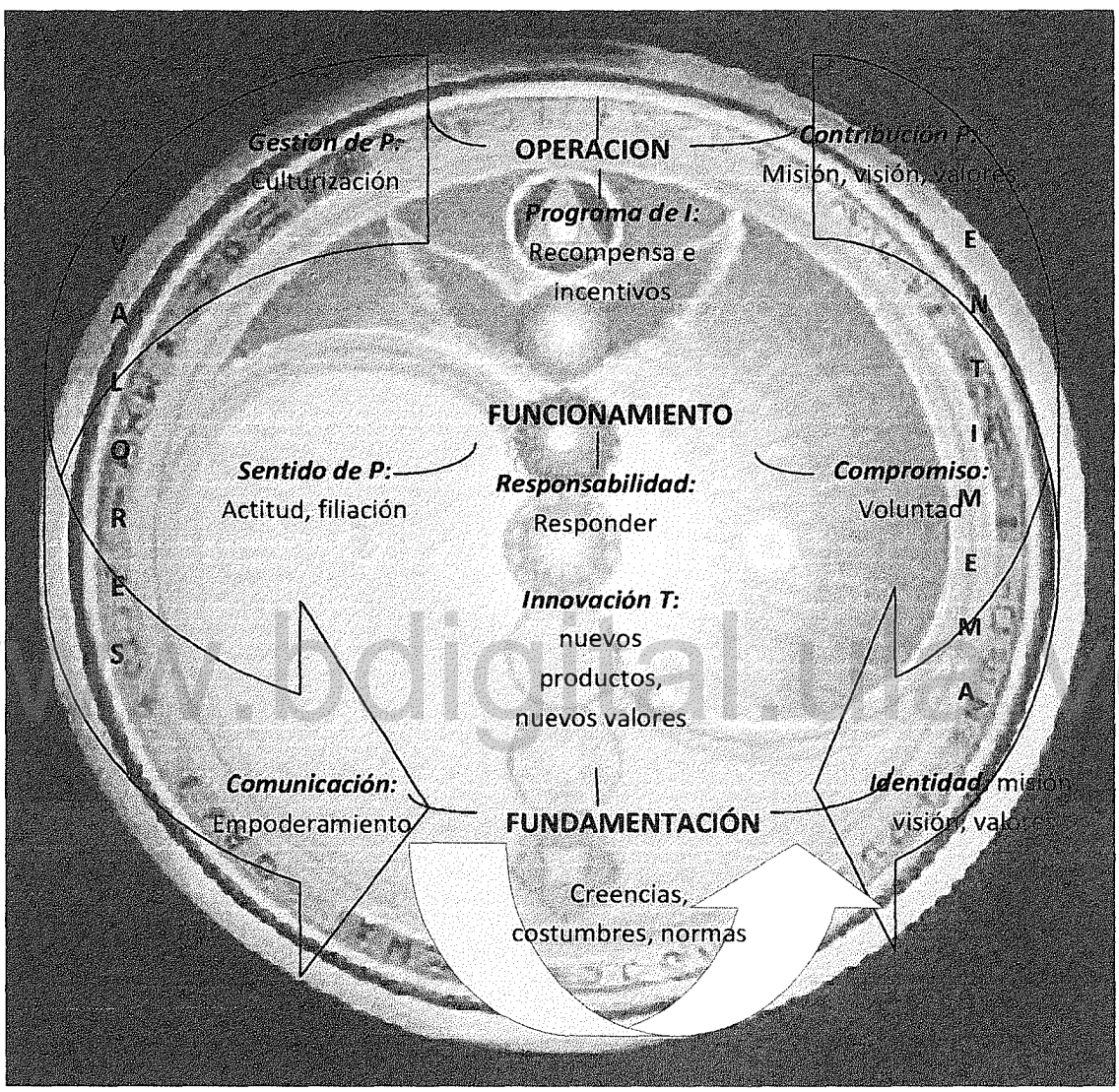


Gráfico 13. Dinamismo del modelo de paideia institucional. Fuente: elaboración propia (2013)

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación así como el seguimiento de los objetivos específicos planteados y el análisis de la información diagnóstica que sirven de sustento al objetivo general, referido a diseñar un modelo de paideia institucional, para las Oficinas Electorales de la Región Andina, permiten concluir lo siguiente:

En lo que respecta al primer objetivo, se pudo integrar una serie de elementos de un *sistema técnico de paideia institucional* basados en la innovación tecnológica, la comunicación organizacional y la identidad corporativa. La integración de estos elementos, ofrece a las Oficinas Electorales de la Región Andina, un sentido de cultura innovadora y de aprendizaje continuo, mediante los procesos de comunicación y tecnología, que permita afianzar su identidad corporativa y proyectar de manera positiva su imagen.

www.bdigital.ula.ve

De este modo, al hablar de cultura innovadora significa cambiar ciertas formas de pensar, cambiar algunos paradigmas o representaciones mentales por otras basadas en nuevos principios, valores, expectativas e intereses más armónicos con la realidad que se vive, sobre los cuales se han de basar, posteriormente, las nuevas normas, procesos y políticas organizacionales, pues no solo se innova con tecnología sino con el uso que, resultante de los esquemas mentales, puede darse a la innovación tecnológica; esto es, si cambia el hombre, cambia el mundo.

Asimismo, la nueva concepción de la empresa establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa. Y por supuesto que la cultura afianza la identidad corporativa ya que, se manifiesta a través, la misión, visión y valores que promueve y el patrón de comportamientos que la caracteriza. La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.

En lo referente al segundo objetivo, se logró identificar *los valores* institucionales de la organización considerando que una gerencia basada en valores desarrolla el potencial humano a su máximo nivel al alinear valores individuales y corporativos e incorpora el concepto de ciudadano corporativo para crear riqueza económica y social en un marco de equilibrios y estabilidades. Un valor, es una concepción, explícita o implícita, propia de un individuo o característica de un grupo social, acerca de lo deseable, e influye en la selección de los modos, medios y fines de las acciones disponibles.

De esta manera, cada día se percibe con mayor precisión cómo más organizaciones basan las relaciones con su personal en valores como *la confianza, cooperación, sensibilidad, responsabilidad, compromiso, sentido de pertinencia, honestidad, y creatividad*, lo cual permite reconocer cómo las transformaciones que se están produciendo en las organizaciones modernas demandan, cada vez, más requisitos relacionados con la cultura en general que requisitos netamente profesionales, como son: *calidad humana, responsabilidad, confianza en sí mismo, autoestima, iniciativa, emprendimiento, motivación al logro, asertividad, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo.*

A la importancia de este *sistema valorativo* se suma que las organizaciones, por ser sistemas abiertos, tienen el poder de influir sobre el medio que las rodea y son permeables a éste. Las organizaciones no pueden ignorar a la sociedad, ni ésta a las primeras, ambas son subsistemas de un macro sistema y están interrelacionadas; sus miembros son además ciudadanos de una nación.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

En lo concerniente al tercer objetivo, el modelo propuesto adopta un programa de formación de talento humano basado en una serie de presunciones básicas. Esas *presunciones básicas* que forman parte de la cultura organizacional, están ligadas a la relación de la empresa con su entorno, a la naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio, así como también, a la naturaleza del género, a la naturaleza de la actividad humana y a la naturaleza de las relaciones humanas. Son un conjunto de creencias invisibles y preconscientes que se dan por sentadas y que son difíciles de cambiar.

Igualmente, las presunciones básicas están relacionadas con la capacidad de gestión, la contribución y formación de personal y los reconocimientos e incentivos. De esta manera, la cultura de una empresa está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la *gestión de personal* se halla estrechamente relacionada con ella, pues presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores en la cultura, que es un factor de la relación.

www.bdigital.ula.ve

Además, a pesar de la crisis, empresas y organizaciones siguen destinando a la *formación* y al entrenamiento recursos nada superficiales. Y es de esperar que en un futuro no muy lejano se dediquen aún muchos más: si son costosas las inversiones en formación y en el entrenamiento directivo, imaginemos el costo de no invertir.

En ese sentido un programa de formación es "el conjunto planificado de acciones formativas que se proponen conjuntamente en el manual de formación para eliminar o disminuir los efectos que las necesidades de formación detectadas tienen sobre la eficacia y eficiencia de los trabajos, los objetivos, y en la competitividad de la organización".

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

REFERENCIAS

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Alcalá, C. (2011). *Sentido de pertenencia.* [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.calcalabra.com/sentido-de-pertenencia.html.

Amoros, E. (2007). *Comportamiento organizacional.* [Libro en línea]. Recuperado de: www.usat.edu.pe/carreras1/economia.

Betancourt, A. y Caballero, A. (2010). *La función de los recursos humanos y su aporte a la empresa actual.* [Revista en línea], (21). Recuperado de: http://www.sociedadelainformacion.com

Bonilla, E: (2011). Cultura organizacional e innovación tecnológica en las instituciones públicas de educación superior, zona fronteriza colombo-venezolana (estado Zulia-Departamento de la Guajira). *Revista Omnia de La Universidad del Zulia.* [Revista en línea], 17, (3). Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/737/73720790007.pdf.

Brandolini, A.; González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa.* [Documento en línea]. Recuperado de: http://abcomunicaciones.com.ar/sites/default/files/cap1-claves_para_una_com_exitosa.pdf

Cámara, S. (2012). *Conflicto, cultura y compromiso organizacional.* [Tesis en línea].Trabajo de grado de doctorado no publicado. Universidad de Cádiz. Recuperado de: http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=giyL_zSeh-c%3D&tabid=2817.

Castañeda, A.; Ortega, O. y García, Y. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación.* [Documento en línea]. Recuperado de: www.oei.es/memoriasctsi/mesa12/m12p16.pdf.

Cervo, A. y Bervian, P. (2000). *Metodología científica.* Bogotá: McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2007). *La administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Octava edición. Editorial Mc GrawHill. México.

Cleghorn, L. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva.* Bogotá: San Pablo.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5.453. (Extraordinaria). Publicada el 24-03-2000.

Enebral, J. (2008). *El compromiso con las metas empresariales.* [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/compmetemp.htm

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Febres, R. (2007). Para crecer en un valor. *Revista educación en valores* [Revista en línea], 1, (7). Recuperado de: http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en valores/v1n7/v1n72007-14.pdf

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación.* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Herreros, C. (2013). *Formación y entrenamiento directivo en organizaciones.* [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/formacion-y-entrenamiento-directivo-en-organizaciones.htm

Hurtado de Barrera, J. (2005). Metodología de la Investigación holística. (3ª ed.). Fundación para el desarrollo de la Ciencia y la tecnología. Servicios y proyecciones para América Latina. Caracas.

García de Berríos, O. (2005). Gestión tecnológica como modelo de la universidad emprendedora. *Revista Ágora -Trujillo.Venezuela. 8* (16), 15-41

Garmendia, J. (1994). *Tres culturas, organización y recursos humanos.* Madrid: ESIC E.

Jarrin, A. (2008). *De la revolución industrial a la evolución empresarial.* Caracas: Publicaciones Monfort.

www.bdigital.ula.ve

Jiménez, J. (2010). *El valor de los valores en las organizaciones.* [Libro en línea]. Recuperado de: http://www.libroscograf.com/valores/losvalores/elvalordelosvalores.pdf.

Lobo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Revista Visión Gerencial de la Universidad de Los Andes.* [Revista en línea], (2). Recuperado de http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32314/1/articulo1.pdf.

Martín, D. (2002). *Los valores en el centro de la cultura organizacional.* [Documento en línea]. Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/valores_cultura_organizacional.pdf.

Martín, Y. y Castellano, R. (2007). *¿Cómo se desarrolla la práctica de la formación en las empresas? Universia Business Review-Actualidad Económica.* [Revista en línea]. Recuperado de: http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0042007064.pdf

Méndez, C. (2008) Metodología. Tercera Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

Nuñez, M. y Gómez, O. (2005). El factor humano: resistencia a la innovación. *Revista ORBIS/Ciencias humanas.* [Revista en línea], (1). Recuperado de: http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/1/1art3.pdf.

Palella, S. y Martíns, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa.* (2a ed.) Caracas: Fedupel.

Sabino, C (2005). *El Proceso de Investigación.* (5ª ed.). Caracas: Panapo.

Sulbarán, M. (2008). *Plan estratégico para la optimización de la cultura organizacional en el Hospital II "Dr. Tulio Carnevalli Salvatierra" del Instituto Venezolano del Seguro Social (IVSS-Mérida).* [Tesis en línea].Trabajo de investigación no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6917.pdf

Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en Dayco Telecom, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial.* [Tesis en línea].Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México.* [Libro en línea]. Recuperado de http://www.eumed.net/libros.html.

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES PRINCIPALES DE LA PAIDEIA INSTITUCIONAL

Buenos días (tardes), me dirijo a Usted en la oportunidad de aplicar el siguiente instrumento de validación, con la finalidad de recabar datos sujeto de estudio a fin de determinar los factores claves de la Paideia de su institución, como requisito académico para la presentación del Anteproyecto de Tesis en carácter de maestrante de la Maestría en Administración de la Universidad de Los Andes:

www.bdigital.ula.ve

Factor:

I. Innovación Tecnológica (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

1. ¿La institución cuenta con la tecnología adecuada para competir con otras instituciones?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

2. ¿La tecnología utilizada en la institución está dirigida al logro de los objetivos?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

II. Comunicación (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

3. ¿La existencia de canales de comunicación ágiles y expeditos como garantes del éxito de nuestra gestión se aplican en su institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

4. ¿Todos los departamentos o coordinaciones de la institución trabajan en equipo?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

5. ¿En la institución ustedes valoran los esfuerzos de los directivos por crear y mantener un buen sistema de comunicación personal? *(responder solo en el caso de que los directivos hagan esfuerzos por crear y mantener niveles adecuados de comunicación)*

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

III. Identidad (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

6. ¿Conoce usted la misión de su institución y trabaja por ella?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

7. ¿Conoce usted los objetivos de su institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

8. ¿Conoce usted la historia de su institución y sus logros más importantes?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

9. ¿Se siente usted identificado (a) plenamente con la institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

IV. Valores: sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad: (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

10. Los valores como sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad de la institución ¿son respetados y guían la vida personal de los trabajadores?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

11. ¿Siente usted verdadera filiación a la institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

12. ¿El trabajo que usted realiza en la institución responde a su verdadera vocación y sueños profesionales?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

13. ¿Se siente usted comprometido con las metas de la institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

14. ¿Considera usted que la responsabilidad es un valor esencial para alcanzar sus metas laborales?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

V. Capacidad de gestión: (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

15. La institución realiza mejoras de forma contínua de sus equipos e instalaciones

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

16. ¿Los insumos necesarios para trabajar en su área son proporcionados a tiempo y en forma?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

17. ¿En la institución se comparten los conocimientos de manera que puedan mejorar sus habilidades?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

18. ¿Su área de trabajo cuenta con un presupuesto para desarrollar sus funciones?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

VI. Contribución Personal (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

19. ¿Se siente útil en su trabajo?

www.bdigital.ula.ve

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

20. ¿Su trabajo bien hecho hace la diferencia?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

21. ¿El trabajo que hace es valioso para el organismo?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

22. ¿Sus conocimientos y habilidades son suficientes para realizar su trabajo?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

VII. Formación y calidad humana (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

23. ¿El personal de nuevo ingreso (o contratado) realiza las funciones con la preparación suficiente y aceptación para conseguir un nivel de excelencia?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

24. ¿El personal que labora en la institución reconoce que el organismo tiene resultados superiores con respecto a otras instituciones del estado y país?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

25. ¿La preparación de los directivos de la institución (en su región) es competente para llevar a cabo sus actividades en forma óptima?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

26. ¿Se cuenta con un programa de capacitación y desarrollo en la institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

27. ¿Se cuenta con manuales de organización y procedimientos que faciliten el trabajo en la institución?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

28. ¿Existen sistemas de evaluación de desempeño acordes con las funciones que usted realiza?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

29. ¿Se siente satisfecho con los resultados de su evaluación de desempeño?

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)

VIII. Reconocimientos e Incentivos (tildar con una x la respuesta de su preferencia)

30. Los incentivos económicos que le proporciona la institución son adecuados

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

31. La institución reconoce el significado de la contribución que ud le aporta con su trabajo

a.___ Sí

b.___ No

c ___Algunas veces

www.bdigital.ula.ve

¡Muchas gracias por su atención y receptividad!

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela
(CC BY - NC - SA 3.0 VE)