TESIS
D02001
N37.

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

(Ministerio de la Defensa)

Trabajo Especial de Grado a la Universidad Católica Andrés Bello
por él

Lic. Javier Alberto Naveda Nava

Como requisito para optar al título de
Especialista en Desarrollo Organizacional

Caracas, Abril de 2001

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO

(Ministerio de la Defensa)

DEDICADO

A LA GLORIA DE DIOS TODOPODEROSO
EN HONOR DE MIS QUERIDOS PADRES
A MI AMADA ESPOSA Y COMPAÑERA EN EL CAMINO
A MIS ADORADOS HIJOS, FRUTO DEL AMOR

RECONOCIMIENTOS

Siento un deber inexorable, expresar en unas pocas palabras pero sinceras, un merecido reconocimiento a todas aquellas personas, que desinteresadamente, coadyuvaron de una u otra manera, al desarrollo y presentación del producto final de mi investigación, representado aquí en este Trabajo Especial de Grado en el área del Desarrollo Organizacional.

Es una irrepetible ocasión para agradecer, a dos nobles instituciones, la Fuerza Armada Nacional y a la Universidad Católica Andrés Bello; a la primera de las citadas, por brindarme la oportunidad de poder realizar estudios de postgrado en una reconocida Universidad Nacional, y a la segunda, por recibirme en su seno, y así poder compartir la enriquecedora experiencia de un proceso enseñanza- aprendizaje de altísima calidad, que seguro sabré aprovechar en pro y beneficio de mi país.

Comienzo, por agradecer a la profesora y directora del Postgrado en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, Tahirí Ramos, quien ha conducido el programa de una forma acertada, llevándole en la medida de sus posibilidades, hacia altos niveles de excelencia. En el plano personal, la considero una apreciada amiga, quien goza de mi respeto

y consideración, por la actitud siempre solícita que me dispenso en todo momento.

Continúo con el profesor Oscar Giménez, quien a mi parecer, convencido en las potencialidades de sus alumnos y haciendo uso de una estrategia pedagógica innovadora, coadyuvó a ilustrar lo su generis que resulta, la praxis en Desarrollo Organizacional. Agradezco de corazón, sus gestos de camaradería, como disposición y buena voluntad que mostró, en la difícil tarea de conducir el desenvolvimiento del proceso de investigación que hizo posible este trabajo de grado, al igual que los de mis compañeros de estudios. Productos de una labor bien hilvanada y desarrollada durante el progreso de las cátedras que dictó: Proceso de Consultoría, Consultoría Aplicada I y Consultoría Aplicada II.

Unas muy merecidas gracias a mis profesores: Ricardo Aldazoro, Antonio Cova, Víctor Maldonado, Luis Pedro España, Aixa Socorro, William Medina, Félix Ojeda, Juan Mancheño, Pedro Vicente Navarro, Armando Cova, Massimo Di Salvatore y José Fernández; quienes con sus labores pedagógicas y tesoneras hacen posibles que día a día sus alumnos, naveguen y disfruten, así como lo hice yo, el bienestar que produce la experiencia de aprender, en especial, en el campo del Desarrollo Organizacional.

Un reconocimiento especial a mis amigos Dorkis y Gerardo, quienes con su dedicación y calidad humana, dan soporte y articulación a las actividades administrativas del Postgrado.

A mis dilectos compañeros de estudios, con quienes me embarque un día en la búsqueda de una misma meta, con quienes departí, momentos de exigencias, de estrés y también de alegrías, a todos ustedes muchas gracias.

A mis compañeros de trabajos, quienes con su paciencia y palabras de estimulo, alentaron al autor, a no desfallecer ante la ardua labor que implicó el desarrollo de esta investigación en el seno del área de trabajo.

En última instancia, quiero hacer un reconocimiento muy sentido, a Deyanira, mi amadísima esposa, quien en los momentos de desasosiego, me brindó la palmada de aliento y la ayuda solidaria para culminar con éxito el esfuerzo que en un cercano pasado

Muchas gracias a todos

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL SECTORIAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO DEL MINISTERIO DE LA DEFENSA

Autor: Javier Naveda
Tutor: Oscar Giménez
Año: 2001

RESUMEN

Este trabajo especial de grado, tiene por objeto presentar el diagnóstico organizacional correspondiente al proceso de intervención para la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa; en sí, este esfuerzo académico representó para el autor, el último requisito para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional y a su vez, en una oportunidad para desarrollar los enfoques, teorías, modelos, metodologías y técnicas propios de esta área aplicada, de la ciencia del estudio del comportamiento humano en el entorno organizacional. En tal sentido, el autor plantea que el propósito de la investigación, esta circunscrito en la realización de una intervención diagnóstica sobre el objeto de estudio seleccionado, o sea, sobre la estructura organizativa, encargada de consolidar la función planificadora y presupuestaria de Ministerio de la Defensa. De tal manera, el autor para obtener una apreciación, basada en una percepción ajustada al paradigma científico, de la organización, utilizó algunas herramientas e instrumentos conceptuales, en especial a los correspondientes y de soporte al modelo de Porras, para orientar con base a los hallazgos, el diseño de la estrategia adecuada para el cambio organizacional que aumente el desempeño de esa Dirección General Sectorial. En consecuencia, se realizó una medición de clima organizacional, mediante un instrumento elaborado por el autor, se efectuó el análisis del escenario de trabajo (modelo de Porras) fundamentado en una comparación entre los resultados obtenidos en la medición del clima organizacional y la percepción del autor sobre las respuestas y actitudes mostradas por miembros claves durante la realización de las entrevistas verbales no estructuradas. Y por último, el autor, presenta el plan de intervención para el cambio, bajo el formato del Modelo de Flujo de Porras que pudiera elevar el desempeño organizacional, así como también, expresa las conclusiones del esfuerzo investigativo y las recomendaciones pertinentes para crear las condiciones para hacer plausible la ejecución de la planificación de la intervención de cambio.

I N D I C E

	Página.
Introducción	1
Capítulo I (El problema)	4
Formulación del Problema	5
Objetivos de la Investigación.	11
Justificación e importancia de la Investigación.	12
Delimitación de la Investigación.	14
Limitación de la Investigación.	15
Capitulo II (Marco Teórico)	16
Consideraciones Generales.	16
Antecedentes de la investigación.	17
Desarrollo Organizacional	19
Teoría de las Organizaciones	26
Cultura y Clima Organizacional	40
Teoría General de Sistema	75
Teoría del Cambio Planificado	87
Capítulo III (Metodología de la investigación)	97
El Tipo de Investigación.	97
El Diseño de Investigación.	98
Población o Universo de Estudio.	99
Los instrumentos de recolección de información.	100

Procedimiento de confiabilidad 107

Procedimiento de validez 115

Resultado de los procedimiento de confiabilidad y validez 121

Capítulo IV 124

Diagnóstico organizacional 124

Diagrama de contexto 125

Estructura actual da Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa. 127

Análisis del flujo de datos y procesos de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto 131

Resultado de la aplicación de Clima Organizacional en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto. 135

Conclusiones y recomendaciones 144

Bibliográficas. 148

Anexos

LISTA DE GRAFICOS Y/O CUADROS

Nro.	Título del Gráficos y/o Cuadros	Pág.
1	Enfoques Organizacionales.	31
2	Preguntas para el diseño de la estructura organizacional.	33
3	Modelo de Edgar Schein	44
4	Componentes y Resultados del Clima Organizacional	53
5	Elementos constitutivos de los sistemas	77
6	Sistema o Proceso de Control	85
7	Tipos de cambios organizacionales	90
8	Una estructura organizacional basada en el cambio	96
9	Diagrama de contexto de DIRPLAPRE	126
10	Organigrama de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto	128
11	Plan de acción de la Intervención de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto	147

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el estado venezolano ha venido trabajando en el proceso de reestructuración de las instituciones de carácter público, con el propósito de mejorar la calidad de los servicios públicos, así como también, aumentar la eficiencia de la gestión administrativa en harás de lograr con el menor costo posible los objetivos nacionales. A partir de la consolidación de la primera etapa del proceso constituyente, cuyo producto principal se materializa en el nuevo texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela (1999), es que en definitiva, empieza a tomar visos de realidad los cambios estructurales que se requieren en las organizaciones gubernamentales para hacerse modernas y eficientes en la prestación del servicio al colectivo nacional.

En consecuencia, lo expresado anteriormente da contexto general favorable para la realización de un estudio en el campo del Desarrollo Organizacional, y así poner en practica, los conocimientos y competencias adquiridos durante el transcurso del postgrado en Desarrollo Organizacional que ofrece la Universidad Católica Andrés Bello.

Es menester señalar, que la temática a desarrollar está enfocada en la aplicación de los conocimientos en el área de la Consultoría, en especial, en la elaboración del diagnóstico organizacional. La principal fuente de información, está constituida por aquella recogida a través de la investigación documental, las entrevistas a expertos y la aplicación de instrumentos para medir la percepción del ambiente interno de la organización.

Los aspectos centrales de la investigación, así quedan circunscritos, a la determinación e identificación de los problemas reales y potenciales, así como también, a las áreas susceptibles de mejoramiento que afectan al desempeño organizacional en el contexto castrense, en este caso particular, al que refiere a la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

El capítulo I aborda el planteamiento y delimitación del problema, así como también, expresa los objetivos de investigación, justificación e importancia tanto institucional como personal, que representa el presente trabajo académico.

El capítulo II, hace una revisión teórica sobre aspectos pertinentes de las teorías en materias de sistemas, organización, cultura y clima organizacional,

y cambio organizacional, que dan un soporte coherente y lógico a la investigación.

El capítulo III, versa sobre la descripción de la metodología de investigación aplicada, que hizo posible el logro de los objetivos de investigación planteados en este esfuerzo académico.

El capítulo IV sintetiza y expresa, el diagnóstico obtenido relativo a la situación actual que presenta la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

Y por último, se expresan las conclusiones a las que el autor a llegado luego de haber culminado la investigación y que le permitió formular recomendaciones sobre el plan de intervención adecuado para mejorar el desempeño individual como organizacional.

CAPITULO I
(El Problema)

Introducción

La Fuerza Armada Nacional en el desempeño de su rol indiscutido, como garante de la defensa y seguridad de la integridad del estado venezolano, en sintonía con la visión y objetivos de la nación, formuló un plan denominado: "Plan Estratégico de Consolidación de la Fuerza Armada Nacional (2000-2009)" con la finalidad de establecer los lineamientos institucionales y lograr los cambios requeridos para transformar a la entidad castrense en una organización moderna, altamente disuasiva, con una alta capacidad y flexibilidad, garantizando a la república su seguridad y la defensa de sus intereses, así como también, contribuir con su participación activa al desarrollo nacional.

Citado plan, constituye un instrumento de planificación de índole rector para la consolidación, despliegue y alternativas de empleo de la organización para los próximos diez años, procurando la armonización y sistematización de la planificación militar como administrativa, en el marco de una visión holistica que permita el cumplimiento de la misión de la Fuerza Armada Nacional.

Los lineamientos institucionales plasmado en el plan, orientan la acción a seguir, contemplan aspectos generales y específicos de naturaleza operacionales, de personal, educativos, organizacionales y logísticos. En especial, el plan hace énfasis, en el reordenamiento y compactación de las formas estructurales en función de la redefinición de los procesos organizacionales que coadyuven al cumplimiento de la misión institucional, redimensionada en la nueva carta magna.

La temática de investigación está centrada en la realización de un diagnóstico de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto (DIRPLAPRE); con el propósito de intervenir desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional a los fines de mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.

Formulación del Problema

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994, p. 36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las

organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna (1997) define la Cultura Organizacional, resaltando que es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (p.105).

La Cultura Organizacional condiciona el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, es ella quien determina el Recurso "...enraizamiento, arraigo y permanencia... " (Guedez, 1998, p. 57) del Humano, generando en él "... eficacia, diferenciación, innovación [3] y adaptación ..." (Valle, 1995, p. 57).

Considerando lo antes citado se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá "... definir programas y acciones ... que modifiquen los elementos

culturales que impiden..." (Serna 1997, p. 105) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1) las organizaciones tienen su propia identidad.

Ejemplo de esta afirmación, son las Fuerzas Armadas Nacionales, cuya misión es la Seguridad y Defensa del país. Pese a tener una misión definida, sus integrantes Ejército, Armada, Aviación y Guardia Nacional, no tienen la misma cultura y por consiguiente los climas de trabajo difieren uno del otro; el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores, las creencias y las doctrinas son totalmente distintas.

Las siguientes afirmaciones son producto de las observaciones directas realizadas por el autor del presente trabajo y apreciaciones de algunos

empleados que laboran en el contexto militar, en especial en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

En el seno de esta Organización Castrense labora personal civil profesional, técnico, secretarial y obrero que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada una de las Fuerzas para cumplir la misión que tienen asignada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Este personal civil se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo, la comunicación, la alta rotación del personal militar, el choque entre los valores de la organización castrense y los valores individuales del personal civil; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas de trabajos ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan retantes o apáticos ante lo que sucede en la organización.

Hay que recalcar que el choque entre el personal militar y civil tiene puntos críticos, el primero radica en la formación de ambos grupos y el segundo en el desarrollo de la cultura organizacional castrense.

La formación castrense radica en la naturaleza de la organización, es por ello que la misma recalca valores de obediencia, disciplina, subordinación, respeto por la jerarquía, honor y lealtad; valores estipulados en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, mientras que los valores del personal civil son más diversos, enmarcados en los núcleos familiares, los institutos educativos de procedencia y además están dirigidos a considerar aspectos del ser humano como: respeto por la persona, consideración, comunicación fluida, alegría, humor, sinceridad, originalidad, trabajo en equipo compartido entre muchos otros.

El incipiente desarrollo de la cultura organizacional castrense hacia su personal civil y el factor de la formación citado anteriormente, han dado origen a una brecha entre el personal militar y el personal civil.

Un verdadero desarrollo de la cultura organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del empleado, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio.

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores

determinantes en la eficacia del personal civil que labora en el contexto militar; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los militares y civiles desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Cuáles factores inciden en el comportamiento individual como organizacional de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa?, ¿Qué elementos de la cultura organizacional castrense afectan en la eficacia del personal en el cumplimiento de su trabajo?, ¿Qué problemas o áreas susceptibles de mejoramiento presenta la Dirección General de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa?.

Objetivos de la investigación

El autor en función de la naturaleza de la investigación se plantea los siguientes objetivos:

Objetivo General

Efectuar una intervención diagnóstica en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, con el propósito de obtener información que permita formular un plan de intervención de cambio organizacional para mejorar el desempeño organizacional.

Objetivo Específicos

1. Aplicar una medición de clima organizacional de las dependencias adscritas a la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

2. Analizar el escenario de trabajo de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

3. Proponer un plan de intervención de cambio organizacional para la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

Justificación e importancia de la investigación

La realización de un diagnóstico organizacional en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, reviste de una gran importancia como experiencia intervensionista para el mejoramiento del desempeño general de la institución, puesto que, a pesar de su especificidad, resulta un conocimiento y acercamiento al desempeño de la generalidad de las dependencias administrativas, en donde conviven militares y civiles, trabajando para el logro de las metas organizacionales.

El aporte de la investigación, está en proporcionar una revisión concisa de la base teórica que da contexto al a una posible intervención en materia de Desarrollo Organizacinal (DO), adecuada a los nuevos paradigmas y que a la vez, constituya una propuesta real que contribuya con la modernización de FAN,

En la medida que la organización militar venezolana alcance la modernización que exige los nuevos tiempos, seguirá justificando ante la percepción positiva de la colectividad nacional su existencia institucional.

Además de la justificación general, la realización de la presente investigación se justifica específicamente desde la óptica Institucional y personal:

Institucional

La Fuerza Armada Nacional en función de cumplir con el mandato expreso en el nuevo texto constitucional de la República Bolivariana de Venezuela, adelanta una serie de acciones con el propósito de materializar su nueva visión:

> Para la primera década del tercer milenio la Fuerza Armada Nacional será una organización moderna, altamente disuasiva, integrada por un capital humano profesional de la más alta calidad. Dotada de una alta capacidad y flexibilidad, para garantizar la seguridad del Estado Venezolano, defender los intereses nacionales, y participar activamente en el desarrollo nacional"(FAN, 2000)

En concordancia con la visión, el diagnóstico organizacional enmarcado dentro de una posible intervención de Desarrollo Organizacional (DO) contribuiría en la materialización de la misma, es aquí donde se articula y justifica la realización de la investigación como un aporte académico que coadyuve a la concreción de este gran objetivo.

Personal

En el plano personal, la realización de la investigación representa la oportunidad de poner de manifiesto el resultado de las largas pero gratas horas de estudio, dedicada a comprender los amplios conocimientos y enfoques de campo del Desarrollo Organizacional, como aquellos aspectos

generales relativos con las nuevas tendencias de la gerencia empresarial; significando al mismo tiempo, la adquisición de competencias y cogniciones individuales que capacitan al autor para emprender intervenciones en la institución con una mayor probabilidad de éxito que mejore de la gestión organizacional.

Delimitación de la investigación

El objeto de la investigación está circunscrito en su perspectiva amplia, al estudio del desempeño de la organización castrence , y en su perspectiva restringida, aborda lo concerniente a los elementos y actores que intervienen en el comportamiento de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto de la Fuerza Armada Nacional para el mejoramiento de una adecuada gestión organizacional.

El autor pretende efectuar un diagnóstico sobre la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto. El propósito del diagnóstico es el de identificar y categorizar los potenciales problemas que inciden en el desempeño organizacional de citada Dirección, para así, poder diseñar la estrategia (el Plan de Acción) adecuado que permita implantar correctivos a las desviaciones en la desempeño organizacional deseado.

Limitación de la investigación

La realización de la investigación se vio afectada por las siguientes limitaciones:

1. Limitada información sobre antecedentes de intervenciones en Desarrollo Organizacional realizadas en la Fuerza Armada Nacional Venezolana.

2. Escasa disponibilidad de tiempo de los Directores y Jefes, para el desarrollo de entrevistas y cuestionarios pertinentes para el diagnóstico organizacional.

CAPITULO II
(Marco Teórico)

Habiendo definido el planteamiento del problema, establecido el objetivo general y sus derivados objetivos específicos a los fines de la presente investigación, es hace menester fundamentar los aspectos de índole teóricos y filosóficos que sustentarón a la misma. En consecuencia, el marco teórico abordó lo concerniente a diversas teorías y conceptos atinentes al campo del Desarrollo Organizacional.

Los problemas susceptibles de ser sometido a investigación, generalmente poseen referencias teóricas y conceptuales, que aun cuando se muestren difusas o sistematizadas, su propósito es dar al estudio en cuestión, un sistema coordinado y coherente de conceptos que permitan integrar el problema a un ámbito o contexto donde cobre sentido.

Considerando lo expuesto en el párrafo anterior, el propósito del marco teórico de esta investigación, es la de situar el problema de estudio dentro de un conjunto de conocimientos valederos, que permita orientar el plan de la investigación, así como también, establecer las estrategias a seguir para la obtención de los objetivos previamente formulados.

Se abordó la teoría sobre las organizaciones, para dar contexto al desarrollo de la temática tratada en función de la organización militar; la teoría general de sistemas, considerando sus antecedentes de estudios como autores fundamentales; la teoría del cambio planificado, para explicar con carácter normativo la introducción o reemplazo de una tecnología dentro de las organizaciones.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La organización militar tiene una estructura particular que ha sido fuente de inspiración, desde el punto de vista funcional, para el diseño de organizaciones de índole privada, salvando desde luego, las diferencias propias que la misma tiene en función a la naturaleza de sus fines (bélicos y de defensa). De tal manera, que la percepción general de dicho tipo de institución, en opiniones de autores como Toffler (1995), señala paradigmas basados en la eficacia en la definición de los objetivos, eficiencia en la administración de los recursos asignados para el logro de los objetivos institucionales, que orientado a la acción en la búsqueda del perfeccionamiento de técnicas y de la generación de novedosos métodos que mejoren la efectividad organizacional.

Toffler (1995, op. citada) en su análisis sobre el comportamiento histórico de la institución militar, señala que este tipo de organización ha marcado el ritmo en el avance de la ciencia y tecnología de la civilización occidental; la cual partiendo de aplicaciones bélicas, cambiarán para cumplir fines pacíficos en procura del bienestar humano.

La percepción de la institución castrense venezolana dista mucho del paradigma organizacional militar antes esbozado. La realidad del país, estigmatizada por infructuosas estrategias fallidas por mejorar la situación de una balanza comercial adversa, en la que se importa la mayoría de los bienes y servicios que se consumen e incluyendo la tecnología bélica necesaria para disuadir y mantener el equilibrio militar en la región, acarrea repercusiones y vulnerabilidades significativas y una virtual dependencia antes los países desarrollados.

La intención del alto mando institucional de la Fuerza Armada Nacional, es la de detener y revertir esta situación, por intermedio de políticas y estrategias que desde la perspectiva teleológica, orientan las acciones hacia la realización de la nueva visión institucional, que acorde con las tendencias gerenciales actuales, enmarquen los esfuerzos de reestructuración organizativa que adelanta los órganos directorales en la sede ministerial y que procurar un cambio benéfico para la organización total. Lo expresado anteriormente, señala una redefinición en la percepción interna como

externa de la organización, que hace pensar, que la institución camina a tono con los nuevos paradigmas visualizados por Nasbitt (1982), citado por Bennis(1995), y en especial al logro de la eficiencia y eficacia en la gestión organizacional que hasta ahora ha sido producto inacabado de las fuerzas de la celeridad y de la complejidad dinámica que caracteriza los modernos procesos de cambios sociales, políticos, económicos y que inexorablemente inciden, directa e indirectamente, en la definición de la cultura organizacional militar venezolana.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) ha evolucionado durante los últimos años constituyéndose en una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Como cualquier otra disciplina, el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre "Desarrollo Organizacional", sin embargo la mayoría de autores concuerdan con que una de las principales funciones del DO (Desarrollo Organizacional) es mejorar el ambiente de trabajo dentro de la organización, para el consecuente alcance de objetivos y eficiencia organizacional.

El DO pretende: eficiencia organizacional a través de una mejor relación trabajador - empresa, mejorar la calidad de vida del trabajador y lograr mayor rentabilidad. Todos estos aspectos se encuentran interrelacionados.

Porras y Robertson (1992), al revisar la bibliografía sobre D.O. encontraron las siguientes definiciones:

> "el D.O. es una respuesta al cambio, una estrategia educativa compleja con la que se intenta cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura de las organizaciones de modo que ellas puedan adaptarse mejor" Bennis (1969, p. 2).
>
> "un esfuerzo (1)planificado, (2)realizado por toda la amplitud de la organización, y (3)administrado por la alta gerencia, para (4)aumentar la salud y eficacia de la organización mediante (5)intervenciones planificadas sobre los 'procesos' de la organización, usando el conocimiento de la ciencia del comportamiento. Beckhard (1969 , p. 9).
>
> "...un cuerpo de conocimiento que relaciona los medios en que las organizaciones pueden adaptarse mejor' (p. ix). Luego, ellos lo definen más específicamente como "un cambio planificado, basado en los valores, de los procesos de la auto-evaluación, involucrando tecnología y estrategias específicas, con el objetivo de mejorar la eficacia total de un sistema organizacional" (Margulies y Raia, 1978, p. 74).
>
> "un proceso de la amplitud del sistema donde se hace recolección de datos, diagnóstico, planificación activa, intervención, y evaluación con el objetivo de: (I)mejorar la congruencia entre estructura organizacional, proceso, estrategia, gente, y cultura; (2) desarrollar soluciones organizacionales nuevas y creativas; y (3)desarrollar la capacidad organizacional de auto-renovarse. Esto ocurre mediante la colaboración de los miembros organizacionales que trabajan con un agente de cambio que usa la teoría,

investigación, y tecnología de la ciencia del comportamiento" Beer (1980, p. 1 0).

"un proceso planificado de cambio en la cultura de una organización con la utilización de la tecnología, investigación, y teoría de la ciencia del comportamiento" Burke (1982, p. 10).

"un proceso sistemático de valores subordinados que emplea una variedad de técnicas introducidas por un consultor para mejorar la eficacia de las organizaciones complejas" Robey y Altman (1982, p. 1).

"un gran esfuerzo respaldado por la alta gerencia, para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente mediante un diagnóstico y manejo más efectivo y colaborador de la cultura organizacional - con especial énfasis sobre el equipo formal de trabajo, el equipo temporal y la cultura intergrupal - con la asistencia de un consultor - facilitador y el uso de la teoría y la tecnología de ciencia de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo investigación de acción." French y Bell (1984, p. 17).

"'una aplicación de la amplitud del sistema del conocimiento de la ciencia del comportamiento para el desarrollo y refuerzo planificado de las estrategias organizacionales, estructuras, y los procesos para mejorar la efectividad de una organización" Huso y Cummings (1985, p2)

Muchinsky (1994) manifiesta que el DO es una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que ha evolucionado muy rápidamente y que es un esfuerzo de toda la organización apoyada por la alta gerencia. La definición del autor es:

El DO es un esfuerzo planificado, que afecta a toda la organización dirigido desde la cumbre, para incrementar la eficacia y la salud de la organización a través de una intervención

planificada sobre la organización utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta

Esta definición muestra una tendencia psicológica del DO, pues cuando se habla de la ciencia de la conducta, se refiere específicamente a la Psicología. A través de la puesta en práctica de sus técnicas, puede llegar a mantener una organización óptima, en términos económicos y sociales, respondiendo a demandas y necesidades externas e internas del medio, dentro un ambiente de trabajo saludable para todos los integrantes de la organización.

Este mismo autor comenta que la definición anterior del DO, tiene cinco partes claves, que describen lo que es un DO y sus implicancias:

- El DO es una actividad **planificada** puesto que implica el diagnóstico de problemas, la realización de un plan y la movilización de recursos para ejecutar el plan.

- Los esfuerzos del **Do afectan a toda la** organización, aunque no toda la organización podrá estar en el punto de mira.

- Los **efectos del DO** deben estar dirigidos y apoyados desde la cumbre. El DO fracasa si no cuenta con el apoyo y el compromiso de los niveles altos de dirección.

- **Los programas del** DO son un medio para mejorar la salud y la eficacia de la organización. La salud de la organización es igual que la salud personal: las entidades saludables pueden obtener niveles de rendimiento alto; las organizaciones malsanas no.

- **Los objetivos** provienen de intervenciones deliberadas, los procedimientos pueden variar desde la modificación de la disposición física hasta la oferta de una formación específica para ciertos miembros de la organización.

Esto elementos, muestran claramente la real magnitud e importancia, en los días actuales de implementar programas de DO, pues su practicidad y funcionalismo tiende de manera global a mejora muchos aspectos en las empresas modernas.

Tomando otras definiciones vemos que estas incluyen otros elementos:

> Desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo a largo plazo, apoyado par la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional Stoner y Freeman, (1995, p307).

Esta definición aborda la Cultura Organizacional, es decir que un programa de DO maneja la cultura para abordar los problemas de la organización.

Entonces encontramos un nuevo factor que interviene en el DO, la Cultura Organizacional.

Otra definición un tanto más completa:

> "El término "desarrollo de la organización" implica una estrategia de reeducación normativa ideada para afectar los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización de modo que se puedan adaptar mejor al ritmo de cambio acelerado de la tecnología, el entorno industrial y la sociedad en general. También incluye una reestructuración formal de la organización que se suele iniciar, facilitar y reforzar por medio de cambio de las normas y el comportamiento"Gibson, Ivancevich y Donnell (1994: . 622).

Si bien esta conceptualización no habla específicamente de la pertinencia y relación de cambio organizacional con cambio de cultura, es evidente que al modificar los valores, normas, reglas, comportamientos esperados, etc., se están refiriendo a un Cambio de Cultura, pues los aspectos anteriores son estructurales en una organización y son elementos que hacen parte de la Cultura de las Empresas.

Otra definición de DO:

> " Es una técnica gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante" Gibson, Ivancevich y Donnell (994, p.: 620).

La clave para el éxito de un programa de DO, recae en el compromiso gerencial. La última definición atañe a los gerentes y el DO al ser una técnica gerencial, ayuda a los lideres en la asunción real del compromiso para el

cambio y crea la conciencia de la necesidad del mismo. Esto significa que los gerentes deben estar totalmente conscientes de su trascendental papel como gerentes del cambio, pues ninguna organización que desea mantenerse vigente podrá escapar a las mutaciones mundiales que implican una constate reestructuración de aspectos administrativos y técnicos.

Algunos autores coinciden en que DO, es una estrategia gerencial que deber ser apoyada por la cúpula de la empresa, pues sin el compromiso de estos, es probable que el programa fracase. Persigue el logro del cambio y la necesidad de contar con personas que faciliten al mismo, ya que el DO representa un mejoramiento continuo dentro la organización. El DO también va detectando necesidades las cuales deben ser trabajadas, implementando constantemente nuevas estrategias.

La anterior definición toca implícitamente otros aspectos que también deben ser mejorados por la organización como ser: la visión del liderazgo, la capacitación, la negociación y el manejo de la cultura organizacional con todos sus elementos, siendo este último aspecto uno de los más importantes, puesto que el fundamento de toda organización recae en su cultura, su manejo es muy delicado, ya que representa la estructura misma de la empresa.

En las organizaciones también se habla de los procesos, los cuales son las formas que tienen las empresas de realizar sus actividades para el logro de objetivos. Estos procesos pueden ser modificados en cualquier momento dependiendo del medio externo y las exigencias o necesidades internas.

Otro factor importancia en el empleo del D.O. es el rol del consultor – facilitador, quien tiene un papel trascendental, pues con su experiencia, neutralidad y objetividad llevará a cabo el desarrollo óptimo de un programa de DO.

Por último cuando se habla de la investigación acción como técnica, se refiere a la participación activa y colaboración de todos los miembros de la organización, durante el proceso que implica la investigación de los problemas o necesidades organizacionales (diagnóstico). Esta técnica es continua, pues se puede ir diagnosticando constantemente y desarrollando de la misma forma estrategias apropiadas para cada problema detectado.

TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES

La organización surgió desde antes de que la historia empezara a escribirse, cuando se crearon las sociedades en respuesta a la necesidad del ser humano de unirse con sus semejantes para lograr objetivos. Toda

organización debe surgir a partir de un interés común y de la combinación del esfuerzo de sus miembros. Por lo tanto, una organización es la forma de toda asociación humana para el logro de un propósito común. Existen muchas de estas asociaciones y no todas son similares, varían mucho dependiendo de la naturaleza de los motivos por los que fueron creadas. Sus metas pueden ser de lucro, de enseñanza, de defensa o de satisfacción social, etc.

El término organización no refiere solamente a la estructura física, sino al cuerpo completo de la asociación de individuos, a todas las funciones y procesos, a la coordinación de los factores que cooperan para el logro de los objetivos para el cual fue creada dicha organización. Weber (1998) distingue a la organización como un grupo corporativo que involucra "una relación social que está cerrada o limita a la admisión de extraño por medio de reglas.... hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos cuya función regular es está, la de fungir como jefe o cabeza y por lo general tiene un personal administrativo" (p. 145–146) En tal sentido, plantea que las organizaciones son en sí relaciones sociales, en donde sus individuos establecen fronteras por medios de reglas, esto implica un sistema de poder basado en la autoridad que se detenta en función de la posición u orden que ocupen los miembros en la estructura y que desarrolla funciones administrativas para garantizar la continuidad de la acción del grupo corporativo.

Barnard (1938), citado por Hall (1996), propone que la organización es "un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinado de dos o más personas". Es un enfoque algo diferente, aunque comparte a grandes rasgos, la naturaleza sistémica de la organización expuesta por Weber, hace énfasis en la coordinación intencionada de los elementos constitutivos de la misma (la organización)

Selznick (1947) define a la organización como una estructura social adaptable único, que se desprende de los roles que los individuos desempeñan bajo un sistema de cooperación que los hace funcionar de manera común para el obtener los objetivos.

Las teorías recientes sobre las organizaciones, señalan que el diseño de la forma estructural está alineada con los propósitos que persiguen estos tipos de asociaciones.

Hall (1996) define a la estructura organizacional como "la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esa gente" (p. 53). En este sentido, el citado autor identifica tres (03) elementos para entender y diseñar la forma estructural de las organizaciones, estas son: la complejidad, la formalización y la centralización.

Burns y Stalker (1961) citado por Hall (1996) señalan que la combinación de estos elementos, determina la diversidad en el diseño de la forma estructural de la organización en función de un eje dicotómico entre un modelo mecánico, que se corresponde al tipo ideal burocrático de Weber en donde la organización queda signada por: jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas; y por su opuesto, el modelo orgánico

Al respecto Gibson (1988) define a ambos modelos de la manera siguiente:

> Modelo Mecanicista
> Diseño de organizaciones que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de producción y eficacia merced a un amplio uso de normas y procedimientos, centralización de la autoridad y fuerte especialización de la mano de obra (p.609)
>
> Modelo Orgánico
> Diseño de organizaciones que destaca la importancia de conseguir elevados niveles de adaptabilidad y desarrollo merced al uso limitado de normas y procedimientos, descentralización de la autoridad y nivel relativamente escaso de especialización (p.613).

Convalidando la perspectiva de Burns y Starker de la dicotomía entre ambos modelos Mecánico Vs orgánico, aportando que en lo absoluto, esto determina la prevalencia de uno contra otro. La selección y utilización de cualquiera de los modelos dependerá de la naturaleza de los propósitos de la organización, así como también, a la influencia del entorno, tanto interno

propósitos de la organización, así como también, a la influencia del entorno, tanto interno como externo, que pudiera afectar notablemente la gestión de la organización hacia el logro de los fines empresariales.

En el devenir del tiempo los enfoques organizacionales han experimentados una cierta evolución, hasta desembocar en el pensamiento sistémico. En cierta medida, las tendencias gerenciales y estudios sociológicos, psicológicos y antropológicos actuales, apuntan a una visión humanista del cómo debe realizarse la dirección organizacional, en este sentido, se revisaron los enfoques organizacionales en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 1 (Enfoques Organizacionales)

Aspecto Principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explicativos				
	Teoría clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de sistema
Enfoque de la organización	Organiza-ción formal	Organiza-ción informal	Organiza-ción formal e informal	Organización formal	Organiza-ción formal e informal	Organiza-ción formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social internacional mente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales re-Presentantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Gantt, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo,Follet, Maier, Dubin, Roethis-berger, Cartwright, French, Lewin, Tennenbau, vitalas, Homans, Zalesnici	Drucker, Koonts, Jucius, Newman, Odiome, Humble, Gelinier, Schleh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Bardnard, Argyris, Cyert, Bennis Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, Mrarch	[illegible]
Características básicas de la administración	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de organiza-ciones	Ciencias aplicadas de la conducta	[illegible]
Concepción del hombre	Homo economicus	Homo social	Hombre organizacio-nal	Hombre organizacio-nal	Hombre organizacio-nal	Hombre administrati-vo	[illegible]
Comportamien-to organizacio-nal del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tayloriano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacio-nales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizacio-nes	Ser racional que toma decisiones en cuanto a la participación en las organizacio-nes	[illegible]
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizaciona-les y objetivos individuales	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses Todo indeseable debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacio-nales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptivo Prevalencia de los objetivos organizaciona-les	Conflictos inevitables y aun deseables	Conflictos posibles y negociables Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

Fuente: ABC del Desarrollo Organizacional 1994

Sustentado en la interpretación del cuadro anterior sobre los enfoques organizacionales, el autor, opina que en el caso venezolano, la organización militar, considerando el paradigma tradicional de su función, debe orientar sus esfuerzos de desarrollo, al logro de procurar cambios organizacionales que la lleve del modelo mecanicista en su diseño, hacia un modelo más orgánico fundamentado en el enfoque de la teoría de sistemas. En tal sentido, es menester, para el investigador hacer un acercamiento exploratorio sobre los aspectos definitorios de los elementos que configuran la estructura de las organizaciones para obtener una mayor claridad del objeto de la investigación.

Para tales efectos abordaremos lo concerniente a la estructura organizacional desde una perspectica general.

Estructura Organizacional

Una estructura organizacional se define como la manera en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos fundamentales que los gerentes necesitan tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura de sus organizaciones: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, control, centralización / descentralización y formalización. De tal manera que las seis preguntas que

se necesitan responder para el diseño de las organizaciones se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 2 (Preguntas para el Diseño de la estructura organizacional)

Los elementos cómo Preguntas	Los elementos cómo Respuestas
1. ¿Hasta qué grado las tareas son subdivididas en trabajos separados?	• Especialización del trabajo.
2. ¿Bajo qué bases será agrupado el trabajo?	• Departamentalización.
3. ¿A quién le reportan los grupos y los individuos?	• Cadena de mando.
4. ¿Cuántos individuos pueden ser eficientes y eficazmente dirigidos?	• Control.
5. ¿Dónde se centraliza la autoridad de toma de decisiones?	• Centralización y descentralización.
6. ¿Hasta qué grado existirían reglas y regulaciones para dirigir a empleados y gerentes?	• Formalización.

Fuente: Van Eynde

1. Especialización del trabajo:

   El término especialización del trabajo, o división de labores define y describe el grado en el cual las tareas en la organización están subdivididas en trabajos separados.

   La esencia de la especialización del trabajo, es que un trabajo entero no es hecho por un solo individuo; es separado en pasos, y cada paso es completado por una persona diferente. Los individuos se

especializan en realizar parte de una actividad en lugar de la actividad completa.

2. Departamentalización.

Con la especialización del trabajo surge la necesitad agrupar a aquellos individuos con el fin de poder coordinar tareas comunes. La base en la que se agrupan trabajos se llama Departamentalización.

3. Cadena de mando.

El concepto de cadena de mando era básicamente una piedra angular en el diseño de las organizaciones.

La cadena de mando es una línea de autoridad irrompible que se extiende desde el tope hasta la base de la organización y clarifica quien manda a quien. Ésta responde a las preguntas tales como: ¿Qué debo hacer si tengo un problema y quién es responsable por eso?

No se puede discutir la cadena de mando sin discutir dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a la posición dentro de la organización que lo capacita para dar órdenes y para esperar que esas órdenes sean obedecidas. Para facilitar la coordinación, la

organización le da a cada posición en la estructura un lugar en la cadena de mando, con su grado de autoridad de acuerdo a sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea de autoridad irrompible. Este principio establece que cada persona debería tener uno y solo un superior a quien responder directamente. Si la cadena de mando se rompe, un subordinado podría tener que hacer frente a las conflictivas demandas de varios superiores.

4. Espacio de Control.

¿Cuántos subordinados pueden estar dirigidos directamente eficaz y eficientemente? Esta pregunta es importante porque el alcance mayor del espacio de control determina el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Todas las cosas que son iguales tienen el mismo largo y hacen que la organización sea más eficiente.

Los espacios pequeños tienen sus defensores. Cuando los espacios están diseñados en función de 5 o 6 empleados, el gerente puede mantener un control más estricto. Los espacios pequeños tienen tres grandes inconvenientes:

a. Son muy caros porque agregan un número mayor de niveles de dirección.

b. La comunicación hecha verticalmente en la organización es más compleja. Los niveles agregados de jerarquía hacen que la transmisión de órdenes se dificulte, ya que la misma debe pasar por muchos niveles.

c. Los espacios pequeños de control propician la vigilancia directa demasiado y aminora la autonomía del empleado.

Los espacios anchos de mando son consistentes con los esfuerzos recientes de compañías para reducir costos, eliminar niveles superiores de mando, manejar la toma de decisiones, incrementar la flexibilidad y estar cerca de los clientes. Sin embargo, asegurar esa actuación no sufre debido a la longitud del espacio de mando. Las organizaciones han tenido que hacer una fuerte inversión en el entrenamiento de sus empleados.

5. Centralización y Descentralización.

En algunas organizaciones, la gerencia de alto nivel toma todas las decisiones. La gerencia de más bajo nivel únicamente sigue las directrices de los gerentes de alto nivel. En el otro extremo, hay organizaciones en las cuales la toma de decisiones está bajo varios gerentes cercanos a la acción.

La primera forma de organización es descrita como altamente centralizada, la última como descentralizada.

El término *centralización* se refiere al grado en el cual la toma de decisión está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto incluye solamente la autoridad formal: esto es, las direcciones inherentes a una posición. Típicamente, se ha dicho que los gerentes de alto nivel manejan la toma de decisiones con poco o ningún grado de acción sobre el personal de la base, entonces, la organización es centralizada. En contraste, mientras más participe o de su opinión en la toma de decisiones el nivel bajo, esta es más *descentralizada*.

Una organización caracterizada por la centralización es esencialmente diferente en su estructura a la estructura natural de otra descentralizada. En una organización descentralizada, la acción para resolver problemas puede ser tomada más rápidamente. Un mayor número de personas proporciona aportes a la decisión, y los empleados se sienten menos alienados porque son ellos los que toman decisiones referentes a su vida laboral.

Consistentemente, los recientes esfuerzos gerenciales para hacer organizaciones más flexibles y responsables han estado relacionados

con la descentralización de la toma de decisiones. En grandes compañías, los gerentes de nivel bajo están cerca de la acción y típicamente tienen un mayor conocimiento acerca de los problemas.

6. Formalización.

La formalización se refiere al grado al cual los trabajadores están estandarizados con la organización. Hay descripciones explícitas del trabajo, una gran cantidad de reglas organizacionales y una clara definición de los procesos de trabajo en la organización, los cuales tienen una alta formalización. Donde la formalización es baja, el comportamiento es relativamente no programado y los empleados tienen una gran capacidad de ejercitar la discreción en sus trabajos. Desde que la discreción individual en el trabajo es inversamente proporcional a la cantidad de trabajo que es preprogramada por la organización, el grado más alto de estandarización corresponde a la menor participación de los empleados en cuanto a cómo su trabajo debe ser hecho. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados se comprometan en conductas alternativas, elimina incluso la posibilidad de considerarla. El grado de formalización puede variar entre y dentro de las organizaciones.

La combinación de elementos estructurales, configura y define la naturaleza de las organizaciones, conociendose hasta ahora, los siguientes tipos:

Simple estructura, Burocracia, estructura matricial, basado en equipos, organización interna autonoma, virtual y por último, organización sin limites.De tal manera que podemos resumir lo expuesto en el siguiente cuadro:

Cuadro Nro. 3 (Tipos de Organizaciones)

Elementos de la estructura	(+) Mecánica Orgánica (-)						
	Simple estructura	**Burocracia**	Estructura matricial	Basada en equipo	Unidad interna autonoma	Organización virtual	Organización sin limites
Especialización del trabajo							
Departamentalización							
Cadena de Mando							
Control							
Centralización/Descentralización							
Formalización							

Fuente: Elaboración propia basada en perspectiva de Van Eynde.

Cabe preguntarse, hacia dónde se dirige el rediseño organizacional de la Fuerza Armada Nacional Venezolana.

La perspectiva general que se tiene de las organizaciones militares, señala que su tipo ideal responde a la definición del ideal burocrático weberiano, el cual determina el cómo se ejerce la conducción generalizada de la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.

Cultura Organizacional

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y eficacia, puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte,

invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Peters y Waterman (1995), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt,1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los

miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.(ver Gráfico 1)

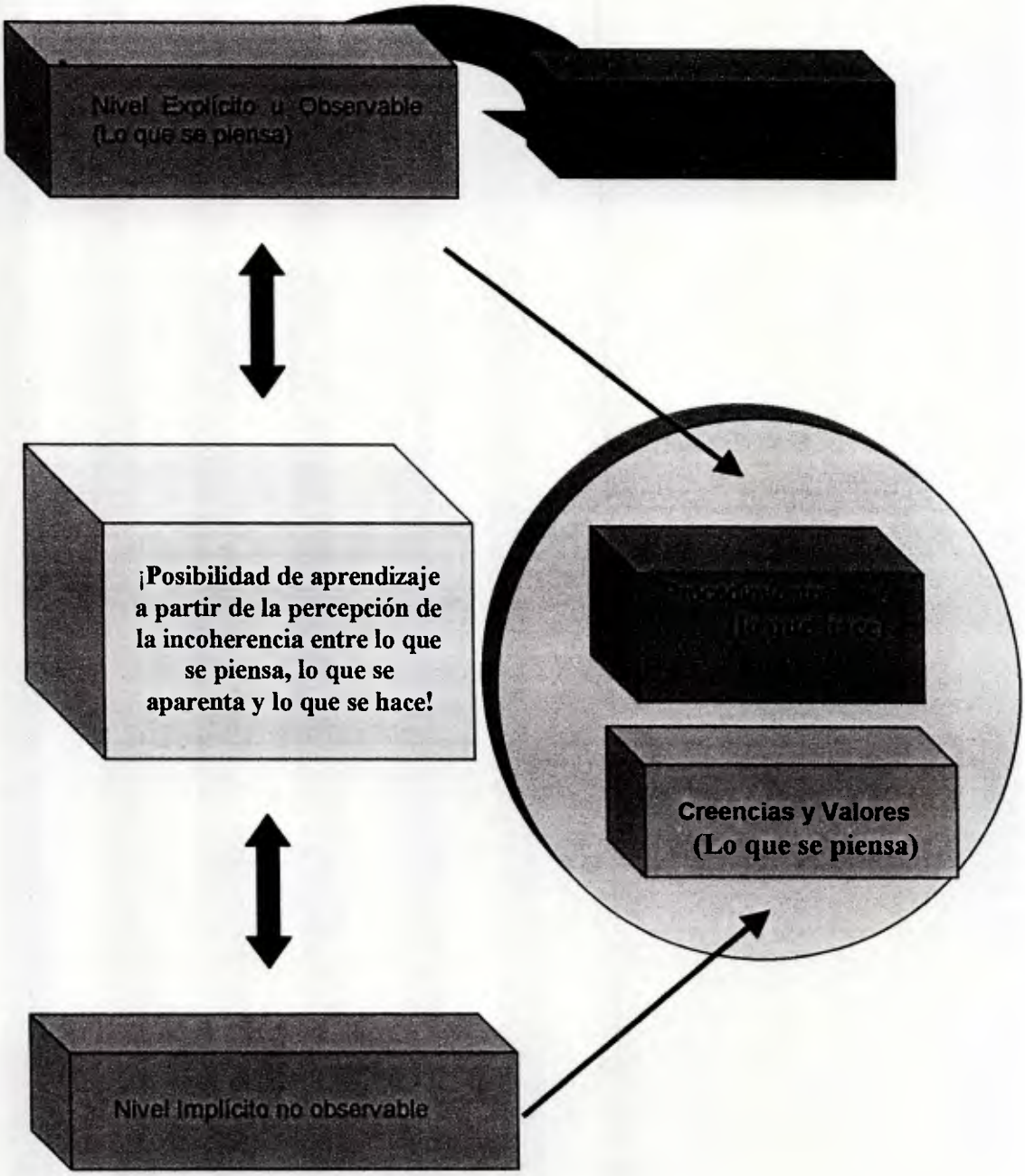


Gráfico 3 Modelo de Edgar Shein

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario;

por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El modelo presentado por Shein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia. Los factores citados constituyen según Armstrong (1991) "... los cimientos para levantar los diversos métodos para alcanzar la excelencia"(p.11).

La cultura organizacional según Shein (citado por Armstrong,1991) es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla

métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es mas que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser

difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armtrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización

pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt, 1993, p. 111), mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." (Hunt, 1993, p. 111) de la organización.

Clima Organizacional.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores

Forehand y Gilmer (citados por Dessler,1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) definieron el clima como ".. la opinión que el empleado se forma de la organización". (p. 182).

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) para ellos el clima son".. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (p.182).

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como ".. las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de

elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el strees que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo. (ver Gráfico 2).

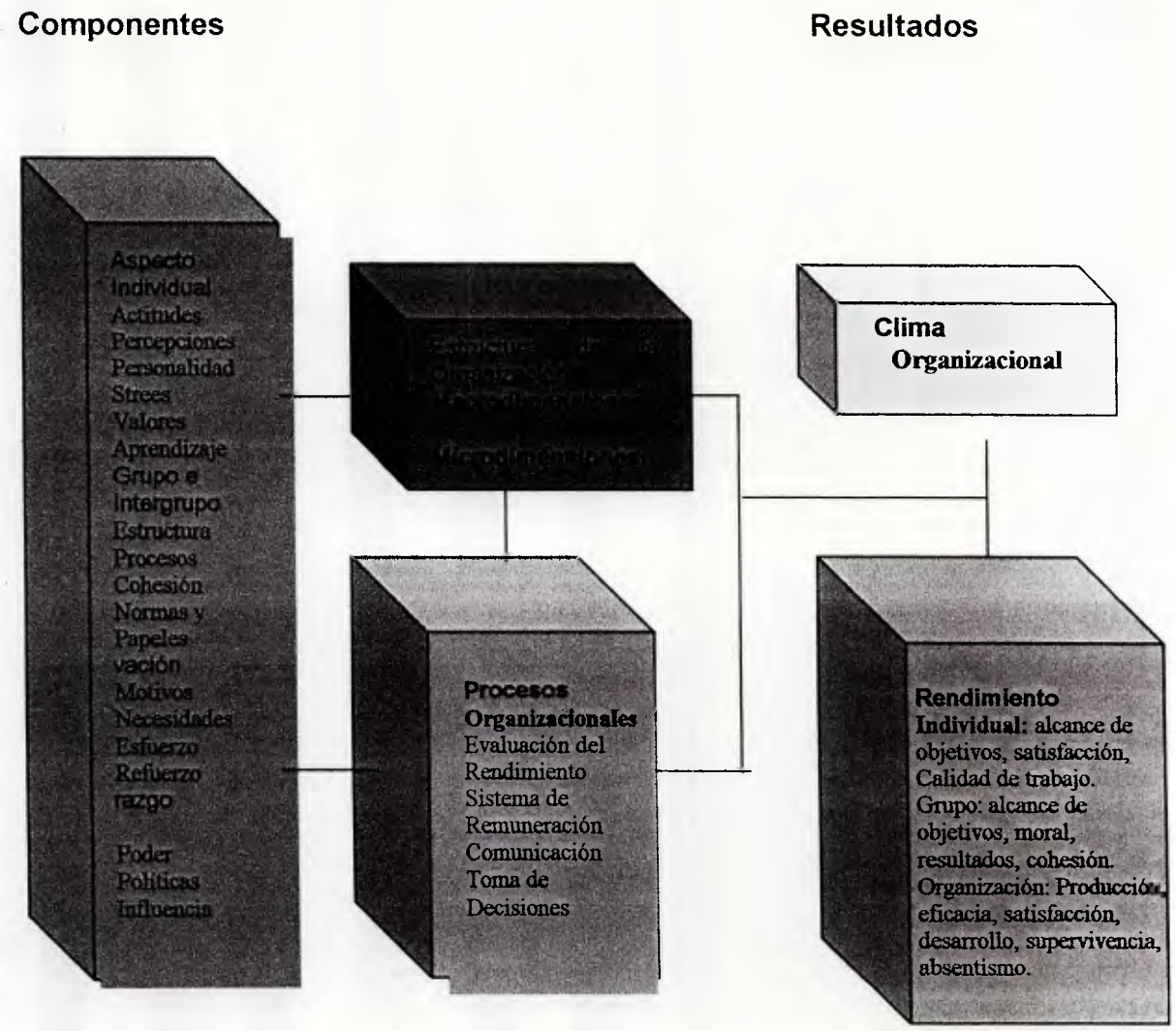


Gráfico 4 Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

Fuente: El Clima en las Organizaciones (p.40) de Luc Brunet 1999, México.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los

individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet,1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1. Sistema I. Autoritario explotador

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer las necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.

El sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c)

características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo).
2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).
3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con in punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler,1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse

a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Para los efectos de esta investigación, el autor tomando como referencia los estudios expuestos anteriormente, considera pertinente señalar que el análisis del clima organizacional ha sido concebido como un elemento clave para determinar el comportamiento humano en las organizaciones. Sin embargo, entre los teóricos investigadores existen serios desacuerdos con respecto a puntos tan críticos como: a) si realmente existe el concepto de

clima organizacional; b) cuales son los componentes del clima; c) su vinculación con la satisfacción y la ejecución de tareas del puesto de trabajo; d) la existencia de medios apropiados par su medición.

Alvarez, G. (1992) , en sus trabajos relacionados con el área de clima, dice que el concepto de clima organizacional es ciertamente controversial. No solamente hay desacuerdos sobre que significa sino también ha sido difícil llegar a un acuerdo acerca de un exacto rol para determinar la actuación en las organizaciones. Por lo que se debe examinar su significado, sus dimensiones más relevantes y cómo se relaciona con otra variables tanto de la organización como con aquellas propias del individuo.

Las concepciones sobre el clima varían en su contenido. Así encontramos elementos como: Percepción, atmósfera interpersonal, aceptación de restricciones sociales y culturales, modos de asumir la gerencia, características organizacionales distinguidas y perdurables en el tiempo, la multidimensionalidad de sus componentes, la estructura psicológica de la organización, la interacción de características personales y organizacionales, el contexto psicológico donde ocurre la conducta organizacional y los valores objetivos y subjetivos de sus componentes. En esa diversidad de visiones se da inicio a los estudios referentes al clima.

Bajo este conocimiento y contextualizando nuestro estudio a la unidad de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, se concretó la definición de clima de la siguiente manera:

> *Es un conjunto de propiedades que caracterizan el ambiente interno de la organización, características que están basadas en las percepciones colectivas de sus integrantes y que tienen que ver con sus* ***métodos de mando*** *para dirigir; con los mecanismos que utiliza para* ***motivar;*** *con la forma en que se* ***toman las decisiones****; con el proceso de* ***comunicación****; la forma como se manejan los* ***conflictos****; con el* ***trabajo en equipo*** *dentro de la organización; con la* ***identificación*** *que sus miembros tienen con la organización y con el necesario* ***mejoramiento de los procesos*** *que ella debe acometer para enfrentar los retos de su mercado.*

DEFINICIONES CONCEPTUALES

Sustentados en el concepto de clima organizacional definido para este estudio, señalamos a continuación el conjunto de dimensiones que serán susceptibles para realizar el consecuente diagnóstico:

1. Métodos de Mando:

Este concepto se refiere al ejercicio y la distribución del **poder**, el **liderazgo** y la **autoridad** en las relaciones superior-subordinado y las existentes entre los diferentes niveles jerárquicos de los cuadros gerenciales, en las cuales dichas características como elementos organizacionales de mucha importancia afectan las relaciones de la cadena de mando.

2. Motivación:

Son factores específicos que fortalecen, dirigen y desarrollan el comportamiento positivo de los grupos además de afectar su nivel de desempeño y que se instrumentan en la organización para generar **apoyo**, **estímulo** y **confianza** en sus miembros. De ese modo se logra que ellos trabajen más intensamente por la organización y a la vez logra que esta última responda a las necesidades y motivaciones de los grupos.

3. Toma de Decisiones:

Es un proceso que resulta de la evaluación de la información disponible y necesaria para la **toma de decisiones** dentro de los procesos organizacionales en que participa el grupo. Involucra además de la **participación** en el proceso mismo de la decisión, la **delegación** de la responsabilidad en la toma de dichas decisiones.

4. Comunicación:

Se refiere al **flujo de la información** a través de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacerse escuchar en los niveles altos de la dirección. Mediante este proceso y a través de los diferentes **canales de comunicación**, se transmite en forma **clara**, **precisa y oportuna** no sólo las instrucciones para realizar la tarea, sino también aquella información

formal o no que de alguna manera afectan las relaciones inter e intragrupales.

5. Conflicto:

Este concepto se relaciona con aquellas características de procesos en los cuales se presentan **diferencias** en los puntos de vista entre los miembros del grupo y de éste con la gerencia. Tales diferencias pueden ocurrir debido a la desigual distribución de las **tareas y de las responsabilidades** dentro del proceso productivo; posiciones políticas diferentes para el manejo del recurso humano e incluso, por posiciones encontradas en cuanto a dichas **políticas**.

6. Trabajo en equipo:

Referido a la **disposición** y a la **habilidad** compartidas de los miembros y de los grupos de la organización para lograr los fines y objetivos de ésta y así establecer la **cooperación** necesaria entre los diferentes **grupos de trabajo**, como una única posibilidad de acción y de ejecución de la empresa.

7. Identificación Organizacional:

Se refiere a los procesos internos de grupos e individuos y según el cual se "pertenece" a la organización lo cual se manifiesta principalmente en una arraigada cultura organizacional que transmite **sentido de pertenencia**,

lealtad, **cohesión** y hasta los **patrones de conducta** visibles en los individuos y en los grupos.

8. Mejoramiento de los procesos:

Se refiere a la introducción de **mejoras** en el funcionamiento de la organización para llevar adelante con éxito el proceso total de la organización y adaptarse a los **cambios de su mercado**. En algunos casos tiene que ver con mejoras de tipo tecnológico y en otros con **mejoras de los procesos** organizacionales que permiten actualizar los controles administrativos y optimizar el uso de las competencias que son necesarias para realizar la tarea.

DEFINICIONES OPERACIONALES

Una vez establecidas las dimensiones que determinan para este estudio, el clima organizacional, se determinaron el conjunto de indicadores operacionales que de cada una de ellas, los cuales quedaron definidos de la siguiente manera:

Indicadores de Métodos de Mando :

1.1. **El liderazgo:** proceso mediante el cual se logra que la gente trabaje hacia **metas comunes** y se manifiesta cuando el líder dispone de una **visión** que es capaz de **influir y motivar** logrando que otros la compartan. Manifiesta además la aptitud de lograr **dirección** para guiar a otros, dispone de la actitud de **escuchar** y **atender** a aquellos que le siguen y es percibido como equitativo en su desempeño de dirección.

1.2. **El poder:** se refiere a la **capacidad** que tienen ciertos individuos para hacer que otros accionen hacia fines y objetivos determinados por la organización, con ello guía hacia la **ejecución**. El poder viene dado en general por el puesto y la **posición jerárquica** que se ocupa en la estructura organizacional.

1.3. **La autoridad:** es una característica que es propia del individuo tanto por su posición en la organización como por su **conocimiento de la tarea** lo que le permite lograr el acatamiento de la autoridad por parte de sus subordinados como el proceso normal en la cadena de mando.

En algunos casos, liderazgo, autoridad y poder están relacionados con las particulares características del individuo como poseedor del conocimiento o como experto del área y sus procesos y no necesariamente vienen dadas por su posición en la estructura jerárquica.

Indicadores de Motivación:

2.1. **El apoyo:** se refiere al soporte que se provee a los empleados para el **logro de los objetivos** en el menor tiempo y al menor costo posible, así como para el soporte en la **solución de problemas**, en la innovación y en el **mejoramiento del desempeño** del grupo.

2.2. **El estímulo:** se refiere a aquellas acciones que se implantan a los efectos de resaltar los **buenos resultados**, para propiciar un ambiente agradable de trabajo, para guiar hacia el cumplimiento de los objetivos y para incentivar la **motivación al logro**.

2.3. **La confianza:** es la situación en la cual los resultados de la gestión de los grupos así como el proceso en el cual ellos se involucran, se completan y llevan a cabo con un mínimo de **supervisión** y con el

suficiente nivel de **delegación** para completar la tarea, el grupo es dueño del proceso y responsable de sus **resultados**. Esto es posible ya que el grupo está capacitado en el manejo de las herramientas necesarias en sus tareas así como también dispone de las competencias necesarias para llevarlas adelante con éxito.

Indicadores de Toma de Decisiones:

3.1. **Las decisiones:** se refieren a aquellas acciones que son tomadas en un momento dado y que en muchos casos involucran **cambios de dirección** y/o replanteamientos de un proceso en particular que son tomados a partir de una evaluación previa de sus efectos.

3.2. **La participación:** tiene que ver con el involucramiento activo y la **participación del grupo** en un determinado proceso, actividad y/o tarea y de lo cual depende el logro y el éxito de dicho proceso.

3.3. **La asignación:** se realiza en las estructuras organizacionales como parte de la relación jefe-subordinado que implica la asignación de tareas y actividades incluyendo la necesaria toma de decisiones como parte del proceso, la responsabilidad sobre el proceso sigue perteneciendo al superior con un considerable **aporte del grupo** a los resultados.

Indicadores de Comunicación:

4.1. **El flujo de la información:** se refiere a procesos, sistematizados o no, mediante los cuales la información necesaria se transmite a través de la organización permitiendo que **instrucciones** y **procedimientos** sean ejecutados y cumplidos y que los **logros** sean conocidos para de ese modo cumplir y transmitir los fines u objetivos de la empresa.

4.2. **Los canales de comunicación:** son aquellos mediante los cuales se transmite tanto la **información formal** que es necesaria para la organización a los efectos de lograr sus fines, como la **informal** que se produce como resultado de las relaciones entre los individuos y entre los grupos y que se transmite en cualquier sentido dentro de la organización. Ambas contribuyen y mantienen la dinámica organizacional así como las relaciones interpersonales.

4.3. **Modalidad de la comunicación:** La información que fluye debe mantener **características de claridad, precisión** y **oportunidad** a efectos de que las instrucciones puedan ser ejecutadas oportunamente y los objetivos claramente establecidos e informados a través de la organización.

Indicadores de Conflicto:

5.1. **Las políticas:** se refieren a aquellas directrices mediante las cuales la empresa norma las **relaciones internas** de su organización a la vez que establece la forma como deben producirse dichas interacciones.

5.2. **La comprensión de las políticas:** tienen que ver con la manera de entender y aplicar las políticas por parte de los grupos así como con los fines para los cuales existe la organización en cuanto a sus **servicios**, **productos** y la **calidad** con que los produce para ofrecerlos a los clientes.

5.3. **La distribución del trabajo:** La forma como se distribuyen las **tareas y responsabilidades** entre departamentos desde el punto de vista del grupo, es desigual y **provoca competencias** intergrupos lo cual no es cónsono con el espíritu de trabajo en equipo lo que afecta la posición misma de la organización en su mercado y la **calidad** de los productos y servicios ofrecidos.

Indicadores de Trabajo en Equipo:

6.1. **La cooperación:** se refiere a la necesaria **aptitud** entre los miembros de un grupo así como con otros grupos, a los efectos de completar el proceso total de la organización para producir el servicio o producto ofertado al menor costo y esfuerzo posibles.

6.2. **Grupos de trabajo:** son **equipos humanos** conformados para llevar adelante parte de un proceso general de la empresa y que a su vez deben relacionarse con el resto de los grupos para completar el proceso total.

El trabajo en equipo se considera una **disposición y habilidad** compartidas por cuanto los individuos que integran los grupos deben estar dispuestos a ofrecer y a compartir la cooperación como **aptitud** esencial.

Indicadores de Identificación Organizacional:

7.1 **Sentido de pertenencia:** tiene que ver con la **lealtad** y **fidelidad** de los miembros de la organización para con ella y se relaciona en forma directa o inversa con la rotación de personal en cualquiera de sus áreas. En general cuando la rotación es alta, ello es debido a la falta de compromiso y de motivación hacia la empresa.

7.2 **La cohesión:** es la característica necesaria para que los grupos trabajen como tales y que se establezca la necesaria **sinergia** para lograr una verdadera interrelación entre los diferentes grupos de la organización.

Los **patrones de conducta** marcan el **comportamiento de los individuos** y las interrelaciones existentes en ellos dentro de los grupos. Tales patrones

existen de acuerdo a la cultura organizacional y a las características específicas de dicha cultura.

Indicadores de Mejoramiento de Procesos:

8.1 **Las mejoras:** tienen que ver con las actualizaciones de procesos técnicos y administrativos debido a nuevos **lineamientos corporativos**.

8.2 **Los cambios del mercado:** presionan a la organización hacia la implantación de programas considerados estándares en la industria, con lo cual los grupos deben adaptar sus **competencias** a los nuevos tiempos.

8.3 **El mejoramiento de los procesos:** mediante la implantación de nuevos controles y programas usualmente ocasiona cierta **resistencia** por parte de los grupos. En el presente caso el proceso de implantación de ISO 9002 y el programa "Protección a la Salud y al Medio Ambiente-Prosama" es fuente de resistencia al cambio y a la actualización de competencias.

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Von Bertanlanffy (1952) quien establece la moderna concepción de sistemas a partir de la constrastación de las diferencias existentes entre los sistemas cerrados utilizado por siglo por la física y los sistemas biológicos de naturaleza abierta. Esta consiste en que se debe considerar las relaciones con el ambiente, el flujo continuo de energia y de información con el ambiente. Con tales consideraciones, el eminente biólogo se convierte en uno de los precursores del auge del paradigma sistemico, al proponer en su ensayo del año 1952 que "el estado característico de los organismo es el de un sistema abierto" y "el concepto de un sistema abierto que se mantiene por sí mismo es un estado constante..".

Se hace menester en función de los objetivos de la temática de la investigación hacer una revisión de conceptos que abarcan dentro de la teoría general de sistemas.

Definición de Sistema.

Un sistema es un conjunto de elementos que interaccionan entre sí, con un fin común. El concepto de sistema es muy amplio porque abarca todo lo concebible y hasta lo inconcebible. El Sol, la Tierra, los animales, el Hombre y el universo mismo son sistemas. Actualmente hablamos del sistema

planetario, del sistema cartesiano, del sistema respiratorio, de los sistemas informáticos, etc.

Schroderbeck (1971) postuló los aspectos básicos de la teoría general de sistemas, las cuales resumió en lo siguiente:

- Los componentes de un sistema están interrelacionados, de lo contrario no forman parte de este.
- Al estudiar algún componente de un sistema debe considerarse en su totalidad, en conjunto para poder entenderlo.
- Los sistemas tienen entradas y salidas las cuales están sujetas a los objetivos de los mismos. Las salidas de un sistema generalmente son entradas de otros sistemas.
- Todo sistema debe poseer una función que la regule y logre el control de sus componentes para lograr el objetivo del sistema.
- La teoría de sistema implica jerarquización, ya que un sistema esta conformado por muchos subsistemas.
- A medida que un sistema sea más complejo mas fácil será diferenciar sus tareas.

Algunos autores definen al sistema como:

> .....una serie de elementos que forman una actividad o un procedimiento o plan de procesamiento que buscan una meta o metas comunes, mediante la manipulación de datos, energía, o

> materia en una referecia de tiempo, para proporcionar información, energía o materia (Murdick, 1986, p.27)

> .....un conjunto de dos o más elementos (conceptos, objetos, eventos, etc.), interrelacionados que conforman un todo.(Montilva, 1987, p.9)

> ...puede definirse matemáticamente mediante un sistema de ecuaciones diferenciales simultáneas de tal manera, que un cambio de valor dentro del sistema, está en función de todos los valores y a la inversa un cambio de valor origine cambios en todos los valores restantes y en la totalidad del sistema (Lilienfield, 1984, p.40)

Para los efectos de la presente investigación, el autor propone la siguiente definición de sistema:

> al conjunto de entidades relacionadas en forma interdependientes, con el fin de satisfacer continuamente las exigencias o demandas de su entorno, modificándolo inexorablememte

Dada la definición del autor, cabe aclarar que los sistemas contemplan elementos básicos para su funcionamiento tales como son: las entradas, procesos y salidas.

Cuadro Nro. 5 (Elementos constitutuvos de los sistemas)

ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS	
Entradas:	Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información. Estas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas y podemos clasificarlas en: - Entradas en serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa. - Entradas aleatoria: es decir, al azar, donde el término "azar" se utiliza en el sentido estadístico. Las entradas aleatorias representan entradas potenciales para un sistema. Entradas de retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.
Proceso:	El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.
Salidas	Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema y pueden convertirse en entrada de otro sistema, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.
Contexto	Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema. Determinar el límite de interés es fundamental para marcar el foco de análisis, puesto que sólo será considerado lo que quede dentro de ese límite. Entre el sistema y el contexto, determinado con un límite de interés, existen infinitas relaciones.
Retroalimentación:	La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.

Fuente: Elaboración propia basada en la perspectiva de Von Bertanlanffy.

Además de estos elementos básicos que integran en forma general los sistemas, también es menester consider las relaciones existentes entre

estos, entendiendo que las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo.

Podemos identificar los siguientes tipos de relaciones:

Tipos de relaciones

- **Simbióticas**:Aquella en que los sistemas conectados no pueden seguir funcionando solos.
- **Sinérgica**: Esuna relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema.
- **Superflua:** Son que repiten otras relaciones. La razón de las relaciones superfluas es la confiabilidad. Las relaciones superfluas aumentan la probabilidad de que un sistema funcione todo el tiempo y no una parte del mismo. Estas relaciones tienen un problema que es su costo, que se suma al costo del sistema que sin ellas puede funcionar

Teoría de Bases de Datos

Existe una gran diversidad de definiciones de Base de Datos, tantas como autores sobre la materia; sin embargo, todas tienden a expresar la misma filosofía sobre el tema, en tal sentido tomenos que se puede resumir así: "una *base de datos* es una colección de datos operacionales usados por los sistemas de aplicación de una empresa en particular" (Insua, 1987. p.452).

Considerando el significado de la expresión: Base de Datos; podemos deducir, en términos generales, que es una fundación, pilar, o soporte donde reposa el material bruto de la información: Datos. Desde el punto de vista

organizacional, el término Base de Datos es Iconsiderado como un mecanismo de ayuda para facilitar el manejo de información dentro de una organización.

Los objetivos de un sistema de base de datos son corregir y mejorar las fallas y altos costos que existían en el pasado previo al advenimiento de las bases de datos. Así, enumerando las fallas, se puede establecer las características de un sistema de base de datos:

a) *Dependencia de Datos:*

Antes de las bases de datos, se realizaban cambios a un archivo, en su contenido, en su estructura, o en su forma de acceso, todos los programas de aplicación que leían o interactuaban con el archivo, debían ser cambiados, con un alto costo de tiempo y dinero. La característica que resulta de corregir esta falla es la independencia de datos, y se define como: la estructura de los datos se puede cambiar sin necesidad de cambiar los programas de aplicación. Consecuentemente, los datos de un programa de aplicación se pueden cambiar sin perturbar a otros programas de aplicación.

b) *Redundancia:*

Anteriormente existía una gran cantidad de datos duplicados, debido a que cada sistema de aplicación era dueño de sus propios datos, logrando

con esto, que la misma información apareciera en varios archivos diferentes; por ejemplo: el nombre de un empleado, puede aparecer en los archivos maestros de las aplicaciones de nómina, personal, y entrenamiento, y por lo tanto, esta información es redundante. La característica resultante en los sistemas de Base de Datos es Disminución de la Redundancia, y se define así: los datos pueden ser almacenados una vez y compartidos por dos o más aplicaciones.

c) *Integridad*:

Las Bases de Datos son usualmente utilizadas por diferentes usuarios en la empresa, y se debe garantizar que los datos cumpla con ciertas reglas y valores, por lo tanto, deben existir rutinas para chequeos de validación y de integridad de los datos, a fin de garantizar a los usuarios su veracidad.

La integridad se define como: la certeza de que la base de datos contiene solo datos veraces.

d) *Privacidad:*

Es importante proteger ciertos datos, para que no sean leídos por personas que no tienen derecho a leerlos deben ser protegidos de individuos que no tienen derecho a modificarlos, por tanto, el proceso de actualización debe ser cuidadosamente controlado.

La Privacidad se define así: derechos de los individuos y las organizaciones a determinar por si mismos, cuando, como, y en que medida, alguna información sobre ellos va a ser transmitida a otro.

En tal sentido, en opinión del autor, es saludable para la gestión de la Fuerza Armada Nacional desarrollar una base de datos de naturaleza corporativa que propocione información confiable y oportuna para ejercer el control del desempeño organizacional.

Sistema de Información Gerencial

Las nociones básicas sobre la naturaleza de los sistemas, así como también el diseño y estructuración de modelos conceptuales para la instrumentación de la teoría sobre la dinámica de las organizaciones nos lleva necesariamente a plantear una definición para la gestión de las mismas. En tal sentido, consideremos los planteamiento que hace Davis (1990) al respecto del sistema de información gerencial:

> "Una definición de un sistema de información gerencial, como generalmente se entiende, es un sistema integrado usuario-máquina para provee información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa" (p. 45)

> "La estructura conceptual de un sistema de información gerencial se define como una federación de subsistemas funcionales, cada uno de los cuales se divide a la vez en cuatro componentes principales del procesamiento de la información: procesamiento de transacciones, sistema de información de soporte para el control operacional, sistema de soporte de información administrativo y sistema de soporte de información para la planeación estratégica" (p.48)

Así que, siguiendo la orientación de la definición podemos afirmar que el diseño del sistema de información gerencial resulta vital para la salud de la gestión organizacional de la empresa, puesto que permite a la alta gerencia, disponer de información confiable y oportuna controlar el devenir del desempeño de la misma y así, garantizar la supervivencia ante las fuerzas imperantes del entorno.

Los sistemas de información gerencial proporcionan a la alta gerencia las herramientas para la toma de decisiones estrategicas y operativas.

El Sistema de Control

Un sistema de control estudia la conducta del sistema con el fin de regularla de un modo conveniente para su supervivencia. Una de sus características es que sus elementos deben ser lo suficientemente sensitivas y rápidas como para satisfacer los requisitos para cada función del control.

Estos sistemas tienen los siguientes elementos básicos:

a) Una variable; que es el elemento que se desea controlar.
b) Los mecanismos sensores que son sencillos para medir las variaciones a los cambios de la variable.
c) Los medios motores a través de los cuales se pueden desarrollar las acciones correctivas.

d) Fuente de energía, que entrega la energía necesaria para cualquier tipo de actividad.

e) La retroalimentación que a través de la comunicación del estado de la variable por los sensores, se logra llevar a cabo las acciones correctivas.

Método de control:

Es una alternativa para reducir la cantidad de información recibida por quienes toman decisiones, sin dejar de aumentar su contenido informativo. Las tres formas básicas de implementar el método de control son:

1. Reporte de variación: esta forma de variación requiere que los datos que representan los hechos reales sean comparados con otros que representan los hechos planeados, con el fin de determinar la diferencia. La variación se controla luego con el valor de control, para determinar si el hecho se debe o no informar. El resultado del procedimiento, es que únicamente se informa a quién toma las decisiones acerca de los eventos o actividades que se apartan de modo significativo que los planes, para que tomen las medidas necesarias.

2. Decisiones Programadas: otra aplicación de sistema de control implica el desarrollo y la implantación de decisiones programadas. Una parte

apreciable de las decisiones de carácter técnico y una parte pequeña de las decisiones tácticas abarcan decisiones repetitivas y rutinarias. Diseñando el sistema de información de manera que ejecute esas decisiones de rutina, el analista proporciona a los administradores más tiempo para dedicarse a otras decisiones menos estructuradas. Si se procura que el sistema vigile las órdenes pendientes y se programa las decisiones de cuáles pedidos necesitan mayor atención, se logrará un significativo ahorro de tiempo y esfuerzo.

3. Notificación automática: en este caso, el sistema como tal, no toma decisiones pero como vigila el flujo general de información puede proporcionar datos, cuando sea preciso y en el momento determinado.

Las notificaciones automáticas se hacen en algunos criterios predeterminados, pero solo quienes toman las decisiones deben decir si es necesario o no emprender alguna acción.

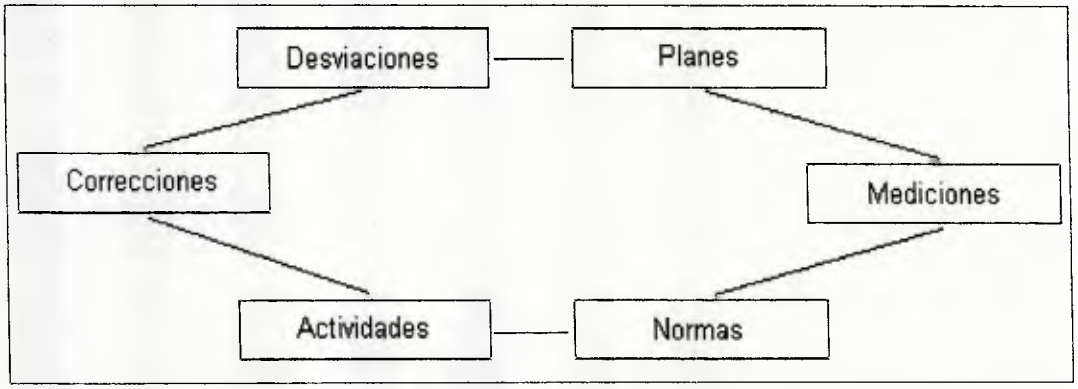
El Sistema de Control en las Organizaciones:

El control es uno de los cinco subsistemas corporativos (organización, planificación, coordinación y dirección son los restante) los cuales son muy difíciles de separar con respecto al de control. De ello se desprende todo el proceso administrativo, debe considerarse como un movimiento circular, en

el cual todos los subsistemas están ligados intrincadamente, la relación entre la planificación y el control es muy estrecha ya que el directivo fija el objetivo y además normas, ante las cuales se contrastan y evalúan acciones.

Es necesario ver al control para determinar si las asignaciones y las relaciones en la organización están siendo cumplimentadas tal como se las había previsto.

Gráfico Nro. 6 (Sistema o Proceso de Control)



Fuente: Edward Yourdon.

Este gráfico representa el proceso de control como un sistema cerrado, es decir que posee la característica de la retroalimentación o autorregulación. El movimiento es circular y continuo, produciéndose de la siguiente manera: se parte de la actividad o realidad a la cual debemos medir, con el auxilio o utilización de normas, efectuada la decisión comparamos los resultados de los planes, de esta manera la realidad quedará ajustada para el futuro. Se

nota en este punto que no sólo la realidad puede ser ajustada, otras veces son los planes los que necesitan corrección por estar sensiblemente alejado de las actividades.

TEORÍA DEL CAMBIO PLANIFICADO

El Concepto del Cambio Organizacional

Visiones actuales sobre cambio organizacional vienen principalmente de la literatura en teoría organizacional y de la literatura en comportamiento organizacional. A los efectos de la investigación, consideramos el enfoque de Nadler (1988) planteamos cuatro tipos de cambio organizacional, basado en la categoría de cambio y su orden. Por *categoría de cambio* entendemos si es planificado o no planificado, y por *orden* entendemos si es de primer o segundo orden.

- *Cambio planificado* es el cambio que "se origina a causa de una decisión tomada deliberadamente por el sistema para mejorar su funcionamiento y (típicamente) para comprometer un recurso externo en ayuda de los procesos que logran esas mejoras" (Levy, 1986, p.6). El cambio planificado se enfoca, frecuentemente, en desarrollar las capacidades generales de la organización para tratar con las demandas ambientales existentes o anticipadas que, normalmente, afectan a muchos segmentos de la organización, frecuentemente, de manera imprevista.

- *Cambio no planificado* es el cambio cuyo ímpetu se origina afuera del sistema organizacional y el cual es una respuesta adaptativa que

comúnmente se enfoca en la alteración de pequeños segmentos de la organización que, de manera relativa, están claramente definidos. Lippitt, Watson y Westley (1958b) describen el cambio no planificado como espontáneo, evolutivo, fortuito o accidental.

Así, el cambio varía según el modo en que es iniciado. Si es disparado primariamente por algo externo a la organización que forza una respuesta arreglada desde adentro, el cambio tiende a ser no planificado y principalmente adaptativo. Si, por otro lado, el cambio se inicia desde el interior de la organización por el deseo de mejorar el funcionamiento del sistema, el resultado tiende a ser un proceso de cambio que es planificado, sigue las estrategias más claras, usa el conocimiento existente sobre como alterar, de manera consciente, la dinámica del sistema, y es implementado con técnicas preexistentes para alterar el desempeño de sistema.

- *Cambio de primer orden,* lineal y continuo de naturaleza, involucro alteraciones sobre las características del sistema sin ningún cambio ni en suposiciones fundamentales sobre las relaciones organizacionales claves de causa-y-efecto (p.e., remuneración alta causa que la gente trabaje más duro, el mantenimiento pobre de la maquinaria no afectará negativamente la moral, los lugares ordenados de trabajo promueven mejor calidad de trabajo, o la introducción de sentimientos en el lugar de

trabajo reducirá la efectividad), ni en el paradigma básico usado por el sistema para orientar su funcionamiento.

- *Cambio de segundo orden,* es un "cambio multidimensional, de múltiples niveles, cualitativo, discontinuo, que involucro un cambio paradigmático radical" (Levy & Merry, 1986, p.5.).

Usando estos últimos par de conceptos, el cambio también puede variar según si se alteran condiciones organizacionales de manera uniforme con concepciones previamente existentes de cambios posibles, o si se crean radicalmente diferentes conceptualizaciones y se usan como fundamento para crear características organizacionales nuevas. En el primer caso, se mantienen los marcos de referencia usados por los miembros para definir los fenómenos organizacionales, y el proceso de cambio es considerado, a través del "continuo" definido previamente, como cambios en un nivel donde la condición existe. En el segundo tipo, los marcos originales de referencia son reemplazados por unos nuevos, con el resultado que los miembros ven la condición organizacional nueva, conceptualmente, como bien distinta de la vieja.

Para comprender mejor los tipos de cambio que ocurren específicamente debemos evaluar los tipos de cambio implicados por las combinaciones de estas dos dimensiones según el Cuadro Nro. . De ambos tipos, planificado o no planificado, el cambio puede resultar de primer o de segundo orden,

entonces de hecho hay, como mínimo, cuatro tipos diferentes de procesos de cambio que pueden ocurrir en las organizaciones.

Cuadro Nro. 7 (Tipos de Cambios Organizacionales.)

Orden de cambio	Categorías de Cambio	
	Planificado	**No Planificado**
Primer	De desarrollo	Evolutivo
Segundo	Transformacional	Revolucionario

Fuente: David Nadler.

Modelos para el cambio organizacional planeado

El cambio organizacional ha sido tratado principalmente en la literatura sobre teoría organizacional y en la literatura sobre comportamiento organizacional. No obstante, el autor convencido en la naturaleza eminentemente social que determina a las organizacionales y sus procesos, cree pertinente a los efectos de la investigación en materia logística, consideramos las teorías y modelos sobre el cambio para desarrollar la temática de la misma. En tal sentido, fundamenta el tratamiento del tema bajo la perspectiva o enfoque que propone Nadler (1988) y que se resume en la definición de cuatro tipos de cambio organizacional, basado en la categoría de cambio y su orden.

Nadler presenta una taxonomía enfocada en categoría de cambio y orden, entendiendo a estas categorías, como: planificado o no planificado, y por orden: primer o segundo.

Entender la esencia y naturaleza de la institución así como también al proceso de cambio organizacional, permitirá a la Fuerza Armada Nacional, estructurar programas coherentes basado en un modelo probado, que amplié las posibilidades de éxito en el logro de la visión institucional.

Lewin (1940) citado por French y Bell (1996) introdujo dos ideas sobre la naturaleza del cambio organizacional. La primera de ellas ayuda a comprender la dinámica del cambio, por cuanto pretende explicar su fundamento conceptual. Así, asegura que el equilibrio viene dado por la interacción de dos fuerzas de igual magnitud que operan en sentidos diametralmente opuestos y que cuando una de ellas cobra mayor magnitud entonces se produce un desequilibrio.

La segunda idea pretende explicar el proceso de cambio en sí. Para él, el proceso de cambio está comprendido por tres fases:

1. Descongelar: Se deja atrás la vieja conducta.
2. Mover: Se adopta una nueva actitud, y
3. Volver a congelar: Se adopta la nueva conducta como permanente.

Schein (1970) citado por Audirac al et. (1999) toma la idea de Lewin y la incorpora una visión psicológica a cada una de las etapas identificadas en los procesos de cambio. Con esto buscaba explicar las motivaciones y actitudes psicológicas del individuo en cada una de las etapas de cambio propuestas por Lewin.

1. Descongelar: El individuo acepta que su conducta actual no es la adecuada, lo que le crea incomodidad y un sentimiento de desadaptación, induciéndole el deseo del cambio.
2. Cambio mediante la reconstrucción cognoscitiva: El individuo busca información que le demuestre que el cambio, el nuevo camino seleccionado sea viable y conveniente. Para esto busca un modelo al cual adecuarse.
3. Volver a congelar: El individuo tomará la nueva conducta como definitiva si se ajustan a él y a las personas cercanas que la rodean.

Lippitt, Watson y Westley (1975), citado por Guizar (1998) también tomaron como base la idea del cambio de Lewin y la modificaron para de esta forma identificar 7 pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio
2. Establecimiento de una relación de cambio
3. Diagnóstico del problema

4. Examen de rutas y metas alternativas
5. Transformación de intenciones e fuerzas reales
6. Generalización y estabilización del cambio, y
7. Terminación de la relación consultor – cliente.

Kilmann (1989), por su parte desarrolló el modelo de " Cambio del sistema total", como un enfoque integral del proceso de cambio controlado en las organizaciones. Este modelo esta compuesto por cinco pasos:

1. Iniciar el programa.
2. Diagnosticar problemas.
3. Programar las "trayectorias".
4. Poner en práctica las "trayectorias", y
5. Evaluar los resultados.

Kilmann llama trayectorias a cinco puntos, cuyo dominio representa una ventaja competitiva para la organización. Estos son:

1. Cultura: Aumenta la confianza y la disposición para la cooperación y el cambio.
2. Habilidades gerenciales: Proporciona a la gerencia nuevas capacidades para enfrentarse a situaciones complejas y a hipótesis ocultas.
3. Creación de equipos: Ayuda a infundir la nueva cultura.

4. Estrategia – Estructura: Alinea la estructura con la nueva dirección estratégica.
5. Sistemas de recompensa: Establece un sistema basado en el desempeño.

Estas trayectorias deben ser puestas en práctica en forma secuencial y en el orden en que fueron numeradas anteriormente.

Burke y Litwin (1960) citado por Hall (1996) proponen el modelo de desempeño individual y de la organización, desarrollado para identificar las variables que intervienen en los cambios, a los cuales los dividen en: transaccionales y transformacionales.

El primero, llevado a cabo por un líder que se limita a guiar a sus subordinados para el cumplimiento de metas establecidas, en tanto que el segundo es llevado a cabo líderes que logran grados de motivación que llevan a sus subordinados a nuevos niveles de desempeño.

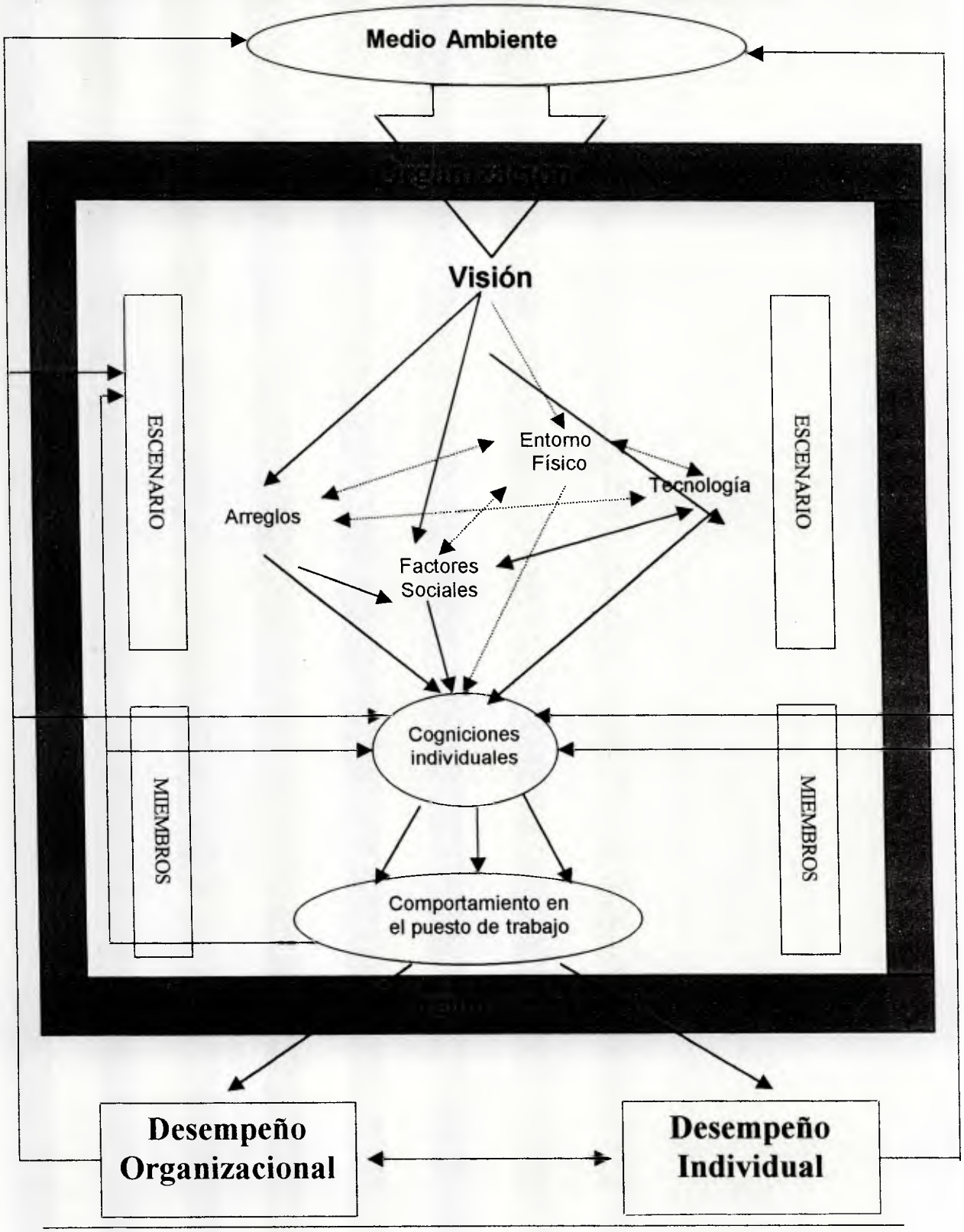
Así, si la organización requiere, según el diagnóstico hecho, un cambio profundo, esto es, un cambio de cultura, la misión y la estrategia, se buscará a un líder transformacional. Por otra parte, si basta con un cambio en el ambiente se buscará un líder transaccional.

Porras (1992) desarrolla el "análisis de flujos" para orientar el proceso de cambio, y este no es más que, un modelo básicamente gráfico, en el que se muestran los problemas en las organizaciones y sus interconexiones. Así, este autor, clasifica a las variables que conforman el ambiente de trabajo en cuatro grupos:

1. Arreglos de organización: metas estrategias, estructura, políticas y procedimientos administrativos, sistemas de recompensa y propiedad,
2. Factores sociales: Cultura, estilo de dirección, procesos de interacción, patrones y roles informales y atributos individuales.
3. Tecnología: Herramientas, equipo y maquinaria, tecnología de información, diseño del trabajo, diseño de flujos de trabajo, conocimientos técnicos y sistemas técnicos.
4. Configuración del espacio, ambiente físico, diseño de interiores y diseño arquitectónico.

Propone que los problemas deben ser identificados para luego ser categorizados según la clasificación anterior, para poder diseña un plan de acción que logre la resolución de los problemas. Esto conlleva a un cambio del ambiente de trabajo ya que se actúa sobre las cuatro dimensiones del escenario de trabajo, por lo que se espera un cambio también en la conducta de los individuos que llevará al mejoramiento de la organización Ver Gráfico

Gráfico Nro 8 (Una estructura Organizacional basada en el Cambio)



CAPITULO III
(Metodología de la Investigación)

Toda investigación empieza por una inquietud y una pregunta en torno a un determinado fenómeno, acontecimiento, hombre, objeto o problema. Por desconocer totalmente de un tema cualquiera trata de saber de él, de estudiarlo y de resolverlo para poseer un dominio más vasto y perfecto.

Para los efectos del presente Trabajo Especial de Grado, en consonancia con lo establecido en el Reglamento General de Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, se define al mismo como:

> El Trabajo Especial de Grado se concibe dentro de la modalidad de investigación cuyo objetivo fundamental es el de aportar soluciones a problemas y satisfacer necesidades teóricas prácticas, ya sean profesionales, de una Institución o de un grupo social. Se pretende que el alumno demuestre el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en la especialización, para la cual el tema elegido por el estudiante deberá insertarse en una de las materias del plan de estudio correspondiente.

Así mismo, también expresa que:

> En el Postgrado de Desarrollo Organizacional; el Trabajo Especial de Grado puede consistir en la elaboración de una intervención de Consultoría en Desarrollo Organizacional, bien sea una Intervención Diagnóstica, una Intervención de cambio

> Organizacional o una Intervención de Evaluación Primaria Post Intervención de Cambio Organizacional
>
> Así mismo el Trabajo Especial de Grado puede consistir en la formulación de programas, políticas, tecnologías, métodos y procesos, a partir de los procedimientos y técnicas propias de la especialidad. Puede basarse en modelos teóricos aplicados a realidades pasadas o presentes, con fines analíticos o ensayo teórico.

En consecuencia a lo citado, el autor en atención a esta modalidad de investigación, establece el plan global de investigación en función de un diseño de investigación fundamentado en el modelo de Análisis de Flujos de Porras (1988), apoyadas por metodologías y técnicas de investigación propias del Desarrollo Organizacional enunciadas por Fordyce y Weil (1976), a los fines de cumplir con los requisitos involucrados en la realización del presente Trabajo Especial de Grado.

Diseño de la investigación

La investigación que sintetiza al Trabajo Especial de Grado, se constituyó en un proceso sistemático y racional de acopio y presentación de datos, basados en la recolección directa e indirecta mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos propias del Desarrollo Organizacional (DO).

Es menester para el autor, contar con una definición relativa al diseño de Investigación y en consecuencia diremos que:

> ... se define como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos... el diseño de una investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma (Balestrini, 1998, p.118).

En tal sentido, la investigación que se pretende, ha de ser catalogada como de campo, bajo la modalidad de investigación, la cual da en consecuencia coherencia y fundamento a la elección del modelo teórico y metodología seleccionado por el autor.

En consecuencia el plan global de investigación, señala que la intervención diagnóstica sigue el enfoque de Porras (1988) basada en los siguientes pasos para realizar el análisis de flujos:

1. Formar el equipo de administración del cambio.
2. Recopilar información sobre las deficiencias de la organización y hacer una lista de todos los problemas identificados.
3. Presentar esta información al Equipo de Administración del Cambio para que asigne cada problema en un flujo y lo coloque en el diagrama de diagnóstico de flujos.
4. Una vez que se asignan los problemas, el Equipo de Administración del Cambio traza flechas en el diagrama de diagnóstico de flujos para mostrar sus interrelaciones.

5. El Equipo de Administración del Cambio analiza los conjuntos de problemas resultantes, separa los síntomas de los problemas centrales e identifica los historiales de problemas y los temas de problemas.
6. El Equipo de Administración del Cambio formula un plan de acción – poniendo un interés específico en los problemas centrales y en los temas de problemas- y los dispone en el diagrama de planificación de flujos.
7. El Equipo de Administración del Cambio pone en marcha el plan de acciones.
8. Al avanzar el proceso de intervención, el Equipo de Administración del Cambio sigue la actividad de cambio y le da forma en el diagrama de seguimiento de flujos.

Población y Muestra.

La población objeto de estudio, esta representada por ciento cinco (105) personas quienes laboran en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto, y están encargadas de desempeñar la planificación administrativa que da soporte y viabilidad a la gestión de la Fuerza Armada Nacional.

La muestra a considerar es igual a la población, fundamentado y a juicio del autor al relativo tamaño poblacional, el cual permite prever al investigador, una aparente facilidad para la aplicación de los instrumentos y técnicas en el área del Desarrollo Organizacional.

Instrumentos de Recolección de información

Cualquier recurso, en principio, puede ser un instrumento de recolección de datos. Este tiene por finalidad ayudar al investigador a obtener información sobre el objeto en estudio.

El autor pretende utilizar en el desarrollo de la investigación Modelo de Flujo Organizacional de Porras (1988), para diagnosticar el entorno interno como externo de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, para lo cual adecuará a tales efectos algunas técnicas y métodos para la recolección de información señaladas por Fordyce y Weil (1976), en especial las basadas en Cuestionarios e instrumentos y la aplicación de entrevistas no estructuradas al personal adscrito en tal dependencia.

Cuestionario para medir Clima Organizacional

A partir de las definiciones operacionales expresada en el marco teórico, se establecieron el conjunto de items en forma de afirmación por dimensión, los cuales se homologaron en seis (6) por cada una de ellas, quedando estructurados de la siguiente manera:

	N°	Items
Métodos de Mando	**01**	El grupo es escuchado y atendido por el supervisor y la línea gerencial
	02	El supervisor y la gerencia influyen y modelan el desempeño del grupo
	03	El grupo percibe equidad de parte del supervisor y de la gerencia
	04	La gerencia está dispuesta a hablar en forma franca y abierta con el grupo
	05	El grupo se siente orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales
	06	El supervisor y la gerencia comunican la información necesaria para la ejecución de las tareas

	N°	Items
Motivación	**07**	El grupo conoce y sigue las normas y los lineamientos del proceso
	08	Los miembros del grupo están capacitados para el desempeño de la tarea
	09	Se premia y se valora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados
	10	El grupo está motivado al logro de sus objetivos
	11	El grupo se siente competente para realizar las tareas que le son asignadas
	12	La gerencia delega responsabilidad al grupo para el logro de los resultados

	N°	Items
Toma de Decisiones	**13**	El grupo participa en los cambios de dirección que afectan su área
	14	Se toman decisiones considerando los aportes del grupo
	15	Se permite la participación del grupo para fijar los objetivos
	16	La gerencia propicia la participación del grupo en las decisiones para implantar nuevos planes, proyectos y programas
	17	El grupo participa en las decisiones que lo afectan
	18	El grupo tiene la posibilidad de tomar decisiones propias en su área

	N°	Items
Comunicación	**19**	La gerencia escucha cuando se plantean problemas en cada área
	20	La gerencia informa al grupo claramente las instrucciones y los procedimientos
	21	Se motiva la comunicación desde y hacia la gerencia, respetando los canales de comunicación
	22	La gerencia informa al grupo de los nuevos planes, proyectos y programas, con claridad, precisión y oportunamente
	23	El grupo siente que en caso de problemas, se le escucha y apoya
	24	Los resultados de la gestión fluyen a través de toda la organización

	N°	Items
Conflicto	25	Los conflictos son identificados y solucionados efectivamente por la gerencia
	26	La mayoría de los problemas son solucionados con participación del grupo
	27	Las responsabilidades de los grupos están claramente diferenciadas
	28	El grupo comprende y comparte las políticas de la organización, que norman las relaciones internas
	29	La organización está direccionada hacia la solución proactiva de los conflictos
	30	El grupo percibe un ambiente de equidad respecto a otros grupos y a la gerencia, en cuanto a la distribución del trabajo

	N°	Items
Trabajo en Equipo	31	Los miembros del grupo comparten sus habilidades para el logro de objetivos comunes
	32	El grupo percibe el carácter sistémico del flujo de procesos de la organización
	33	La gerencia incentiva el "hacerlo juntos para alcanzar los objetivos"
	34	Los miembros del grupo se relacionan intra y extra grupo para recibir la información necesaria en la ejecución de tareas
	35	La gerencia fomenta cooperación entre los grupos para el logro de los objetivos
	36	Los miembros del grupo facilitan y propician el trabajo en equipo

	N°	Items
Identificación Organizacional	37	Los empleados se sienten orgullosos del producto que elaboran
	38	Se percibe lealtad y fidelidad en comportamiento de los empleados
	39	Se incentivan y propician las actividades extra-trabajo (intercambios deportivos, actos sociales, labores comunitarias, etc.)
	40	Los grupos y la gerencia comparten un mismo patrón de conducta
	41	Las actividades y los objetivos se realizan y se logran mediante la ejecución cohesionada del grupo, la gerencia y demás unidades interdependientes
	42	El grupo reconoce la existencia de una verdadera cultura organizacional, a través de sus patrones de conducta

	N°	Items
Mejoramiento de Procesos	43	La gerencia incentiva la innovación para mejorar el desempeño del grupo
	44	La asignación de nuevas tareas es aceptada por el grupo
	45	El grupo se siente preparado para el manejo de las herramientas utilizadas
	46	El grupo percibe los nuevos proyectos como mejoras para la organización
	47	El grupo reconoce valor agregado en los nuevos proyectos para el desempeño de su tarea
	48	Los grupos se sienten involucrados en la implantación de los nuevos proyectos

Tipo de escala de respuesta

Una vez estudiado los diferentes modelos de escala presentados en la lectura recomendada, se seleccionó el que se construye con cuatro pasos, que va del uno (1) al cuatro (4), siendo el valor uno (1) el de menor nivel dentro de la escala de significación y el cuatro (4) el más alto. Los puntos dos (2) y tres (3) representan las apreciaciones intermedias de la muestra. Así se definió la escala de la siguiente manera:

PUNTAJE	SIGNIFICADO
1	Completamente en Desacuerdo
2	Parcialmente en Desacuerdo
3	Parcialmente de Acuerdo
4	Completamente de Acuerdo

Forma de Aplicación y Corrección:

Para la aplicación del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

I. Se solicitó permiso al Director General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa para realizar el trabajo de campo, o sea, aplicar el instrumento a la muestra elegida. En este punto se indicó que el cuestionario debería aplicarse dos veces, en razón de determinar su confiabilidad en el proceso (método Test-Retest).

II. Una vez obtenido el permiso y con la información pertinente al proceso de administración del instrumento y de su aplicación en dos fases, se decidió que la División de Personal sería la encargada de dicha

aplicación a efectos de obtener más espontaneidad de los participantes, así como información real sobre los ítems involucrados.

III. Para evitar diferencias entre ambas aplicaciones se pidió y logró compromiso de que se harían bajo las mismas condiciones ambientales y laborales, así como aplicado a los mismos analistas de planificación y presupuesto de la muestra elegida.

IV. Se entregó el instrumento para la primera aplicación (test) el día lunes de la tercera semana de Noviembre y recogiendo los resultados inmediatamente después de haber sido aplicada.

V. Se entregó el segundo cuestionario para el re-test a efectuarse el día viernes de la misma semana, bajo las premisas de incluir los mismos ítems, pero ordenados en forma diferente a la primera aplicación. Del mismo modo, los resultados se nos entregó inmediatamente después de haber sido aplicada.

Forma de Corrección del Instrumento*:*

Para obtener el valor final del instrumento referido a la escala de trabajo nos propusimos a considerar las siguientes premisas:

1. Conocer las ponderaciones o peso correspondiente a las dimensiones de clima organizacional.
2. La sumatoria de las ponderaciones correspondiente a las dimensiones de clima organizacional es igual a la base escogida o 100%.

3. La sumatoria de las ponderaciones de las respuestas a los reactivos es igual a la base escogida o 100%.
4. Conocer el valor de la escala y el tipo (que permita operaciones aritméticas); Cuatro valores: 1, 2, 3 y 4.

Así que el instrumento:

Dimensión (x)	**Escala**	**X Pesos**
Afirmación I	1 – 4	X .0,xx
Afirmación II	1 – 4	X 0,xx
Afirmació III	1 – 4	X 0,xx
Dimensión (x)	**Escala**	**X Pesos**
Afirmación I	1 – 4	X .0,xx
Etc	1 – 4	X 0,xx

En el caso que nos ocupa tenemos ocho (08) dimensiones, valor máximo 4.

Procedimiento de Confiabilidad

La confiabilidad y la validez de un instrumento de medición son características fundamentales, por cuanto determinan la utilidad de los datos que se obtienen a partir de dicho instrumento. Es por ello que es necesario evaluar la confiabilidad y la validez de todo instrumento antes de sacar conclusiones o predecir tendencias.

La confiabilidad puede sintetizarse como: estabilidad, consistencia, exactitud, predictibilidad. En materia de investigación social y/o sociológica se refiere sencillamente a la consistencia de la puntuación obtenida por una persona cuando es reexaminada con el mismo test en distintas ocasiones en las condiciones lo más similares posibles, o con dos tests que contengan un arreglo diferente de items equivalentes.

En un instrumento confiable, al comparar los resultados de los dos tests, se espera que se comporten estables y similares. En caso de no resultar confiable, la información obtenida es útil porque puede ser utilizada para mejorar el instrumento, por ejemplo, eliminando o mejorando la redacción de ítems imprecisos o ambiguos.

Existen varios estimadores de la confiabilidad, siendo los más conocidos y utilizados:

i. **Test-Retest**, se aplica el instrumento una vez y después de cierto tiempo se realiza una segunda aplicación y se calcula la correlación entre ambos resultados.

ii. **Formas paralelas,** se aplican versiones diferentes de una prueba en varios grupos simultáneamente y se comparan los resultados y formas alternas que son formas paralelas administradas con cierto intervalo temporal entre ellas.

iii. **Consistencia interna**, que no compara resultados entre dos pruebas, pero estima la confiabilidad mediante la evaluación de cuánta homogeneidad existe entre los ítems del instrumento, calculada mediante la correlación promedio entre ellos en una prueba. Esta prueba se ve altamente influida por la relación que tengan los ítems entre sí. Esto es, a mayor relación, mayor consistencia interna y por el largo de la prueba, a mayor longitud, mayor consistencia. Hay varias formas de medir la consistencia interna de una prueba:

- Cronbach (promedio de todas las correlaciones posibles entre dos mitades);
- Correlación promedio entre ítems;
- Correlación promedio entre los ítems y el total correspondiente y

- Dos mitades o división por mitad (se dividen los ítems en dos grupos iguales). Por ejemplo, preguntas pares versus impares y se analiza la correlación entre los resultados de las dos mitades).

En cualquier caso, es importante señalar aquí, que al realizar una medición en forma repetida con la misma prueba, o con pruebas diferentes, es imposible obtener resultados idénticos, debido a los errores de la medición. Estos errores pueden surgir de dos fuentes básicas: del instrumento elegido (por poca confiabilidad, redacción inapropiada de los ítems) y de los factores situacionales los cuales podrían ser:

- Las características del sujeto que responde el cuestionario, sobre todo cuando se evalúa una característica que varía en el sujeto, bien por aprendizaje, estado de ánimo, problemas emocionales, entre otros.
- Las condiciones ambientales del lugar como la variación en la luz, el ruido, la temperatura, la superficie para escribir.
- Las características del sujeto que administra el cuestionario, su tono de voz, empatía, instrucciones para las respuestas, etc. Entre otras.

Para los efectos de nuestro trabajo se acordó aplicar el método Test-Retest para estimar la confiabilidad del instrumento diseñado para evaluar el clima organizacional de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto, puesto que es un buen estimador de la confiabilidad del

instrumento al permitir porque comparar los resultados de dos pruebas con menos costo y más rápido que los otros métodos que requieren el diseño de varios instrumentos paralelos para medir dicha confiabilidad.

Como se explicó anteriormente, este método consiste en aplicar el mismo test en dos ocasiones diferentes y la posterior comparación de los resultados mediante el Indice de Correlación (**r de Pearson**). Un valor de r elevado al cuadrado y muy cercano a 1, indica una alta asociación lineal positiva entre los resultados obtenidos en ambas pruebas. Esto quiere decir, que para el caso que nos ocupa, siendo las condiciones de evaluación similares y el r elevado al cuadrado resultante es muy cercano a 1, el instrumento es confiable para evaluar el clima organizacional de la misma. Este resultado implicaría que se registró el resultado de manera consistente y estable.

Sin embargo, es pertinente comentar también algunos de los inconvenientes del Test-Retest como método para evaluar la confiabilidad de un instrumento:

i. Es sensible al intervalo de tiempo entre el Test y el Retest, la característica evaluada puede verse influida por:

- Maduración
- aprendizaje,
- el recuerdo de las preguntas o el llamado efecto memoria,
- cambios importantes en las condiciones físicas,

- fatiga del encuestado,

  A mayor intervalo de tiempo, disminuye la confiabilidad, excepto en el caso en el cual el intervalo de tiempo entre el Test y el Retest es demasiado breve y los evaluadores recuerdan y repiten las respuestas del Test en el Retest, resultando un alto índice de confiabilidad del instrumento, el cual, bajo estas condiciones no es necesariamente cierto.

ii. La medida inicial puede alterar la característica que se está evaluando.

iii. No puede aplicarse en caso de querer evaluar la reacción inicial a un nuevo producto.

iv. A veces puede ser difícil conseguir la cooperación del mismo grupo de encuestados para el Retest o al menos, completar la prueba con todos aquellos que tomaron parte en el Test.

Como se explicó anteriormente, en nuestro caso, las condiciones para la aplicación de ambas pruebas (Test y Retest) y las cuales tratamos de que se repitieran en ambas fechas y que fueron idénticas en ambos casos, realmente fueron las siguientes:

TEST

Fecha	:	15 de noviembre de 2000
Hora	:	9:00 AM
Lugar	:	Salón de reuniones de la Dirección
Planificación		
Número de encuestados	:	20
Encuestador	:	División de Personal

RETEST

Fecha	:	19 de noviembre de 2000
Hora	:	8:45 AM
Lugar	:	Salón de reuniones de la Dirección
Planificación		
Número de encuestados	:	20
Encuestador	:	División de Personal

Condiciones físicas y ambientales: Ambiente libre de ruido, bien iluminado y ventilado (en ambos días)

Diferencias respecto al Test o primera aplicación:

I. Tres (03) de los encuestados respondieron el instrumento en los cubículos del área de trabajo, empleando más tiempo que en la primera aplicación.

II. En la segunda aplicación el Test fue administrado por la División de Personal y supervisado por el Director de Administración y Servicio de la unidad de estudio.

El procedimiento utilizado para evaluar la confiabilidad del instrumento mediante el método de Test-Retest puede resumirse en los siguientes pasos:

Diseño del instrumento

Se tomaron varias medidas para disminuir en la medida de lo posible, los errores de medición del instrumento. Para ello se consideró la redacción clara de los ítems siendo revisados en varias oportunidades por los autores del presente instrumento, los jefes de las divisiones de: Control y Evaluación, Entes descentralizados y Programación.

Aplicación del instrumento

- El intervalo de tiempo de aplicación entre el Test y el Retest, fue de tres (03) días por razones disponibilidad de los encuestados considerar que la corriendo el riesgo de la no supresión del "efecto memoria" en los resultados de los encuestados.

- La responsabilidad de la aplicación del Test y del Retest, –recayó en la Analista de Personal IV adscrita a la División de Personal para disminuir el posibles efectos de diferentes encuestadores sobre los resultados
- En ambas ocasiones, el encuestador dio instrucciones claras y precisas, explicando la importancia de responder sobre la percepción general de cada uno de los analistas con respecto a la unidad de trabajo, y no sobre la percepción personal e individual.
- Se estandarizó las condiciones de medición relativas al lugar (Sala de reuniones de la Dirección de Planificación); la misma hora del día (09:00 AM) aproximadamente e iguales condiciones ambientales generales (iluminación, ruido, temperatura, comodidad de los asientos).

Procedimiento de Validez

La Validez consiste en medir exactamente lo que se pretende medir. Es importante hacer notar que no existe una única forma de validar el instrumento ya que depende del propósito práctico o científico del usuario.

La clasificación más importante es aquella que analiza tres tipos de validez: de contenido, de criterio y de constructo.

- **La validez de contenido** es aquella que evalúa la representatividad o adecuación muestral de contenido, la sustancia, la materia, el tema de un instrumento de medición. Este tipo de validez examina en forma crítica cada uno de los ítems de la prueba y se determina si esta en completa relevancia con el tema que se quiere investigar. La validez de contenido consiste esencialmente en un juicio. En forma individual o con otras personas se juzga la representatividad de los elementos y se puede formular la pregunta si determinado ítem mide una propiedad o dimensión específica. En donde el investigador se podría preguntar si determinado reactivo en verdad es representativo del universo de un cierto contenido.

- **La Validación de criterio** se basa fundamentalmente en determinar que tan bien predice el instrumento de investigación aplicado. La validez de criterio se estudia comparando los puntajes de pruebas o

de las escalas con una o más variables externas, o criterios conocidos o que se cree que miden el atributo en estudio. La mayor dificultad de este tipo de validación está relacionada con el criterio que vamos a utilizar en nuestra investigación, ya que la obtención de criterios puede ser difícil y es necesario hacernos una serie de preguntas tales como: cuál es el criterio que debe utilizarse para validar una pregunta y qué criterio puede usarse para probar la validez predictiva de una prueba.

- Por último **la validación de constructo** busca explicar las diferencias individuales en los puntajes de las pruebas, para ello debe estudiarse el significado de los constructos que participan en la relación de dos variables que se quieren estudiar. Ya que su interés suele centrarse más en las propiedades que están siendo medidas que en las pruebas empleadas para llevar a cabo la medición. Es importante hacer notar que en la validación de constructo y la investigación científica empírica están estrechamente ligadas, ya que no sólo se trata de validar una prueba, se trata de validar la teoría que fundamenta la prueba.

Según Cronbach existen tres fases para la validación de constructo:

i. Indicar lo que quizá expliquen los constructos acerca del desempeño de la prueba;

ii. Derivar la hipótesis a partir de la teoría en la cual está incluido el constructo y

iii. Probar la hipótesis en forma empírica.

En nuestro caso particular nos orientamos por la validez de contenido, y en consecuencia elaboramos un Instrumento para validación (Ver anexo) de la pertinencia de los indicadores que definen a las dimensiones del clima organizacional a ser evaluadas en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto.

A tales efectos, y considerando la capacidad gerencial y autoridad requerido para los jueces del instrumento, fue sometido a la consideración del Director General Sectorial y sus cuatro (04) Directores de línea (Planificación, Presupuesto, Informática, y a Administración y Servicios) totalizando de tal manera cinco (05) jueces, quienes con su valoración afirmativa o negativa definieron la conformación final del Instrumento de la siguiente forma:

	N°	INDICADORES	SI	NO
Métodos de Mando	**01**	El grupo es escuchado y atendido por el supervisor y la línea gerencial	80	20
	02	El supervisor y la gerencia influyen y modelan el desempeño del grupo	100	0
	03	El grupo percibe equidad de parte del supervisor y de la gerencia	60	40
	04	La gerencia está dispuesta a hablar en forma franca y abierta con el grupo	100	0
	05	El grupo se siente orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales	80	20
	06	El supervisor y la gerencia comunican la información necesaria para la ejecución de las tareas	80	20

	N°	INDICADORES	SI	NO
Motivación	07	El grupo conoce y sigue las normas y los lineamientos del proceso	100	0
	08	Los miembros del grupo están capacitados para el desempeño de la tarea	60	40
	09	Se premia y se valora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados	100	0
	10	El grupo está motivado al logro de sus objetivos	100	0
	11	El grupo se siente competente para realizar las tareas que le son asignadas	80	20
	12	La gerencia delega responsabilidad al grupo para el logro de los resultados	20	80

	N°	INDICADORES	SI	NO
Toma de Decisiones	13	El grupo participa en los cambios de dirección que afectan su área	20	80
	14	Se toman decisiones considerando los aportes del grupo	100	0
	15	Se permite la participación del grupo para fijar los objetivos	100	0
	16	La gerencia propicia la participación del grupo en las decisiones para implantar nuevos planes, proyectos y programas	100	0
	17	El grupo participa en las decisiones que lo afectan	20	80
	18	El grupo tiene la posibilidad de tomar decisiones propias en su área	60	40

	N°	INDICADORES	SI	NO
Comunicación	19	La gerencia escucha cuando se plantean problemas en cada área	100	0
	20	La gerencia informa al grupo claramente las instrucciones y los procedimientos	100	0
	21	Se motiva la comunicación desde y hacia la gerencia, respetando los canales de comunicación	40	60
	22	La gerencia informa al grupo de los nuevos planes, proyectos y programas, con claridad, precisión y oportunamente	100	0
	23	El grupo siente que en caso de problemas, se le escucha y apoya	100	0
	24	Los resultados de la gestión fluyen a través de toda la organización	60	40

	N°	INDICADORES	SI	NO
Conflicto	25	Los conflictos son identificados y solucionados efectivamente por la gerencia	100	0
	26	La mayoría de los problemas son solucionados con participación del grupo	100	0
	27	Las responsabilidades de los grupos están claramente diferenciadas	60	40
	28	El grupo comprende y comparte las políticas de la organización, que norman las relaciones internas	100	0
	29	La organización está direccionada hacia la solución proactiva de los conflictos	60	40
	30	El grupo percibe un ambiente de equidad respecto a otros grupos y a la gerencia, en cuanto a la distribución del trabajo	80	20

	N°	INDICADORES	SI	NO
Trabajo en Equipo	31	Los miembros del grupo comparten sus habilidades para el logro de objetivos comunes	100	0
	32	El grupo percibe el carácter sistémico del flujo de procesos de la organización	80	20
	33	La gerencia incentiva el "hacerlo juntos para alcanzar los objetivos"	60	40
	34	Los miembros del grupo se relacionan intra y extra grupo para recibir la información necesaria en la ejecución de tareas	80	20
	35	La gerencia fomenta cooperación entre los grupos para el logro de los objetivos	100	0
	36	Los miembros del grupo facilitan y propician el trabajo en equipo	100	0

	N°	INDICADORES	SI	NO
Identificación Organizacional	37	Los empleados se sienten orgullosos del producto que elaboran	100	0
	38	Se percibe lealtad y fidelidad en comportamiento de los empleados	80	20
	39	Se incentivan y propician las actividades extra-trabajo (intercambios deportivos, actos sociales, labores comunitarias, etc.)	0	100
	40	Los grupos y la gerencia comparten un mismo patrón de conducta	60	40
	41	Las actividades y los objetivos se realizan y se logran mediante la ejecución cohesionada del grupo, la gerencia y demás unidades interdependientes	100	0
	42	El grupo reconoce la existencia de una verdadera cultura organizacional, a través de sus patrones de conducta	100	0

	N°	INDICADORES	SI	NO
Mejoramiento de Procesos	43	La gerencia incentiva la innovación para mejorar el desempeño del grupo	100	0
	44	La asignación de nuevas tareas es aceptada por el grupo	80	20
	45	El grupo se siente preparado para el manejo de las herramientas utilizadas	80	20
	46	El grupo percibe los nuevos proyectos como mejoras para la organización	100	0
	47	El grupo reconoce valor agregado en los nuevos proyectos para el desempeño de su tarea	100	0
	48	Los grupos se sienten involucrados en la implantación de los nuevos proyectos	100	0

Quedando excluida del diseño original por decisión de los jueces por mayoría de la sumatoria los indicadores 13, 17, 21 y 39

Igualmente en la segunda parte del instrumento de valoración del instrumento, se busco establecer la ponderación de los pesos de las dimensiones del Clima Organizacional, quedando esta establecida en:

N°	Dimensiones del Clima Organizacional	Pesos (%)
1	**Métodos de mando**	**15**
2	Motivación	15
3	Toma de decisiones	10
4	Comunicación	15
5	Conflicto	10
6	Trabajo en equipo	10
7	Identificación Organizacional	10
8	Mejoramiento de Procesos	15
		100

RESULTADOS OBTENIDOS

En nuestro caso el procedimiento llevado a cabo para el análisis de la confiabilidad del instrumento mediante los diferentes cálculos para el logro y análisis de los resultados, fue el siguiente:

- Verificación de los datos a tomar en cuenta
- Cálculo de estadísticos descriptivos para el Test y el Retest, con n = 20 (muestra)
- Cálculo de índices de correlación
- Cálculo de coeficientes de determinación
- Cálculo de desviaciones del error
- Interpretación de resultados

DIMENSIÓN	XTest (prom.)	XRetest (prom.)	R (T-Rt)	r^2	Se
Métodos de Mando	3,17	3,34	0,542	0,294	0,626
motivación	3,28	3,43	0,600	0,360	0,582
Toma de Decisiones	3,25	3,78	0,610	0,373	0,589
comunicación	2,60	3,00	0,715	0,511	0,721
Conflicto	2,39	2,36	0,531	0,282	1,033
Trabajo en Equipo	2,23	2,21	0,592	0,350	0,964
Identificación Organizacional	2,14	2,12	0,622	0,386	0,935
Mejoramiento de los Procesos	2,91	3,09	0,490	0,240	0,636

A continuación se explican en detalle cada uno de los pasos:

- En ambos test , participaron los veinte (20) analistas seleccionado para la muestra.

- Se calcularon los coeficientes de correlación de Pearson, para cada dimensión, entre el promedio del puntaje de los ítems de esa Dimensión en el Test, y en el Retest.. Se tomó al "puntaje en el Test" como la variable **x**, y al "puntaje en el Retest" como la variable **y**. El coeficiente de correlación de Pearson, r, se calculó mediante la fórmula

- Luego se calculó el coeficiente de determinación r^2, que indica el porcentaje de la variación de la variable **y**-puntaje en el Retest explicado por la regresión con la variable **x**-puntaje en el Test. Al igual que en el caso anterior esto se calculó para cada dimensión.
- A continuación se calculó la desviación del error de la variable **y**-puntaje en el Retest; y **Sy** para cada dimensión mediante la fórmula:

En este caso, todas las correlaciones entre el Test y el Retest de las dimensiones del clima organizacional, resultaron estadísticamente significativas con 99% de confianza, aunque en la mayoría de los casos **r** resultó apenas mayor que 0,60. Esto indica una asociación lineal positiva en los resultados, y demuestra, en parte, la confiabilidad del instrumento diseñado en la medida que los resultados son estables (aunque la pendiente de la recta no sea estrictamente 1, lo que significaría igualdad de los resultados en el Test y en el Retest).

Sin embargo, al observar los valores de $r^{2''}$ se encuentra que la proporción de explicación de la varianza en los resultados del Retest debida a los resultados del Test no es muy grande, oscila entre 24% y 38%. Igualmente, los valores de **Se** son todavía relativamente grandes (mayores a 0,45), lo que permite concluir, de la misma forma como se comentó en los análisis realizados con n = 20, que todavía hay mucha dispersión en los datos.

En definitiva, el cuestionario diseñado puede ser útil para algunas de las dimensiones identificadas en el clima organizacional de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto.

CAPITULO IV

Diagnostico Organizacional

El diagnóstico organizacional realizado sobre la situación actual imperante en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, parte de la perspectiva sistémica. En tal sentido, el autor identifico los entes internos y externos que directa e indirectamente afectan el comportamiento y desempeño de la Dirección General de Planificación y Presupuesto, elaborando un diagrama de contexto con el propósito de abstraer las fuentes de interacción en la gestión organizacional.

En segunda instancia, fue analizada en función de la estructura, funciones y procedimientos, las dependencias para determinar la convergencia y adecuación de las mismas en el desenvolvimiento de la gestión.

En tercera instancia, fue aplicado el instrumento para medir el clima organizacional considerando ciertas dimensiones consistentes con las variables de los escenario de trabajo propuesto por Porras (1988) en su Modelo de Organización de Flujos (MOF)

Diagrama de Contexto

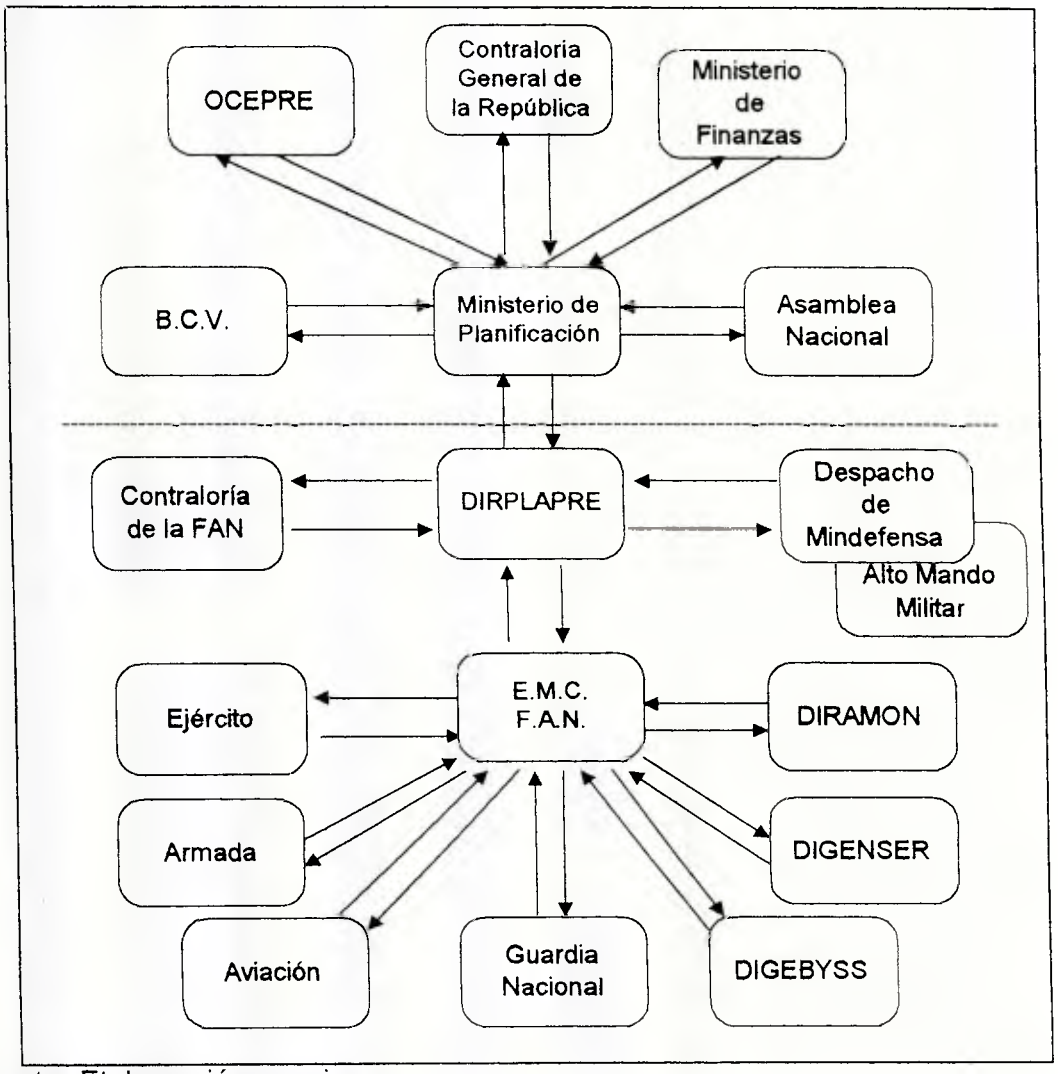
Los entes o dependencias administrativa que operan para hacer posible que se dé la gestión ejecución física financiera del presupuesto de la Fuerza Armada Nacional, están constituidos por entes internos y entes externos.

Los entes internos en el caso de la presente investigación, están representados por los componentes de fuerza (Ejército, Armada, Aviación y Guardia Nacional) son los ejecutores de la misión de la Fuerza Armada Nacional; la Dirección General de los Servicios (DIGENSER), la Dirección General de Bienestar y Seguridad Social (DIGEBYSS), por ser los responsables de proporcionar el apoyo logístico a los entes ejecutores u operativos; la Dirección General Sectorial de Administración (DIRAMON) y la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto (DIRPLAPRE) son los responsables en conjunto de planificar, procurar y asignar el soporte financiero a los entes de apoyo logísticos para materializar la misión de los entes ejecutores.

Los Entes Externos, están conformados por el Ministerio de Finanzas, la Asamblea Nacional, La Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), el Banco Central de Venezuela (BCV), la Contraloría General de la República y el Ministerio de Planificación; los cuales siguiendo la normativa legal vigente

hacen viable, previo estudio técnico – financiero, el desenvolvimiento y cumplimiento de la misión de la Fuerza Armada Nacional (Ver gráfico Nro.9).

Gráfico Nro. 9 (Diagrama de Contexto de DIRPLAPRE)



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior, puede apreciarse que el enlace entre los entes internos y externos, se establece por intermedio de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto (DIRPLAPRE)

Estructura Organizativa actual de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa

En la composición orgánica de la Administración Pública Central (Ministerios) se pueden resaltar cuatro niveles: dirección superior, asesoría y apoyo, nivel sustantivo y nivel operativo.

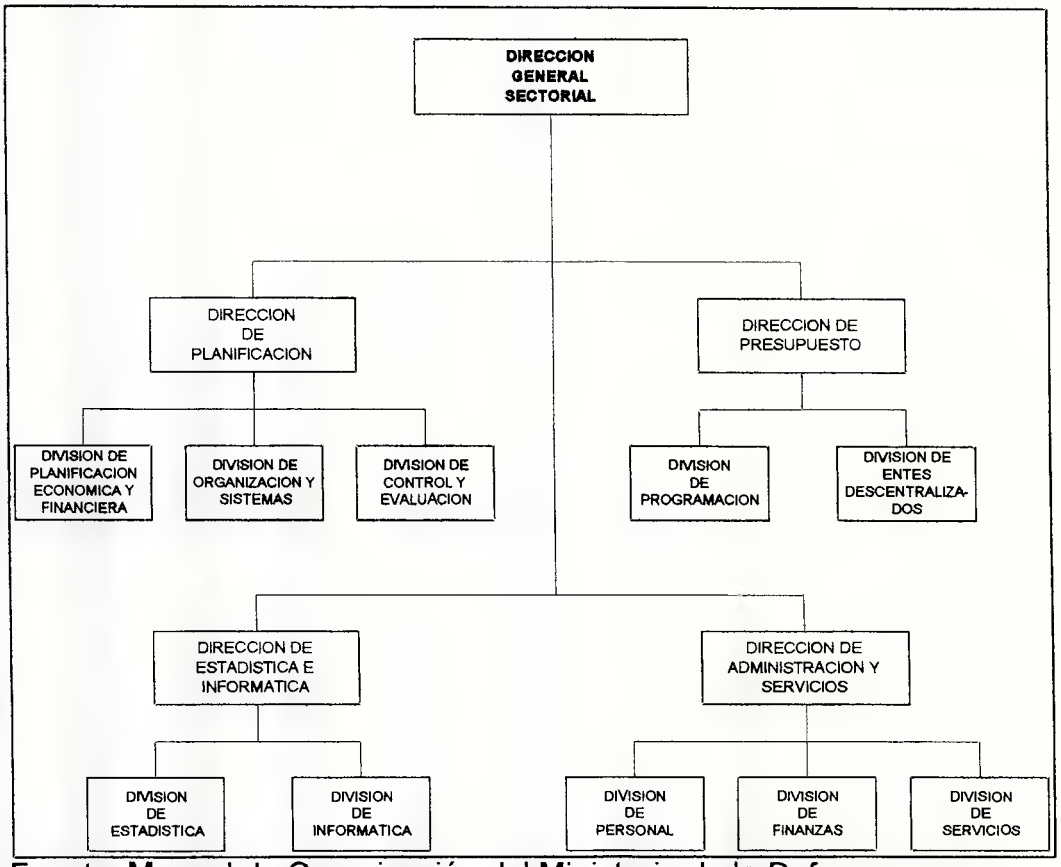
El Ministerio de la Defensa tiene una estructura que se encarga de la planificación administrativa, la cual esta representada por la Dirección General Sectorial de Planificación y presupuesto, y tiene por misión:

> "Planificar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los Sistemas de Planificación, Desarrollo Administrativo, Control y Evaluación, Programación Presupuestaria, Estadística e Informática de las Fuerzas Armadas Nacionales, con el propósito de optimar el uso y aprovechamiento de los recursos asignados"

En tal sentido, es la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto la que procura el soporte finaciero para que la planificación estratégica que realiza el EMC sea viable.

La estructura de citada dependencia, está diseñada según lo expresa el siguiente gráfico:

Gráfico Nro 10 Organi grama de la Dirección General Sectorial de Planificacción y Presupuesto)



Fuente: Manual de Organización del Ministerio de la Defensa.

DIRPLAPRE es responsable por desarrollar las siguientes funciones:

1. Cumplir y hacer cumplir las ordenes y disposiciones emanadas del Director General del Ministerio de la Defensa.

2. Asesorar por intermedio del Director General al señor Ministro de la Defensa para el establecimiento de las políticas en materia de

Planificación, Desarrollo Administrativo, Control y Evaluación, Presupuesto, Estadística e Informática del Sector Defensa.

3. Asesorar por intermedio del Director General al Señor Ministro de la Defensa, en la obtención de los recursos financieros necesarios para el funcionamiento y desarrollo de las Fuerzas Armadas Nacionales.

4. Diseñar, desarrollar y mantener actualizado el Sistema de Planificación Administrativa del Ministerio de la Defensa.

5. Elaborar, en coordinación con el Estado Mayor Conjunto, Dirección General Sectorial de Servicios y Comandos de los componentes de Fuerza, y sobre la base de lineamientos generales de la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República y Consejo Nacional de Seguridad y Defensa, los planes administrativos para el desarrollo de las Fuerzas Armadas a corto, mediano y largo plazo, en función de las necesidades que exijan los planes de empleo de las Fuerzas Armadas, así como realizar su análisis periódico para fines de evaluación y seguimiento.

6. Analizar y evaluar las necesidades extrapresupuestarias para la adquisición de sistemas de armas, equipos propuestos e infraestructuras que requieran la Fuerza Armada Nacional, para su dotación y asesorar sobre la viabilidad financiera para la adquisición de los mismos.

7. Formular en coordinación con las Dependencias involucradas el Presupuesto Anual de Gastos del Sector Defensa en función de los Planes Operativos Anuales que se disgreguen en concordancia con los planes generales de la institución.

8. Desarrollar y mantener el proceso presupuestario del Sector Defensa.

9. Controlar y evaluar la ejecución de los Planes Operativos Anuales.

10. Tramitar ante la Inspectoría General de las Fuerza Armada, aquellos informes cuyas observaciones ameriten su intervención.

11. Analizar y evaluar el desarrollo del Sistema de Desarrollo Administrativo del Sector Defensa según prioridades surgidas de los diagnósticos administrativos.

12. Coordinar con los órganos de Planificación de cada compomente de la Fuerza Armada, las Directivas y documentos necesarios para la ejecución de otros planes de desarrollo.

13. Dirigir, coordinar, centralizar, supervisar y controlar la preparación de la Memoria y Cuenta Anual del Ministerio.

14. Diseñar, desarrollar y mantener actualizado el Sistema de Estadística e Informática del Sector Defensa.

15. Establecer y mantener las relaciones institucionales con los demás organismos afines a la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto.

16. Representar al Director General del Ministerio ante otros organismos, en actividades relacionadas con Planificación, Desarrollo Administrativo, Control y Evaluación, Presupuesto, Estadística e Informática.

17. Programar y administrar los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de la Dirección General Sectorial.

18. Rendir cuenta ante el Director General del Ministerio.

19. Las demás que le señalen el Director General del Ministerio, las leyes, reglamentos y resoluciones vigentes.

Análisis del flujo de datos y procesos de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto

Con el desarrollo del sector en los últimos años se ha incrementado la solicitud de recursos. Sin embargo, a nivel nacional la economía se ha formulado con indicios de escasez en los recursos financieros disponibles y el presupuesto seguirá siendo afectado por la inflación, por lo que los planes de desarrollo del Sector Defensa deberán adaptarse a la realidad nacional.

Ultimamente se ha enfatizado la importancia que tiene la planificación estratégica para el desarrollo y gestión exitosa de cualquier organización. No obstante, en opinión de los analistas responsables de monitorear el comportamiento de los Programas Presupuestarios y de los Entes Descentralizados del Ministerio de la Defensa, se observa que los Planes Operativos Anuales de las unidades adscritas a dichos Programas y Entes Descentralizados, no derivan de los planes estratégicos institucionales.

También en opinión de los analistas responsables, existe un alto porcentaje de unidades y dependencias de la Fuerza Armada Nacional que presentan Proyectos de Presupuestos, sin la previa elaboración del P.O.A., este último sustenta lo contenido en el Proyecto de Presupuesto..

Queda evidenciado, en la realización de jornadas de planificación y presupuesto desarrolladas durante el año 1999, que la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto, ha intentado corregir y solucionar la problemática señalada en el párrafo anterior, ejerciendo el papel rector que le compete en esta materia.

Adicionalmente cabe mencionar, que en opinión de los analistas responsables se observa:

a. Falta de claridad en la evaluación de la gestión institucional, en función de la aplicación de la metodología no estandar para tratar los problemas en materia de planificación.
b. Falta de identificación del personal con la importancia que tiene la planificación en la formulación presupuestaria.
c. Asignación de recursos sin un exhaustivo análisis previo.
d. Poca información para la toma de decisiones, que coadyuve con la función de previsión eficiente, eficaz y necesaria para la organización.
e. Una percepción menguada de la importancia a la Planificación Estratégica Institucional.
f. Falta de unificación de criterios para los diferentes Programas y Entes Descentralizados en el proceso de elaboración de los P.O.A.

Definición de Problemas Fundamentales.

a. Falta de consistencia en la elaboran del proyecto presupuesto y la formulación del P.O.A.

b. Falta de continuidad en la gestión administrativa.

c. Falta de coherencia entre los P.O.A. de los Programas y la planificación estratégica del Sector.

e. Falta de actualización técnica para el personal responsable en la elaboración de los planes operativos anuales de los entes adscrito al sector Defensa.

f. Dificultad de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto para controla el recurso financiero en función del cumplimiento físico de las metas institucionales.

g. Interpretación no adecuada de la Directiva General y Lineamientos existentes por parte de los Programas y Entes Descentralizados.

h. Obsolescencia de los instrumentos de Planificación, debido a que la Directiva General vigente (Nª DGSPP-DP-94-1305/004), dicta las

normas para la formulación del presupuesto ordinario, tocando superficialmente las inherentes a los P.O.A., ya que solo exige la concordancia con los planes a mediano y largo plazo.

i. Inexistencia de estándares y parámetros que rijan el proceso de elaboración y presentación de los P.O.A..

Resultados de la aplicación del Instrumento para medir el clima organizacional en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa.

Descriptivos

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Mando	20	1	4	2,80	1,01
Motivación	20	1	4	3,00	1,03
Decisión	20	1	4	2,50	,95
Comunicación	20	1	4	2,70	,92
Conflicto	20	1	4	2,55	1,00
Trabajo en equipo	20	1	4	2,90	,91
Identificación Organizacional	20	1	4	2,85	,93
Mejoramiento de Procesos	20	1	4	2,90	,97
N válido (según lista)	20				

Frecuencias

Estadísticos

	N		Media	Desv. típ.	Varianza
	Válidos	Perdidos			
Mando	20	0	2,80	1,01	1,01
Motivación	20	0	3,00	1,03	1,05
Decisión	20	0	2,50	,95	,89
Comunicación	20	0	2,70	,92	,85
Conflicto	20	0	2,55	1,00	1,00
Trabajo en equipo	20	0	2,90	,91	,83
Identificación Organizacional	20	0	2,85	,93	,87
Mejoramiento de Procesos	20	0	2,90	,97	,94

Tabla de frecuencia Mando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	Parcialmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
	Completamente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

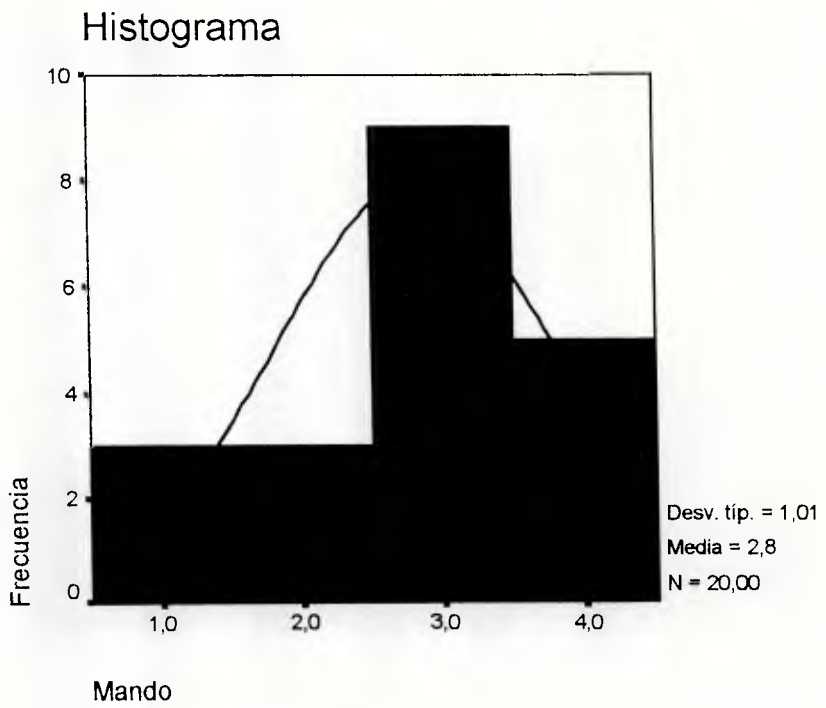


Tabla de frecuencia Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo acuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	6	30,0	30,0	60,0
	Completamente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

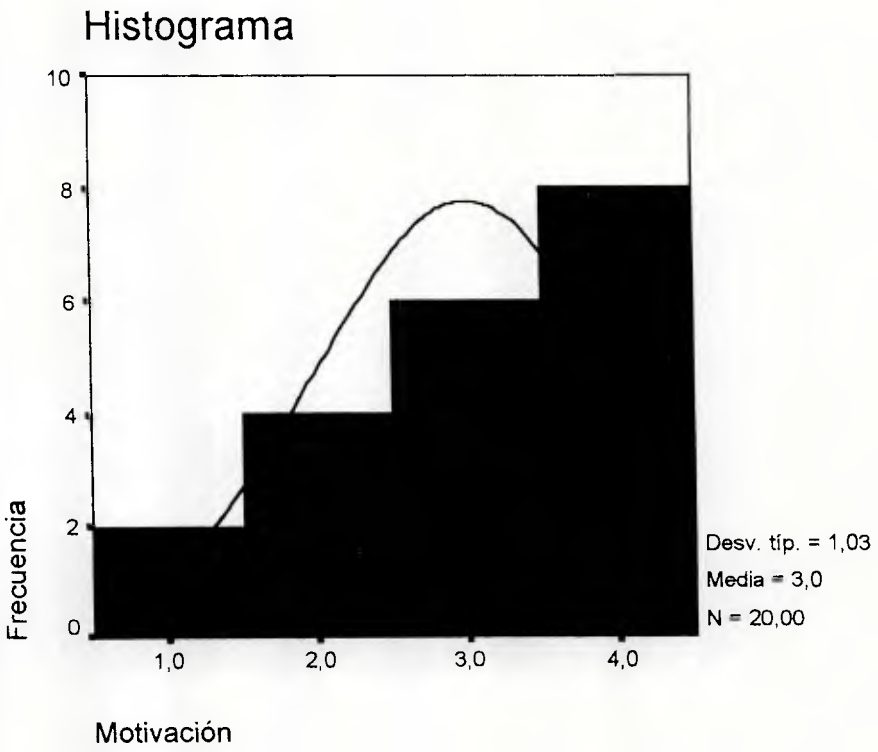


Tabla de frecuencia Decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
	Parcialmente en desacuerdo	7	35,0	35,0	50,0
	Parcialmente de acuerdo	7	35,0	35,0	85,0
	Completamente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

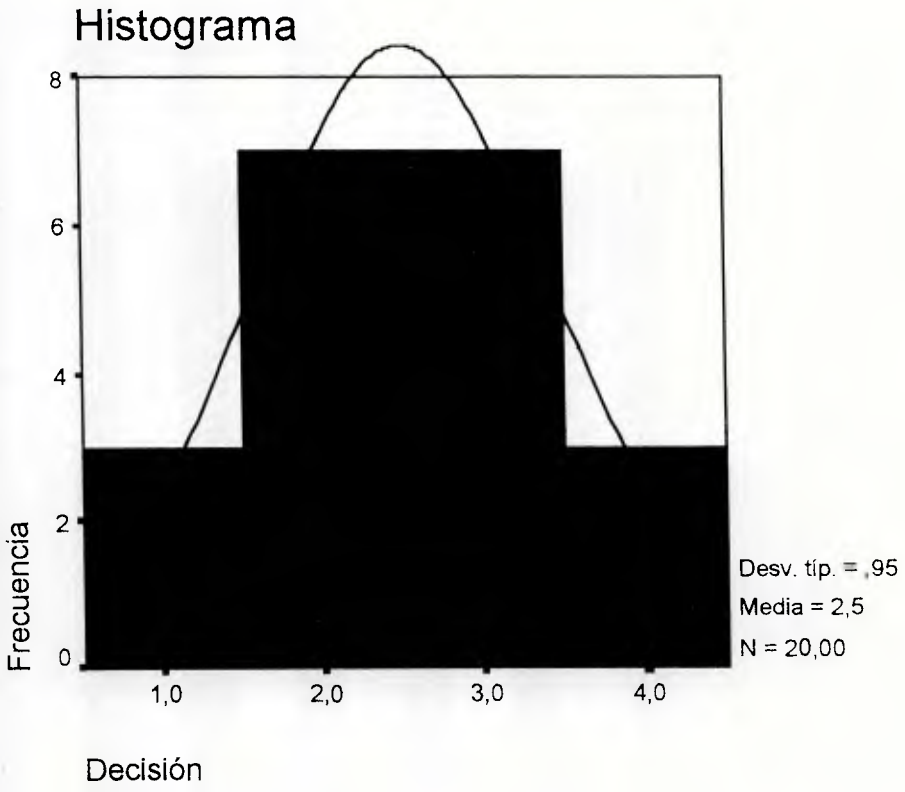


Tabla de frecuencia Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	6	30,0	30,0	40,0
	Parcialmente de acuerdo	8	40,0	40,0	80,0
	Completamente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

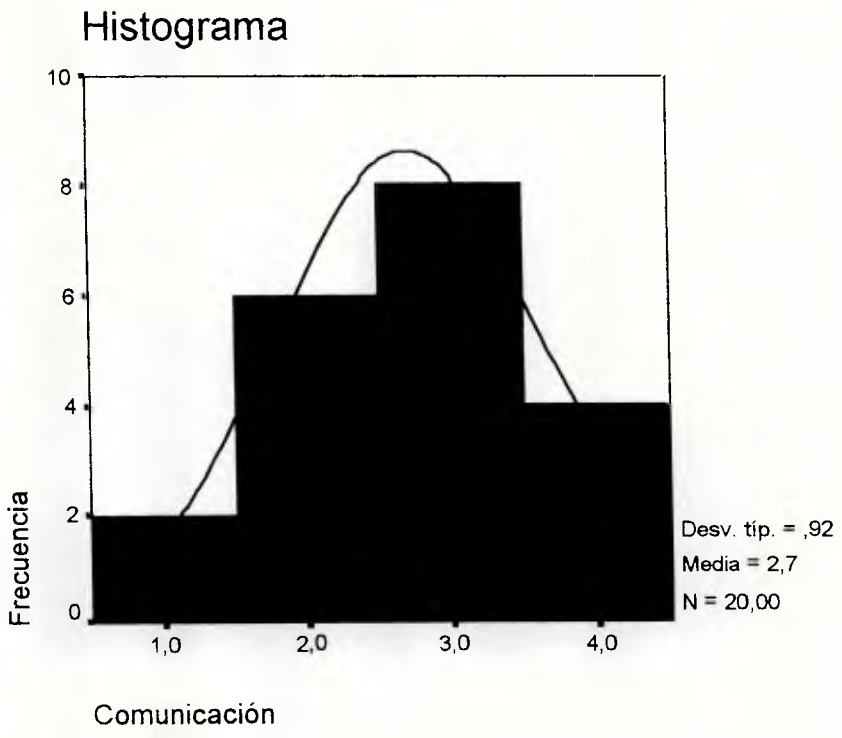


Tabla de frecuencia Conflicto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	40,0
	Parcialmente de acuerdo	9	45,0	45,0	85,0
	Completamente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

Histograma

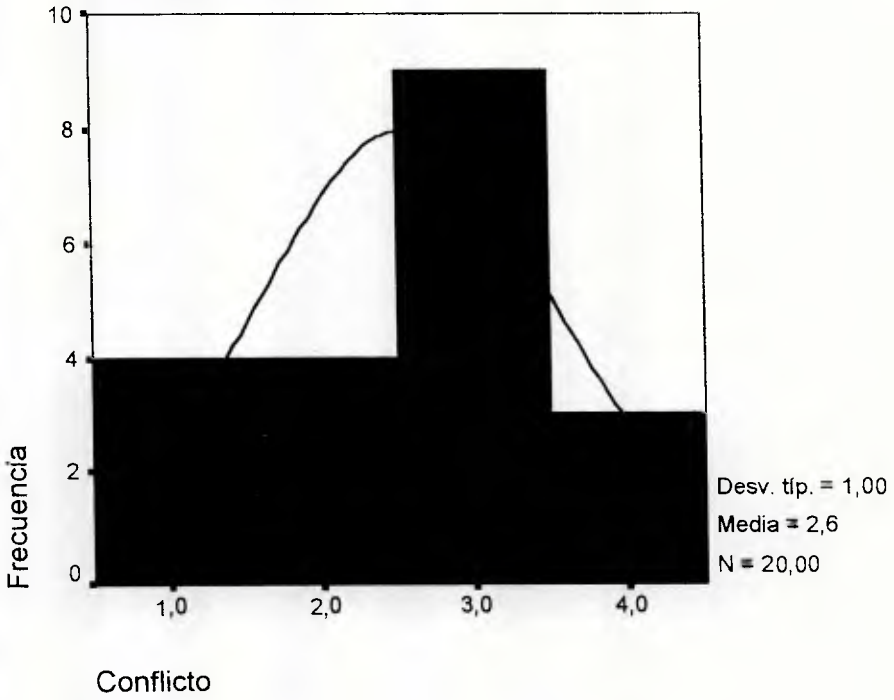


Tabla de frecuencia Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	25,0
	Parcialmente de acuerdo	10	50,0	50,0	75,0
	Completamente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

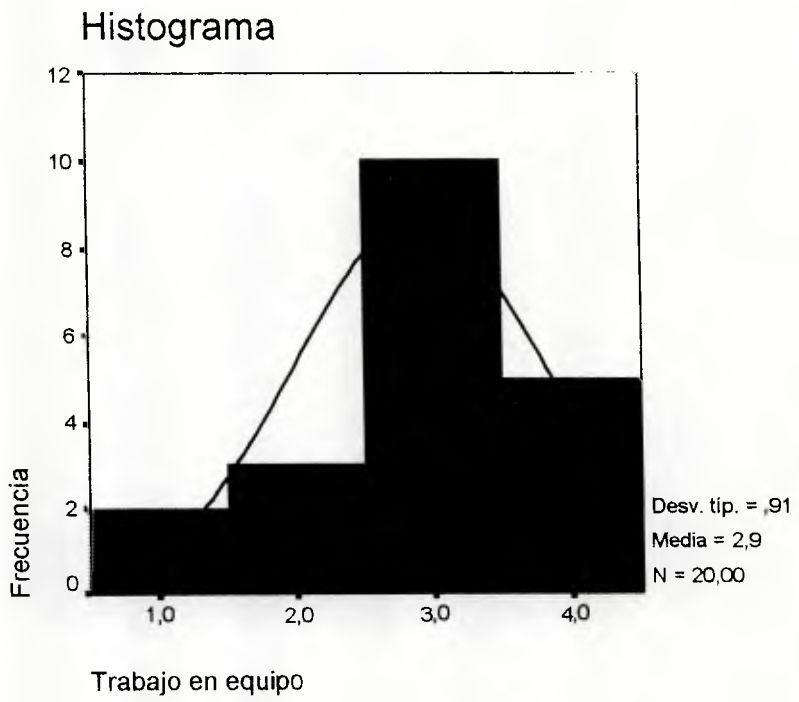


Tabla de frecuencia Identificación Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
	Completamente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

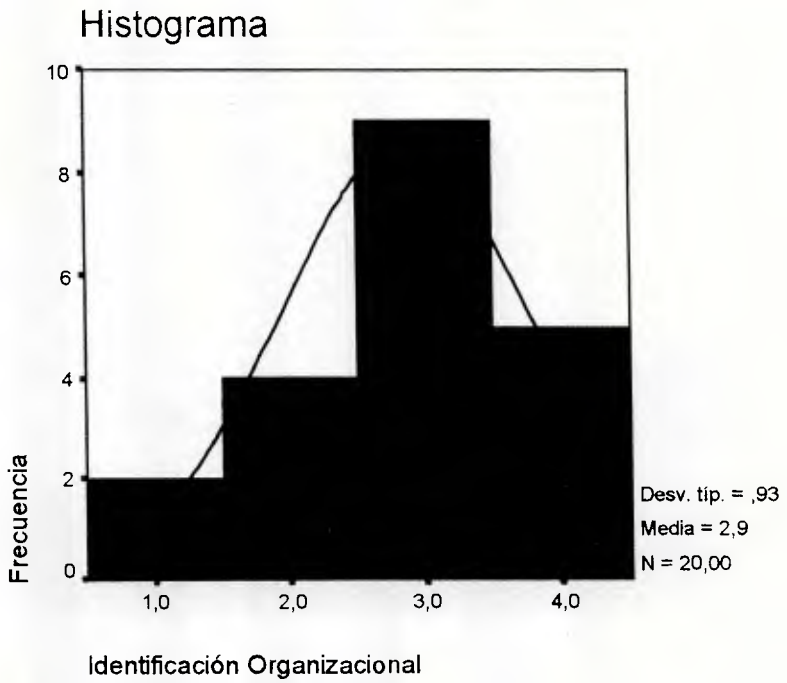
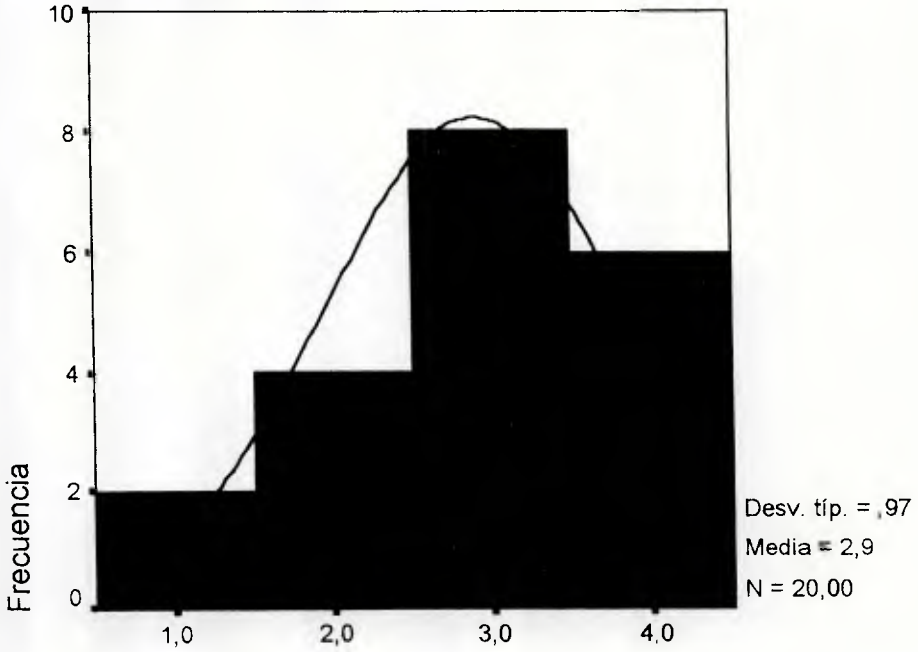


Tabla de frecuencia Mejoramiento de Procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En completo desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	8	40,0	40,0	70,0
	Completamente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	
Total		20	100,0		

Histograma



Mejoramiento de Procesos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación, basada en el diagnóstico organizacional de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, el autor concluye lo siguiente:

1. El personal de analistas de planificación y presupuestos manifestaron una opinión positiva sobre cómo estos perciben el clima organizacional actual, aunque algunos de ellos no comparten los estilos y métodos de mando de algunos jefes de divisiones, así como también, expresaron quejas sobre la falta de continuidad de la labor administrativa, sobre la falta de equidad en el sistema de recompensa e incentivos.

2. En opinión del personal directivo, debe hacerse un esfuerzo por mejorar el desempeño organizacional, orientado al logro de una mayor eficiencia y eficacia en los procesos y funciones que cumple la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto.

3. Existe el potencial humano, material, financiero e infraestructura instalada para mejorar la tecnología de trabajo utilizada en la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto.

4. Existe problemas en la definición, estandarización y divulgación de los procedimientos actuales que determinan la ejecución del proceso administrativo de la función de planificación y de presupuestos, que en consecuencia, incide negativamente en las mismas.

Recomendaciones

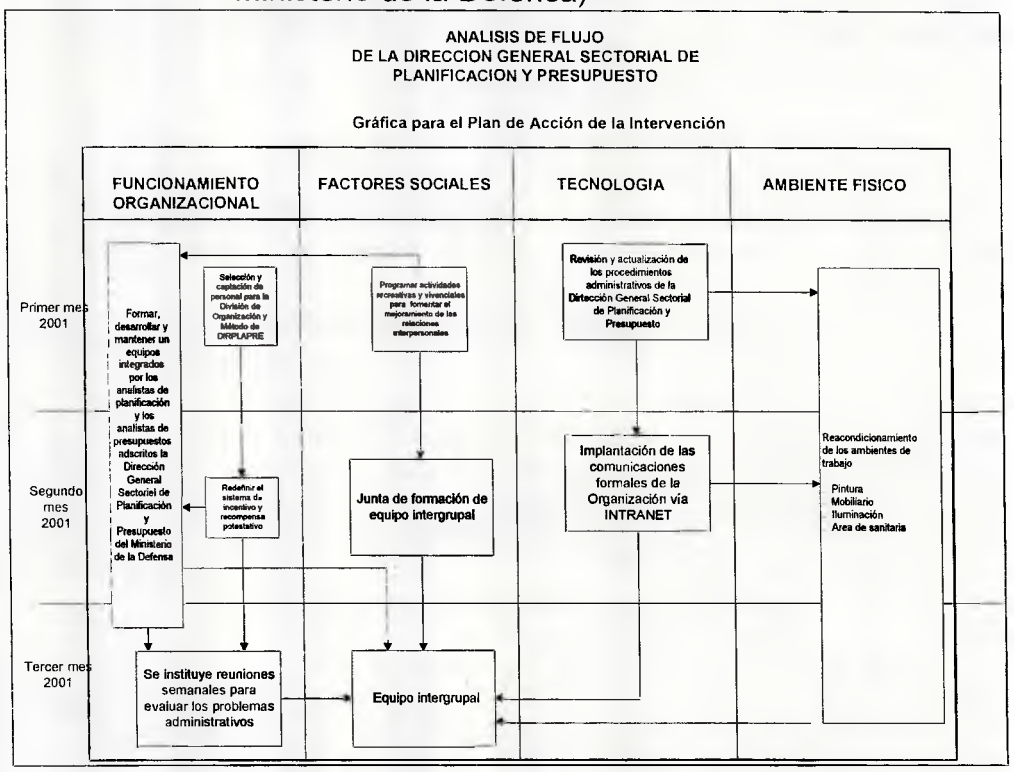
En virtud de las conclusiones expresadas anteriormente el autor recomienda:

1. Fundamentado en los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional efectuado durante el desarrollo de la investigación, sobre la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa, el autor propone en su carácter de consultor interno, luego de considerar los enfoques, metodologías y técnicas propias del Desarrollo Organizacional, la conveniencia de conformar un Equipo para la Administración del Cambio, integrado por los directores de líneas y especialistas en las áreas de: **informática**, para el estudio de la implantación de la *Intranet*; **personal**, para efectuar *el rediseño del sistema de incentivo y recompensa potestativo*; de **organización y métodos**, para la *revisión y*

actualización de los procedimientos administrativos de la Dirección General Sectorial; y de Administración y servicio, para que se encargue de .

2. En consecuencia, el autor propone la puesta en marcha de la siguiente plan de intervención para el cambio:

Gráfico Nro. 11 (Plan de Acción de la Intervención de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa)



El plan esta diseñado para acometerse en tres (3) meses, sobre la base de la creación de las condiciones para el funcionamiento de los equipos intergrupales. No obstante, el autor esta conciente que los resultados se verán a mediano o a largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

Alvarez, G. (1992) **El constructo Clima Organizacional**. Venezuela: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 11 N° 1 y 2, páginas 151-162. IESA.

Armstrong M (1991). **Gerencia de Recursos Humanos**. México: Fondo Editorial Legis.

Audirac, C. et al. (1994) **ABC del Desarrollo Organizacional.** (4ta. Reimp.) Mexico: Editorial Trillas.

Balestrini, M.(1998) **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. (2da Ed.) Venezuela: BL Consultores Asociados Servicio Editorial

Bennis, W. (1995) **Líderes - Las cuatro claves del Liderazgo Eficaz**. (7ma. Ed.) Colombia: Grupo editarial Norma.

Brunet, Luc (1983) **El Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.** México: Editorial Trillas S.A. de C.V.

Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (2000) **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. Nro. 5453 de fecha 24 de marzo de 2000.

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México: Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

---------- (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: Mc Graw – Hill. Interamericana, S.A.

Davis, B. (1990) **Sistemas de Información Gerencial**. Mexico: McGRAW – HILL/INTERAMERICANA

De La Torre Villar, et al. (1988) **Metodología de la Investigación**. (1ra. Ed.) México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

Dessler G (1979). **Organización y Administración: enfoque situacional**. México: Prentice Hall.

Fordyce, J y Weil, R(1976) **Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos**. México: Addisson-Wesley Iberoamericana.

French, W et al. (1996) **Desarrollo Organizacional**. (5ta. Ed.) Mexico64 Pretice Hall Hispanoamericana S.A.

García, S. y Dolan, S. (1997). **La dirección por valores**. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Gibson, J. et al. (1996) **Las Organizaciones**. (1ra Ed.) Colombia: McGRAW-HILL IRWIN

Guedez, V, (1998). **Gerencia Cultura y Educación**. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Granell H. (1997). **Éxito Gerencial y Cultura**. Caracas: Ediciones IESA.

Guízar, R. (1998) **Desarrollo Organizacional: Principios y aplicaciones**.: México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

Hall, R. (1996) **Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados**. (6ta. Ed.) México: Pretice Hall Hispanoamericana S.A.

Hernández, R. et al. (1991). **Metodología de la Investigación**. (1ra. Ed.) México: McGRAW – HILL.

Hunt, J (1993). **La Dirección de Personal en la Empresa**. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

Insua, A et al. (1987) **Enciclopedia Temática de Informática.** (Vol. 3) España: Maveco de Ediciones S.A.

Kerlinger, F. (1996) **Investigación del Comportamiento.** México: Editorial Interamericana, Mc Graw Hill

Kendall, K. et al. (1988) **Análisis y Diseño de Sistemas**. México: Editorial Pretice Hall Hispanoamericana S.A.

Kilmann, R. (1989) **Corporate Transformation: Revitalizing Organization for a competitive world.** EE.UU.: Bass Publishers

Koontz, H. et al (1986) **Administración**. (2da reimpresión). Mexico:McGRAW – HILL.

Kubr, M. et al (1999) **La Consultoría de Empresas.** (3ra. Ed.) Mexico: Limusa Noriega Editores.

Lawrence, P y Lorsch, J (1991) **Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción**. México: Addisson-Wesley Iberoamericana.

Levy, A. y Merry, U. (1986) **Organizational Transformation: Approaches, Strategies and Theories**: EE.UU. Harvard Business School Publishing.

Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales (1995) **Gaceta oficial de la República de Venezuela**. Nro. 4860 de fecha 22 de febrero de 1995.

Lilienfield, R. (1984) **Teoría de Sistemas: Origenes y aplicaciones en Ciencias Sociales.** (1ra. Ed.) Mexico: Editorial Trillas S.A. de C.V.

Melinkoff, R.(1990) **Los Procesos Administrativos.** Caracas-Venezuela: Editorial Panapo.

Montilva, J.(1990) **Desarrollo de Sistemas de Información**. (5ta Ed.) Venezuela: Editorial Avedes.

Muchinsky, P. (1994) **Psicología Aplicada al Trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional**. España: Editorial Descleé deBrouwer, S.A.

Nadler, D. (1988) **La Adaptación de la Estructura Organizacional: Tipo de Cambio en una Organización Compleja**.: Venezuela: Traducción libre

Peppard, J. (1996) **La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de Negocios**. Mexico: Pretice – Hall Hispanoamericana, C.A.

Peter, T. y Waterman, R. (1995) **En búsqueda de la excelencia.** (10ma.Ed.) Colombia: Grupo Editorial Norma

Phegan B, (1998). **Desarrollo de la Cultura de su Empresa**. México: Panorama Editorial, S.A.

Porras, J (1988) **Análisis de Flujos: Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional**. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

Porras, J y Robertson, P (2000) **Desarrollo Organizacional: Teoría, practica e Investigación**. (trad. P. Ochoa, R, Vivas y J, Naveda) Traducción libre no publicada. Venezuela: (Original ingles, 1992)

Real Academia Española. (1992) **Diccionario de la Lengua Española**. (21ma. Ed.) España: Editorial Espasa Calpe, S.A. .

Robbins, S. (1997) **Fundamento de Comportamiento Organizacional.** México: Editorial Pretince Hall.

Selznick, P (1983) **Fundamento de la teoría de la organización**. (trad. A. Cova) Caracas – Venezuela: IESA (Original ingles, 1947)

Senn, J. (1991) **Análisis y Diseño de Sistemas de Información**. (2da Ed.) México: Editorial McGRAW HILL.

Serna H, (1997). **Gerencia Estratégica**. Colombia: 3R Editores.LTD

Stanford, B. (1975) **The Heart of Enterprise: The Managerial Cybertics of Organization:** EE.UU.: John Wiley & Sons

Stoner, J, y Freman, E.(1995) **Administración.** México: Prentice Hall Ltda.

Tamayo, S. (1992) **Metodología Formal de la Investigación Científica**. México: Editorial Limusa.

Thibaut, J. (1994) **Manual de Diagnóstico en la Empresa**. España: Editorial Paraninfo.

Toffler, A. (1997) **Las Guerras del Futuro**. (3ra Ed.) Mexico: Plazas & Janés, C.A.

Tuban. R (1998) **Mediciones de clima laboral en las organizaciones**. Colombia. Asociación colombiana para el avance de las ciencias del comportamiento. http://www.abacolombia.org

Valle, R (1995). **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana

Van de Ven, A. y Poole, M. (1995) **Explaining Development and Change Organization** : EE.UU. : The Academy of Management Review, July 1995, pag. 522-540.

Van Eynde, D (1997) **Organization Developent Classics**. EE.UU.: Jossey Bass Inc.

Venezuela, Ministerio de la Defensa, (1986) **Manual de Organización.** Caracas-Venezuela.

Weber, M. (1998) **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**. (Trad. J. Navarro) España: Ediciones ISTMO, S.A. (Original Alemán 1920)

---------- (1964) **Economía y Sociedad**: México: Fondo de Cultura Economica, S. A. de C. V..

Yourdon, E. (1989) **Análisis Estructurado Moderno**. Mexico: Pretice Hall Panamericana S.A.

Yukl, G. (1994) **Leadership in Organization**. (4ta. Ed.) EE.UU.: Pretice Hall Inc.

ANEXOS

Instrumento para la Validación

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

El presente instrumento de valoración, tiene por objeto conocer su opinión sobre la pertinencia de los indicadores que definen las dimensiones a ser evaluadas en el estudio de clima organizacional a realizar en la Dirección de Planificación adscrita a la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa. Sus consideraciones serán de gran valía, para la conformación y validación final del instrumento de clima organizacional diseñado para citada investigación y corresponde a su vez, para los investigadores, uno de los requisitos de aprobación de la cátedra de Consultoría Aplicada I del postgrado en el área Gerencial de la Universidad Católica Andrés Bello.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente cada afirmación.
- Considere si la afirmación explica o no a la dimensión del clima organizacional.
- Conteste de acuerdo con su opinión en Afirmativo (SI) o en Negativo (NO).
- Debe contestar todas las afirmaciones, sin excepción.

Ejemplo:

	N°	INDICADORES	SI	NO
Métodos de Mando	01	El grupo es escuchado y atendido por el supervisor y la línea gerencial	x	
	02	El supervisor y la gerencia influyen y modelan el desempeño del grupo	x	
	03	El grupo percibe equidad de parte del supervisor y de la gerencia	x	
	04	La gerencia está dispuesta a hablar en forma franca y abierta con el grupo	x	
	05	El grupo se siente orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales		x
	06	El supervisor y la gerencia comunican la información necesaria para la ejecución de las tareas	x	

La información por usted suministrada permitirá dar validez interna al instrumento de levantamiento de información de clima organizacional.

Agradecidos por su atención y colaboración.

Dimensiones e Indicadores para la Evaluación del Clima Organizacional

	N°	INDICADORES	SI	NO
Métodos de Mando	01	El grupo es escuchado y atendido por el supervisor y la línea gerencial		
	02	El supervisor y la gerencia influyen y modelan el desempeño del grupo		
	03	El grupo percibe equidad de parte del supervisor y de la gerencia		
	04	La gerencia está dispuesta a hablar en forma franca y abierta con el grupo		
	05	El grupo se siente orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales		
	06	El supervisor y la gerencia comunican la información necesaria para la ejecución de las tareas		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Motivación	07	El grupo conoce y sigue las normas y los lineamientos del proceso		
	08	Los miembros del grupo están capacitados para el desempeño de la tarea		
	09	Se premia y se valora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados		
	10	El grupo está motivado al logro de sus objetivos		
	11	El grupo se siente competente para realizar las tareas que le son asignadas		
	12	La gerencia delega responsabilidad al grupo para el logro de los resultados		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Toma de Decisiones	13	El grupo participa en los cambios de dirección que afectan su área		
	14	Se toman decisiones considerando los aportes del grupo		
	15	Se permite la participación del grupo para fijar los objetivos		
	16	La gerencia propicia la participación del grupo en las decisiones para implantar nuevos planes, proyectos y programas		
	17	El grupo participa en las decisiones que lo afectan		
	18	El grupo tiene la posibilidad de tomar decisiones propias en su área		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Comunicación	19	La gerencia escucha cuando se plantean problemas en cada área		
	20	La gerencia informa al grupo claramente las instrucciones y los procedimientos		
	21	Se motiva la comunicación desde y hacia la gerencia, respetando los canales de comunicación		
	22	La gerencia informa al grupo de los nuevos planes, proyectos y programas, con claridad, precisión y oportunamente		
	23	El grupo siente que en caso de problemas, se le escucha y apoya		
	24	Los resultados de la gestión fluyen a través de toda la organización		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Conflicto	25	Los conflictos son identificados y solucionados efectivamente por la gerencia		
	26	La mayoría de los problemas son solucionados con participación del grupo		
	27	Las responsabilidades de los grupos están claramente diferenciadas		
	28	El grupo comprende y comparte las políticas de la organización, que norman las relaciones internas		
	29	La organización está direccionada hacia la solución proactiva de los conflictos		
	30	El grupo percibe un ambiente de equidad respecto a otros grupos y a la gerencia, en cuanto a la distribución del trabajo		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Trabajo en Equipo	31	Los miembros del grupo comparten sus habilidades para el logro de objetivos comunes		
	32	El grupo percibe el carácter sistémico del flujo de procesos de la organización		
	33	La gerencia incentiva el "hacerlo juntos para alcanzar los objetivos"		
	34	Los miembros del grupo se relacionan intra y extra grupo para recibir la información necesaria en la ejecución de tareas		
	35	La gerencia fomenta cooperación entre los grupos para el logro de los objetivos		
	36	Los miembros del grupo facilitan y propician el trabajo en equipo		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Identificación Organizacional	37	Los empleados se sienten orgullosos del producto que elaboran		
	38	Se percibe lealtad y fidelidad en comportamiento de los empleados		
	39	Se incentivan y propician las actividades extra-trabajo (intercambios deportivos, actos sociales, labores comunitarias, etc.)		
	40	Los grupos y la gerencia comparten un mismo patrón de conducta		
	41	Las actividades y los objetivos se realizan y se logran mediante la ejecución cohesionada del grupo, la gerencia y demás unidades interdependientes		
	42	El grupo reconoce la existencia de una verdadera cultura organizacional, a través de sus patrones de conducta		

	N°	INDICADORES	SI	NO
Mejoramiento de Procesos	43	La gerencia incentiva la innovación para mejorar el desempeño del grupo		
	44	La asignación de nuevas tareas es aceptada por el grupo		
	45	El grupo se siente preparado para el manejo de las herramientas utilizadas		
	46	El grupo percibe los nuevos proyectos como mejoras para la organización		
	47	El grupo reconoce valor agregado en los nuevos proyectos para el desempeño de su tarea		
	48	Los grupos se sienten involucrados en la implantación de los nuevos proyectos		

Ponderación de las Dimensiones del Clima Organizacional

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente el texto de cada dimensión del clima organizacional.
- Según su criterio de importancia para la organización, asigne el peso o ponderación para cada dimensión del clima organizacional.
- La suma de los pesos o ponderaciones de las dimensiones del clima organizacional deberá ser de 100 %.

Ejemplo:(En el siguiente ejemplo el juez del instrumento, establece que las dimensiones con mayores pesos y ponderaciones corresponden de mayor a menor según su importancia en: Trabajo en equipo (20 %), Motivación (14 %), Toma de decisiones (14 %), Conflicto (12 %), Método de mando (10 %), comunicación (10 %), Identificación organizacional (10 %) y Mejoramiento de procesos (10 %); para una sumatoria de 100 %

N°	Dimensiones del Clima Organizacional	Pesos (%)
1	Métodos de mando	10
2	Motivación	14
3	Toma de decisiones	14
4	Comunicación	10
5	Conflicto	12
6	Trabajo en equipo	20
7	Identificación Organizacional	10
8	Mejoramiento de Procesos	10
		100

Coloque los pesos o ponderaciones

N°	Dimensiones del Clima Organizacional	Pesos (%)
1	Métodos de mando	
2	Motivación	
3	Toma de decisiones	
4	Comunicación	
5	Conflicto	
6	Trabajo en equipo	
7	Identificación Organizacional	
8	Mejoramiento de Procesos	
		100

Instrumento para medir el Clima Organizacional

El presente cuestionario tiene por objeto conocer cómo es percibida la Dirección de Planificación de la Dirección General Sectorial de Planificación y Presupuesto del Ministerio de la Defensa por el personal profesional y administrativo que labora en la misma, con el objeto de contribuir al mejoramiento de los procesos. Para ello se presentan a continuación varias afirmaciones que se refieren a orientaciones globales con respecto al modo de conducirse la organización; sus respuestas deben referirse a lo que usted cree que, como regla general, es el comportamiento de su organización.

Este cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario que se identifique si no lo desea.

INSTRUCCIONES:

- Lea cuidadosamente el cuestionario.
- No hay respuestas correctas ni incorrectas, conteste de acuerdo con su percepción sobre el comportamiento general en la organización.
- Responda a todos los planteamientos realizados, incluso a aquellos que parezcan similares; todos son importantes para esta investigación.
- En este cuestionario se le pide que, para cada afirmación propuesta, indique con una **X** el grado en que usted esta de acuerdo o en desacuerdo con dicha información, de acuerdo con la siguiente escala:

1 = en completo desacuerdo
2 = parcialmente en desacuerdo
3 = parcialmente de acuerdo
4= completamente de acuerdo

El siguiente ejemplo muestra la metodología a seguir:

1. El nivel de vida de los venezolanos ha disminuido notablemente en los últimos diez años

Nº	ITEM	1	2	3	4
1	El nivel de vida de los venezolanos ha disminuido notablemente en los últimos diez años				

De antemano agradecemos su colaboración al responder el presente cuestionario.

N°|	ITEM	1	2	3	4
01	Los miembros del grupo están capacitados para el desempeño de la tarea				
02	El grupo está estimulado a solucionar problemas que afectan al equipo				
03	La organización está direccionada hacia la solución proactiva de los conflictos				
04	El grupo es escuchado y atendido por el supervisor y la línea gerencial				
05	El grupo percibe equidad de parte del supervisor y de la gerencia				
06	El grupo se siente preparado para el manejo de las herramientas utilizadas				
07	El grupo puede evaluar alternativas con la gerencia ante problemas del área				
08	La gerencia está dispuesta a hablar en forma franca y abierta con el grupo				
09	La gerencia informa al grupo de los nuevos planes, proyectos y programas				
10	Las actividades y los objetivos se realizan y logran mediante la ejecución del grupo				
11	El grupo siente que en caso de problemas, se le escucha y apoya				
12	El grupo percibe los nuevos proyectos como mejoras para la organización				
13	El grupo se siente competente para realizar las tareas que le son asignadas				
14	El supervisor y la gerencia influyen y modelan el desempeño del grupo				
15	La gerencia incentiva el "hacerlo juntos para alcanzar los objetivos"				
16	Los miembros del grupo facilitan y propician el trabajo en equipo				
17	La asignación de nuevas tareas es aceptada por el grupo				
18	Las responsabilidades de los grupos están claramente diferenciadas				
19	Se permite la participación del grupo para fijar los objetivos				
20	El grupo tiene la posibilidad de tomar decisiones propias en su área				
21	La gerencia propicia la participación del grupo en las decisiones para implantar nuevos planes, proyectos y programas				
22	Los resultados de la gestión fluyen a través de toda la organización				
23	Los grupos y la gerencia comparten un mismo patrón de conducta				
24	Se premia y se valora el cumplimiento de los objetivos y de los resultados				
25	Los empleados se sienten orgullosos del producto que elaboran				

N°	ITEM	1	2	3	4
26	El grupo acepta las instrucciones como directrices de desempeño y no como órdenes a cumplir				
27	La gerencia delega responsabilidad al grupo para el logro de los resultados				
28	El grupo acepta nuevas responsabilidades como mejoras del proceso, no como tareas adicionales				
29	El grupo percibe un ambiente de equidad respecto a otros grupos y a la gerencia				
30	La gerencia escucha cuando se plantean problemas en cada área				
31	La mayoría de los problemas son solucionados con participación del grupo				
32	La gerencia informa al grupo claramente las instrucciones y los procedimientos				
33	La gerencia fomenta cooperación entre los grupos para el logro de los objetivos				
34	El grupo reconoce la existencia de una verdadera cultura organizacional				
35	El grupo conoce y sigue las normas y los lineamientos del proceso				
36	Se siente un espíritu de "nuestra empresa" en los empleados				
37	El grupo está motivado al logro de sus objetivos				
38	La gerencia incentiva la innovación para mejorar el desempeño del grupo				
39	Los grupos se sienten involucrados en la implantación de los nuevos proyectos				
40	Los conflictos son identificados y solucionados efectivamente por la gerencia				
41	El grupo entiende y comparte las políticas de la organización				
42	El grupo puede participar en la solución de problemas comunes				
43	El grupo reconoce valor agregado en los nuevos proyectos para el desempeño de su tarea				
44	Se toman decisiones considerando los aportes del grupo				