AAU7666

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA OFICINA VENEZOLANA DEL PARLAMENTO ANDINO CON BASE EN EL FACTOR HUMANO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:
MÓNICA PATRICIA BURBANO ROJAS

Como requisito para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Realizado bajo la tutoría de:
MARISELA NOBREGA

Caracas, Diciembre 2004

INDICE GENERAL

	Pág.
INDICE DE TABLAS	4
RESUMEN	5
INTRODUCCION	6
CAPITULO I: PROPUESTA	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. OBJETIVOS	11
1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO	12
1.4. MARCO METODOLOGICO	15
Tipo de Investigación	15
Población o Muestra	16
Modalidad	16
Metodología	17
Delimitación	25
Análisis e Interpretación de los Resultados	26
Resultados Esperados	26
CAPITULO II: MARCO TEORICO	27
2.1. PARLAMENTO ANDINO	27
2.2. GERENCIA PUBLICA Y PRIVADA	32
2.3. ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	33
2.4. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZATIVO	34
2.5. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO	37
2.6. VARIABLES ORGANIZACIONALES	43
2.7. EL CONTEXTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	56
2.8. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PROYECTOS	58
2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y GERENCIA DE PROYECTOS	60
CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL. FASE I. DESCRIPCIÓN	62
3.1. ESTRATEGIA	62

3.2. ESTRUCTURA 65
3.3. SISTEMAS 68
3.4. GENTE 69
3.5. CULTURA 71
3.6. HABILIDADES ORGANIZACIONALES Y PROCESO GERENCIAL 72

CAPITULO IV: DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA 76

4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA. FASE 2. DIAGNOSTICO 76
4.2. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO. FASE 3. PRESCRIPCIÓN 89
Situación Proyectada de la Organización 89
Objetivos Estratégicos de la Organización 89
Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos 92
Estrategias de Recursos Humanos 94
Formulación del Plan Estratégico de Recursos Humanos 94
Estructura Desagregada del Trabajo WBS 97
Políticas que sustentan el Plan Estratégico 102
Revisión del Plan 102
Implementación del Plan y Resultados 103

CAPITULO V: RESULTADOS 104

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS 104
5.2 RECOMENDACIONES 111
5.3 CONCLUSIONES 112

CAPITULO VI: EVALUACIÓN DEL PROYECTO 114

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

ANEXO A. Cuestionarios de las Expectativas
ANEXO B. Cuestionario de la Comunicación Organizacional
ANEXO C. Cuestionario del Desempeño
ANEXO D. Organigrama Parlamento Andino

INDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1.	Modelo DOFA	24
TABLA 2.	Análisis DOFA: Variables Estrategia y Estructura	77
TABLA 3.	Análisis DOFA: Variable Sistemas	78
TABLA 4.	Análisis DOFA: Variables Gente y Cultura	79
TABLA 5.	Análisis DOFA: Variables Habilidades Organizacionales y Estilo Gerencial	80
TABLA 6.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Estrategia	82
TABLA 7.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Estructura	83
TABLA 8.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Sistemas	84
TABLA 9.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Gente	85
TABLA 10.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Cultura	86
TABLA 11.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Habilidades Organizacionales	87
TABLA 12.	Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Estilo Gerencial	88
TABLA 13.	Formulación del Plan Estratégico	95
TABLA 14.	Formulación del Plan Estratégico	95
TABLA 15.	Formulación del Plan Estratégico	96
TABLA 16.	Formulación del Plan Estratégico	96
TABLA 17.	Formulación del Plan Estratégico	97
TABLA 18.	Formulación del Plan Estratégico	97
TABLA 19.	Resumen de Datos Encuestados. Cuestionario de las Expectativas	105
TABLA 20.	Resumen de Datos Encuestados. Cuestionario de la Comunicación Organizacional	107
TABLA 21.	Resumen de datos encuestados. Cuestionario de la Comunicación Organizacional	109

RESUMEN

El propósito de este estudio es realizar una propuesta de mejora organizacional del Parlamento Andino, sede Venezuela, con base en el factor humano, que le facilite el logro eficiente de los objetivos, con la integración de todos los aspectos de la conducta organizacional examinados por los teóricos y que afectan decisivamente al funcionamiento de la organización. La propuesta se fundamenta en los postulados de las distintas teorías sobre comportamiento organizacional y los conceptos propios de gerencia de proyectos.

Se utilizó la metodología del enfoque diagnóstico, en cuya primera fase o de descripción se obtuvo información a través de la observación directa y la aplicación de encuestas a un grupo seleccionado de trabajadores, dirigidas a detectar los niveles de motivación, los procesos de comunicación y el desempeño, este último como aspecto que engloba resultados de las distintas variables del comportamiento organizacional. Los resultados obtenidos constituyeron fuente de datos de las debilidades y fortalezas para abordar la aplicación de la herramienta Planificación Estratégica a través del análisis DOFA en la segunda fase o diagnóstico. La tercera fase o de prescripción corresponde a la formulación del plan estratégico, en ella se diseñaron las estrategias, objetivos estratégicos que permitieron desarrollar la propuesta de mejora o plan estratégico de recursos humanos y a partir de ella plantear la WBS.

La aplicación de Planificación Estratégica permitió dar respuesta a una situación de Desarrollo Organizacional, área de estudio de Gerencia de Proyectos. Su uso conllevó al planteamiento de una propuesta cónsona con la situación detectada y al diseño de la estructura desagregada del trabajo –WBS-, en donde se plasmaron actividades y tareas específicas a seguir para llegar a la situación deseada.

INTRODUCCION

El Parlamento Andino, capítulo Venezuela, a partir del proceso electoral celebrado en agosto del año 2000, en el cual se eligieron los nuevos parlamentarios, experimentó un crecimiento producto de las nuevas actividades que surgieron como consecuencia de ser a partir de esa fecha parlamentarios de dedicación exclusiva. Con el aval de contar con un presupuesto suficiente pero sin una estructura apropiada y, con la necesidad de dar respuestas inmediatas, no fue posible diseñar una estructura fundamentado acorde con los requerimientos, situación que a lo largo de este tiempo cambió en forma favorable para el Organo, pero que aún requiere introducir algunas mejoras que incidan en la optimización en el uso de los recursos y en consecuencia en el éxito en el logro de los objetivos, tanto de los establecidos por la Organización, como los que se persigan en cada uno de los proyectos que se planteen.

La propuesta toma como punto de referencia los requerimientos de la Organización, detectados a través del diagnóstico obtenido a través de la aplicación de instrumentos de medición y del análisis de las variables organizacionales establecidas en el Modelo de las 7 "S" de la consultora Mc Kingsey; está sustentada tanto en los postulados de los teóricos como en las experiencias de otras organizaciones.

Con este trabajo se aspira contribuir con el Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela, en la presentación de una propuesta viable y efectiva de mejora ante los múltiples requerimientos, en particular del Factor Humano.

En el marco de la Gerencia de Proyectos la productividad y el logro con éxito de los objetivos dependerá entre otras cosas, de la forma como se administren los recursos humanos y las comunicaciones, áreas determinantes para el desarrollo de equipos y que constituyen dos de las nueves áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

El presente trabajo está compuesto por seis capítulos. En el capítulo I se formula y delimita el problema, se señala la importancia del estudio del tema y se plantean el objetivo general y los objetivos específicos. El Capítulo II constituye el Marco Teórico, donde se plantea un conocimiento detallado del Parlamento Andino, tanto como Organo comunitario y como Oficina Nacional; las diferentes Teorías Organizacionales, los elementos de una organización.

El capítulo III trata la metodología utilizada, se describe el tipo de investigación y el procedimiento seguido para la elaboración de la propuesta. El capítulo IV es el desarrollo de la propuesta de mejora, está conformado por la revisión de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de los elementos de la Organización, presentados en el Capítulo II y la prescripción. El Capítulo V es un análisis de los resultados de los instrumentos aplicados y el Capítulo VI se refiere a la adaptabilidad de la propuesta y de la tesis en general, a los objetivos planteados, su posibilidad de implementación y los factores que de una u otra forma pueden incidir en la factibilidad de implementación.

CAPITULO I: PROPUESTA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Junto con la Comisión de la Comunidad Andina (CAN); La Secretaría General y el Tribunal Andino de Justicia, el Parlamento Andino constituye uno de los cuatro Organos principales del Acuerdo de Cartagena, documento suscrito el 25 de mayo de 1969.

Conforme a los que consagra el artículo 36 del Reglamento General del Parlamento Andino "Existirán Oficinas del Parlamento Andino en cada uno de los Países Miembros, como órganos de enlace y coordinación con la Oficina Central, Comisiones, Mesa Directiva y demás Miembros del Parlamento Andino, al igual que con el correspondiente Parlamento Nacional y los Órganos e Instituciones del Sistema Andino de Integración, con sede en su respectivo país".

En Venezuela funciona una oficina exclusivamente para el Parlamento Andino desde el año 1992. Los cambios ocurridos durante estos años tanto en lo político a nivel nacional, como estructural a nivel del Organo internacional, han influido notablemente en la forma como se ha organizado la oficina, que para efectos gráficos pueden ser estudiados en tres etapas cronológicas: La primera hasta el año 1999, cuando los parlamentarios andinos eran designados del conjunto de Senadores y Diputados pertenecientes al extinto Congreso de la República; la segunda, enero de 1999 a enero de 2000 en la que los Diputados andinos fueron elegidos por elecciones directas, pero que fueron relegitimados como consecuencia de las nuevas elecciones de todos los poderes, programadas a raíz de la promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999 y, la tercera desde agosto de 2000 hasta hoy en día. Son pocas las diferencias que se pueden detectan antes del año 2000, motivo por el cual no son objeto de interés a los fines de este trabajo.

A partir del año 2000, como consecuencia de la elección en forma directa de los parlamentarios andinos para el período 2000-2005, la oficina experimentó un crecimiento considerable debido a las nuevas actividades, producto de ser, a partir de esa fecha, parlamentarios de dedicación exclusiva y con el aval de disponer de un presupuesto propio.

La obligación de responder a tiempo a los compromisos inherentes con las actividades que allí se realizan, fue determinante para que en los dos primeros años se experimentara dentro de la organización un redimensionamiento repentino, que alejó la posibilidad de establecer una Organización estructurada. No obstante, a partir del año 2002, en vista de las dificultades de funcionamiento observadas, se creó la Dirección de Personal, a través de la cual se implementaron elementos fundamentales: Manual Descriptivo de Cargos, Manuales de Normas y Procedimientos, Organigrama Funcional, Manual de Evaluación del Desempeño por un lado, y por otro, se introdujeron elementos de innovación tecnológica: computadoras con tecnología de punta y servicio de internet en algunas oficinas.

Estos elementos establecieron los cimientos para el desarrollo de una Organización más formal, pero no fueron, ni son suficientes en la actualidad, para desarrollar los objetivos en forma efectiva. La dinámica del proceso de integración origina la redefinición de los objetivos estratégicos del Organo comunitario, a los cuales se deben adaptar las oficinas nacionales, en este caso la de Venezuela. Estos parámetros conducen a verificar la redefinición de la estructura de la oficina nacional, mediante el análisis de las fortalezas y debilidades organizativas y, a través de la aplicación del enfoque diagnóstico evaluar los espacios a los que se le debe prestar especial atención con énfasis en el elemento humano. Es menester evaluar la situación actual de manera detallada, identificar donde están las debilidades de la organización a las cuales hay que prestar particular atención y profundizar en la verificación de la situación en el aspecto humano a través del uso de instrumentos evaluativos.

Los diversos autores que estudian el comportamiento organizacional establecen los elementos que componen la organización. Tomando como fundamento lo que señalan Hellriegel, Slocum, Woodman (1998), el Modelo de Sistema de Cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca y podrían servir de centro de atención del cambio: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. Variables que son interdependientes y que, de acuerdo a otros estudiosos reciben denominaciones diferentes, pero siempre con los mismos fundamentos.(p.581)

Para la mejora organizacional del Parlamento Andino, Oficina Nacional de Venezuela, se incluye la revisión de todos los elementos que conforman una organización, de acuerdo al Modelo de las Siete S(s) de Mc Kinsey, que presenta muy pocas diferencias con el Modelo de Sistema de Cambio. El énfasis estará dado en el planteamiento de un proyecto que permita la mejora del factor humano.

Tal como señala Palacios (2000) la gerencia del recurso humano es fundamental en la Gerencia de Proyecto. Lo define como un proceso facilitador que sirve de apoyo al cuerpo medular del proyecto (p.76). Por otra parte, es bien conocido, que la Gerencia de Proyectos abarca nueve áreas de conocimiento entre las que se ubican la Gerencia de Recursos Humanos. (Project Management Institute [PMI], 2000) .

No obstante, cabe destacar que el elemento humano será estudiado desde el punto de vista organizacional. Se planteará un proyecto de mejora organizacional con énfasis en el factor humano, como elemento fundamental en el cual se deben estimular actitudes que permitan hacer más efectiva su labor en la organización y por ende en los equipos de trabajo que se seleccionen dentro del staff de misma para llevar a cabo cualquier proyecto en el área.

> *"Los proyectos normalmente forman parte de una organización más grande que el propio proyecto –corporaciones, agencias gubernamentales, instituciones sanitarias, grupos internacionales, asociaciones profesionales*

y otros-. Incluso cuando el proyecto origina la organización (uniones temporales de empresas, sociedades mercantiles) el proyecto estará influenciado por la organización u organizaciones que lo llevan a cabo. ... Estas organizaciones han desarrollado culturas propias y características, las cuales se reflejan en valores compartidos, normas, creencias y expectativas, en sus políticas y procedimientos, en sus modos de entender las relaciones de autoridad y en un gran número de otros factores. Las culturas de organización normalmente tienen una influencia directa en el proyecto". (PMBOK, 1998 / 2000, p.16).

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de mejora organizacional para la Oficina Nacional del Parlamento Andino con base en el factor humano.

1.2.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar las características de la estructura organizativa actual de la oficina nacional del Parlamento Andino.
2. Analizar las exigencias organizacionales del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela.
3. Diseñar una propuesta de mejora de organización y funcionamiento para el Parlamento Andino, oficina Nacional de Venezuela, enfocada en el elemento humano, de acuerdo a sus características y necesidades y, en función de las exigencias del Organo Comunitario, en general – Secretaría General -.
4. Plantear el proyecto de mejora organizacional para la oficina venezolana del Parlamento Andino con base en el factor humano: Estructura Desagregada del Trabajo WBS.

1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Este estudio se justifica porque pretende plantear una propuesta que aporte al Parlamento Andino, Oficina Nacional de Venezuela, elementos adecuados a los requerimientos y necesidades particulares para la optimización del desempeño a través de la mejora de las distintas variables, en particular del factor humano, como componente en el que recae la facultad del "hacer" dentro de la organización y en los equipos de proyectos.

Todas las empresas establecidas que deseen mantenerse competitivas en el mercado están obligadas a definir sus planes estratégicos con frecuencia. Estos planes surgen del análisis de la situación actual y de una visión de futuro que muestra el escenario al cual pretende llegar. Definidos estos parámetros, se procede a fijar una serie de estrategias que determinará los cambios que deben lograrse, bien sea en la organización, los procesos, las instalaciones o incluso en los recursos humanos. Como indica Palacios (2000) la única manera de llevar adelante cada uno de estos cambios requeridos será por medio de "Proyectos", cuyo objetivo está dirigido a producir esa transformación específica: " Una nueva organización", "un nuevo proceso con una tecnología más actualizada" o "un sistema de entrenamiento al personal para el uso de nuevas herramientas" (p. 3)

Un proyecto puede nacer del crecimiento o modificación de algo existente, en cuyo caso se gesta y realiza en el interior de la organización, o puede surgir como un aporte nuevo que requiere el nacimiento de una organización encargada de manejar su futura operación. En ambos casos el proyecto se transforma en la herramienta de cambio que tiene la planificación estratégica de un individuo o una organización, en el momento que se visualiza un futuro deseado distinto a la situación actual. (Palacios 2000:29).

Una organización debe cumplir con una serie de características estructurales, técnicas y administrativas que crean el escenario en el cual se va a desarrollar, crecer y

transformarse la organización, en el que la misma va a prepararse para cumplir sus objetivos, su misión y llevar a cabo sus proyectos. Actividades que son desplegadas por la gente que pertenece a la organización, por lo tanto es categórico para el logro del éxito, que trabajen en forma articulada con los intereses de la empresa y no con las motivaciones individuales. Esto solo es posible creando una verdadera cultura organizacional, a través de la motivación, la implementación de incentivos, el sentido de pertenencia, la evaluación continua del desempeño y una comunicación saludable entre los empleados entre sí y con la alta gerencia.

Los estudios de Gerencia en sus diferentes ramas incluyen la materia Desarrollo Organizacional o Teoría de la Organización en su pensum y, a través de las herramientas que en su estudio se adquieren, es posible visualizar y desglosar los aspectos a considerar al analizar las causas por las que las cosas no funcionan en términos organizacionales. En tal sentido, muchos autores han intentado definir lo que es Desarrollo Organizacional en términos operacionales. Así Ferrer (2000) lo señala como:

> *"La aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". Entendiéndose por:*
>
> 1. *Aplicación creativa.- El Desarrollo Organizacional no es una mera teoría especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por la que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.*
> 2. *De largo alcance.- El Desarrollo Organizacional está encaminado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.*
> 3. *Sistema de valores, técnicas y procesos.- El Desarrollo Organizacional no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.*
> 4. *"Administrado desde la Alta Gerencia".- La aplicación del Desarrollo organizacional debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia.*

5. *Basado en las ciencias del comportamiento.- el Desarrollo Organizacional tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.*
6. *Mayor efectividad y salud.- he aquí el objetivo primordial y la razón de ser del Desarrollo Organizacional.*
7. *Mediante un cambio.- la aplicación creativa susodicha tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto".* (p.15)

Estos elementos implícitos, según Ferrer, en el concepto de Desarrollo Organizacional, aplicados al Parlamento Andino, Capítulo Venezuela, como organización, fundamentan la particular atención que a través de este trabajo se dedicará al factor humano. El Desarrollo Organizacional se interesa en la psicología de los miembros de la Organización, es un todo compacto donde los valores son muy importantes, la aplicación es administrada desde la Alta Gerencia y está basado en las ciencias del comportamiento, por tanto es determinante la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.

A medida que podamos profundizar en las habilidades y en los aspectos intrínsecos del empleado: educación, experiencia laboral, ingresos, capacidades y cualidades, aspiraciones físicas y valores personales, por una parte y en las necesidades del Parlamento Andino, Oficina Nacional por otra, tendremos una Organización articulada, donde cada uno de los elementos que la conforman actuarán como parte de un todo que redundará en el éxito de las actividades propuestas, optimización de los recursos en general y en la posibilidad de satisfacción de las distintas aspiraciones y necesidades del individuo como tal.

En el marco de la Gerencia de Proyectos esto reviste gran importancia. La Gerencia de Proyectos, de acuerdo a lo postulado en el material de clases de la materia de Planificación y Control de Proyectos, elaborado por UCAB-CIED, es "una mezcla de arte y ciencia: es un arte conseguir que todas las actividades de un proyecto se realicen

satisfactoriamente con un grupo multidisciplinario y heterogéneo de profesionales y trabajadores....."(p.1). Seguidamente el mismo documento define la Gerencia de Proyectos como "la responsable de poner a todos de acuerdo bajo un ambiente armónico de entendimiento común, proporcionar a tiempo los recursos necesarios y comprometer a cada persona involucrada en el proyecto a hacer su mejor esfuerzo para la culminación exitosa de la obra"(p.3).

Cualesquiera que sean los términos en que se defina Gerencia de Proyectos, se le da un notable peso a la organización y por ende a la gente. Dado que los proyectos son herramientas de la planificación estratégica, es fundamental entender a este proceso como el análisis global de los ambientes interno y externo de la organización, para desarrollar una visión integral (Palacios, 2000: 152-160).

De nada vale tener perfectamente calculadas todas las fases y procesos del proyecto, sin tener un equipo de trabajo que lo lleve a cabo y que funcione como tal, con las pericias y habilidades individuales para pertenecer a él, no solo por los conocimientos teóricos. El caso de la oficina nacional del Parlamento Andino es un ejemplo claro de que en la administración pública, muchas veces los equipos de trabajo se generan en el mismo seno de las organizaciones, por tanto es evidente la necesidad de contar con instituciones bien estructuradas.

1.4. MARCO METODOLOGICO

1.4.1. Tipo de Investigación.

El presente proyecto se define como de investigación - acción (Alvarez 2002: 10,11; cps. Valarino y Yaber, 2003) y comprende el diagnóstico y diseño del proyecto del cambio o mejora del aspecto humano dentro del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela.

1.4.2. Población o Muestra

Los instrumentos de recolección de datos serán aplicados a una muestra tomada de la población total de trabajadores de la oficina nacional del Parlamento Andino. Para la selección de la muestra aplicaremos el método no probabilístico, en el sentido de que se seleccionarán personas de los tres niveles de subordinación: directores, empleados y obreros, por una parte y, por otra se aplicará el cuestionario al personal de dos de las cinco comisiones que forman el Parlamento Andino y al personal de planta, es decir al que labora en las distintas Direcciones y Coordinaciones. El método probabilístico se aplicará en la selección de esas personas, una vez agrupados en las categorías señaladas, la escogencia será al azar. De cincuenta personas que conforman la nómina, se administrará el instrumento a un total de quince: dos Directores o coordinadores, ocho cargos medios y cinco del personal obrero, con ello logramos obtener una población de estudio significativa, ya que representa el 30 % de la población total y, representativa debido a que encierra características de los tres niveles de trabajadores y de los dos tipos de dependencias: Comisiones y, Direcciones y/o Coordinaciones.

1.4.3. Modalidad.

El presente estudio es concebido en la modalidad de Investigación de Campo, ya que se trata del análisis de los componentes del Parlamento Andino, Capítulo Venezuela visto como una organización con el propósito de describirlos, analizar como se comportan, explicar las causas y consecuencias de dicho comportamiento, entender su naturaleza y factores constituyentes o, predecir su ocurrencia.

Los datos de interés son recogidos en forma directa a través de los diversos métodos de recolección y nos ofrecerán una descripción de la realidad existente, para poder evaluar, en base a la realidad, la situación presentada.

1.4.4. Metodología

Para cumplir con los objetivos planteados se utilizará un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención propiamente dicha, estos aspectos están condensados en el Enfoque Diagnóstico, metodología de análisis de la organización establecida en el texto de Comportamiento Organizacional de Judith Gordon.

1.4.4.1 Enfoque Diagnóstico. La expectativa se centra en describir, entender y explicar el comportamiento de la gente que labora en el Parlamento Andino, Capítulo Venezuela para posteriormente, en el desarrollo del trabajo, considerar la acción: controlar, administrar o influir en el comportamiento.

Este enfoque diagnóstico fomenta la aplicación de diversos marcos conceptuales y teóricos para analizar los aspectos objeto de estudio dentro de la situación organizacional. Independientemente, de que el problema radica solo en el factor humano es poco probable que solo una teoría ofrezca la respuesta definitiva a todas las preguntas respecto a cómo actúan las personas en las organizaciones, las diversas teorías se pueden complementar entre sí; cada una de ellas puede ofrecer conocimientos del funcionamiento de las personas, los grupos y las organizaciones y, desembocar en un comportamiento administrativo más efectivo.

El diagnóstico evalúa el comportamiento del sistema en su totalidad (estrategia, estructura, sistemas, gente, cultura, habilidades organizacionales, estilo gerencial), por lo tanto ofrece la seguridad de que los aspectos que se están estudiando constituyen o no, los únicos elementos que presentan dificultades. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado

punto de partida, ya que es necesario saber donde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

La idea fundamental de aplicar esta metodología se centra en que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas). Manifestaciones que en el Parlamento Andino se percibieron a través de la observación, se espera que sean constatadas con las entrevistas y luego de confirmado, el paso siguiente es un proceso de síntesis el cual se hará en el diagnóstico para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia). (Gordon, 1997: p.18)

1.4.4.2.Fases del Enfoque: Para hacer el diagnóstico organizacional del Parlamento Andino, oficina nacional, el estudio se divide en cuatro fases:

1.4.4.2.1 Fase 1 o Descripción. Se hará la revisión de los datos producto de la observación y de los cuestionarios aplicados al personal del Parlamento Andino, se plasmarán los hechos concretos del comportamiento como parte de la organización, sin tratar de explicar las razones por las cuales ocurren ni de inferir nada en cuanto a los motivos o los propósitos de la persona. Se utilizarán tres métodos para reunir datos de la oficina nacional del Parlamento Andino: la observación científica, los cuestionarios / entrevistas y, los documentos escritos.

a) **Observación Científica.** Sabino (2000) establece que la observación científica puede ser: simple y participante. (p.149). La condición del observador –investigador, de miembro de la organización, permite el uso de ambos tipos de observación, por

un lado, se puede ejercer la observación simple sin los inconvenientes que la presencia de un observador desconocido puede ocasionar en la conducta de los sujetos observados. La conducta de los trabajadores de la Oficina Nacional del Parlamento Andino, será observada directamente, sin ningún tipo de intermediación, evitando las distorsiones que a veces se dan en las entrevistas.

Por otra parte, el realizador del presente trabajo, al ser un observador participante, otorga la ventaja de pasar inadvertido y permite visualizar las conductas y resaltar aquellas que son habituales y que influyen en la organización como un todo. Este método es de alto valor en el presente estudio, ya que sirvió de punto de partida o referencia inicial para el planteamiento. Para desligar el componente subjetivo, producto de la percepción del investigador y con el objeto de validar un poco la percepción inicial, se procedió a consultar las opiniones de otros miembros del grupo con base a lo observado por ellos. Las coincidencias encontradas sustentan la importancia de la investigación.

b) **Los Cuestionarios.** Una vez detectados las variables organizacionales que requieren atención, se aplicarán cuestionarios que permitan corroborar los aspectos del factor humano que se deberán abordar en el diseño del proyecto de mejora organizacional. motivacionales y de comunicación, se decidió aplicar cuestionarios que verifiquen la existencia de los mismos y que permitan evaluar su magnitud. Se usarán tres tipos de cuestionarios que serán aplicados a la población señalada para obtener las opiniones de los miembros de la organización. El análisis de las respuestas contribuirá a explicar la insatisfacción o

falta de ánimo. Los instrumentos que se usarán fueron diseñados por especialistas.

Validez y Confiabilidad de los Cuestionarios. En la práctica es casi imposible que una medición sea perfecta. Generalmente se tiene un cierto grado de error. Se trata entonces de que ese error sea el mínimo posible (Hernández, Fernández y Baptista, 1998:240).

Para verificar la validez, los instrumentos seleccionados fueron sometidos a juicios de expertos, un profesional en estadística, dos especialistas en desarrollo organizacional y un experto en metodología de la investigación. Esto para asegurar que cada instrumento identifica los elementos que se van a medir. Sin embargo, se debe destacar que las herramientas propuestas tienen la validez implícita, ya que fueron tomadas de publicaciones especializadas para cada tópico y que posteriormente fueron traducidas a textos que son de consulta obligada para los estudiosos de la materia, lo que le da un viso de seriedad y suscribe la validez.

Con respecto a la confiabilidad, se aplicó el procedimiento test – retest que se fundamenta en que un mismo instrumento de medición es aplicado dos o más veces al mismo grupo de personas después de cierto período. (Bohrnstedt, 1976; cps. Hernández, Fernández y Baptista, 1998:242). Los tres cuestionarios fueron aplicados a manera de encuesta en una empresa privada con un lapso de tiempo entre la primera y segunda aplicación de seis semanas. De acuerdo a la evaluación realizada por expertos, el margen de error es insignificante.

Asimismo, debido a que los cuestionarios serán aplicados en forma de entrevista, este puede ser considerado como un medio adecuado para medir la confiabilidad, ya que al ser administrado directamente, permite aclarar cualquier tipo de duda en el entrevistado.

Los cuestionarios que se van aplicar son los siguientes:

- **Cuestionario de las Expectativas: (ANEXO A)** Los resultados de este cuestionario permitirán calcular una calificación para la motivación laboral, en forma individual y en grupo. Con estos resultados podremos analizar y comprender el nivel de motivación del empleo usando las diferentes teorías: teoría del refuerzo, teoría de la igualdad, teorías de las necesidades, lo cual servirá para hacer planteamientos sobre el potencial de motivación del trabajo y por ende de la organización. Esto con el fin de proponer un plan de mejora que estimule positivamente el trabajo de las personas en dirección al logro.

  Las preguntas a responder son: ¿Qué tan motivante es su trabajo?, ¿Qué factores influyen en su calificación?, ¿En qué medida se relaciona el contenido de su trabajo con su calificación?, ¿Puede usted explicar la calificación usando la teoría delas expectativas?, Trate de explicar el potencial de motivación de su empleo usando: La teoría del refuerzo, a teoría de la igualdad, la teoría de las necesidades, ¿Cómo mejoraría usted, el potencial de motivación de su trabajo?

- **Cuestionario de la Comunicación Organizacional (ANEXO B).-** Antes de comenzar con el cuestionario se le indica a los entrevistados que esto evalúa la comunicación con respecto a la actividad laboral y no se refiere la comunicación inherente a la establecida por otro tipo de relaciones como la amistad, el afecto, etc.

  Las preguntas a responder son: ¿Cuáles son las deficiencias individuales como comunicador?, ¿Cuáles son las dificultades de comunicación?

- **Cuestionario del Desempeño. (ANEXO C).** Previa consulta a los expertos, el investigador decidió adaptar a la Organización, el cuestionario, en principio diseñado para equipos. Con este cuestionario podemos tener la calificación total de la eficacia de la organización, de la eficacia por área y de la eficacia por niveles de responsabilidad.

c) **Entrevistas.** Los cuestionarios se administrarán personalmente por el investigador a la población seleccionada, en forma individual.

d) **Documentos Escritos**. La experiencia, en los aspectos objeto de este estudio, en instituciones de la administración pública y de la empresa privada y que se encuentren documentadas, permiten comparar las acciones realizadas en el seno de las mismas orientar las recomendaciones que para el caso particular del Parlamento Andino, capítulo Venezuela se propongan.

1.4.4.2.2 **Fase 2 o diagnóstico.** En toda organización para establecer una estrategia previamente se debe realizar un diagnóstico estratégico. La herramienta usual para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz DOFA, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las "fortalezas" son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las "debilidades" son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las "oportunidades" son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las "amenazas" son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

En esta etapa se pretende explicar las causas de los comportamientos y actitudes descritos. Nos apoyaremos en la matriz DOFA, que permite identificar las debilidades y fortalezas de una organización por un lado y por otro las oportunidades y amenazas. La información obtenida a través del proceso de observación y de las encuestas son el aporte fundamental para determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Evaluación interna	Fortalezas	Debilidades
Evaluación ambiental	Oportunidades	Amenazas

Tabla 1. Modelo DOFA

Realizados los exámenes anteriores se procede a cruzar cada una de las cuatro nuevas variables. De dicho análisis cruzado se obtienen las estrategias:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- Estrategias DO: superar las habilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas. (Arizabaleta, 2004: 46)

Aquí se identifican los problemas o causas potenciales de los comportamientos y actitudes. El enfoque de diagnóstico propicia que primero se describa la situación íntegra, después, como parte de la fase de diagnóstico, se atribuyen las causas de los hechos en las situaciones que describimos. (Gordon, 1997: 20)

1.4.4.2.3 **Fase 3 o Prescripción.-** Es la primera parte para traducir el diagnóstico. Se identifica, revisa, evalúa y, después, se decide qué curso de acción se desea para circunstancias concretas y basándose en el diagnóstico anterior. Se consideran las soluciones alternativas razonables, viables y prácticas para cada problema o cuestión conductual diagnosticada. Se evalúan estas alternativas y su eficacia usando los modelos teóricos pertinentes para pronosticar los resultados de diversas acciones. Esta etapa del proceso de Desarrollo

Organizacional se denomina intervención, es la fase del proceso definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, lo cual provoca un profundo impacto sobre la cultura organizacional, que es uno de los objetivos buscados.

Esta fase se desarrollará en el capítulo IV y constituye la propuesta de mejora organizacional del Parlamento Andino, oficina nacional con base en el factor humano y, se presentará como el plan estratégico.

1.4.4.2.4 **Fase 4 Acción.-** Implementación de las soluciones propuestas. Esta fase no forma parte del alcance del presente estudio.

1.4.5. Delimitación.

Este estudio analiza los aspectos externos e internos del Parlamento Andino, Capítulo Venezuela como organización y plantea un Proyecto de mejora de la misma con énfasis en el factor humano. El análisis de los elementos de la organización definidos por los teóricos permitirán tener un informe diagnóstico global sobre el Parlamento Andino, Capítulo Venezuela, adicionalmente la observación directa y la aplicación de los instrumentos permitirán profundizar en el aspecto que fue establecido como preponderante.

Todos los elementos de la organización van a ser revisados por estar entrelazados entre sí e influir unos sobre otros, pero la atención se dirige a plantear un proyecto de mejora dirigido al factor humano. La etapa de acción no es objeto de este estudio.

1.4.6. Análisis e Interpretación de los Resultados.

Un diagnóstico preciso de los problemas organizacionales es esencial como punto de partida para el cambio planeado. La matriz DOFA permitirá revisar como está la organización por dentro, sus debilidades y fortalezas, y hacia fuera a través de la precisión de las amenazas y oportunidades. Una vez reconocidas punto por punto las variables internas su interrelación, atributos y deficiencias por un lado y, los aspectos relevantes con respecto al entorno por otro, se procederá a enfatizar el examen de la variable gente a través del diseño y aplicación de cuestionarios dirigidos a detectar al detalle los aspectos que de acuerdo a los teóricos están incluidas – aspectos del comportamiento organizacional del elemento humano: motivación, comunicación, desempeño-, por lo tanto debe estar probada su efectividad para obtener datos sobre el punto deseado, se debe evaluar previamente la confiabilidad y la validez de los instrumentos a través de los mecanismos desarrollados para tal fin. Los resultados obtenidos serán interpretados y analizados a través de un proceso de revisión comparativa con las Teorías del Comportamiento desarrolladas por los estudiosos de la materia.

1.4.7. Resultados Esperados

. El resultado obtenido del análisis de la situación a través de la aplicación de la matriz DOFA, será corroborado en un principio con la aplicación del enfoque diagnóstico y verificados con el resultado obtenido en las entrevistas. La expectativa se centra en determinar las debilidades y fortalezas de la Organización para enfocar el análisis de los aspectos que se deben abordar, para establecer mejoras organizacionales en el Parlamento Andino, Capítulo Venezuela. Se busca el reconocimiento e interpretación del problema que permita evaluar la necesidad de cambio, los aspectos medulares que requieren el cambio, concentrando la atención en el elemento humano.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

2.1. PARLAMENTO ANDINO.

2.1.1. Historia.

El 26 de mayo de 1969 se suscribe el Acuerdo de Cartagena por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Chile, este último se retira en el año 1976. Venezuela no obstante, de haber impulsado la creación del Pacto Subregional, no suscribió el Tratado en esa oportunidad sino que se adhirió en el año 1973.

Si bien la creación del Parlamento Andino no se contemplaba en forma explícita dentro del Acuerdo que constituía el sistema de integración subregional andino, sus bases se encuentran en distintas declaraciones que resaltaban su necesaria constitución, tal es el caso de las declaraciones de Bogotá –16 de agosto de 1966-, la de los Presidentes de América –14 de abril de 1967-, que fueron las inspiradoras del Acuerdo de Cartagena.

Con ocasión del VIII Consejo Presidencial Andino, celebrado en Trujillo, Perú, el 10 de marzo de 1996 se aprobó el Protocolo Modificatorio que crea la Comunidad Andina y establece el Sistema Andino de Integración. En el artículo 5 del Acuerdo de Cartagena codificado se crea la "Comunidad Andina", integrada por los Estados soberanos de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela, y por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración, entre los cuales destaca el Parlamento Andino.

2.1.2. El Parlamento Andino. Organo de Integración

El Acuerdo de Cartagena como Tratado marco del que se derivan los demás tratados o convenios constitutivos de los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración establece en su artículo 42:

> *" El Parlamento Andino es el órgano deliberante del Sistema, su naturaleza es comunitaria, representa a los pueblos de la Comunidad Andina y estará constituido por representantes elegidos por sufragio universal y directo, según procedimiento que se adoptará mediante Protocolo Adicional que incluirá los adecuados criterios de representación nacional.*
>
> *En tanto se suscriba el Protocolo Adicional que instituya la elección directa, el Parlamento Andino estará conformado por representantes de los Congresos Nacionales, de conformidad a sus reglamentaciones internas y al Reglamento General del Parlamento Andino.*
>
> *La sede permanente del Parlamento Andino estará en la ciudad de Santafé de Bogotá, Colombia".*

Posteriormente con la suscripción del Protocolo Adicional al Tratado Constitutivo del Parlamento Andino sobre Elecciones Directas y Universales de sus Representantes, se establece los procedimientos que se adoptarán en los procesos electorales que se celebren en los países miembros del Parlamento Andino para la elección, mediante Sufragio Universal, Directo y secreto de sus Representantes.

En cada país miembro se elegirán cinco representantes titulares al Parlamento Andino. Cada Representante tendrá un primero y un segundo suplente que lo sustituirá en su orden, en los casos de ausencia temporal o definitiva. Actualmente solamente Ecuador y Venezuela cuentan con parlamentarios electos en forma directa y de dedicación exclusiva. En los otros tres países, son designados de sus respectivos Congresos.

2.1.3. Composición del Parlamento Andino

En el Reglamento General del Parlamento Andino, se expresa a lo largo de su articulado, que el Parlamento Andino está constituido por:

2.1.3.1. **La Asamblea General.** Es el Órgano supremo de conducción y toma de decisiones del Parlamento Andino. Está conformada por los veinticinco Parlamentarios Andinos que actúan como Principales; esto es, cinco Representantes por cada País Miembro. Tiene competencia para conocer y decidir sobre todos los aspectos vinculados con el cumplimiento de sus propósitos y el ejercicio de las atribuciones del Parlamento Andino.

2.1.3.2. **La Mesa Directiva.** Es el Órgano colegiado de orientación, coordinación, dirección, ejecución y supervisión de los actos que emanen de la Asamblea General, correspondiéndole dirigir al Parlamento Andino.

Estará integrada por un (1) Presidente; cuatro (4) Vicepresidentes de nacionalidad diferente entre sí; y, el Secretario General, con derecho a voz. Los Vicepresidentes se elegirán, de manera sucesiva, por país, en orden alfabético y numérico. En ausencia temporal o definitiva del Presidente, lo reemplazará el Primer Vicepresidente; y en defecto de éste, lo hará el Segundo Vicepresidente y así sucesivamente.

2.1.3.3. **Las Comisiones.** Son órganos colegiados permanentes, cuya función es realizar análisis jurídicos y de armonización legislativa. Los trabajos e informes finales elaborados en su seno deberán ser puestos a consideración y aprobación de la Asamblea a través de la Mesa Directiva. Son cinco:

- Comisión Primera "De Política Exterior y Relaciones Parlamentarias".
- Comisión Segunda "De Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Comunicación".

Andina Simón Bolívar, la Defensoría del Pueblo y el Centro Andino de Investigación, Capacitación y Desarrollo Legislativo –CADEL-.

2.1.4. Parlamento Andino. Oficina Nacional de Venezuela

Conforme al artículo 36 del Reglamento General:

> *"Existirán Oficinas del Parlamento Andino en cada uno de los Países Miembros, como órganos de enlace y coordinación con la Oficina Central, Comisiones, Mesa Directiva y demás Miembros del Parlamento Andino, al igual que con el correspondiente Parlamento Nacional y los Órganos e Instituciones del Sistema Andino de Integración, con sede en su respectivo país.*
>
> *La sede permanente de cada Oficina Nacional será la ciudad sede de su respectivo Congreso y sus locales, bienes, haberes, comunicaciones y archivos gozarán de los privilegios e inmunidades previstos por el Acuerdo de Cartagena, el Tratado Constitutivo y la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas.*
>
> *Su organización, dirección y administración estarán a cargo del correspondiente Vicepresidente o Presidente miembro de la Mesa Directiva del Parlamento Andino, de conformidad con su Reglamento Interno, elaborado por la Oficina Nacional y ratificado por la Mesa Directiva del Parlamento Andino, el cual debe guardar armonía con el Reglamento General, al que se encuentra supeditado.*
>
> *El financiamiento que se requiera para el cumplimiento de las actividades y operaciones de las Oficinas Nacionales será cubierto por el respectivo País Miembro, con el carácter de prioritario".*

En Venezuela, existe una oficina nacional del Parlamento Andino desde el año 1992, que funciona en las instalaciones administrativas de la Asamblea Nacional, cuyo reglamento de funcionamiento data del mes de mayo de 1999, en el cual se establecen los lineamientos generales que rigen la organización y funcionamiento de la representación de Venezuela ante el Parlamento Andino.

La representación parlamentaria de Venezuela ante el Parlamento Andino según lo dispuesto en la Ley del Sufragio y Participación Política, es electa en votación popular, directa y secreta.

Quien ejerza la Presidencia o la Vicepresidencia del Parlamento Andino, en representación de Venezuela, ejercerá la Presidencia de la representación Parlamentaria Venezolana, y como tal realizará las convocatorias y demás gestiones para la instalación de la Representación, inmediatamente después de su proclamación por el Consejo Nacional Electoral.

2.2. GERENCIA PÚBLICA Y GERENCIA PRIVADA.

En su definición más amplia, la gerencia es la actividad de administrar unos recursos para lograr un fin determinado. (Silva, 1998: 33). En este sentido, no hay mayor diferencia entre la gerencia pública y la privada, con excepción de la naturaleza de los fines. El gerente público y el privado administran recursos humanos similares, que en general podrían trabajar indistintamente en uno u otro sector y de hecho muchas personas rotan entre estos sectores a lo largo de la vida laboral. El gerente público y el privado también administran recursos financieros y materiales similares, que en un caso pertenecen al Estado y en el otro a los dueños o accionistas de la empresa.

En lo que sí difieren ambos sectores es que la finalidad de la gestión del Estado es el bien común, mientras que la finalidad primordial de la empresa es incrementar la riqueza de sus dueños. Pero aún en este aspecto las diferencias no son tan radicales, pues por una parte los dueños o accionistas de las empresas pueden ser un número muy grande de ciudadanos o éstas pueden emplear un número significativo de habitantes de una población y, por la otra, cada vez se entiende que las empresas no pueden tener éxito si no son responsables socialmente, es decir si no atienden los intereses de la comunidad.

Todo esto, sin tener en cuenta que el Estado, también crea empresas que son administradas como empresas privadas para no ser una carga para la sociedad.

Por otra parte, está el aspecto político que influye notablemente la actividad de la administración pública. Los gerentes públicos suelen responder a los intereses de los partidos políticos que ejercen el poder y su estilo gerencial está determinado por su perfil ideológico, al sector público se le atribuye generalmente de estar dirigida con fines electorales de corto plazo, debido al interés de los gobernantes o de los partidos que los postularon en conservar el poder. (Silva, 1998: 34)

> *"Salvo en algunos matices secundarios, puede afirmarse que no existen diferencias esenciales entre la gerencia pública y privada. En ambas se debe tratar de administrar con eficiencia los recursos disponibles para lograr el fin deseado. Las discrepancias más significativas son las siguientes:*
>
> - *En el sector público prevalece el interés colectivo o bien común sobre los intereses de los particulares o de un sector de la comunidad.*
> - *El sector público no se puede desligar de la influencia de los partidos políticos.*
> - *En el sector público no hay competidores domésticos, sino obstáculos o desafíos internos, pero sí hay competidores externos (los demás países)*
> - *En el sector público no es necesario conquistar la preferencia de los clientes, sino sus necesidades*". (Silva, 1998: 47).

2.3. ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

La palabra organización representa un vocablo con muchas interpretaciones. Para Munich y García (1982), tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego "organon" y que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como grupo social; y la otra que se refiere a la organización como un proceso. Las tres acepciones involucran en esencia, la idea de una estructura pero con diferentes implicaciones.

Para diversos autores, entre ellos Melinkoff (1979), la organización es una etapa básica del proceso administrativo, que consiste en crear la estructura más adecuada para lograr los fines de la empresa, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas. Este esfuerzo coordinado son los actos y actitudes de las personas en las organizaciones, definido por Gordon (1997) como comportamiento organizacional cuyo campo es el acervo de los conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales: psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas. (p. 3).

Se le conoce por las siglas CO, es un campo interdisciplinar dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de la gente en el trabajo. Esta orientada tanto a la investigación como a la práctica. Tiene tres niveles: individual, de grupo y de organización.

Como campo de estudio, el comportamiento organizacional incluye una serie de teorías y modelos independientes, así como formas de pensar respecto a fenómenos concretos. Estas diferentes perspectivas juntas ayudan a comprender hechos concretos, específicos, de las organizaciones.

2.4. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZATIVO

La organización como etapa del proceso administrativo ha tenido evolución en cuanto a su concepción. La teoría clásica considera a la organización como un número muy reducido de superiores o jefes que regulan las actividades de un número muy grande de subordinados con una determinada tendencia de flujo de autoridad de arriba hacia abajo. En la cima de esa organización se establecen metas, se toman decisiones y luego, se comunican para que sean obedecidas o logradas por los subordinados. Como padre de este modelo de organización absolutamente formal, se considera a Weber. Se

caracteriza principalmente por la excesiva asignación de deberes y responsabilidades, la estricta línea de responsabilidad y autoridad; la rigidez de las normas, reglas, procedimientos y funciones, la división del trabajo y la rigidez de las comunicaciones en todas las direcciones. (Gordon, 1997: 4, 5).

Un importante paso histórico en el desarrollo de la organización, lo aporta la corriente humanística, la cual reconoce que, además de los factores materiales y de las condiciones físicas del trabajo, se requiere también, y de manera imprescindible, tomar en cuenta los factores humanos, sociales y psicológicos, a fin de contribuir a que el ambiente sea propicio para la eficiencia del trabajo. A los estudios de la administración se les incorpora el estudio de la sociología, psicología y el análisis de factores referentes a la comunicación, motivación, creatividad y participación de los integrantes de la empresa, organización informal relacionada siempre con la relación formal y, con la autogestión y autocontrol. Las relaciones humanas y las ciencias del comportamiento adquieren una importante relevancia en la administración.

La Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Mayo permitió determinar elementos que fueron adquiriendo mayor relevancia a medida que se profundizó en el estudio de las empresas y organizaciones. Sus principales postulados son los siguientes:

- El nivel de producción depende de la integración social.- Se constató que el nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador (como afirma la teoría clásica), sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes en un tiempo previamente establecido.
- El comportamiento social de los trabajadores.- El comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.

- Las recompensas y sanciones sociales Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Aunque esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad del trabajador.
- Los grupos informales Los investigadores se concentraron casi por completo en los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc). La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta por diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal, es decir, con los propósitos y la estructura definidos por la empresa.
- Las relaciones humanas En la organización, los individuos participan en grupos sociales y se mantienen en constante interacción social. Para explicar y justificar el comportamiento humano en las organizaciones, la teoría de las relaciones humanas estudió a fondo esa interacción social. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada, que incide en el comportamiento y las actitudes de las personas con quienes mantiene contacto y, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejantes.
- La importancia del contenido del cargo.- La forma más eficiente de división de trabajo no es la mayor especialización de éste (y por lo tanto una mayor fragmentación).
- El énfasis en los aspectos emocionales. .(Mayntz, 1972: s/i).

Otros autores seguidores de esta corriente humanista, sostienen que la salud de la organización está influenciada por la existencia de las organizaciones informales. En este sentido, mantienen que las estructuras informales se componen de las relaciones reales y espontáneas, ya que constituyen una red de relaciones personales y sociales que se superponen sobre la estructura formal de la organización. Consideran que una de las funciones de la estructura informal es proporcionar el contexto dentro del que pueden

satisfacer las necesidades humanas y unir a sus miembros socialmente.(Mayntz, 1972: s/i).

A partir de estos estudios se da paso a la teoría moderna de la organización, la cual considera que la organización constituye un sistema social o un conjunto de sistemas sociales, donde el éxito está directamente relacionado con la adecuada aplicación de las ciencias del comportamiento, y ninguna actividad puede estudiarse aislada del ambiente social en que se desarrolla.

2.5. TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento (o teoría behaviorista) de la administración significó una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas, pero dentro del contexto organizacional. Tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon (Gordon, 1997: 114)

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamente en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana.

Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso. ¿qué lleva a las personas a comportarse, pensar o sentir de cierta manera? ¿Qué factores hacen que usted u otro estén dispuestos a trabajar, a ser

b. *Necesidades de seguridad:* Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

c. *Necesidades sociales:* Surgen en el comportamiento cuándo las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros, intercambios amistosos, etc.

d. *Necesidades de autoestima:* Necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y evalúa a sí mismo. Comprenden la autoprotección, la autoconfianza, la necesidad de aprobación social, etc.

e. *Necesidades de autorrealización:* Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. (Gibson, Ivancevic, Donnelly, 2001:149,150)

2.5.2. Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

Frederick Herzberg formuló esta teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo:

a. *Factores higiénicos o factores extrínsecos:* Se localizan en el ambiente que rodea a las personas, y abarcan las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administrativas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos, etc. (Gibson, Ivancevic, Donnelly, 2001:153,154)

b. *Factores motivacionales o factores intrínsecos:* Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo; por tanto, estos factores se hallan bajo el control del individuo, pues se refiere a lo que hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. (Gibson, Ivancevic, Donnelly, 2001:153,154)

2.5.3. Estilos de Administración.

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones.

McGregor, uno de los más famosos teóricos del enfoque del comportamiento en la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar: un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática (teoría X), y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano (teoría Y).

- ***Teoría X*.-** Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como menos recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, es decir, la Teoría X representa un estilo de administración definido por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol

y por la teoría de la burocracia de Weber.

- ***Teoría Y.-*** Es la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos respecto a la naturaleza humana, por esto la teoría Y desarrollo un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento intelectual y proporcionar orientación referente a los objetivos. (Hampton, 1997: 56).

2.5.4. Teoría de la Equidad.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 186,187)

2.5.5. Teoría de la Expectativa.

David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 184,186)

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

2.5.6. Teoría del Reforzamiento.

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así: A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: "Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida." (James, Freeman y Gilbert, 1996:502).

2.5.7. Teoría de las Metas.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr le motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Chistopher Early y Christine Shalley en Gordon (1997) describen las fases para establecer metas: Establecer una norma que se alcanzará, evaluar si se puede alcanzar la norma, evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacía la meta. (p.118)

2.6. VARIABLES ORGANIZACIONALES

Existen un sin número de autores que se han centrado en conceptuar, explicar y desarrollar, las características y componentes que forman parte de las organizaciones. Sin embargo, resulta improductivo mencionar y estudiar cada una de las propuestas, motivo por el cual se ha seleccionado el modelo de las 7 "S" por considerar que de una

u otra forma reúne todos los elementos que mencionan los especialistas en la materia y por ser en el que se pone especial énfasis en la materia "Teoría de la Organización" del postgrado de Gerencia Pública de la Universidad Metropolitana.

El Modelo de las 7 S desarrollado por la Consultora McKinsey a la vista de la comparación de las técnicas de Management/ Dirección, Organización de empresas americanas y japonesas. Las 7 S engloban los factores relevantes en la política de las empresas y se desglosan en "S duras" y "S blandas". Las "S blandas" - entendidas como la política Soft de las empresas - están formadas por: "staff" (personal), "style" (cultura de la empresa) y "skills" (facultades, habilidades). Las "S duras", en cambio, caracterizan la política Hard de las empresas: "strategie" (estrategia de la empresa), "structure" (estructura de la organización) y "systems" (sistemas entendidos como programas y procesos). La política Soft de las empresas se refiere, según este modelo, al comportamiento social y personal; mientras que el Hardware versa sobre niveles racionales y objetivos (o materiales). La tesis que sirve de base a este modelo es que la dirección y organización de las empresas japonesas se inclinan por prestar una especial atención a las "S blandas" en su conjunto; mientras que en el sistema americano prima el valor dado a las "S duras". (Pascale/Athos, 1981)

El éxito a largo plazo de las empresas depende directamente de que la totalidad de las 7 S sean utilizadas con eficacia, así como de la armonización o consistencia entre todos los factores en el sentido de una clara concepción global, de una identidad de la empresa o de la cultura propia de la empresa.

2.6.1 Estrategia.

La organización debe tener clara la misión o propósito de su existencia, así como la visión de futuro, esto aunado a los valores que guían su forma de actuación son parte fundamental de la estrategia, ya que justifica y legitima las actividades ante los demás,

enfoca la atención y fija restricciones en el comportamiento, identifica a las personas y genera compromisos, reduce la incertidumbre al aclarar lo que se quiere, facilita la adaptación y aprendizaje al tener un patrón, sirve de estándar para evaluar tanto a las personas como a la organización y ofrece una forma de organizarse.

La estrategia encierra el conjunto de acciones a realizar para lograr objetivos y metas, el análisis del futuro, las actividades que se desean desarrollar tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta. Para este análisis se debe tomar en cuenta las debilidades y fortalezas (interno de la organización) y las oportunidades y amenazas (externo), que permitirán construir escenarios futuros y establecer las probabilidades de que ocurran. (Martucci, 2003, material no publicado).

2.6.2 Estructura.

Es la articulación entre procesos y funciones gerenciales, la forma en la que una organización divide su trabajo, establece el conjunto de roles coordinados para conseguir los objetivos y metas establecidos por la estrategia, agrupa actividades, roles, funciones, procesos y coordina actividades, procesos, autoridad, información, conocimiento y responsabilidad.

Existen diferentes tipos de estructuras:

- Estructura simple: Consiste en un directivo o empresario que dirige personalmente a todos sus colaboradores, es la estructura propia de una microempresa o de una pequeña.

- Estructura funcional.- El trabajo se divide según las funciones esenciales de la organización:
    - Producción (operaciones)
    - Mercadeo

2.6.3 Sistemas.

Dentro de una organización se reconocen distintos tipos de sistemas. Martucci (2003:s/i) señala los siguientes:

- Sistemas que ordenan procedimientos:
    - Sistemas para la adaptación: relaciones con el entorno, cambios, conflictos, formulación de políticas y toma de decisiones.
    - Sistemas operativos.
    - Sistemas de mantenimiento.
    - Sistemas de información.

- Sistemas que ordenan funciones:
    - Sistema de Recursos Humanos. (Sub-sistemas de reclutamiento, selección, adiestramiento, selección)
    - Sistemas de Producción.
    - Sistema de Mercadeo
    - Sistema de Finanzas
    - Sistemas Integrados

2.6.4. Gente.

Son las personas con las que cuenta la organización. En la concepción moderna y democrática de la gerencia, se entiende que la participación de los empleados, sean públicos o privados, es esencial para el éxito de las organizaciones y su desarrollo y motivación deben constituir preocupación prioritaria de los gerentes (Silva, 1998:48). Todas las organizaciones cuentan con un grupo heterogéneo, que según Martucci (2000:s/i), se puede clasificar en:

- La evaluación del desempeño, si está basada en metas claras y compartidas y da lugar a estímulos y recompensas adecuados.
- La compensación monetaria, cuando es un reflejo del esfuerzo empeñado y de los logros y méritos alcanzados.
- La compensación no monetaria, si es considerada como valiosa para la mejora de las condiciones de vida.
- Los cambios en las condiciones de trabajo (horario, flexibilidad, ubicación, etc.) si son apreciados como valiosos para la calidad de la vida laboral, personal y familiar. Manual de Auxilios Financieros producido por Venezuela Competitiva.

- **Liderazgo.** Es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas Robbins (cp. Soto, 2001:171). Bouditch (1989, cp. Soto, 2001) define el liderazgo como "el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales y personales" (p. 171).

Gran parte de la literatura del liderazgo se centra en las características de los buenos líderes. Esta manera de definir los líderes es igual en la Administración Pública, Silva (1998) plantea que el Gerente Público debe poseer los mismos requisitos, competencias y habilidades que se exigen en el sector privado. En general, el gerente público debe demostrar niveles razonables de inteligencia, educación, experiencia, habilidad administrativa y para las relaciones humanas y capacidad de liderazgo. La parcialidad o imparcialidad política no es un atributo que debe calificar o descalificar a un gerente público, sus ideas y convicciones de cualquier índole no deben ser relevantes, siempre y cuando no afecten negativamente el trabajo que debe realizar y lo impulsen a favorecer indebidamente a un sector. (p. 52,53)

Sin embargo, en un gerente público son importantes sus habilidades políticas en estrecha relación con una conducta honesta y un sincero respeto por la gente, requisitos que no sólo son válidos paral os altos gerentes públicos sino también para los gerentes medios, de lo contrario, como ocurre con mucha frecuencia, se constituyen en obstáculos en lugar de agentes para el mejor desempeño de las organizaciones.

Asimismo, estudios recientes sobre liderazgo documentan cómo el clima o el ambiente de armonía que se respira entre los empleados de una organización, los integrantes de una familia, o los ciudadanos de un país en tanto comunidad de intereses, depende directamente del estilo de comunicación y actuación de sus líderes. (Angel, 2003)

- **Comunicación.** Comprende todo el intercambio de información. El que elabora y envía la información es el responsable de realizarla claramente, sin ambigüedades y completa, de forma que e receptor la reciba correctamente. El receptor es el responsable de verificar que la información es recibida en su integridad y comprendida correctamente. (PMBOK, 1998 / 2000: p.22). La comunicación es de muchos tipos: escrita y oral, interna y externa, formal e informal, vertical y horizontal.

En la Gerencia Pública, además de la comunicación externa, aspecto esencial en la actividad de una organización pública, debe prestarse mucha atención a la comunicación interna y las relaciones con los empleados. Las organizaciones deben consultar a sus empleados en la toma de decisiones sobre políticas y estrategias de la propia organización, especialmente las políticas de administración de los recursos humanos, explicándoles luego las decisiones adoptadas y las razones que motivaron esas decisiones.

En los procesos de cambio de las organizaciones públicas, la comunicación interna efectiva suele ser un factor clave de éxito. Si los empleados no están convencidos de la necesidad del cambio e informados de los detalles de su implantación y de la conveniencia para ellos, no colaborarán con el proceso y por el contrario, ofrecerán resistencia e impedirán o limitarán la realización de los procesos de cambio.

En el modelo de comunicación de dos sentidos, podemos ver que la comunicación incluye los siguientes componentes: codificación, transmisión, descodificación, retroalimentación y ruido.

- Codificación.- La persona que quiere transmitir una idea primero debe determinar como la expresará. El emisor es su propio marco de referencia como fundamento para codificar la información. Este marco incluye la visión personal de la organización o la situación, que está en función de la educación personal, las relaciones interpersonales, las actitudes y los conocimientos y las experiencias.
- Transmisión.- Después de haber codificado el mensaje, el emisor lo trasmite, a través de canales formales o informales (PMBOK, 1998 / 2000: p.262)
- Descodificación.- Se realiza en el marco de referencia de los comunicadores; es decir, es una visión de la situación que es consecuencia de la interacción del nivel educativo, las relaciones interpersonales, las actitudes, los conocimientos y la experiencia.
- Retroalimentación.- Se refiere al reconocimiento del receptor de que ha recibido el mensaje. Brinda al emisor información de que el receptor comprendió el mensaje enviado.
- Ruido.- El ruido se refiere a las interferencias que hay en el proceso de comunicación. Se puede constituir en algo más sutil que los ruidos físicos, puede incluir los marcos de referencia de los comunicadores, como su educación, valores y experiencias que distorisionan los mensajes transmitidos.

2.6.5. Cultura.

Conjunto de valores, creencia, conocimientos y formas de pensar que sirvan de guía, que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta proporciona a los miembros un sentido de identidad y genera un compromiso con las creencias y valores. Tiene dos funciones fundamentales: integración interna y adaptación externa.

Existe en dos niveles:

- Artefactos visibles y comportamientos observables: símbolos observables, ceremonias, anécdotas, refranes, comportamiento, indumentaria, ambiente físico.
- Elementos invisibles: valores subyacentes, supuestos, creencias, actitudes y sentimientos.

Los efectos de la cultura organizacional sobre el comportamiento y el desempeño de los empleados se pueden resumir en.

- Conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro.
- La cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este compromiso produce sentimientos compartidos con objeto de trabajar por metas comunes.
- La cultura organizacional, a través de las normas, representa un mecanismo de control para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar de los no deseables.
- Ciertos tipos de culturas organizacionales se relacionan en forma directa con mayor efectividad y productividad que otros.(Hellrieger, Slocum ,1999: 557)

2.6.6. Habilidades Organizacionales.

Son las cosas que la organización hace bien. En este orden de ideas, la administración pública venezolana cuenta con una normativa que establece los lineamientos que constituyen parámetros a seguir en lo referente a la administración de personal y de los recursos financieros. En efecto, el Estatuto del Funcionario Público contiene las disposiciones que regulan el ingreso a la administración pública a través del concurso público, normas para clasificar los cargos y asignar su remuneración, disposiciones para evaluar la actuación de los funcionarios y hasta normas para asegurar la competencia de los funcionarios por vía del adiestramiento, no obstante, de existir normas específicas para ciertas instituciones, están no pueden contravenir el Estatuto.

En materia financiera, el marco legal es muy amplio. Por otra parte, existen una serie de instrumentos creados por el Ministerio de Planificación y Desarrollo, el Ministerio de Finanzas y la Contraloría General de la República, entre otros, que establecen los parámetros a seguir para evaluar el desempeño, la eficiencia del Organo (Plan Operativo Anual). Establece mecanismos de control tanto interno como externos, orientados a la auditoría de gestión y a la supervisión de la obligación de rendir cuentas.

No obstante las reiteradas críticas de la cual es objeto la administración pública no apuntan a juicios de valor sobre los instrumentos. No es en esas disposiciones donde debe buscarse las causas de las perversiones de la gestión pública y de su aparente fracaso, las mismas pueden ratificarse en la responsabilidad del Directivo – Administrador.

2.6.7. Estilo Gerencial.

En general, es el patrón de comportamiento de la alta gerencia. Sin embargo, hay que puntualizar algunas diferencias entre la Gerencia Pública y la Gerencia Privada. La

Gerencia General, si bien mantiene en ambos sectores el mismo sentido de dirección e integración de las funciones gerenciales especializadas, no tiene el mismo carácter estratégico en el sector privado y en el sector público y, usualmente el estilo de administrar y dirigir la organización suele responder a intereses de los partidos políticos que ejercen el poder. En la Gerencia Pública es común hablar de "intereses políticos".

En el sector privado es donde se puede hablar con propiedad de la necesidad de una estrategia, en el sentido de definir las acciones necesarias para superar a los competidores en la conquista de un mercado. El término estrategia también se aplica en el sector público, pero en este caso se refiere a las acciones necesarias para llevar a cabo un programa, superando las dificultades políticas, legales, financieras o laborales que puedan presentarse. La única excepción se da en el ámbito internacional, ya que los países compiten por los mismos mercados y corresponde al Estado, junto con el sector privado de una nación, elaborar e implementar la estrategia para competir internacionalmente. (Silva, 1998: 35,36).

La gerencia de mercadeo, salvo en el comercio internacional y en las empresas del Estado, no tiene razón de ser en el sector público. Los usuarios o beneficiarios de los servicios del Estado suelen estar bien definidos y cautivos, y no es necesario conquistarlos y ganar su preferencia, como si deben hacerlo los gerentes del sector privado con sus clientes. Por el contrario, en muchos programas del sector público, como en el caso de los programas sociales, el Estado más bien debe seleccionar, entre todos los posibles beneficiarios, aquellos que verdaderamente requieren esos servicios.

En la gerencia de recursos humanos y en la gerencia de finanzas se suelen presentar diferencias entre las normas que se deben respetar en la administración de esos recursos en el sector público y en el sector privado, pero los principios gerenciales son muy similares en ambos casos. En otras áreas, como la gerencia de operaciones y la gerencia de informática, no existe ninguna diferencia relevante.

Las organizaciones que no se basan en la realización de proyectos en raras ocasiones disponen de sistemas de dirección diseñados para cubrir las necesidades de un proyecto eficiente y efectivamente. El equipo de dirección del proyecto debería tener un conocimiento preciso de cómo afectan al proyecto los sistemas de organización (PMBOK, 1998 / 2000: 16)

- **Estilos y cultura de organización.-** La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas propias y características. Estas culturas se reflejan en valores compartidos, normas, creencias y expectativas, en sus políticas y procedimientos, en sus modos de entender las relaciones de autoridad y en gran número de otros factores. Las culturas de organización normalmente tienen una influencia directa en el proyecto.
- **Estructura de organización.-** La estructura de la organización ejecutora normalmente condiciona la disponibilidad o los términos en los que se puede disponer de los recursos del proyecto. La estructura de organización cubre un amplio espectro que va desde la estructura funcional a la organización por proyectos.

2.7.3. Aptitudes clave de la Dirección General.- La dirección general es un concepto amplio que se relaciona con todos los aspectos de la dirección de la empresa actual.. Entre otros temas trata:

- Finanzas y contabilidad, investigación y desarrollo, entre otros.
- Planificación estratégica, planificación táctica y planificación operativa.
- Estructura de la organización, comportamiento de la organización, gestión de recursos humanos, retribuciones, beneficios y orientaciones a seguir.
- Dirige las relaciones de trabajo a través de la motivación, delegación, supervisión, formación de equipos, resolución de conflictos y problemas y otras técnicas.

las entidades involucradas en el proyecto. Los procesos principales son:

- Planificación de la organización: identificando, documentando y asignando funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto.
- Adquisición de personal: reuniendo los recursos humanos que sea necesario asignar al trabajo del proyecto.
- Desarrollo del equipo. Desarrollando las aptitudes individuales y de grupo para mejorar el desarrollo del proyecto.

Las relaciones interpersonales incluyen el estudio de aspectos como:

- Liderazgo, comunicación y negociación, aptitudes claves en la dirección general.
- Delegación, motivación, enseñanza y otros temas relacionados con el trato de personal.
- Creación de equipos, resolución de conflictos y otros temas relacionados con el trato en grupo.
- Análisis del grado de preparación, reclutamiento, retención, relaciones laborales, seguridad e higiene en el trabajo y otros elementos relacionados con la función de administración de recursos humanos.

Estos aspectos están relacionados y son aplicables al liderazgo y a la dirección de personas en proyectos y el director de proyecto y el equipo de dirección del mismo deben estar familiarizados con estos conceptos.

Planificación de la Organización. Comprende la identificación, documentación y asignación de funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas del proyecto. Pueden ser asignadas a personas o a grupos. Las personas o grupos pueden formar parte de la organización ejecutora del proyecto o pueden ser externas a ella. Los grupos internos

están, frecuentemente asociados con un departamento funcional específico (PMBOK, 1998 / 2000: 101)

Herramientas y técnicas para la planificación de la organización.

- Patrones.- Aunque cada proyecto es único, la mayoría de los proyectos se asemejan a otros proyectos en alguna medida. Utilizar las asignaciones de funciones y responsabilidades, así como las relaciones jerárquicas de proyectos similares, puede ayudar a acelerar el proceso de planificación de la organización.
- Prácticas de recursos humanos.- Muchas organizaciones tienen una variedad de políticas, líneas maestras y procedimientos que pueden ayudar al equipo de dirección de proyectos en varios aspectos de dirección de la organización.
- Teoría de la organización.- Hay gran cantidad de literatura que describe como se pueden y deben estructurar las organizaciones. Aunque solamente una pequeña parte de toda esta literatura está dirigida a la organización de proyectos, el equipo de dirección de proyectos debe estar familiarizado con la teoría de la organización, para así estar mejor preparado para responder a los requerimientos del proyecto.
- Análisis de las entidades involucradas en el proyecto. (PMBOK, 1998 / 2000: 103)

2.9. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y GERENCIA DE PROYECTOS

El proceso de iniciación, que pertenece al área de conocimiento conocido como el alcance en proyectos requiere entre otras cosas, del plan estratégico para ver la interrelación de este proyecto con el futuro de la empresa, con esta información la gerencia de proyectos dispone del sistema de administración de proyectos, el cual debe

considerar un método de selección basado en la comparación de los distintos proyectos candidatos o en la optimización de restricciones , para culminar en la toma de decisiones de proyectos aprobados.

Una vez formulado el proyecto, el proyecto entra en el sistema de administración de proyectos de la empresa, en el que se evaluará y se decidirá si es desechado o si pasa a la cartera de proyectos. En algunos casos será posible reformular el proyecto, haciendo ajustes en los distintos estudios hasta que la idea tenga sentido con las condiciones impuestas por los que toman las decisiones, basado sobre todo en la visión que se tenga del proyecto. Ello implica revisar la planificación estratégica de la organización promotora de la idea y como el proyecto encaja en el futuro de la empresa, revisar la situación actual del ambiente de influencia del proyecto, sus debilidades y amenazas, la sinergia que tienen los productos derivados del proyecto con los otros productos y actividades de la organización, etc. (Palacios, 2000: 151)

El propósito de la Planificación Estratégica es crear concordancia entre los objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización. Convertir las líneas estratégicas definidas para la organización a planes de acción, políticas y programas que permitirán su implantación es la parte más difícil del proceso estratégico. Existen diversas aproximaciones metodológicas para llevar a cabo esa tarea, cualquiera de ellas deberá incluir algunas de las tareas siguientes:

- Definir proyectos y programas. Los grandes objetivos estratégicos deben orientar el tipo de actividad o conjunto de actividades necesarias para su obtención.
- Desagregar objetivos – metas – tareas. Martucci (2003)

CAPITULO III: MARCO ORGANIZACIONAL

FASE 1. DESCRIPCIÓN.

Desde el año 2000, el Parlamento Andino, Oficina Nacional de Venezuela, ha venido experimentando una serie de cambios en dirección a definir una estructura organizacional acorde con las necesidades, pero no es sino hasta el año 2002, que se empieza a trabajar sobre la base de una verdadera estructura, se crea la Coordinación de Personal, desde donde se diseña el Organigrama que es el que está actualmente vigente, y se crea un Manual Decriptivo de Cargos, que incluye un sistema de evaluación del desempeño, esto aunado al Reglamento de Funcionamiento de la Oficina Nacional y, al Reglamento Interior y de Debates, -usado este como Manual de Normas y Procedimientos- son los instrumentos que sirven de marco organizativo actualmente en uso del Parlamento Andino.

De acuerdo a las variables organizacionales señaladas en el capítulo II, la situación actual del Parlamento Andino, se presenta de la siguiente forma:

3.1. ESTRATEGIA:

3.1.1. **Propósitos y Directrices del Parlamento Andino.-** El Parlamento Andino es el Órgano deliberante del Sistema Andino de Integración, su naturaleza es comunitaria, representa a los pueblos de la Comunidad Andina. La Representación Parlamentaria en Venezuela es electa en votación popular, directa y secreta y se organiza internamente de la siguiente manera: Una Mesa Directiva, cinco Comisiones Permanentes, tres Direcciones y seis Coordinaciones de Trabajo.

3.1.2. **Misión (basada en principios).-** Promover, orientar, sustentar, fomentar y velar por el desarrollo de una conciencia Comunitaria y la Integración de la

expectativa de futuro y que lleva a cambios significativos y a niveles de valoración diferentes en cuanto a las decisiones, resoluciones y recomendaciones adoptadas.

Es evidente que las decisiones que se adopten a nivel de oficinas nacionales deben estar en sintonía con las decisiones del Organo comunitario, sin embargo hay otro tipo de tareas propias del país que solo dependen del visto bueno de la Mesa Directiva, Capítulo Venezuela (formada por los cinco parlamentarios andinos principales) y en algunos casos de los actores políticos internos.

La relación con los distintos actores políticos está prevista en el Artículo 13 del Reglamento de Funcionamiento de la Representación de la República Bolivariana de Venezuela ante el Parlamento Andino.

"*Articulo 13.* *Las Coordinaciones de Trabajo serán ejercidas cada una por un Representante quien será designado de común acuerdo por la Representación.*
Las Coordinaciones de Trabajo y sus funciones serán las siguientes.

1. *Coordinación de Relaciones Internacionales.*
   Relacionar y servir de nexo entre la Representación Parlamentaria y los Organismos Internacionales con los cuales mantiene relaciones el Parlamento Andino. Asimismo, con la Embajadas de los países andinos con Sede en Venezuela.
2. *Coordinación de Relaciones Interparlamentarias.*
   Relacionar y servir de nexo entre la Representación Parlamentaria y el Congreso de la República Bolivariana de Venezuela, así como los Organismos Legislativos estatales. Coordinar la participación y las relaciones de la Representación Parlamentaria con las Instituciones Parlamentarias con las cuales mantiene relaciones el Parlamento Andino.
3. *Coordinación de Relaciones Gubernamentales.*
   Relacionar y servir de nexo entre la Representación Parlamentaria y las Instituciones Gubernamentales del país, en especial con aquellas que tienen una mayor participación en el proceso de integración.
4. *Coordinación de Relaciones Interinstitucionales.*
   Relacionar y servir de nexo entre la Representación Parlamentaria y las Instituciones no Gubernamentales del país, en especial las

representativas de la sociedad civil. Coordinar las relaciones de la Representación Parlamentaria con los Organismos o Agencias del Sistema Internacional con los cuales mantenga relaciones el Parlamento Andino.
Los responsables de cada Comisión podrán crear Subcomisiones de Trabajo."

3.2. **ESTRUCTURA FUNCIONAL. Organigrama. (ANEXO D).** La Oficina Nacional de Venezuela esta conformada por Cuatro Áreas:

3.2.1. Órganos de Decisión y Ejecución.-

- **Mesa Directiva.-** Es el Órgano de Decisión y Ejecución del Parlamento Andino. Esta conformado por: el Presidente (a) y/o Vicepresidente (a), Diputados Miembros de las Comisiones Permanentes del Parlamento Andino y una Secretaria Ejecutiva, sin derecho a voto. Entre sus atribuciones se destacan: Dirigir y Coordinar la toma de decisiones en referencia con el cumplimiento de los objetivos y actividades institucionales.
- **Comisiones.-** Son los equipos de trabajo del Parlamento Andino que tienen como objetivo el análisis, evaluación, proposición y control de los temas y asuntos que sean de su competencia. En las Oficinas Nacionales están Coordinadas por un Parlamentario Representante Titular de cada país miembro. El número de Comisiones depende del criterio de la Asamblea General. Las Comisiones en la Oficina Nacional de Venezuela están estructuradas por: Una Secretaria y dos Asesores.
    - Comisión Primera "De Política Exterior y Relaciones Parlamentarias".
    - Comisión Segunda "De Educación, Cultura, Ciencia, Tecnología y Comunicación".

- Comisión Tercera "De Seguridad Regional y Desarrollo Sustentable".
- Comisión Cuarta "De Asuntos Económicos, de Control, Presupuesto, y Turismo".
- Comisión Quinta "De Asuntos Sociales y Desarrollo Humano".

3.2.2. Área de Administración o Servicios Generales.- Se relaciona directamente con las Direcciones y Coordinaciones encargadas de la puesta en marcha de los procesos administrativos y logísticos que garanticen el adecuado desarrollo de las actividades inherentes a La Oficina Nacional de Venezuela. Se estructura de la siguiente manera:

- **Dirección de Secretaría:** Encargada de planificar y coordinar la logística que sustenta el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con las Mesas de Trabajo, compromisos e invitaciones recibidas por la Presidencia del Parlamento Andino y los Miembros de las Comisiones Permanentes, además garantiza el resguardo del archivo, sello y documentación confidencial. Esta conformada por el cargo de: Un Director (a) de Secretaria, Un (a) Asistente (a) de Logística y Un (a) Secretaria.
- **Dirección de Planificación y Presupuesto:** Relacionada con el Diagnostico, Planificación y Ejecución de actividades que garanticen el funcionamiento de las dependencias adscritas a la Oficina Nacional. Se constituye por: Una Coordinación de Administración, y una Coordinación Recursos Humanos y Servicios.
- **Coordinación de Personal:** Planifica y ejecuta las políticas de Administración del Recurso Humano que conforma el Parlamento, la determinación de necesidades y la creación de mecanismos adecuados de comunicación Institucional. Además, crea y desarrolla estrategias para administración de salarios y los programas de capacitación del

personal. Está conformado por Un (a) Coordinador de Personal, Un (a) Analista de Personal y Un (a) Secretaria.

- **Coordinación de Administración:** Maneja todo lo relacionado con la Planificación y Ejecución de los recursos financieros de la Oficina Nacional de Venezuela. Esta constituido por Un (a) Coordinador Administrativo, Un (a) Analista Contable, Un (a) Analista de Presupuesto y Un (a) Secretaria.

3.2.3. Apoyo Técnico, Académico, Investigación y Enlace. Esta área se relaciona con todas las dependencias operativas que sirven de base para la gestión o desarrollo, ejecución y evaluación de tareas en lo referente a la realización de informes, proyectos, eventos o cualquier otra actividad que apoye el cumplimiento de las metas de la Jefatura y Comisiones del Parlamento Andino; planifica y ejecuta mecanismos que coadyuven a un desarrollo Institucional coherente y planificado.

- **Centro Estratégico de Gestión del Conocimiento y Análisis de Políticas de Integración Andina. CEGCPIA:** Es una organización capaz de procesar bajo los principios de: sistematización, inteligencia y creatividad toda la información relacionada a los países miembros de la CAN y del resto de mundo. Sirve como plataforma en la creación de conocimientos, toma de decisiones en el terreno de la Política Internacional y de los Procesos de Integración de la Subregión Andina. Administra los recursos Tecnológicos de la Oficina Nacional de Venezuela. Se conforma por: Un (a) Coordinador (a) de Documentación, Un (a) Coordinador(a) de información estratégica, Un (a) Analista Y Un (a) Secretaria.
- **Asesoría Jurídica:** Establece el marco legal en toda las estrategias, documentos, propuestas y reglamentos que garanticen y faciliten el

adecuado desarrollo del trabajo de la Presidencia y/o Vicepresidencia y Comisiones Permanentes del Parlamento Andino.

- **Secretaría Ejecutiva de la Mesa Directiva**: Planifica y Coordina la realización del Consejo Nacional Parlamentario de la Oficina Nacional. Es el canal de comunicación y seguimiento de las decisiones derivadas de dicho órgano con las demás dependencias del Parlamento. Se constituye por Un (a) Secretario de Mesa Directiva (a) y Un (a) Secretario (a).

3.2.4. Área de Relaciones Institucionales, Protocolo y Difusión. Se encarga de la difusión e información de las actividades, decisiones y acuerdos derivados del trabajo de la Presidencia y/o Vicepresidencia y Comisiones del Parlamento Andino; establece las pautas para el adecuado desarrollo de las relaciones públicas e institucionales y la proyección de la imagen del Parlamento Andino.

3.3. SISTEMAS

Los mecanismos de comunicación entre las distintas dependencias del Parlamento Andino, son elementales: memorandos y enlace directo persona a persona; existe Internet, pero no en todas las oficinas y se utiliza más para búsqueda de información que para transmisión de mensajes vía e-mail.

Sin embargo, con la constitución del Centro de Gestión del Conocimiento y de Información Estratégica (CEGCPIA) en el año 2001, está en proceso la implementación de la plataforma tecnológica adecuada que permita mejoras en los canales de información de la institución.

3.4. GENTE

La organización venezolana del Parlamento Andino tiene una nómina aproximada de cuarenta y nueve personas, incluyendo empleados en comisión de servicio, asistentes, asesores y personal de planta. Cada parlamentario (cinco en total) tiene una oficina que cuenta con un asistente, una secretaria y dos asesores. Cada una de las direcciones señaladas en el Organigrama dispone de personal de apoyo de acuerdo a las necesidades y habilidades de cada una de ellas.

De la Mesa Directiva -máxima autoridad de la oficina nacional- formada por cinco parlamentarios venezolanos andinos y el Secretario Nacional, emanan las directrices y decisiones que se van a ejecutar en las diferentes direcciones que forman parte de la organización nacional. Hay materias que son exclusivas del parlamentario Jefe de la Delegación –Presidente o Vicepresidente del Parlamento Andino- entre ellas: presupuesto y personal.

3.4.1. Sistema de Recursos Humanos. El Manual Descriptivo de Cargos establece las exigencias mínimas de la gente que debe laborar en cada nivel del Organigrama, sin embargo en la práctica existe divergencias entre lo establecido y el perfil real de cada funcionario, no obstante, junto con el Organigrama, es un parámetro muy importante para la convivencia diaria.

La inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos, conduce a llenar las lagunas organizacionales de acuerdo a las pautas del estilo individual, producto de experiencias anteriores de trabajo o simplemente de la personalidad, lo cual incide directamente en los mecanismos comunicacionales y en los sentimientos de motivación y satisfacción.

3.4.2. Comunicación y Motivación. Es de todos conocido, algunos problemas que presenta la administración pública venezolana, que se ha convertido en el común denominador de un alto porcentaje de organismos e instituciones, de los cuales dificilmente podía escapar el Parlamento Andino. Aún cuando existe un organigrama, no podemos desestimar que en la práctica se vician algunos niveles de mando sustentados en las creencias individuales con respecto a su ubicación jerárquica (egograma), donde el liderazgo se desvirtúa e influye en los niveles de productividad y en los canales de comunicación tanto formales como informales.

Otros factores a los que se les pueden atribuir las dificultades comunicacionales del organismo, en mayor o menor escala son:

- Personales: emotividad, las preocupaciones, la hostilidad, las experiencias anteriores, los móviles particulares, la incapacidad para expresarse, los estereotipos o ideas preconcebidas, el medio ambiente (ruidos de máquinas o interrupciones telefónicas, escaso espacio fisico), las actitudes defensivas.
- Orgánicas: las diferencias de categorías entre departamentos, el déficit de información, las ambigüedades (que motivan las informaciones incompletas o transmisión defectuosa de la información) y los apuros del tiempo.

3.4.3. Liderazgo.

- El liderazgo ejercido por la alta gerencia – Diputados Andinos- ofrece una imagen de confiabilidad a todo el personal que labora en la institución, estructuralmente las decisiones son tomadas en la Mesa Directiva, lo cual podría dar la impresión de un estilo de liderazgo autocrático; que no se corresponde con la realidad. La opinión de los

asesores y de los funcionarios de gerencia media es valorada por cada uno de los parlamentarios, así como también las necesidades del personal de rango más bajo son escuchadas o discutidas cuando así lo soliciten y en caso de no ser satisfechas por el jerárquico superior se solventan en la Alta Gerencia.

- En la gerencia media, la situación es distinta, ya que como planteamos en el aparte anterior el egograma –tanto por sobre estima individual como por subestima - , conduce al manejo de situaciones al estilo particular que crea una heterogeneidad confusa en los niveles inferiores: incertidumbre de quien es verdaderamente la persona a quien se debe reportar porque se desconoce quien es directamente el superior.

3.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

3.5.1. Elementos Visibles. En este aspecto, el Parlamento Andino, no debe ser analizado solo como oficina nacional, ya que las directrices que establece la Secretaría Ejecutiva son fundamentales en lo que a imagen del Organo se refiere y son adoptadas por las oficinas nacionales, como partes de un todo.

El Manual de la Imagen, es el documento unificador en el formato de las comunicaciones, la presentación de la papelería, tarjetas e incluso el carnet de identificación, este último elaborado en la oficina de Bogotá (Secretaría General) y remitido a cada una de las representaciones.

Como parte importante de la cultura de este Organo, está la documentación: Tratado Constitutivo, reglamentos, decisiones adoptadas en los Períodos de Sesiones celebrados desde los inicios, Seminarios, Foros y Talleres; recopilada en diversas publicaciones que constituyen la memoria de la Institución y son fuente de consulta obligada para los nuevos integrantes.

En la oficina venezolana, recientemente se introdujeron nuevos elementos de unificación: el uniforme con los colores del Parlamento Andino como elemento adicional que contribuye a la identificación de la gente con su lugar de trabajo y la revista, de publicación bimensual.

3.5.2. Elementos Invisibles. El patrón de comportamiento de la alta Gerencia: Parlamentarios, es de respeto y transmite calidez a los otros niveles del Organigrama, característica de gran valor que propicia la creatividad en pro de la obtención de mejoras en la metodología .

3.6. HABILIDADES ORGANIZACIONALES Y PROCESO GERENCIAL.

Para efectos de estudio, podemos clasificar las actividades que se realizan en el Parlamento Andino en dos tipos:

- Actividades Rutinarias.
  Puramente Operativas.
  Investigativas.

- Actividades especiales.
  Eventos propios del Organo: Períodos de Sesiones, Observatorios de Integración, Conferencias, entre otros.
  Eventos de las Comisiones.

3.6.1. Planificar.

Debido a que la Secretaría Ejecutiva procesa el contenido de las decisiones aprobadas en las Reuniones semanales de Mesa Directiva, Capítulo Venezuela, le corresponde la distribución de las actividades rutinarias a

3.6.2. Organizar.

- En cada Reunión de Mesa Directiva, Capítulo Venezuela, se aprueban una serie de decisiones que son tabuladas en un "Cuadro de Seguimiento de Decisiones", donde se indica el tema tratado y el contenido de la decisión, del cual se distribuye una copia a cada una de las Direcciones y Comisiones.
- Una vez identificadas las decisiones a ejecutar y la correspondencia, bien sea por área de trabajo o por comisión, se asignan las responsabilidades y se establece una matriz.
- Si en la ejecución está involucrado algún costo se remite a la brevedad posible a la Coordinación de Administración para que realice los cálculos y estudie la factibilidad.
- Entre los mecanismos de organización está el manejo de calendarios, cuyo diseño y actualización se efectúa a través de la Secretaría y se distribuye en todas las dependencias.

3.6.3. Controlar.

Existen varios mecanismos de control para verificar el correcto cumplimiento de las obligaciones asignadas:

- Actividades Rutinarias.- Debido a que hasta la fecha los mecanismos de comunicación son los básicos, el control se realiza a través del contacto persona a persona o de memorandos. Cada cierto tiempo se reitera al responsable la obligación que tiene y si es el caso, la fecha límite. Todo lo que se haga en pro del cumplimiento de la decisión la Secretaría Ejecutiva lo va registrando en el "Cuadro de Seguimiento de Decisiones"

- Actividades especiales.- Cuando se trata de los Eventos propios del Organo, se utilizan matrices de responsabilidades y se realizan reuniones cuyo número varía de acuerdo a la magnitud, a la dimensión y al presupuesto con el que se cuenta para tal fin

3.6.4. **Dirigir.**

La Dirección General corresponde, como hemos venido explicando, a la Mesa Directiva, que es la Institución que a través de sus decisiones establece de una u otra forma el Plan de Trabajo de la oficina nacional, sin embargo, existen niveles de dirección que son de vital importancia en el proceso gerencial. Cada Comisión, Dirección y Coordinación tiene un Parlamentario, Director o Coordinar, según el caso que le es inherente liderar y establecer los lineamientos a seguir para cumplir con las tareas asignadas.

Pero cuando las actividades son de obligatorio cumplimiento y no corresponden a la rutina particular de cada área de trabajo o Comisión, o constituyen lo que hemos llamado eventos especiales, es la Secretaría en el primer caso o el líder del equipo de trabajo en el segundo, los que dirigen y reportan a la Mesa Directiva y/o a la Presidencia.

CAPITULO IV: DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

El estudio del marco documental que dio origen y que sustenta la existencia del Parlamento Andino: Tratado Constitutivo, Acuerdos, Reglamentos, Decisiones y normativa en general, conjuntamente con la información obtenida sobre la oficina nacional de esta Organización, a través de la observación directa y como resultado de la aplicación de los instrumentos de medición –cuestionarios que miden la motivación, la comunicación y el desempeño - del Comportamiento organizacional de los trabajadores de la misma, tanto en forma individual como en conjunto; constituyen la fuente de análisis desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del presente capítulo. El análisis DOFA se aplica en forma individual a las variables organizacionales del Modelo de las 7 "S"s desarrollado por la Consultora Mac Kinsey.

En tal sentido, cabe destacar que en lo que respecta a las variables: estrategia, estructura, sistemas, habilidades organizacionales y estilo gerencial, los datos del análisis DOFA, FODA o SWOT (siglas en inglés) fueron obtenidos a través de la observación directa y de los documentos de soporte de la organización.

La información del análisis DOFA de las variables gente y cultura, fue obtenida de la observación directa, de los documentos existentes y principalmente de los resultados de los cuestionarios.

4.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FASE 2. DIAGNOSTICO.

4.1.1. Análisis DOFA

Variable	Factores Externos		Factores Internos	
	Oportunidades	**Amenazas**	**Fortalezas**	**Debilidades**
ESTRATEGIA	▪ Disposición del Ejecutivo a respaldar la gestión del Parlamento Andino. ▪ Financiamiento de Organos del SAI, de Organismos multilaterales y de entes gubernamentales. ▪ Independizarse de la Asamblea Nacional	▪ Dependencia presupuestal de la Asamblea Nacional. ▪ Cambios políticos y de la normativa legal en el país.	▪ Definidas por reglamento: misión, visión, atribuciones y propósitos. ▪ Disponibilidad del Plan de Desarrollo Institucional a nivel Comunitario: políticas y estrategias a mediano plazo. ▪ Los lineamientos a seguir por todos los Organos del SAI son establecidas en los Consejos Presidenciales Andinos.	▪ Desconocimiento a nivel nacional de las actividades del Parlamento Andino. ▪ La actividad parlamentaria de todo el Organo Comunitario recae solamente en las representaciones de Venezuela y Ecuador. ▪ Dependencia jurídica de la Asamblea Nacional. ▪ Intromisión de la Política Partidaria.
ESTRUCTURA	▪ Disponibilidad de herramientas que sirven de modelo para rediseñar la estructura: Reglamento Interior y de Debates, el Manual Descriptivo de Cargos de la Asamblea Nacional y las leyes y reglamentos nacionales. ▪ Contratación de expertos.	▪ Tradición en la administración pública del uso de la estructura piramidal, funcional. ▪ Nepotismo y clientelismo.	▪ Las personas con especialidades afines trabajan en forma coordinada. ▪ Aumento del número de Direcciones y Coordinaciones de acuerdo a las necesidades. ▪ Disposición de un Organigrama.	▪ Ausencia de actualización del Organigrama: carencias, y se funciona de forma diferente a lo que propone. ▪ Débil integración y comunicación entre dependencias. ▪ Exceso de autonomía de las distintas direcciones. ▪ Redimensionamiento de la estructura, sin estudio previo. ▪ Conflicto de intereses interdireccionales. ▪ Los problemas se resuelven agregando cargos o funciones en el organigrama y contratando personal, reduciendo funciones y personal o modificando las líneas de dependencia. Falta de especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo. ▪ Sistema de autoridad indeterminado. ▪ Inexistencia de descripción de determinados cargos. ▪ Indefiniciones en cuanto a jerarquías, responsabilidades.

Tabla 2. Análisis DOFA: Variables Estrategia y Estructura

Variable	Factores Externos		Factores Internos	
	Oportunidades	**Amenazas**	**Fortalezas**	**Debilidades**
S I S T E M A S	▪ Apoyo institucional y documental de Organos del Estado, del Sistema Andino de Integración y de los multilaterales, para el CEGCPIA (centro de gestión del conocimiento y análisis de políticas públicas andinas). ▪ Se cuenta con personal especializado. ▪ Disponibilidad de avances tecnológicos acordes con las necesidades.	▪ Distancia física de las dos oficinas que conforman la sede nacional. ▪ Lentitud en la implementación de actualizaciones tecnológicos idóneas. ▪ Ausencia de respaldo de información. ▪ El sistema de recursos humanos, no tiene mecanismos de reclutamiento, selección, ascensos ni adiestramiento de personal; planes de capacitación, ni sistemas de recompensas. ▪ Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos. ▪ Limitado manejo de metodologías y técnicas de investigación, planificación y evaluación.	▪ Apoyo institucional y documental de Organos del Estado, del Sistema Andino de Integración y de los multilaterales, para el CEGCPIA (centro de gestión del conocimiento y análisis de políticas públicas andinas). ▪ Se cuenta con personal especializado. ▪ Disponibilidad de avances tecnológicos acordes con las necesidades.	▪ Distancia física de las dos oficinas que conforman la sede nacional. ▪ Lentitud en la implementación de actualizaciones tecnológicos idóneas. ▪ Ausencia de respaldo de información. ▪ El sistema de recursos humanos, no tiene mecanismos de reclutamiento, selección, ascensos ni adiestramiento de personal; planes de capacitación, ni sistemas de recompensas. ▪ Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos. ▪ Limitado manejo de metodologías y técnicas de investigación, planificación y evaluación.

Tabla 3. Análisis DOFA: Variable Sistemas

Variable	Factores Externos		Factores Internos	
	Oportunidades	**Amenazas**	**Fortalezas**	**Debilidades**
G E N T E	▪ Existencia y disponibilidad de información y documentación. ▪ Disponibilidad de estudios teóricos y prácticos sobre el factor humano.	▪ Indefinición de la vinculación jurídica del personal del Parlamento Andino. ▪ Desventajas de beneficios laborales en relación con los de la Asamblea Nacional. ▪ Inestabilidad laboral.	▪ Cantidad de personal suficiente para desarrollar las actividades y contingencias. ▪ Personal con experiencia laboral. ▪ Distribución equitativa de personal entre las distintas dependencias. ▪ Manual Descriptivo de Cargos. ▪ Liderazgo confiable de la alta gerencia. ▪ Toma de decisiones de la alta gerencia toma en cuenta la opinión de los asesores y de los funcionarios de gerencia media.	▪ Manual Descriptivo de Cargos simple y no actualizado, divergencias entre lo establecido, lo que se debe establecer y el perfil real de cada funcionario. ▪ Niveles de motivación bajos. ▪ Lagunas organizacionales son cubiertas de acuerdo a las pautas del estilo individual. ▪ Duplicación de esfuerzos. ▪ Indefinición de los límites tanto de las actividades como de las decisiones a nivel de gerencia media. ▪ Ausencia de liderazgo en la gerencia media. ▪ Confusión en el cumplimiento de responsabilidades no rutinarias. ▪ Limitada predisposición para concertar y trabajar en equipo. ▪ Sub utilización del conocimiento y experiencia del personal . ▪ Espacio físico limitado ▪ Débil integración y comunicación. ▪ Poco interés en programas de capacitación ▪ Ausencia de métodos de evaluación
C U L T U R A	▪ Disponibilidad de estudios teóricos y prácticos sobre el factor humano.	▪ Escasa valoración de la importancia de su existencia	▪ Imagen del Organo Comunitario armonizada en el Manual de la Imagen: estilo, papelería. ▪ Uso de uniforme. ▪ Memoria de la Institución a través de la documentación: Tratado Constitutivo, reglamentos, decisiones adoptadas en los Períodos de Sesiones, Seminarios, Foros y Talleres	▪ Débil imagen organizacional. ▪ Falta de compromiso. ▪ Ausencia de identificación.

Tabla 4. Análisis DOFA: Variables Gente y Cultura

Variable	Factores Externos		Factores Internos	
	Oportunidades	**Amenazas**	**Fortalezas**	**Debilidades**
HABILIDADES ORGANIZACIONALES	• Plan Operativo anual, registra misión, visión, objetivos, metas e indicadores de gestión, de cada dependencia. • Capacitación	• Desconocimiento de las propias habilidades. • Situaciones de presión.	▪ Desarrollo de elementos metodológicos de organización interna	▪ Ausencia de estrategias para involucrar al personal en actividades no rutinarias. ▪ Limitado manejo de metodologías y técnicas de investigación, planificación y evaluación
ESTILO GERENCIAL	• Cada tipo de negocio tiene un estilo gerencial que maximiza resultados.	• Cambios políticos: proceso de elecciones parlamentarias cada cinco años. • El estilo gerencial depende de las características personales.	▪ Proceso de toma de decisiones definido. ▪ La alta gerencia toma en cuenta las opiniones de personal en las decisiones que así lo requieran.	▪ En los niveles de Gerencia Media, el proceso de toma de decisiones es impreciso. ▪ En gerencia media, tendencia marcada hacia actuar en concordancia con el rol asumido por estilo particular y no con el rol correspondiente dentro de la Organización.

Tabla 5. Análisis DOFA: Variables Habilidades Organizacionales y Estilo Gerencial

Exigencias organizacionales. Problemas identificados:

El análisis FODA realizado a los elementos de la organización, nos permite orientar el proceso de planificación, en cuanto a definir dónde debe focalizar la organización, cómo debe posicionarse en la situación inicial del plan. Esta situación inicial es definida por las debilidades, que con la aplicación de planificación estratégica, se deben superar.

Es importante resaltar que si bien es cierto que el análisis es realizado para cada una de las variables en forma individual, no se debe perder el horizonte de que lo trascendental es la organización vista como un todo.

Los problemas identificados son:

- Ausencia de políticas de proyección a nivel nacional. 7D1, 11D1
- Inoperante estructura de la organización. 8D1, 8D4, 9D1
- Deficiente definición de los puestos. 8D3, 8D4, 8D5, 8D6, 8D9, 10D4
- Falta de evaluación de los administradores y empleados en general.10D3, 10D5
- Falta de procedimientos para contar con un buen sistema de selección del personal. 9D4
- Ausencia de programas de capacitación para los administradores y el personal.10D6, 10D12, 12D1, 12D2, 13D2, 13D3.
- Falta de auditoria de capacitación.10D9, 10D13
- Ausencia de políticas para el desarrollo del personal. 10D7, 10D8, 10D9, 11D2, 11D3, 12D1, 12D2
- Divorcio de las metas personales con las metas de la organización.8D7, 11D2, 11D3.
- Ausencia de políticas de motivación y recompensas.10D2, 10D11, 11D2, 11D3
- Poco funcional sistema de comunicación interna. 8D2, 9D11
- Falta de control en puntos críticos.7D4, 9D2, 9D3, 9D5, 10D9, 12D1, 12D2
- Incongruencias del Manual Descriptivo de Cargos.8D4, 8D6, 10D1.

4.1.2. Mapa Matricial Diagnóstico.

Variable	ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1.Disposición del Ejecutivo a respaldar la gestión del Parlamento Andino. O2.Financiamiento de Organos del SAI, de Organismos multilaterales y de entes gubernamentales. O3.Independizarse de la Asamblea Nacional.	A1.Dependencia presupuestal de la Asamblea Nacional. A2.Cambios políticos y de la normativa legal en el país.
E S T R A T E G I A	**FORTALEZAS** F1.Definidas por reglamento: misión, visión, atribuciones y propósitos. F2.Disponibilidad del Plan de Desarrollo Institucional a nivel Comunitario: políticas y estrategias a mediano plazo. F3.Las lineamientos a seguir por todos los Organos del SAI son establecidas en los Consejos Presidenciales Andinos.	**ESTRATEGIAS (FO)** FO1.Establecer alianzas estratégicas con todos los Organos del SAI, con Organismos Multilaterales y entes gubernamentales. (F1, F2, F3 con O1 y O2) FO2.Generar espacios de conversación, discusión y propuestas con el Ejecutivo Nacional. (F2 con O3)	**ESTRATEGIAS (FA)** FA1. Fortalecer los mecanismos de concertación e integración de los actores (F1, F2, F3 con A1). FA2.Divulgar resultados. (F1, F2, F3 con A2)
	DEBILIDADES D1.Desconocimiento a nivel nacional de las actividades del Parlamento Andino. D2.La actividad parlamentaria de todo el Organo Comunitario recae solamente en las representaciones de Venezuela y Ecuador. D3.Dependencia jurídica de la Asamblea Nacional. D4.Intromisión de la Política Partidaria.	**ESTRATEGIAS (DO)** DO1.Establecer alianzas estratégicas con el Ministerio de Información, Relaciones Exteriores y otros entes gubernamentales para la difusión permanente y sistémica de las actividades realizadas por el Parlamento Andino.(D1 con O1 y O2) DO2Generar espacios de diálogo y reflexión con el Ejecutivo nacional que permitan consolidar la jerarquía e independencia de la oficina nacional. (D3 y D4 con O1 y O3) DO3.Fortalecer la participación de todos los involucrados en el proceso de integración en la consolidación institucional del Parlamento Andino.(D2 con O1)	**ESTRATEGIAS (DA)** DA1.Coordinar un plan de promoción con la Dirección de Publicaciones de la Asamblea Nacional. (D1, D3 con A2) DA2.Divulgación de logros y resultados (D2 con A2)

Tabla 6. Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Estrategia.

Variable	ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1.Disponibilidad de herramientas que sirven de modelo para rediseñar la estructura: Reglamento Interior y de Debates, el Manual Descriptivo de Cargos de la Asamblea Nacional y las leyes y reglamentos nacionales. 02.Contratación de expertos.	A1.Tradición en la administración pública del uso de la estructura piramidal, funcional. A2.Nepotismo y clientelismo.
E S T R U C T U R A	**FORTALEZAS** F1.Las personas con especialidades afines trabajan en forma coordinada. F2.Aumento del número de Direcciones y Coordinaciones de acuerdo a las necesidades. F3.Disposición de un Organigrama.	**ESTRATEGIAS (FO)** FO1.Diseñar un Manual de Normas y procedimientos (F1 con O1, O2) FO2.Definir los niveles de dependencia y jerarquía de las divisiones. (F2 y F3 con O1, O2)	**.ESTRATEGIAS (FA)** FA1.Poner en práctica mecanismos de estimulación hacia el logro. (F1, F2, F3 con A1, A2) FA2.Integrar los objetivos de la organización con los de cada área. (F1, F2, F3 con A1 y A2)
	DEBILIDADES D1. Ausencia de actualización del Organigrama: carencias y se funciona de forma diferente a lo que propone. D2. Débil integración y comunicación entre dependencias. D3.Exceso de autonomía de las distintas direcciones. D4. El redimensionamiento de la estructura, carece de estudio previo. D5.Conflicto de intereses interdireccionales. D6. Falta de especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo. D7. Sistema de autoridad indeterminado. D8. Inexistencia de descripción de determinados cargos. D9.Indefiniciones en cuanto a jerarquías, responsabilidades de algunos cargos.	**ESTRATEGIAS (DO)** DO1.Revisión de documentos como orientación para actualizar el organigrama (D1, D3, D4, D9 con O1,O2). DO2.Diseño de un Manual Descriptivo de Cargos (D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 con O1, O2)	**ESTRATEGIAS (DA)** DA1.Rediseñar el organigrama. (D1 a D8 con A1 y A2) DA2.Formular parámetros de control, supervisión y delegación de autoridad. (D9 con A2)

Tabla 7. Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Estructura.

Variable	ANÁLISIS EXTERNO / ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1.Acceso a apoyo financiero de entes gubernamentales para la implementación de mejoras y avances tecnológicos. 02.Asesoría externa.	A1.Crisis económica.
S I S T E M A S	**FORTALEZAS** F1.Apoyo institucional y documental de Organos del Estado, del Sistema Andino de Integración y de los multilaterales, para el CEGECPIA (centro de gestión del conocimiento y análisis de políticas públicas andinas). F2.Se cuenta con personal especializado. F3.Disponibilidad de avances tecnológicos acordes con las necesidades.	**ESTRATEGIAS (FO)** FO1.Establecer alianzas estratégicas con entes gubernamentales. (F1 con O1) FO2.Concretar convenios para proveerse de entrenamiento técnico y de apoyo con relación a las tecnologías que han sido seleccionadas. (F2 con O1 y O2) FO3.Vigilar en forma continua la dinámica de las innovaciones. (F3 con O3)	**.ESTRATEGIAS (FA)** FA1.Implementar mecanismos de autofinanciamiento. (F1, F2, F3 con A1)
	DEBILIDADES D1.Distancia física de las dos oficinas que conforman la sede nacional. D2.Lentitud en la implementación de actualizaciones tecnológicos idóneas. D3.Ausencia de respaldo de información. D4.El sistema de recursos humanos, no tiene mecanismos de reclutamiento, selección, ascensos ni adiestramiento de personal; planes de capacitación, ni sistemas de recompensas. D5.Inexistencia de un Manual de Normas y Procedimientos. D6.Limitado manejo de metodologías y técnicas de investigación, planificación y evaluación.	**ESTRATEGIAS (DO)** DO1.Implementar sistemas de internet e Intranet. (D1 con O1 y O2). DO2.Actualizar la tecnología de acuerdo a los requerimientos. (D2 con O1 y O2) DO3.Implementar mecanismos de respaldo de información en forma periódica. (D2 con O1) DO4.Diseñar, implementar y poner en marcha un sistema de recursos humanos: reclutamiento, selección, ascensos.(D3 con O2) DO5.Concretar convenios de capacitación del personal.(D4 con O1 y O2) DO6.Implementar y poner en marcha un sistema de evaluación y estímulo del recurso humano. (D4 con O2) DO7.Implementación de un Manual de Normas y Procedimientos.(D5 y D6 con O2)	**ESTRATEGIAS (DA)** DA1.Desarrollar y poner en práctica sistemas de información, de recursos humanos y de finanzas. (D1 a D6 con A1)

Tabla 8. Mapa Matricial Diagnóstico de la Variable Sistemas.

4.2. FORMULACION DEL PLAN ESTRATÉGICO.
FASE 3. PRESCRIPCION.

4.2.1. Situación Proyectada de la Organización. La revisión de los problemas identificados en correspondencia con la investigación documental de las distintas Teorías de Comportamiento Organizacional conduce a verificar la necesidad de implementar mecanismos que permitan mejorar el desempeño del factor humano y con ello el de la organización en general. Esto le permitirá al Parlamento Andino, oficina nacional, responder de forma organizada y eficiente a las necesidades emergentes, como parte de la Asamblea Nacional y como parte del Organo Comunitario. Unos incentivos adecuados y una comunicación expedita y clara contribuirán a la consolidación de la cultura de la organización. La respuesta oportuna a los requerimientos que apoye la toma de decisiones para favorecer los cambios esperados.

Tener un Parlamento que permita en su interior adaptarse a la dinámica del proceso de integración, que funcione como equipo, que de respuesta a los proyectos que se plantean para satisfacer las demandas tanto internas como externas y que en definitiva, cuente con un personal cuyo potencial sea aprovechado por la organización en forma óptima.

La situación ideal contempla competencias alineadas con las necesidades y estrategias del Parlamento Andino, recursos humanos que contribuyan al desempeño óptimo de la organización.

4.2.2. Objetivos Estratégicos de la Organización.

En función de las estrategias FO, FA, DO y DA, y de la situación proyectada de la organización se pueden establecer los siguientes objetivos estratégicos para cada variable organizacional:

4.2.2.1. Estrategia:

4.2.2.1.1. Establecer y consolidar vínculos con los otros Organos del SAI, organismos multilaterales y entes gubernamentales. 7FO1, 7FO2, 7DO1, 7DO2, 7DO3, 7FA1.

4.2.2.1.2. Promover la labor del Parlamento Andino. 7FA2, 7DA1, 7DA2.

4.2.2.2. Estructura:

4.2.2.2.1 Disponer de una estructura adecuada que incida positivamente en el desempeño de la organización. 8FO1, 8FO2, 8DO1, 8DO2, 8DA1, 8DA2.

4.2.2.2.2 Motivar al factor humano 8FA1, 8FA2, 8DA2.

4.2.2.3. Sistemas:

4.2.2.3.1. Establecer y consolidar vínculos con organismos multilaterales y entes gubernamentales, para obtener apoyo financiero y entrenamiento. 8FO1, 8FO2, 8DO5.

4.2.2.3.2. Promover la innovación en productos e implementación de tecnología y metodología adecuada. 8FO3, 8DO1, 8DO2, 8DO3, 9FA1.

4.2.2.3.3. Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección de personal adecuadas. 8DO4.

4.2.2.3.4. Disponer de una estructura adecuada que incida positivamente en el desempeño de la organización. 8FO1, 8FO2, 8DO1, 8DO2, 8DA1, 8DA2, 9DO6, 9DO7, 9DA1.

4.2.2.4. Gente:

4.2.2.4.1. Motivar al factor humano 10FO1, 10DO4

4.2.2.4.2. Consolidar una cultura organizacional acorde con los estándares propios y con los de las oficinas del Parlamento Andino de los otros países, idónea para incentivar el sentido de pertenencia a la organización. 10FO1, 10FO2, 10DO3

4.2.2.4.3. Disponer de una estructura adecuada que incida positivamente en el desempeño de la organización. 10DO1, 10DO2, 10DO3

4.2.2.4.4. Capacitar al personal a través de un plan completo para el año 2005. 10DO3, 10DO5

4.2.2.4.5. Lograr un clima organizacional favorable que incentive la comunicación y contribuya con el buen desempeño de los empleados. 10DO3, 10DO4, 10FA1.

4.2.2.4.6. Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección de personal adecuadas que permitan proveer a la Organización de recursos humanos calificados en el momento oportuno. 10DA1.

4.2.2.5. Cultura:

4.2.2.5.1. Consolidar una cultura organizacional acorde con los estándares propios y con los de las oficinas del Parlamento Andino de los otros países, idónea para incentivar el sentido de pertenencia a la organización. 11FO1, 11DO1, 11FA1 11DA1.

4.2.2.5.2. Lograr un clima organizacional favorable que incentive la comunicación y contribuya con el buen desempeño de los empleados. 11DO1, 11FA2.

4.2.2.6. Habilidades Organizacionales:

4.2.2.6.1. Establecer y consolidar vínculos con organismos multilaterales y entes gubernamentales, para coordinar cursos e intercambio de experiencias. 12FO1, 12FO2, 12DO2

4.2.2.6.2. Promover la implementación de metodología adecuada que facilite las labores que se efectúan. 12FO1, 12DO1, 12FA1

4.2.2.6.3. Capacitar al personal a través de un plan completo para el año 2005. 12FO2.

4.2.2.6.4. Lograr un clima organizacional favorable que incentive la comunicación y contribuya con el buen desempeño de los empleados. 12DA1.

4.2.2.7. Estilo Gerencial:

4.2.2.7.1. Capacitar al personal a través de un plan completo para el año 2005. 13FO1

4.2.2.7.2. Promover la implementación de metodología adecuada 13DO1, 13FA1.

4.2.2.7.3. Lograr un clima organizacional favorable que incentive la comunicación y contribuya con el buen desempeño de los empleados. 13DA1.

4.2.3. Objetivos Estratégicos de Recursos Humanos.

Determinados los objetivos estratégicos de cada una de las variables organizacionales señaladas, es menester concentrar el Plan Estratégico en el Factor Humano, por constituir éste, el objetivo central de la presente propuesta. En tal sentido, es

incompatible aislar la variable gente y dedicarnos solamente a su estudio, ya que como se ha venido señalando en párrafos anteriores, la organización en un todo, donde los elementos que forman parte de ella se interrelacionan en forma estrecha y tienen marcada influencia unos en otros. Por tal motivo, para formular el Plan Estratégico que constituye el Proyecto de Mejora Organizacional del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela con base en el Factor Humano, se han tomado los objetivos estratégicos individuales que tienen que ver con el elemento humano.

Para concretar las proyecciones realizadas para el Recurso Humano se formulan los siguientes objetivos estratégicos:

3.6.4.1 Consolidar una cultura organizacional acorde con los estándares propios y con los de las oficinas del Parlamento Andino de los otros países, idónea para incentivar el sentido de pertenencia a la organización. (4.2.2.4.2, 4.2.2.5.1).

3.6.4.2 Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección de personal adecuadas que permitan proveer a la Organización de recursos humanos calificados en el momento oportuno. (4.2.2.3.3, 4.2.2.4.6).

3.6.4.3 Capacitar al personal a través de un plan completo para el año 2005. (4.2.2.4.4, 4.2.2.6.2, 4.2.2.6.3, 4.2.2.7.1).

3.6.4.4 Lograr un clima organizacional favorable que incentive la comunicación y la motivación y contribuya con el buen desempeño de los empleados.(4.2.2.2.2, 4.2.2.5.2, 4.2.2.6.4, 4.2.2.7.3).

3.6.4.5 Disponer de una estructura adecuada que incida positivamente en el desempeño de la organización. (4.2.2.2.1, 4.2.2.3.4, 4.2.2.4.3, 4.2.2.4.1, 4.2.2.4.5).

3.6.4.6 Establecer y consolidar vínculos con organismos multilaterales y entes gubernamentales, para obtener apoyo financiero, coordinar cursos e intercambio de experiencias. (4.2.2.1.1, 4.2.2.3.1, 4.2.2.6.1, 4.2.2.7.2)

4.2.4. Estrategias de Recursos Humanos.

En base a las exigencias organizacionales, la situación proyectada y los objetivos estratégicos planteados, producto de la revisión de las estrategias FO, FA, DO y DA, las estrategias de recursos humanos se pueden resumir en:

- Capacidad de los Recursos Humanos alineada con los objetivos y la estrategia de la organización.
- Implementar un plan de desarrollo organizacional que permita armonizar y definir procesos y procedimientos basados en valores y principios de la organización.
- Implementar un plan de capacitación orientado a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del recurso humano.
- Implementar un plan que considere beneficios, promociones que logre atraer y retener al recurso humano.
- Implementar un sistema de gestión del desempeño.
- Implementar un plan de mejora comunicacional.

4.2.5. Formulación del Plan Estratégico de Recursos Humanos. Propuesta de Mejora Organizacional del Parlamento Andino, Oficina Nacional de Venezuela, con base en el Factor Humano.

El diagnóstico y los objetivos estratégicos conducen al diseño del siguiente Plan Estratégico:

OBJETIVO No. 1. Consolidar una cultura organizacional acorde con los estándares propios y de las oficinas del Parlamento Andino de los otros países, idónea para incentivar el sentido de pertenencia a la organización.					
ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	**RESPONSABILIDADES**	**CALENDARIO**		**MEDIDAS DE CONTROL**	**RESULTADOS**
		Inicio	**Fin**		
Revisar los estándares de las otras oficinas	RRHH	Enero 2005	diciembre 2005	Listado de estándares	Base de Datos
Determinar un estandar propio .	RRHH y todos las dependencias	Enero 2005	diciembre 2005	Listado de estándares	Manual de la imagen Manual de Normas y Procedimientos
Implementar un método de obtención y retroalimentación de datos	RRHH y dptos. correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Entrevistas, cuestionarios, Revisión bibliográfica	Base de datos
Desarrollo de equipos	RRHH y dptos. correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Seminarios de entrenamiento	Instrucciones de trabajo
Implementar un sistema de gestión del desempeño	RRHH y dptos. correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Entrevista, cuestionario	Modelo de evaluación

Tabla 13. Formulación del Plan Estratégico

OBJETIVO No. 2. Desarrollar y aplicar técnicas de reclutamiento y selección de personal adecuadas que permitan proveer a la Organización de recursos humanos calificados en el momento oportuno.					
ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	**RESPONSABILIDADES**	**CALENDARIO**		**MEDIDAS DE CONTROL**	**RESULTADOS**
		Inicio	**Fin**		
Investigación fuentes externas e internas para captar los individuos más calificado	RRHH y dirección de administración	Enero 2005	diciembre 2005	Reporte de la investigación realizada	Base de datos
Desarrollar las descripciones de puestos para cada dependencia	RRHH	Enero 2005	diciembre 2005	Manual de descripción e cargos	Manual de descripción de cargos para cada departamento
Uso de sistemas de información para posibles candidatos	RRHH e Informática	Enero 2005	diciembre 2005	Base de datos	Sistemas de información
Implementar un programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento	RRHH y RRPP	Enero 2005	diciembre 2005	Programa de promoción	Programa de promoción

Tabla 14. Formulación del Plan Estratégico

OBJETIVO No. 3. Capacitar al personal a través de un plan completo para el año 2005.					
ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	**RESPONSABILIDADES**	**CALENDARIO**		**MEDIDAS DE CONTROL**	**RESULTADOS**
		Inicio	**Fin**		
Determinar las necesidades de capacitación de cada dependencia	RRHH y todos los departamentos	Enero 2005	diciembre 2005	Listado de necesidades de cada dependencia.	Cursos
Selección de los métodos de capacitación	RRHH y todos los departamentos	Enero 2005	diciembre 2005	Lista de los métodos seleccionados	Manual de procedimientos
Implementación del plan de capacitación	RRHH y departamentos correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Informe de progreso	Informe plan de capacitación
Evaluación de los resultados	RRHH y departamentos correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Tabla de resultados	Informe de resultados

Tabla 15. Formulación del Plan Estratégico

OBJETIVO No. 4. Lograr un clima organizacional que incentive la motivación y la comunicación y contribuya con el buen desempeño de los empleados.					
ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	**RESPONSABILIDADES**	**CALENDARIO**		**MEDIDAS DE CONTROL**	**RESULTADOS**
		Inicio	**Fin**		
Recolección y análisis de datos	RRHH y todos los departamentos	Enero 2005	diciembre 2005	Reporte de investigación Realizada	Base de datos
Desarrollo de entrenamiento en sensibilidad	RRHH y departamentos correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Actividades intergrupales, grupos de entrenamiento entre conocidos	Informe de comportamiento organizacional
Enriquecimiento y ampliación del cargo	RRHH y todos los departamentos.	Enero 2005	diciembre 2005	Comisión de empleados para rediseñar cargos	Manual de descripción de cargos
Plan de comunicación interna	RRHH y departamentos correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Actividades intergrupales Seminarios	Informe de canales de información, programa de sugerencias
Implementación de un Sistema de evaluación del desempeño	RRHH	Enero 2005	diciembre 2005	Herramienta de evaluación del desempeño	Informe e instrumento a aplicar
Aplicación de un programa de remuneración de acuerdo con el desempeño	RRHH	Enero 2005	diciembre 2005	Sistema de remuneraciones e incentivos	Informe de remuneraciones e incentivos
Implementación del plan de desarrollo organizacional	RRHH y departamentos correspondientes	Enero 2005	diciembre 2005	Informe de progreso	Informe de desarrollo organizacional

Tabla 16. Formulación del Plan Estratégico

PROYECTO DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA OFICINA NACIONAL DEL PARLAMENTO ANDINO CON BASE EN EL FACTOR HUMANO

Id		Nombre de tarea	V
1		**PROYECTO DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA OFICINA NACIONAL DEL PARLAMENTO ANDINO**	
2		**CONSOLIDAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA**	
3		Revisar los estándares de las otras oficinas del Parlamento Andino	
4		Determinar un estandar propio	
5		Implementar un método de obtención y retroalimentación de datos	
6		**Desarrollo de Equipos**	
7		Realizar y programar periódicamente cursos externos de inducción al trabajo en equipos	
8		Evaluar resultados en forma contínua	
9		**Implementar un sistema de gestión de desempeño**	
10		Realizar reuniones periódicas para fijar la estrategia, metas y objetivos de la organización	
11		Informar avances y cambios	
12		Evaluar el desempeño individual y organizacional	
13		Implementar correctivos	
14		Establecer incentivos	
15		**DESARROLLAR TECNICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**	
16		**Investigación de fuentes externas e internas**	
17		Diseñar base de datos	
18		**Desarrollar las descripciones de puestos para cada dependencia**	
19		Determinar nivel de estudio para cada cargo	
20		Determina capacidades y habilidades	
21		**Uso de sistemas de información para posibles candidatos**	
22		Incorporar a base de datos	
23		Programa de promoción de apoyo al proceso de reclutamiento	
24		**CAPACITAR AL PERSONAL A TRAVES DE UN PLAN COMPLETO PARA EL AÑO 2005**	
25		**Inventario de las Necesidades de capacitación**	
26		Medir capacidades individuales	

PROYECTO DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA OFICINA NACIONAL DEL PARLAMENTO ANDINO CON BASE EN EL FACTOR HUMANO

Id		Nombre de tarea	V
27		Revisar capacidades individuales y su adaptabilidad con respecto a las demandas del rol organizacional	
28		Evaluación de resultados	
29		Lista de necesidades.	
30		Selección de los métodos de capacitación	
31		Implementación del Plan de Capacitación	
32		Evaluación de los resultados	
33		**GENERAR CLIMA ORGANIZACIONAL**	
34		Recolección y análisis de datos	
35		**Desarrollo de entrenamiento en sensibilidad**	
36		Programación de actividades intergrupales y de entrenamiento	
37		Estimular la formación de equipos para el desarrollo de las actividades	
38		**Enriquecimiento y ampliación del cargo**	
39		Establecer sistema de ascenso	
40		**Plan de Comunicación interna**	
41		Detectar donde radica el problema	
42		Establecer los canales que se van a utilizar	
43		Mejorar el sistema informático de comunicación interna	
44		Programar las mejoras	
45		Evaluar resultados	
46		**Implementación de un sistema de evaluación del desempeño**	
47		Diseñar e implementar instrumentos de evaluación del desempeño individual y organizacional	
48		Programación periódica de la evaluación	
49		Revisar resultados	
50		Informar resultados	
51		Aplicar correctivos	
52		**Aplicación de un programa de remuneración**	

PROYECTO DE MEJORA ORGANIZACIONAL PARA LA OFICINA NACIONAL DEL PARLAMENTO ANDINO CON BASE EN EL FACTOR HUMANO

Id		Nombre de tarea	V
79		Establecer mecanismos de solicitud de apoyo	
80		Reuniones de trabajo	
81		Establecimiento de compromisos	

4.2.7. Políticas que sustentan el plan estratégico.

El Plan Estratégico planteado permite determinar que la organización debe establecer una serie de políticas o normas de acción que aseguren la consistencia de la acción con las circunstancias que eln lo referente al Factor Humano se presenten.

4.2.6.1. **Políticas de aplicación de recursos humanos**: Determinar los requisitos básicos basado para el correcto desempeño de las tareas; Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño a través de un modelo o sistema de evaluación adecuado para lograr las metas propuestas por el Parlamento Andino.

4.2.6.2. Políticas de desarrollo de recursos humanos: Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buen marcha de la organización mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Para cumplir uno de los objetivos del plan es necesario desarrollar un clima organizacional basado en valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización. teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de su negocio.

4.2.6.3. Políticas de Selección, Capacitación, y promociones: Debe disponer de claras políticas de selección, capacitación y promociones claves para llevar a cabo el objetivo planteado con éxito.

4.2.8. Revisión del Plan.

La implementación del Plan Estratégico de Mejora Organizacional con base en el factor human implicará un monitoreo mensual y una evaluación anual.

4.2.9. Implementación del Plan y Resultados.

El que se lleve a cabo este plan depende básicamente del departamento de recursos humanos en coordinación con las demás áreas afectadas, sobre todo de la alta Gerencia.

CAPITULO V. RESULTADOS

En este capítulo se presentan y analizan los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos –encuestas- cuyos datos permitieron sustentar las debilidades y fortalezas del análisis DOFA, presentado en el capítulo IV.

Estos resultados junto con los postulados de las distintas Teorías del Comportamiento presentados en el Capítulo II, orientaron algunos de los principios que se incorporaron para diseñar la propuesta de mejora desarrollada en el capítulo anterior.

5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las encuestas y el análisis de los mismos.

5.1.1. Cuestionario de las Expectativas.

CUESTIONARIO 1	CUESTIONARIO 2	CUESTIONARIO 3	SUJETOS														
¿qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas cosas si usted realizara su trabajo especialmente bien?	Diga que tan importante es...?	Diga que tan importante es...?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Usted recibirá un bono o aumento de sueldo	La cantidad de dinero que recibe	Trabajo duro → Mucha productividad	6	9	14	15	14	14	30	18	12	12	12	14	28	28	14
Usted se sentirá más contento consigo mismo	La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse bien en lo personal	Trabajo duro → hacer mi trabajo bien	49	35	12	42	6	15	30	42	36	16	24	6	15	12	14
Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades	La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos	Trabajo duro → buen desempeño laboral	35	49	16	36	9	20	36	42	15	12	15	3	12	12	12
Usted tendrá más seguridad en el trabajo	La cantidad de seguridad laboral de la que disfruta		35	35	28	30	18	18	18	18	15	15	21	21	24	30	12
Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	La posibilidad de aprender cosas nuevas		35	15	16	30	8	20	25	42	20	12	18	4	12	6	12
Usted recibirá un ascenso o un mejor empleo	Su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor		28	9	14	12	4	21	25	10	18	10	12	18	16	6	18
Usted tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	La oportunidad de lograr algo que valga la pena		42	35	12	30	6	18	36	30	30	16	25	4	12	4	12
Usted gozará de más libertades en su trabajo	La cantidad de libertad que disfruta en su empleo		18	21	30	6	4	15	28	30	15	42	20	14	15	6	12
Usted será respetado por las personas con las que trabaja	El respeto que percibe de las personas con las que trabaja		30	12	12	25	4	16	25	20	42	12	42	4	15	20	16
Su supervisor le alabará	Las alabanzas que le prodiga su supervisor		12	20	12	6	4	12	24	16	14	12	35	6	15	12	20
Las personas con las que trabaja serán amigables con usted	La amigabilidad de las personas con las que trabaja.		12	49	12	35	30	25	30	30	30	20	42	6	18	16	20
Resultados de 1 y 2			27.45	26.27	16	24.27	9.72	17.63	27.90	26.18	21.36	16.27	24.18	9.09	13.81	16.54	14.72
Resultados con 3			128.09	105.09	96	145.62	45.29	58.70	157.91	174.35	135.20	54.17	128.87	21.17	59.79	82.7	49.017
PROMEDIO DE LOS SUJETOS			99.46														
PROMEDIO PARAMETRO			171														

Tabla 19. Resumen de Datos Encuestados. Cuestionario de las Expectativas

Cuestionario de las Expectativas. Análisis de los Datos Recolectados.

De un total de quince personas a la que se le aplicó el instrumento, los resultados obtenidos señalan que las expectativas de la mayoría, catorce personas están ubicadas por debajo del promedio, de las cuales siete consideran algo probable, que si realizan su trabajo especialmente bien recibirán una recompensa y las otras siete lo consideran nada probable. El trabajo es medianamente motivante, no existen expectativas por obtener retribuciones especiales ni de tipo pecuniario ni profesional.

Haciendo una revisión individualizada de cada respuesta, existe el interés de hacer las cosas bien para satisfacción personal, pero no con la esperanza de que esto signifique una compensación. En líneas generales, las expectativas individuales, están por debajo del promedio. De acuerdo a lo que postula la Teoría de la Igualdad, las personas comparan la proporción entre sus propios resultado –sueldo, promociones- e insumos – esfuerzo, experiencia-, con los de otras personas. En este caso, el parámetro de comparación es los sueldos y beneficios que otorga la Asamblea Nacional a sus empleados, que está por encima de los del Parlamento Andino.

En la perspectiva de la Teoría del Refuerzo, los resultados se justifican, ya que no existe ni posibilidades de ascenso dentro del a organización -esto no está contemplado-, ni sistema de incentivos por realizar especialmente bien las actividades rutinarias.

Los resultados obtenidos analizados con la Teoría de las Necesidades conducen a afirmar que el trabajo satisface las necesidades fisiológicas, pero no en la medida que la mayoría esperan. Existen dudas con respecto a las estabilidad laboral, alrededor de diez personas consideran algo probable esta posibilidad. La satisfacción de las necesidades sociales, también está por debajo del promedio y la posibilidad de autorrealización y reconocimiento profesional en el 75% de los casos no son expectativas que aunque se tengan se puedan satisfacer en la organización.

Cuestionario de la Comunicación Organizacional. Análisis de los Datos Recolectados.

Existe una comunicación adecuada, los entrevistados se definen como muy eficaces comunicadores, tanto con los subordinados – si los tiene – como con los jefes y los compañeros, no obstante al revisar los resultados del cuestionario del desempeño, que permite evaluar, entre otros aspectos, la comunicación de los demás con ellos, la situación es distinta; aunque la gente se cataloga como buenos comunicadores, la interrelación con los demás, la consideran regular.

La muestra estudiada, no presenta diferencias de opinión en cuanto a como se consideran como comunicadores, en ninguno de los tres niveles organizacionales estudiados: directores, empleados y obreros.

La Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Mayo, permitió determinar elementos de relevancia en las organizaciones, de cuyos postulados se desprende la importancia de la comunicación en la integración social y por ende de la organización. La productividad depende de la integración social, la capacidad social es la que establece los niveles de competencia y de eficiencia, los trabajadores no actúan ni reaccionan aisladamente como individuos. En atención a este postulado y a los resultados óptimos obtenidos sobre la forma en que se ven como comunicadores los empleados de la organización, resulta poco coherente con respecto a las escasas expectativas medidas con el instrumento anterior. Sin embargo, las mediciones realizadas con el instrumento sobre el desempeño conduce a definir la realidad existente, no solamente con respecto a la comunicación, sino también, con la medición de otras variables que permiten aclarar lo observado.

5.1.3. Cuestionario del Desempeño.

Las cinco áreas de la eficacia	Calificación de los rubros de inventario				Calificación del equipo	
Misión de la organización	1	6	11	16		
Promedio de las calificaciones de los obreros	3.8	4.6	2.8	3.6	14.8	
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	4.75	3.5	3.75	3.76	15.76	
promedio de las calificaciones de los directores	3	1	2	2	8	38.56
Realización de Metas	2	7	12	17		
Promedio de las calificaciones de los obreros	3.8	5.2	2.2	5	16.2	
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	2.87	3	2	5	12.87	
Promedio de las calificaciones de los directores	1.5	1.5	3.5	1.5	7.5	36.57
Facultación	3	8	13	18		
Promedio de las calificaciones de los obreros	3.2	4.6	2.4	4.6	14.8	
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	3	4.25	3.75	4.12	15.12	
Promedio de las calificaciones de los directores	1.5	3.5	2.5	1.5	8.5	38.42
Comunicación abierta y sincera	4	9	14	19		
Promedio de las calificaciones de los obreros	4	3.6	3.6	3.5	14.7	
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	3.5	3.87	2.37	3.87	13.61	
Promedio de las calificaciones de los directores	1	2	1.5	2	6.5	34.81
Roles y Normas positivos	5	10	15	20		
Promedio de las calificaciones de los obreros	5	4.4	4.8	4.4	18.6	
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	4	4.5	2.37	1.6	12.47	
Promedio de las calificaciones de los directores	1	2	1.5	2	6.5	37.57
Calificación total de la eficacia de la organización						185.93
Calificación máxima por rubro						60
calificación máxima total						300

Tabla 21. Resumen de datos encuestados. Cuestionario de la Comunicación Organizacional

Análisis de los Datos Recolectados.

- Con respecto a la misión del Parlamento Andino, la calificación obtenida está ubicada en el promedio, los empleados, obreros y directores conocen la razón de ser del lugar de trabajo de manera imprecisa, demuestran dudas en cuanto al conocimiento que los demás tienen sobre el mismo aspecto. De un total de quince personas: la población de obreros seleccionada presentó una calificación de conocimiento aceptable, el cual decrece a medida que el nivel evaluado es superior, en términos de jerarquía organizacional, lo cual puede resultar del hecho de que es en los niveles organizacionales más altos en donde se tiene mayor claridad de las metas, por lo tanto los criterios de valoración son más exigentes. Estos resultados evidencian la necesidad de aplicar mecanismos de implementación de una cultura organizacional sólida. El conocer el ¿por qué? de la organización es la base sobre la cual surge el sentido de pertenencia
- En el rubro "Realización de Metas", los números reflejan un nivel de eficacia muy cerca del promedio. Experimentando una disminución del promedio en las calificaciones de los empleados y llegando a los límites más bajos en los directores. Esto refuerza los indicadores obtenidos en el cuestionario de las expectativas, el personal presenta dudas con respecto a la posibilidad de cumplir sus metas o necesidades de autorrealización, de acuerdo a Maslow, en el seno de la organización.
- El rubro "Facultación" presentan la misma tendencia que en los otros rubros, al analizar el contenido de las preguntas y comparando los resultados con el primer cuestionario, tenemos que corrobora la desmotivación observada. No existe mucho sentido de pertenencia, no se le da mucha importancia al manejo de información, ni existe mucha disposición a trabajar fuera de horario aunque el trabajo así lo requiera, sobre todo a nivel de empleados y obreros.
- La "Comunicación abierta y sincera" muestra otro aspecto diferente al "Cuestionario de la Comunicación Organizacional", aquí se analiza el proceso de interacción emisor – receptor y no solo desde el punto de vista del emisor. El

promedio obtenido aunque está por encima de la media muestra poca disposición a la apertura comunicacional y se cree que la organización no brinda mayor oportunidad para ello. Es más favorable la opinión en el sector obrero, que en los niveles de los empleados y directores, posiblemente porque aquí es donde hay más necesidad por razones de lograr un trabajo eficiente de tener una mejor comunicación.

- En el rubro "Roles y Normas Positivas", se corrobora la necesidad de diseñar un Manual Descriptivo de Cargos más acorde con la organización, la gente en general no está muy convencida de las habilidades y aptitudes de los demás para el rol que desempeñan. Esta poca convicción es acentuada en los empleados y directores. En los obreros el panorama es distinto y se observa mayor conformidad.
- En general la eficacia de la Organización está muy cerca de la media, sin embargo los resultados individuales y los planteamientos de los Teóricos, evidencian que es mejorable.

5.2. RECOMENDACIONES

Queda abierta la revisión de la metodología a ser aplicada para la implementación del Proyecto de Mejora organizacional del Parlamento Andino:

1. Es necesario que quienes tienen responsabilidad de dirección en el Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela, aprueben y conduzcan la implementación de este proyecto de mejora organizacional. Los directivos deben dirigir y convertirse en líderes de éste, ya que cuando el personal de la organización ve la dedicación activa y personal, transmiten una actitud positiva al cambio.
2. Para desarrollar el cambio, se requiere el compromiso de los miembros de la organización. Se deben designar los responsables, las autoridades y los recursos para implementar el plan.

3. La implementación del plan debe ser planificada, debe hacerlo la misma organización,, no se puede esperar que el cambio sea realizado a través de consultores o asesores, ni delegarse solo a una parte del personal. Deben desarrollarse mecanismos de control y seguimiento en la ejecución, con la correspondiente evaluación de los resultados.
4. Es posible usar asesores especializados pero la responsabilidad de la ejecución es netamente de las autoridades y de los involucrados en la organización.
5. Se deben designar coordinadores de los programas con más responsabilidad que autoridad, el éxito de los mismos va a depender en buena parte de su actuación.

5.3. CONCLUSIONES.

El uso de la planificación estratégica en proyectos es una herramienta que permitió dar respuesta a un problema enmarcado dentro del Desarrollo Organizacional, área de estudio en Gerencia de Proyectos. La aplicación del instrumento – encuestas- sirvió para medir la situación de la Organización y nutrir con esa información la matriz de análisis DOFA, punto fundamental para el desarrollo de la Propuesta de Mejora Organizacional.

La planificación estratégica es necesaria para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa, especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan estratégico. Actualmente el Parlamento Andino oficina nacional se ve enfrentada a grandes desafios. La globalización de los mercados y el cambiante entorno nacional e internacional obligan a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.

Para lograr cumplir los objetivos formulados es fundamental la participación activa por parte del recurso humano. Se hace necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización.

Las principales fortalezas del Parlamento Andino, oficina nacional residen en la estrategia como Organo y en el potencial de los recursos económicos y humanos que posee. En el contexto de competencia global en el que se desenvuelven las empresas actualmente, es necesario replantear los esquemas de percepción de las fuerzas que afectan directamente la gestión, para enfrentar con éxito los retos planteados por la complejidad de las relaciones en los mercados internacionales. Dichas fuerzas están referidas a la Tecnología (y sus cambios); la Administración (nuevos enfoques y teorías) y, especialmente al Factor Humano (cultura y motivación).

CAPITULO VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El trabajo desarrollado cumple con los objetivos, tanto el general como los específicos, planteados en el capítulo I. El estudio detallado del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela, realizado en el capítulo III., en el aparte sobre el marco organizacional, a través de los elementos de la Organización o variables organizacionales de Mc Kinsey; en el capítulo V, con los resultados de los instrumentos aplicados y cen el capítulo IV, con el análisis DOFA, permitió identificar las características de la estructura organizativa actual de dicha oficina, las exigencias organizacionales y con ello dar respuesta al objetivo específico No. 1.

El mapa matricial diagnóstico desarrollado en el capítulo IV y los estudios teóricos del Capítulo II, constituyeron las bases para analizar las exigencias organizacionales del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela., objetivo específico No. 2 del presente trabajo.

El objetivo específico No. 3 se satisfizo con la formulación del plan estratégico o propuesta de mejora organizacional y de funcionamiento del Parlamento Andino, oficina nacional de Venezuela, con base en el factor humano, realizada en el capítulo IV. Esta se efectuó de acuerdo a las exigencias organizacionales, presentadas en el aparte de diagnóstico. El mapa matricial diagnóstico permitió establecer las estrategias FO, FA, DO y DA, que dieron origen a los objetivos estratégicos, fundamento de la propuesta definitiva.

El alcance de este trabajo se limitó al planteamiento del proyecto de mejora organizacional del Parlamento Andino, oficina Nacional de Venezuela, al cual se dio respuesta definitiva con la aplicación de Planificación Estratégica en Proyectos lo cual permitió la formulación del plan estratégico y el desarrollo de la consiguiente estructura desagregada del trabajo, esto último dio respuesta al objetivo específico No. 4.

Por otra parte, es importante destacar el aprendizaje adicional adquirido con la experiencia desarrollada. El uso de planificación estratégica tanto en el desarrollo de proyectos como en desarrollo organizacional, es una herramienta que permite especificar con precisión el punto que requiere ser solucionado y consecuentemente establecer las respuestas más idóneas.

BIBLIOGRAFIA

ARIZABALETA VIDAL, Elizabeth. (2004) **Diagnóstico Organizacional**. Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia.

CHAPMAN, Alan (2004) **Análisis DOFA y análisis PEST** recuperado el 4 de septiembre de 2004 disponible en http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544 . (22 de agosto de 2004)

DUNCAN, William (1996). **Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. PMI Standard Committee. Project Management Institute. PMI Publishing Division. Maryland. USA.

FERRER PEREZ, Luis (2000). **Desarrollo Organizacional.** México D.F. México. Editorial Trillas.

FOURNIES , Ferdinand F. . **Por qué los empleados no hacen lo que se supone deben hacer y qué hacer para corregirlo**. Buenos Aires, Argentina. Editorial Mc. Graw Hill.

GANDY, Dottie Bruce.(2002). **30 días para Conseguir Empleados Satisfechos**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona 2002.

GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONNELLY, James. (2001). **Las Organizaciones.** Santiago, Chile. Editorial Mc Graw Hill.

GORDON, Judith (1997). **Comportamiento Organizacional.** Quinta Edición. Prentice – Hall Hispanoamericana, S. A.. México D.F.

HAMPTON, s/i (1997): 56), **Administración.** Recuperado de el 9 de septiembre de 2004. disponible en http://www.pue.udlap.mx/~tesis/lad/berra_s_md/capitulo2.pdf Mc Graw Hill.

HAMPTON, David R., SUMMER, Charles E. y WEBBER, Ross A. (1999). **Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.** Editorial Trillas, México.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John y WOODMAN, Richard (1999). **Comportamiento Organizacional. México D.F., México**. Thomson Editores

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (1999). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

KESNER, Harold. (1998 / 2000) **PMBOK en español**. Microsoft Project. Project Management Institute. Inc. USA.

MARTUCCI, Alejandro (2003). **Material de Clase Gerencia Pública**. UNIMET.

MAYNTZ, R. (1972). **Sociología de la Organización**. Madrid. Alianza Editorial.
MELINKOFF, R. (1979). **Los Procesos Administrativos.** Caracas, Venezuela. Contexto Editores.

MUNICH, L. y GARCIA, L. (1982). **Fundamentos de Administración**. México. Editorial Trillas.

NELSON, Bob. **1001 Formas de Motivar** (2002). Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.

Organigrama y Manual Descriptivo de Cargos (2002). Coordinación de Personal. Parlamento Andino. Caracas

PALACIOS, Luis Enrique (2000). **Principios Esenciales para realizar proyectos.** Un enfoque latino. Publicaciones UCAB, Caracas.

PASCALE y ATHOS (1981**). Modelo de las 7 S**. recuperado el 13 de septiembre de 2004, disponible en http://www.orga.uni-sb.de/lehre/seminar/9798/Olaf/KKs/7s%20s.html

Plan de Desarrollo Institucional. Parlamento Andino (2000). Secretaría General. Gente Nueva Editorial. Bogotá, Colombia.

RODIL URREGO, Florencio y MENDOZA TREJO, Francisco (1975). **Lecturas sobre Organización.** Editorial Trillas, México.

SAAVEDRA, Irene (1998). **Motivación y comunicación en las Relaciones Laborales**. Ediciones Pirámide S.A.

SENGE, Peter (2000). **La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje.** Grupo Editorial Norma. Colombia.

SILVA ARISTEGUIETA, Alvaro (1998). **Introducción a la Gerencia Pública.** Fondo Editorial 60 años de la Contraloría General de la República. Caracas, Venezuela.

SOLOMON, Muriel (2002). **Cómo Trabajar con Gente Difícil**. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

SOTO, Eduardo (2001). **Comportamiento Organizacional.** México D.F, México. Editorial Color.

Tratado Constitutivo del Parlamento Andino (1979) Quito, Ecuador.

VALARINO, Elizabeth y YABER, Guillermo (julio, 2003). **Proyectos de Aplicación e Investigación en los programas de gerencia en la USB.** Ponencia presentada en el Seminario sobre líneas de investigación en gerencia y economía de la empresa. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.

Venezuela Competitiva (2004) **Motivación,** recuperado el 20 de septiembre de 2004, disponible en http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=465

VIDAL, ARIZABALETA, Elizabeth (2004). **Diagnóstico Organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial de la era digital**. Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIOS DE LAS EXPECTATIVAS[1]

Instrucciones: Conteste las preguntas 1, 2 y 3 poniendo un círculo en torno a la respuesta que describa mejor su opinión.

1. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas cosas si usted realizara su trabajo especialmente bien?

	Nada Probable		Algo probable		Bastante Probable		Muy Probable
a) Usted recibirá un bono o aumento de sueldo	1	2	3	4	5	6	7
b) Usted se sentirá más contento consigo mismo	1	2	3	4	5	6	7
c) Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades	1	2	3	4	5	6	7
d) Usted tendrá más seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
e) Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
f) Usted recibirá un ascenso o un mejor empleo	1	2	3	4	5	6	7
g) Usted tendrá la sensación de haber logrado algo que vale la pena	1	2	3	4	5	6	7
h) Usted gozará de más libertades en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
i) Usted será respetado por las personas con las que trabaja	1	2	3	4	5	6	7
j) Su supervisor le alabará	1	2	3	4	5	6	7
k) Las personas con las que trabaja serán amigables con usted	1	2	3	4	5	6	7

[1] Nadler D. A. y Lawler III E.E. "Motivation: a Diagnostic Approach". En Perspective and Behavior in Organizations, J.R. Hackman, E.E. Lawler III y L. W. Porter, Eds (New York: Mc Graw Hill, 1977) Reproducido en Gordon, Judith (1997). Comportamiento Organizacional. p. 148

2. La persona quiere obtener diferentes cosas de su trabajo. A continuación se presenta una lista de cosas que las personas pueden obtener de su trabajo. ¿Qué tan importante es cada una de ellas para usted?

Diga que tan importante es...?	Nada		Algo		Bastante		Mucho
a) La cantidad de dinero que recibe	1	2	3	4	5	6	7
b) La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse bien en lo personal	1	2	3	4	5	6	7
c) La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos	1	2	3	4	5	6	7
d) La cantidad de seguridad laboral de la que disfruta	1	2	3	4	5	6	7
e) La posibilidad de aprender cosas nuevas	1	2	3	4	5	6	7
f) Su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor	1	2	3	4	5	6	7
g) La oportunidad de lograr algo que valga la pena	1	2	3	4	5	6	7
h) La cantidad de libertad que disfruta en su empleo	1	2	3	4	5	6	7
i) El respeto que percibe de las personas con las que trabaja	1	2	3	4	5	6	7
j) Las alabanzas que le prodiga su supervisor	1	2	3	4	5	6	7
k) La amigabilidad de las personas con las que trabaja.	1	2	3	4	5	6	7

3. A continuación encontrará una serie de pares de factores como éste:

Tiempo caluroso → Sudor

Trace un círculo alrededor del número que está a la derecha de cada par para indicar la frecuencia con la que, en su caso personal, el primer factor conduce al segundo en su empleo. Recuerde indicar en cada par el grado de frecuencia poniendo un círculo alrededor del número de la respuesta que le parezca exacta.

Diga que tan importante es...?		Nunca		En ocasiones		Con frecuencia	Casi siempre
a) Trabajo duro → Mucha productividad	1	2	3	4	5	6	7
b) Trabajo duro → hacer mi trabajo bien	1	2	3	4	5	6	7
c) Trabajo duro → buen desempeño laboral	1	2	3	4	5	6	7

Evaluación del Cuestionario. El procedimiento para obtener una calificación de la motivación laboral será:

a) Para cada uno de los resultados positivos posibles de la pregunta 1 y 2, multiplique la calificación del resultado de la pregunta 1 (P→O expectativas) por la calificación correspondiente de la pregunta 2 (valencias de los resultados). Por tanto, la calificación 1a se multiplicaría por la calificación 2a, la calificación 1b por la calificación 2b, y así sucesivamente.

b) Todos los productos de las multiplicaciones 1 por 2 se sumarían para obtener el total de todas las expectativas multiplicadas por las valencias.

c) El total se debe dividir entre el número de pares (en este caso once) para obtener una calificación promedio de las expectativas por valencias.

d) Las calificaciones de la pregunta 3 (E→P expectativas) se deben sumar y después dividir entre tres para obtener una calificación promedio de las expectativas de esfuerzo a desempeño.

e) Multiplique la calificación obtenida en el paso c (el promedio de las expectativas por la valencia) por la calificación obtenida en el paso d (la calificación promedio de las expectativas E→P) para obtener una calificación total de la motivación en el trabajo.

ANEXO B

CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL[2]

1. Creo que mi comunicación con mis subordinados.

	7	6	5	4	3	2	1	
Aumenta mi credibilidad								Disminuye mi credibilidad
Es exacta								Es poco precisa
Es clara								Es poco clara
Contesta más dudas de las que plantea								Plantea más dudas de las que contesta
Es efectiva								Es poco efectiva
Es competente								Es poco competente
Es productiva								Es poco productiva
Obtiene el desempeño que quiero								No obtiene el desempeño quiero
Es impresionante								No es impresionante
Crea una imagen positiva de mi								Crea una imagen negativa de mi
Es buena								Es mala
Es capaz								Es inepta
Es relajada								Es tensa
Es gratificante								No es gratificante
No me avergüenza								Es vergonzante

Calificación total_____

[2] Sussman L. y Krivonos P. D., Communication for Supervisors and Managers. Sherman Oaks, Calif. Alfred Publishing Reproducido en GORDON, Judith. Comportamiento Organizacional. p. 294

2. Pienso que mi comunicación con mi Jefe

	7	6	5	4	3	2	1	
Aumenta mi credibilidad								Disminuye mi credibilidad
Es exacta								Es poco precisa
Es clara								Es poco clara
Contesta más dudas de las que plantea								Plantea más dudas de las que contesta
Es efectiva								Es poco efectiva
Es competente								Es poco competente
Es productiva								Es poco productiva
Obtiene el desempeño que quiero								No obtiene el desempeño quiero
Es impresionante								No es impresionante
Crea una imagen positiva de mi								Crea una imagen negativa de mí
Es buena								Es mala
Es capaz								Es inepta
Es relajada								Es tensa
Es gratificante								No es gratificante
No me avergüenza								Es vergonzante

Calificación total_____

3. Creo que mi comunicación con mis compañeros.

	7	6	5	4	3	2	1	
Aumenta mi credibilidad								Disminuye mi credibilidad.
Es exacta								Es poco precisa
Es clara								Es poco clara
Contesta más dudas de las que plantea								Plantea más dudas de las que contesta
Es efectiva								Es poco efectiva
Es competente								Es poco competente
Es productiva								Es poco productiva
Obtiene el desempeño que quiero								No obtiene el desempeño que quiero
Es impresionante								No es impresionante
Crea una imagen positiva de mí								Crea una imagen negativa de mí
Es buena								Es mala
Es capaz								Es inepta
Es relajada								Es tensa
Es gratificante								No es gratificante
No me avergüenza								Es vergonzante

Calificación total_____

Evaluación:

Cada pregunta se califica sumando los números de las respuestas. Si la calificación total para una pregunta suma de 15 a 36, es un comunicador muy ineficaz, si la calificación suma de 37 a 58 se trata de un comunicador ineficaz; si la calificación suma de 59 a 80, se habrá analizado como comunicador eficaz; si la calificación suma 81 o más, es un comunicador muy eficaz.

ANEXO C

CUESTIONARIO DEL DESEMPEÑO [3]

En la escala que sigue, responda con el número que corresponda a su evaluación de la medida en que cada afirmación sea cierta respecto a su Organización.

5 = totalmente de acuerdo
4 = de acuerdo
3 = neutral
2 = en desacuerdo
1 = en total desacuerdo

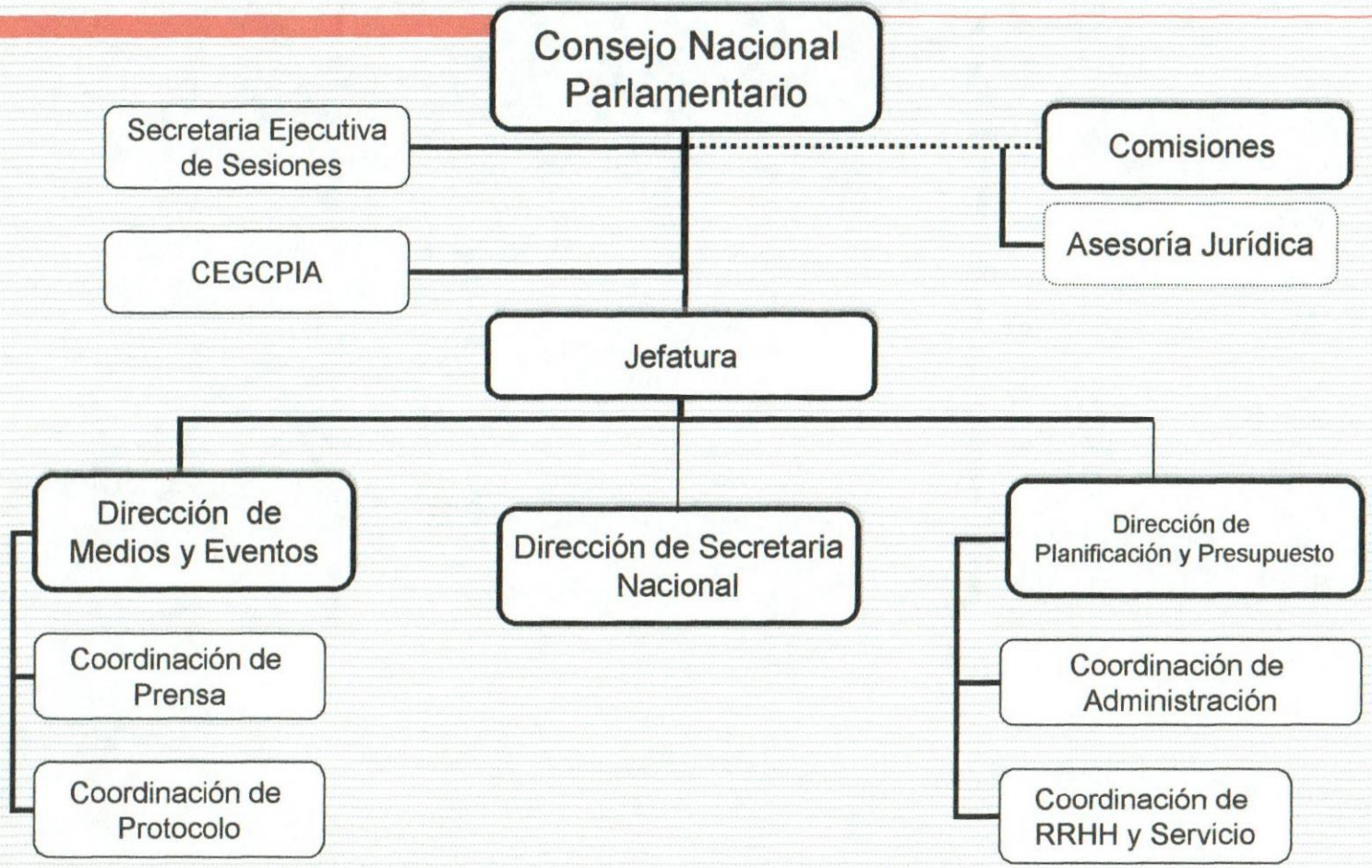
---

[3] V.A. Hoevemeyer. "How Effective is your Team" Training and Development. (septiembre de 1993): 68 en Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. p. 184

1. Sé exactamente por qué la organización hace lo que hace	5	4	3	2	1
2. El líder de la organización consistentemente informa a los miembros de la misma cómo estamos funcionando en cuanto a la satisfacción de las expectativas de nuestros objetivos.	5	4	3	2	1
3. Todos los miembros de mi organización tienen bastante voz o influencia en las decisiones que afectan su trabajo particular	5	4	3	2	1
4. Si un extraño describiera la forma en que nos comunicamos en nuestra organización, usaría palabras como "abierta", "honrada", oportuna y "de dos sentidos"	5	4	3	2	1
5. Los miembros de la organización cuentan con las capacidades que se requieren para desempeñar sus roles en la misma.	5	4	3	2	1
6. Todos los miembros de la organización conocen y entienden las prioridades de la misma.	5	4	3	2	1
7. Como organización, trabajamos juntos para establecer metas claras, alcanzables y adecuadas.	5	4	3	2	1
8. Preferiría que la organización decidiera como hacer algo, en lugar de que el líder o Jefe diera instrucciones paso por paso.	5	4	3	2	1
9. Como organización tenemos capacidades para trabajar juntos y resolver conflictos destructivos en lugar de ignorar los conflictos	5	4	3	2	1
10. El rol que se espera que desempeñe cada uno de los miembros de la Organización tiene sentido para el resto del equipo	5	4	3	2	1
11. Cada miembro –Director, empleado, obrero- entiende como encaja dentro de la organización	5	4	3	2	1
12. Si no alcanzamos la meta, me interesa más averiguar por qué no hemos alcanzado la meta que verificar de quien es la culpa y regañar a los miembros de la organización.	5	4	3	2	1
13. El personal tiene tanta entrega al trabajo que, de ser necesario, se ofrecería para quedarse hasta tarde con objeto de terminar su trabajo	5	4	3	2	1
14. El líder o líderes de la organización fomentan que cada persona sea abierta y honrada, incluso si las personas tienen que compartir información contraria a la que le gustaría escuchar el líder o líderes.	5	4	3	2	1
15. Las capacidades de cada persona de la Organización encajan bien con sus obligaciones	5	4	3	2	1
16. Todos los miembros de la Organización trabajan para lograr lo mismo	5	4	3	2	1
17. La organización cuenta con el apoyo y los recursos que necesita para satisfacer las expectativas del trabajo rutinario y de las actividades no rutinarias –eventos, foros, reuniones, etc-	5	4	3	2	1
18. Los trabajadores saben tanto de lo que ocurre en la organización como el líder, porque el líder del equipo siempre mantiene a todo el mundo actualizado.	5	4	3	2	1
19. El líder o líderes de la organización piensan que todos los miembros pueden contribuir con algo, como conocimientos, habilidades, capacidades e información, que es valioso para todos los demás	5	4	3	2	1
20. Los miembros de la organización entienden con claridad las reglas implícitas del equipo en cuanto a cómo comportarse en el grupo	5	4	3	2	1

- **Evaluación .** Hoja para calificar la eficacia de la Organización:

Las cinco áreas de la eficacia	Calificación de los rubros de inventario				Calificación del equipo
Misión de la organización	1	6	11	16	
Promedio de las calificaciones de los obreros	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	___+	___+	___+	___=	_____
promedio de las calificaciones de los directores	___+	___+	___+	___=	
Realización de Metas	2	7	12	17	
Promedio de las calificaciones de los obreros	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los directores	___+	___+	___+	___=	
Facultación	3	8	13	18	
Promedio de las calificaciones de los obreros	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los directores	___+	___+	___+	___=	
Comunicación abierta y sincera	4	9	14	19	
Promedio de las calificaciones de los obreros	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los directores	___+	___+	___+	___=	
Roles y Normas positivos	5	10	15	20	
Promedio de las calificaciones de los obreros	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los empleados de la organización	___+	___+	___+	___=	_____
Promedio de las calificaciones de los directores	___+	___+	___+	___=	
Calificación total de la eficacia de la organización					

ANEXO D

Organigrama General del Parlamento Andino
Oficina Nacional de la República Bolivariana de Venezuela