

“UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN”

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DANIEL ALCIDES CARRIÓN – 2018**

QUE PRESENTAN LOS BACHILLERES:

Leshly Isabel, RAMOS MANDUJANO

Juan Carlos, GAONA HUAMÁN

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACION**

ASESOR: Mg. Raúl Máximo RAMOS GUTARRA

Cerro de Pasco, 2018

DEDICATORIA:

*A nuestros padres por su indesmayable
esfuerzo para sustentarnos que gracias a
ello concretamos nuestros objetivos y metas...*

*Al universo, al planeta, a nuestro país por
permitirnos gozar de la tierra prometida.*

Los autores

ÍNDICE

DEDICATORIA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

1.2.2. Problemas específicos

1.3. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

1.4.2. Objetivos específicos

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

2.2. BASES TEÓRICO – CIENTÍFICAS

2.2.1. BASES TEÓRICAS

- I. CULTURA ORGANIZACIONAL
 - a. Conceptualización de la Cultura Organizacional
 - b. Importancia de la Cultura organizacional
 - c. Características de la Cultura Organizacional
- II. VALORES ORGANIZACIONALES
 - a. Importancia de los valores
 - b. Sistema de valores

c. Valores compartidos

III. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

a. Naturaleza del cambio en la Cultura Organizacional

b. Implicaciones del cambio de la Cultura Organizacional

c. Proceso del cambio planeado

d. Reacción de la Organización ante la incorporación del cambio

e. Cambio organizacional para una mayor competitividad

f. Globalización dentro de los procesos del cambio

IV. LA CULTURA Y EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

V. APERTURA A UNA NUEVA CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

VI. COMPETITIVIDAD Y TECNOLOGÍA

VII. VALOR AGREGADO

VIII. VISIÓN COMPARTIDA

IX. EDUCACION ANTE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

X. LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL NUEVO ENFOQUE

XI. NUEVAS TENDENCIAS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANO

2.2.2. BASES CIENTÍFICAS

I. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

II. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a. Clima Organizacional

b. Comportamiento

c. Cultura Organizacional

d. Creencias

- e. Liderazgo
- f. Motivación
- g. Relaciones Humanas
- h. Valores

2.4. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4. UNIVERSO Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

3.4.2. MUESTRAS DE ESTUDIO

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS

3.5.1. TÉCNICAS

3.5.2. INSTRUMENTOS

3.5. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.5.1. PROCESAMIENTO MANUAL

3.5.2. PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Miembros del Jurado:

Señores lectores:

Con el mayor respeto y cumpliendo con las exigencias administrativas y académicas que el Reglamento de Grados y Títulos y demás normas conexas y complementarias de nuestra Facultad en particular y la Undac en general exigen, nos presentamos para exponer esta experiencia que luego de haber realizado el estudio sobre la Cultura Organizacional y su Influencia en la Imagen Institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión – 2018, que seguramente van a servir de guía y consulta para los comunicadores y específicamente para los directivos de la Oficina de Imagen Institucional de la Undac. Si bien, la imagen es un factor externo que se proyecta, éste debe guardar coherencia con las acciones y pensamientos que tienen los públicos interno y externo de una institución. La cultura organizacional es la psicología de la institución. Es decir, el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en ella.

Esperamos haber respetado en todo lo que ha sido posible el esquema propuesto por la Dirección de Investigación de nuestra Facultad, este trabajo contiene cuatro capítulos:

El capítulo I comprende el problema sobre cultura organizacional y su Influencia en la Imagen Institucional de la Universidad, la formulación del problema, los objetivos, importancia y alcances de la investigación.

En el capítulo II se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, antecedentes del estudio, la cultura organizacional, la cultura y cambio organizacional, la cultura y el

impacto de la tecnología en la gestión de los recursos humanos, la gerencia de recursos humanos dentro del nuevo enfoque, nuevas tendencias en la gerencia de recursos humanos y las bases científicas de la teoría de la comunicación y teoría de las necesidades.

El capítulo III, contiene la metodología que aplicamos para el desarrollo de nuestra investigación y el último capítulo IV, presenta los resultados del análisis de las encuestas, conclusiones, sugerencias y anexos.

Gracias.
Los autores.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

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

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

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

La cultura organizacional en la UNDAC no se percibe, por los docentes, administrativos, estudiantes, egresados, la población, los periodistas y los jefes de RR.HH de las instituciones públicas y privadas como un programa parte de la gestión institucional. La Oficina de Relaciones Públicas no tiene un programa implementado que contribuya a internalizar la cultura organizacional entre su público interno y externo. Esta deficiencia es materia de estudio del presente trabajo para conocer, analizar, y proponer alternativas de solución para que contribuya al desarrollo institucional de la UNDAC.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la cultura organizacional influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo las experiencias compartidas influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?
- ¿Cómo los valores comunes influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?
- ¿Cómo el sociolecto o lenguaje influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?
- ¿Cómo los símbolos materiales influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?
- ¿Cómo los mitos y las historias influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018?

1.3. IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es importante porque da a conocer la cultura organizacional y su influencia en la Imagen Institucional de la UNDAC. Asimismo, contribuirá a adoptar una cultura organizacional en la universidad con ciertas estrategias prácticas para que ejecute la instancia pertinente, la Oficina de Relaciones Públicas.

1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar si la cultura organizacional influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar si las experiencias compartidas influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Determinar si los valores comunes influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Analizar si el sociolecto o lenguaje influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Explicar si los símbolos materiales influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Determinar si los mitos y las historias influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Castro Pérez, Luis (2016). “La Cultura y Clima Organizacionales como Elementos Clave para la Acreditación de la Carrera de Administración”

Determina si la cultura y clima organizacionales de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos contribuye al logro de la Acreditación de la carrera de Administración en el periodo 2011 al 2014. De los resultados obtenidos se puede señalar que, la Facultad no ha implementado un sistema de cultura organizacional, ya que la declaración de los valores organizacionales del plan estratégico solo se limita a su mención, pero no han sido inculcados, no se presta atención al desarrollo del personal de los servidores, ni se promueve la iniciativa para admitir y ejecutar innovaciones de gestión. Las relaciones interpersonales se encuentran perturbadas por la intranquilidad del ambiente laboral y la carencia de relaciones francas y directas, lo que informa de una cultura laboral inadecuada, debido a que la facultad ha descuidado el desarrollo personal de los servidores.

Barriga Rodríguez, (2016) “Clima Organizacional y Desempeño Docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza” Jesús María – 2016”

Plantea que el clima organizacional se relaciona significativamente con el desempeño docente en la Universidad “Jaime Bausate y Meza” del distrito de Jesús María en el departamento de Lima en el año 2016. La población está conformada por 80 docentes y tiene una muestra de 40. El diseño de la investigación es transeccional, correlacional, causal, bivariada y transversal. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios estructurados como

medición. La variable clima organizacional tiene las siguientes dimensiones: talento humano, diseño organizacional y cultura organizacional. La variable desempeño docente comprende las dimensiones: capacidad pedagógica, responsabilidad de desempeño, relaciones interpersonales y resultados de la labor educativa. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. Se encuentra que el coeficiente de correlación Rho de Spearman es de 0,755 y el p_ valor es de 0,001 por lo tanto existe una relación directa y un nivel de significancia menor que 0,05 motivo por el cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que sugiere que el clima organizacional de xi se relaciona con el desempeño docente.

Rodríguez Rojas (2014) “Imagen institucional de la división de familia de la Policía Nacional del Perú-Huancayo”

La investigación que presentamos es sobre la imagen institucional de la División de Familia de la Policía Nacional del Perú de la ciudad de Huancayo, es una dependencia policial especializada en la prevención de la violencia familiar y la defensa de los Derechos de la mujer, el niño, el adolescente y el adulto mayor, por ello fue seleccionada en vista de su importante apoyo al desarrollo social, y por estar situada en la capital del Departamento de Junín una de las ciudades más importantes del centro del País y con un índice alto de violencia familiar. El objetivo del presente estudio es analizar las acciones de comunicación que desarrolla la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo a través de su comportamiento organizacional para desarrollar su imagen. Con esto se pretende identificar los elementos que configuran la imagen institucional como son los vínculos de confianza de la población con esta institución, la calidad de

atención brindada por esta dependencia policial, el nivel de identificación de sus miembros y las estrategias comunicativas que esta Dependencia Policial ejecuta en relación a las funciones que tienen asignada por la Policía Nacional. Partiendo de la concepción de la identidad corporativa como la gestora de la imagen de una organización, y considerando que los públicos internos son quienes asumen el rol de proyectar dicha identidad a su público objetivo, en este caso a toda la población que sufre de violencia familiar y abandono, se obtiene un importante escenario de estudio de alcance nacional y proyección social. Puesto que, la gestión de su comunicación permitirá la mejora de una institución, la mejora en los servicios que brinda y la satisfacción de la gente. Para ello fue necesaria la aplicación de un conjunto de instrumentos, entre ellos, la elaboración de encuestas realizadas a más de doscientas personas que recurrieron a esta Dependencia Policial, se efectuó en el lapso de cuatro meses de Junio a Setiembre del 2011. Así también, la ejecución de grupos focales y la aplicación de entrevistas a profundidad al personal policial para conocer las percepciones que ellos mismos tienen con respecto a su institución. Uno de los principales beneficios que proporciona esta investigación es reconocer la labor que brinda la policía nacional a través de su lucha permanente no solo con la delincuencia, sino con la terrible realidad de un sociedad violenta, en miras a optimizar sus estrategias comunicativas, basadas en el análisis de las apreciaciones que la población tiene con respecto al servicio que brindan y la forma cómo su cada uno de los efectivos policiales de esta organización se sienten en relación a su labor. Considerando que una de las principales problemáticas a lidiar es la falta de representatividad y confianza que se tiene de la Policía Nacional en general. En el primer capítulo se describe el objeto de investigación, que incluye el problema, la justificación, los

objetivos e hipótesis que motivaron el análisis de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo, teniendo como objetivo principal identificar qué factores determinan la Imagen Institucional de la División de Familia de la Policía Nacional de Huancayo. En el segundo capítulo se desarrolla el diseño de investigación, en el que se detalla la elección de la muestra, las técnicas e instrumentos de investigación, como son la encuesta, la entrevista a profundidad y el grupo social aplicada, también se describe las pruebas piloto para la aplicación de la encuesta, la característica del cuestionario como el instrumento principal de la investigación y su debida decodificación. A partir del tercer capítulo se realiza un recuento sobre el desarrollo teórico-académico de la comunicación de la identidad corporativa, considerado en la aplicación del presente estudio como un componente de la comunicación organizacional de la cual se produce la imagen corporativa. Del mismo, se describe el proceso evolutivo al que estuvieron sometidos los conceptos de comunicación corporativa, identidad, imagen y reputación corporativa, efectuando cuadros comparativos por autor, de manera que sea más efectiva la comprensión de cada concepto, postura y argumentos que enriquezcan el análisis de la investigación. Asimismo, el cuarto capítulo está compuesto por el marco teórico de esta investigación, en el que se detalla los conceptos y enfoques tomados en referencia al estudio de la imagen corporativa como representación mental, de la cual se detalla los conceptos de imagen que refuercen la importancia del estudio de la percepción. Del mismo modo, en este caso se considera el enfoque de uno de los niveles de la comunicación corporativa, que es la experiencia directa, ya que, se reconoce la importancia que las Dependencias Policiales tiene como las organizaciones muy cercanas a la población, cuyo trato y transmisión de mensajes se hace sin intermediarios. Cabe

indicar, que dentro de este marco teórico se resalta la importancia de velar por los derechos de las personas que recurren a las Dependencias Policiales, en relación al servicio que prestan. En el quinto capítulo, se describe la historia de la División de Familia de la Policía Nacional, relacionadas al nacimiento de las Comisarías de Mujeres en el Perú, las cuales permitieron impulsar la creación e importancia que estas Dependencias Especializadas tiene en todo el país. Así también, se desarrolla la descripción completa de la División de Familia como organización. Finalmente, en el sexto capítulo se muestran los resultados del estudio, el análisis de las encuestas, entrevistas a profundidad, y el grupo focal. Así también, el análisis de las hipótesis respecto a los datos. Del mismo modo se determinan las conclusiones a las que llegó la investigación y las recomendaciones que propone el estudio en busca de mejoras organizacionales en beneficio de esta Dependencia Policial y sobre todo a favor de la población.

Zavalín Almerco, (2012) “Gestión del Programa de Relaciones Públicas para el Mejoramiento de la eficacia de la Oficina de Imagen Institucional de la UNDAC de Cerro de Pasco, 2011”

La imagen institucional de la UNDAC es la suma de las diversas actividades (Gestión, investigación, desarrollo de clases, servicios académicos, administrativos, planes, programas, etc) que realizan las autoridades, docentes, administrativos, estudiantes, egresados. Asimismo, el estado de la infraestructura, con sus diferentes componentes como los talleres, laboratorios, servicios higiénicos, equipos, materiales, etc, también van a evidenciar la formación de una imagen favorable o desfavorable. Por otra parte, las actitudes como el entusiasmo, apatía al cambio, puntualidad, tardanza, creatividad, mediocridad,

profesionalismo, egoísmo, compañerismo, intereses de grupo, intereses institucionales, etc, van a formar una ***cultura organizacional*** positiva o negativa. Es en este sentido, como se configura la imagen de la universidad.

Tras la realización del presente trabajo de investigación queda demostrado que la imagen de la UNDAC está siendo percibida por su público interno (estudiantes, docentes y administrativos) y externo (egresados, población, periodistas y gerentes de instituciones) de manera REGULAR, la cual no es muy considerable si se busca que el producto (el egresado de la UNDAC) sea competitivo en el mercado laboral local, regional, nacional e internacional, de acuerdo al plan estratégico de la institución.

Uno de los factores determinantes que inciden en la imagen institucional de la UNDAC de manera negativa es la corrupción de las autoridades, percibida por sus diferentes públicos, como lo apreciamos en la discusión de resultados. (Obj. Esp)

El clima organizacional que se puede percibir en la UNDAC, según la investigación, no es favorable porque cada segmento considera a otro como un factor negativo que está repercutiendo en la imagen institucional de manera negativa y ello está determinando una latente rivalidad. Por ejemplo, la mejora económica (homologación) de un grupo se aprecia con desazón lo cual predispone una actitud negativa hacia el otro grupo, estas actitudes perjudican el buen clima organizacional y por ende en la ***cultura organizacional***. (Obj. Esp)

La relaciones humanas de los administrativos con las autoridades es percibida de manera regular, esto va en contra de la ***cultura organizacional*** de la UNDAC,

pues hay un recelo y como consecuencia un distanciamiento y poca confianza con los mandos, que son en términos generales los que gestionan y deben buscar el desarrollo institucional. Para llegar a las Relaciones Públicas es preciso primeramente pasar por las Relaciones Humanas, en efecto es muy difícil proyectar una imagen favorable de la organización si esta no conforma un grupo homogéneo, en el que impera un sentimiento de simpatía, colaboración y entendimiento entre sus miembros. Todo programa de relaciones públicas debe iniciarse con una intensa actividad de Relaciones Humanas.

2.2. BASES TEÓRICAS – CIENTÍFICAS

2.2.1 BASES TEÓRICAS

I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

“La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas

simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales. Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización”¹.

a. Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra

¹ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

en sus pensamientos conscientes"². El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"³ (pág.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque

² Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

³ Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.

condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización⁴ (pág, 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del

⁴ González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.

personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"⁵ (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

b. Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad⁶.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera

⁵ Vergara (1989). La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral, USB, Caracas.

⁶ Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.

objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes⁷.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje⁸.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. También sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

⁷ Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.

⁸ Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente⁹.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas¹⁰.

⁹ Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.

¹⁰ Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controlado. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

c. Características de la Cultura Organizacional

Con respecto a las características de la cultura de las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos"¹¹

¹¹ Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean

continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización¹² (pgs, 181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la

¹² Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...¹³(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1991) señala:

"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración"¹⁴ (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

¹³ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

¹⁴ Schein, Edgar H (1991) Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización puede existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización"¹⁵.

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta

¹⁵ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1996) plantea dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional¹⁶ (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se dé acerca del objetivo principal, ético y

¹⁶ Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas

trascendente de la existencia de la organización.¹⁷ Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

¹⁷ Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos.¹⁸ Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

II. VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.¹⁹ (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para

¹⁸ Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

¹⁹ Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.

alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.²⁰

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

²⁰ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

a. Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.²¹

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

b. Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión

²¹ Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

y actuar el valor convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento²².

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

c. Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.²³

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

²² Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas.

²³ Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.

Al pro activarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.²⁴

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Dereve M. (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización²⁵.

²⁴ Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Ávila, Caracas.

²⁵ Dereve, Marc (1990). El Futuro de la Gerencia. Legis, Bogotá, Colombia.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

III. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

- a. Naturaleza del cambio en la Cultura Organizacional** Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.²⁶

²⁶ Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.²⁷

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

b. Implicaciones del cambio de la Cultura Organizacional

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

²⁷ Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera M. (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.²⁸

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con

²⁸ Herrera. M. (1997). La Ciudad de los Sistemas. Revista, Calidad Empresarial, No. 3, Caracas.

esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.²⁹

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.³⁰ (pág. 479).

²⁹ Maraven (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS, Caracas.

Por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

c. Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran. Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

³⁰ Naím, Moisés (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA, Caracas.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.³¹ (págs. 486-487).

³¹ Naím, Moisés (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA, Caracas.

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

- Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
- Establecimiento de una relación de cambio.
- Trabajo para lograr el cambio (avance).
- Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
- Logro de una relación terminal.³² (pág. 61).

³² Burke, Warner (1988). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.

A su efecto, Antonorsi (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. **Definir los objetivos a lograr:** este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. **Definir el desempeño deseado** es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. **Analizar la organización actual:** este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. **Definir los cambios necesarios:** consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
5. **Diseñar la organización futura:** para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. **Planificar los cambios organizacionales,** definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. **Ejecutar los cambios organizacionales.** Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.

Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.³³ (pág., 8)

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (1991) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aun cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.³⁴

³³ Antonorsi M. (1991). Guía Básica para reorganizar. CLAD, Caracas.

³⁴ Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta "descongelar" atributos personales preestablecidos.

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo"³⁵ (Stewart, 1992). Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización.

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos.

³⁵ Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santafè de Bogotá

Al respecto Dereve M. (1990) considera que "tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo".³⁶

En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.³⁷

d. Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que

³⁶ Dereve, Marc (1990). El Futuro de la Gerencia. Legis, Bogotá, Colombia.

³⁷ Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.

controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

De acuerdo a lo reflejado en el gráfico, se puede percibir la influencia directa que genera el cambio en las personas afectadas.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

“La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente”.³⁸ En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

³⁸ Drucker, P.(1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se transmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

e. Cambio organizacional para una mayor competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.³⁹

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

³⁹ Maraven (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS, Caracas.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivas.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional -en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio.

Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio

"El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan".⁴⁰ (Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997).

Venezuela se encuentra en medio de una revolución en marcha en materia de telecomunicaciones a nivel mundial. El avance de las telecomunicaciones ha sido impresionante en la década de los noventa, que el país se encuentra frente a la globalización y ante este desafío, cuenta con una infraestructura ultra competitiva en el sector petrolero. Con este panorama tan positivo, es relevante enmarcar la actual situación de este importante sector.

Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, ejemplo: Internet, Servicios Empresariales, Correo Electrónico, etc. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una autentica

⁴⁰ Maraven (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS, Caracas.

revolución cultural, social y política. En este sentido Venezuela ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos cuatro años.

Hoy los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global.

En consecuencia, el área de las telecomunicaciones se le considera, como el mayor crecimiento, es importante porque a pesar de la gran recesión que sufre el país y de esperar que la macroeconomía se enrumbe, este sector pasó a formar parte de la lista de prioridades de los gerentes.

f. Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.⁴¹

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

⁴¹ Schein, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

IV. LA CULTURA Y EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la

organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa.⁴²

⁴² Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas.

La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

V. APERTURA A UNA NUEVA CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas venezolanas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

Al respecto Garaway (1991) considera que en las organizaciones venezolanas: No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque

puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo.⁴³ (pág., 42)

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

Granell y Parra (1994) consideran que la gestión de recursos humanos en las organizaciones venezolanas es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento. La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan -y con frecuencia ni tan siquiera conocen -los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas.⁴⁴ (págs. 24-25).

⁴³ Guaraway (1991). El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas.

⁴⁴ Granell y Parra (1994). Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA, Caracas

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala: La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Cierta formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos.⁴⁵ (pág., 5).

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional-

⁴⁵ Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

VI. COMPETITIVIDAD Y TECNOLOGÍA

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales.

Aunado a lo anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en Venezuela durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de

investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.⁴⁶

⁴⁶ Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas

VII. VALOR AGREGADO

El valor es una percepción. Sólo cuando se logra que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, se puede obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que se requiere para existir, es decir aquello que es de valor para las personas.⁴⁷

El ser humano ha inventado las organizaciones, las cuales se convierten en instrumentos para crear y producir bienes y servicios que le aporten un valor relacionado con la productividad del negocio. La comprensión del verdadero valor agregado de una persona, empresa o estado es definitivamente fundamental para una exitosa decisión de inversión

VIII. VISIÓN COMPARTIDA

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser

⁴⁷ Ventocilla, Eleodoro (1996). La Cultura de la Agregación de Valor. Primer Congreso de Recursos Humanos USR, Caracas.

abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar.⁴⁸

Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

IX. EDUCACIÓN ANTE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar auto educándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: educación.

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

⁴⁸ Senge, Peter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España

Mantener control sobre estos acontecimientos va, en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día los patronos es el de mejorar la calidad de vida del trabajador. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

X. LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL NUEVO ENFOQUE

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. A continuación se describen cada una de ellas:

Selección: Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización.

Entrenamiento y desarrollo: Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa.

Clasificación: Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc.

Evaluación: En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo.

Remuneración: A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.

Seguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Relaciones y comunicaciones: Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato.

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

XI. NUEVAS TENDENCIAS EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

Influencia: El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

Innovación: Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

Trabajo en equipo: La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

Deseo de cambio: Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.⁴⁹

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de

⁴⁹ Tovar, Nuñez (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No 7, Caracas.

mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

2.2.2 BASES CIENTÍFICAS

I. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

El análisis de la Teoría de la Comunicación se resume a que ésta significa la transferencia de la información por medio de mensajes. Aristóteles definió el estudio de la comunicación "retórica" como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance, dejó claramente acentuado que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque de propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII.

A fines del siglo XVIII surge una nueva escuela del pensamiento que se conoció con el nombre de Psicología de las Facultades, la misma que hacía una clara distinción entre el alma y la mente. El dualismo alma-mente fue interpretado y tomado

como base para dos propósitos, independientes entre sí, de la comunicación. De acuerdo con esta teoría uno de los objetivos de la comunicación era informativo (llamamiento hecho a la mente) y otro era persuasiva (llamado hecho al alma, a las emociones), por último servía de entretenimiento.

Los psicólogos actuales no sostienen ya la teoría de esta escuela, pero quedan reminiscencias de ella en la definición del intento comunicativo.

La teoría actual sobre la conducta humana encontró útil el abandono de la dicotomía mente-cuerpo, los conductistas defienden la posición de que el organismo puede ser analizado en forma más productiva pensando que estas entidades no son ya operativas, ahora la teoría conductista sobre la comunicación se asemeja bastante a la clásica aristotélica y se refina aun más con las investigaciones.

Una de las críticas hechas al concepto de una triple división del propósito se refiere a la naturaleza del lenguaje, ya que el uso del lenguaje tiene una dimensión persuasiva y por lo tanto, la comunicación se hace completamente imposible si este, en una u otra forma, carece de intento de persuasión.

La distinción entre informar, persuadir y entretener pueden presentar dificultades si partimos de la base de que en la comunicación estos propósitos son independientes, además que los términos utilizados son tan abstractos que hacen que nuestras formas de interpretarlos se tornen demasiado amplias, indefinidas y vagas.

El propósito de la comunicación desde el punto de vista conductista se define como la meta del creador o receptor del mensaje, antes que definirle como la propiedad del mensaje en sí.

De esta forma al considerar un contenido es difícil determinar si su propósito es informar o persuadir, así como decir cuál será su efecto en el receptor y cual la intención de la fuente al producirlo. *“Toda comunicación tiene un objetivo, su meta es producir una respuesta. Cuando aprendemos a usar las palabras apropiadas para expresar nuestros propósitos en términos de respuestas específicas con respecto a aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes; hemos dado el primer paso hacia la eficiente y efectiva”*.⁵⁰

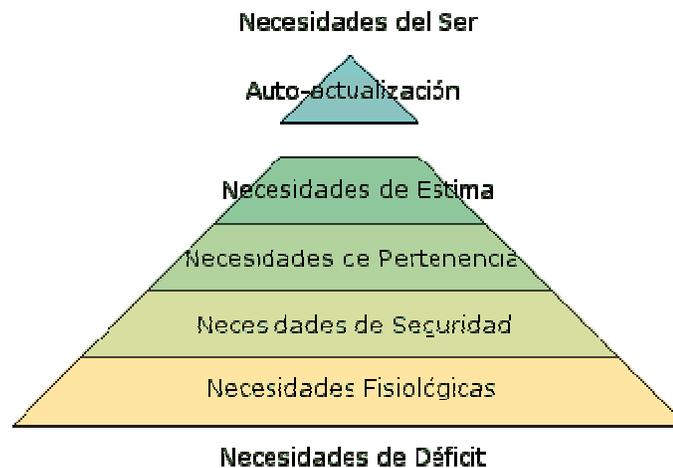
Este tipo de formulación del proceso comunicativo es claramente similar a la clásica definición de Aristóteles.

De esta forma, la comunicación concebida como el proceso por medio del cual se transmiten mensajes de una persona a otra, o en forma genérica entre grupos de personas, con el objeto de incidir o afectar al receptor en una forma determinada, se hace cada vez más viable con el uso de una serie de recursos que a través de la historia el hombre ha ido perfeccionando, llegando hasta hoy con los satélites, la televisión y la cibernética.

⁵⁰ BERLO, D (1984) El Proceso de la Comunicación. Ed. El Ateneo, Argentina. p.p.11

II. TEORÍA DE LAS NECESIDADES

Una de las muchas cosas interesantes que Maslow descubrió mientras trabajaba con monos muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre. De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades.



Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la

necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo; en este orden.

a. Las necesidades fisiológicas.

Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 °C o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO₂, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo⁵¹.

Maslow creía, y así lo apoyaba sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales y que, por ejemplo, una falta de vitamina C conduciría a esta persona a buscar específicamente aquellas cosas que en el pasado proveían de vitamina C, por ejemplo el zumo de naranja. Creo que las contracciones que tienen algunas embarazadas y la forma en que los bebés comen la mayoría de los potitos, apoyan la idea anecdóticamente.

b. Las necesidades de seguridad y reaseguramiento.

Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean

⁵¹ MUNCH GALINDO & GARCÍA MARTÍNEZ. Fundamentos de la Administración. México, Quinta Edición, Editorial Trillas, 2001.

seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden.

Viéndolo negativamente, te podrías empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por tus miedos y ansiedades. En el adulto medio norteamericano, este grupo de necesidades se representa en nuestras urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

c. Las necesidades de amor y de pertenencia.

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

En nuestra vida cotidiana, exhibimos estas necesidades en nuestros deseos de unión (matrimonio), de tener familias, en ser partes de una comunidad, a ser miembros de una iglesia, a una hermandad, a ser partes de una pandilla o a pertenecer a un club social. También es parte de lo que buscamos en la elección de carrera.

d. Las necesidades de estima.

A continuación empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la

del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad. Obsérvese que esta es la forma “alta” porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos.

La versión negativa de estas necesidades es una baja autoestima y complejos de inferioridad. Maslow creía que Adler había descubierto algo importante cuando propuso que esto estaba en la raíz de muchos y cuidado si en la mayoría de nuestros problemas psicológicos. En los países modernos, la mayoría de nosotros tenemos lo que necesitamos en virtud de nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad. Por fortuna, casi siempre tenemos un poco de amor y pertenencia, pero es tan difícil de conseguir en realidad.

Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades-D. Si no tenemos demasiado de algo (tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, no sentimos nada. En otras palabras, dejan de ser motivantes. Como dice un viejo refrán latino: “No sientes nada a menos que lo pierdas”⁵².

⁵² MUNCH GALINDO & GARCÍA MARTÍNEZ. Fundamentos de la Administración. México, Quinta Edición, Editorial Trillas, 2001.



El autor también habla de estos niveles en términos de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada: cuando hace mucho frío, enciende la calefacción; cuando hace mucho calor, apaga el calentador. De la misma manera, en nuestro cuerpo, cuando falta alguna sustancia, desarrolla un ansia por ella; cuando logra conseguir suficiente de ella, entonces se detiene el ansia. Lo que Maslow hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima.

Maslow considera a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarios para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades instintoides (casi instintivas).

En términos de desarrollo general, nos movemos a través de estos niveles como si fueran estadios. De recién nacidos, nuestro foco (o casi nuestro completo complejo de necesidades) está en lo fisiológico. Inmediatamente, empezamos a reconocer que necesitamos estar seguros. Poco tiempo después, buscamos atención y afecto. Un

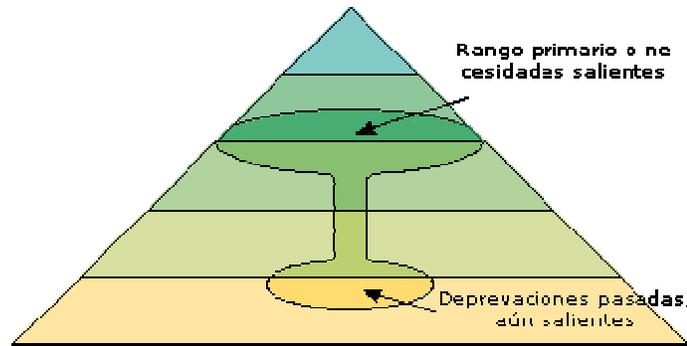
poco más tarde, buscamos la autoestima. Imaginaros, ¡esto ocurre dentro de los primeros dos años de vida.

Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos “regresar” a un nivel de necesidad menor. Cuando nuestra gran empresa ha quebrado, podríamos buscar un poco de atención. Cuando nuestra familia nos abandona, parece que a partir de ahí lo único que necesitamos es amor.

También todo esto puede ocurrir en una sociedad de bienestar establecida: cuando la sociedad abruptamente cae, las personas empiezan a pedir a un nuevo líder que tome las riendas y haga las cosas bien. Cuando las bombas empiezan a caer, buscan seguridad; cuando la comida no llega a las tiendas, sus necesidades se tornan incluso más básicas.

Maslow sugiere que podríamos preguntarles a las personas sobre su “filosofía de futuro” cuál sería su ideal de vida o del mundo y así conseguir suficiente información sobre cuáles de sus necesidades están cubiertas y cuáles no.

Si tienes problemas significativos a lo largo de tu desarrollo (por ejemplo, periodos más o menos largos de inseguridad o rabia en la infancia, o la pérdida de un miembro familiar por muerte o divorcio, o rechazo significativo y abuso) entonces podrías “fijar” este grupo de necesidades para el resto de tu vida.



Esta es la comprensión de Maslow sobre la neurosis. Quizás de pequeño pasaste por calamidades. Ahora tienes todo lo que tu corazón necesita; pero te sientes como necesitado obsesivamente por tener dinero y ahorrar constantemente. O quizás tus padres se divorciaron cuando aún eras muy pequeño; ahora tienes una esposa maravillosa, pero constantemente te sientes celoso o crees que te va abandonar a la primera oportunidad porque no eres lo suficientemente “bueno” para ella.

e. Auto-actualización

El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser (o B-needs, opuesto al D-needs), y auto-actualización.

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia. De hecho, ¡tienden a ser aún más insaciables a medida que les alimentamos! Comprenden aquellos continuos deseos de

llenar potenciales, a “ser todo lo que pueda ser”. Es una cuestión de ser el más completo; de estar “auto-actualizado”.

Bien; llegados a este punto, si quieres llegar a una verdadera auto-actualización, debes tener llenas tus necesidades primarias, por lo menos hasta un cierto punto. Desde luego, esto tiene sentido: si estás hambriento, vas hasta a arrastrarte para conseguir comida; si estás seriamente inseguro, tendrás que estar continuamente en guardia; si estás aislado y desamparado, necesitas llenar esa falta; si tienes un sentimiento de baja autoestima, deberás defenderte de ese estado o compensarlo. Cuando las necesidades básicas no están satisfechas, no puedes dedicarte a llenar tus potenciales.

No es sorprendente, por tanto, que siendo nuestro mundo tan difícil como es, solo exista un puñado de personas que sean verdadera y predominantemente auto-actualizadas. En algún momento, Maslow sugirió que tan solo un dos por ciento.

La pregunta surge entonces: ¿qué es lo que Maslow quiere decir exactamente con auto-actualización? Para responder, tendremos que analizar a aquellas personas que Maslow considera auto-actualizadas. Afortunadamente, Maslow lo hizo por nosotros.

Empezó escogiendo a un grupo de personas, algunas figuras históricas, a otras que conocía; que a él le parecía que cumplían con los criterios de ser auto-actualizadas. Se incluyeron en este angosto grupo personajes como Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleanor Roosevelt, William James, Benedict Spinoza, y otros. Luego se centró en sus biografías, escritos, actos y palabras

de aquellos a los que conoció personalmente y así sucesivamente. De estas fuentes, desarrolló entonces una lista de cualidades similares a todo el grupo, opuesta a la gran masa compuesta por el resto de los mortales como nosotros.

Estas personas eran centradas en la realidad, lo que significa que pueden diferenciar lo que es falso o ficticio de lo que es real y genuino. También eran personas centradas en el problema, o lo que es lo mismo, personas que enfrentan los problemas de la realidad en virtud de sus soluciones, no como problemas personales insolucionables o ante los que se someten. Y además tenían una percepción diferente de los significados y los fines. Creían que los fines no necesariamente justifican los medios; que los medios pueden ser fines en sí mismos y que los medios (el viaje) eran con frecuencia más importante que los fines.

Los auto-actualizadores poseían también una manera peculiar de relacionarse con los demás. En primer lugar, tenían una necesidad de privacidad, y se sentían cómodos estando solos. Eran relativamente independientes de la cultura y el entorno, apoyándose más en sus propias experiencias y juicios. Así mismo, eran resistentes a la enculturación, esto es, que no eran susceptibles a la presión social; eran de hecho, inconformistas en el mejor sentido.

Además, poseían lo que Maslow llamaba valores democráticos, o sea, que eran abiertos a la variedad étnica e individual, e incluso la defendían. Tenían la cualidad llamada en alemán *Gemeinschaftsgefühl* (interés social, compasión, humanidad). Y disfrutaban de las relaciones personales íntimas con pocos amigos cercanos y

miembros familiares, más que un montón de relaciones superficiales con mucha gente.

Tenían un sentido del humor no hostil, prefiriendo las bromas a costa de sí mismos o de la condición humana, pero nunca dirigida a otros. Poseían además una cualidad llamada aceptación de sí mismo y de los demás, lo cual implica que preferían aceptara las personas como eran, más que querer cambiarlas. La misma actitud la tenían consigo mismos: si tenían alguna cualidad que no fuese dañina, la dejaban estar, incluso aunque fuese una rareza personal. En consonancia con esto surge la espontaneidad y simplicidad: ellos preferían ser ellos mismos antes que pretenciosos o artificiales. De hecho, ante sus inconformidades, tendían a ser convencionales en la superficie, precisamente lo contrario a los inconformistas menos auto-actualizados que tienden a ser más dramáticos.

Así mismo, estas personas tenían una cierta frescura en la apreciación; una habilidad para ver cosas, incluso ordinarias, como preciosas. Por consiguiente eran creativos, inventivos y originales. Y, finalmente, tenían una tendencia a vivir con mayor intensidad las experiencias que el resto de las personas. Una experiencia pico, como le llama el autor, es aquella que te hace sentir como fuera de ti; como perteneciente a un Universo; como pequeño o grande en virtud de tu pertenencia a la naturaleza. Estas experiencias tienden a dejar una huella sobre las personas que las viven, cambiándoles a mejor; muchas gentes buscan estas experiencias de forma activa. También son llamadas experiencias místicas y constituyen parte importante de muchas religiones y tradiciones filosóficas.

No obstante, Maslow no cree que los auto-actualizados sean personas perfectas. También descubrió una serie de imperfecciones a lo largo de su análisis: en primer lugar, con bastante frecuencia sentían ansiedad y culpa; pero una ansiedad y culpa realistas, no neuróticas o fuera de contexto. Algunos de ellos eran “idos” (ausentes mentalmente). Y por último, algunos otros sufrían de momentos de pérdida de humor, frialdad y rudeza.

f. Metanecesidades y metapatologías

Otra forma en que Maslow aborda la problemática sobre lo que es auto-actualización, es hablar de las necesidades impulsivas (por supuesto, las B-needs) de los auto-actualizadores. Necesitaban lo siguiente para ser felices:

- Verdad, en vez de la deshonestidad.
- Bondad, mejor que maldad.
- Belleza, no vulgaridad o fealdad.
- Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- Vitalidad, no pobredumbre o mecanización de la vida.
- Singularidad, no uniformidad blanda.
- Perfección y necesidad, no inconsistencia o accidentalidad.
- Realización, en vez de ser incompleto.
- Justicia y orden, no injusticia y falta de ley.
- Simplicidad, no complejidad innecesaria.

- Riqueza, no empobrecimiento ambiental.
- Fortaleza, en vez de constricción.
- Juguetonería, no aburrimiento, ni falta de humor.
- Autosuficiencia, no dependencia.
- Búsqueda de lo significativo, no sensiblería.

De primera vista, se podría pensar que obviamente todos necesitamos esto. Pero, detengámonos un momento: si estás atravesando un periodo de guerra o depresión, estás viviendo en un gueto o en un entorno rural muy pobre, ¿te preocuparías por estas cuestiones o estarías más ocupado en cómo conseguir comida y techo? De hecho, Maslow cree que mucho de lo malo que hay en el mundo actualmente viene dado porque no nos ocupamos demasiado en estos valores, no porque seamos malas personas, sino porque ni siquiera tenemos nuestras necesidades básicas cubiertas.

Cuando un auto-actualizador no llena estas necesidades, responde con metapatologías, una lista de problemas tan largo como la lista de necesidades. Para resumirlas diríamos que cuando un auto-actualizador es forzado a vivir sin estas necesidades, desarrollará depresión, invalidez emocional, disgusto, alineación y un cierto grado de cinismo.

Hacia el final de su vida, el autor dio el impulso a lo que se llamó la cuarta fuerza en psicología. Los freudianos y otros psicólogos “profundos” constituían la primera fuerza; los conductistas, la segunda; su propio humanismo, incluyendo a los existencialistas europeos, eran la tercera fuerza. La cuarta fuerza fue la psicología

transpersonal, la cual, partiendo de los filósofos orientales, investigaron cuestiones como la meditación, niveles altos de conciencia e incluso fenómenos paranormales.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a. Clima organizacional.- Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

b. Comportamiento.- En psicología y biología, el comportamiento es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. La ciencia que estudia la conducta y el comportamiento animal es la etología y la ciencia que estudia la conducta desde el punto de vista de la evolución es la ecología del comportamiento.

c. Comunicación.- La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.

Los procesos de la comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de los signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como «el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales». Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. En la actualidad se entiende que el buen funcionamiento de la sociedad depende no sólo de que estos intercambios existan, sino de que sean óptimos. Es en este punto de análisis dónde se incorpora la visión pro social, que entiende la comunicación no sólo como un medio de intercambio sino cómo un sistema de apoyo y bienestar para la masa social.

d. Cultura organizacional.- Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.

e. Creencias.- es el estado de la mente en el que un individuo tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa;

cuando se objetiva, el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como afirmación.

Como mera actitud mental, que puede ser inconsciente, no es necesario que se formule lingüísticamente como pensamiento; pero como tal actúa en la vida psíquica y en el comportamiento del individuo orientando su inserción y conocimiento del mundo.

Frank P. Ramsey propone una metáfora para indicar cómo podemos entender lo que son las creencias en su relación con lo real. Dice que vienen a ser como un mapa grabado en el sistema (en el ADN, o en determinados aprendizajes) que nos guían o mejor nos orientan en el mundo para encontrar la satisfacción de nuestras necesidades.

Tales mapas no nos dicen “lo que son las cosas”, sino que nos muestran las formas de la conducta adecuada hacia la satisfacción de nuestras necesidades en el campo del mundo percibido en la experiencia.

¿Dónde residen y cómo actúan tales mapas? la investigación biológica, la genética, la etología, la neurofisiología, incluso en los casos particulares la psicología lo tendrá que ir desvelando. La lingüística en general, la Semiótica y la gramática generativa de Chomsky nos muestran ya un camino similar respecto a la formación del signo, el lenguaje y las lenguas. Es un tema de indudable transversalidad.

f. Liderazgo.- es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de

personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

g. Motivación.- deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción». La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

h. Relaciones Humanas.- es el nombre dado al conjunto de interacciones que se da en los individuos de una sociedad, la cual tiene grados de órdenes jerárquicos. Las relaciones humanas se basan principalmente en los vínculos existentes entre los

miembros de la sociedad. Gracias a la comunicación, que puede ser de diversos tipos: visual o comunicación no verbal, lenguaje icónico o lenguaje de las imágenes, que incluye no sólo la apariencia física, imagen corporal sino también los movimientos, las señales, lingüística, chat, comunicación oral, afectiva y, también, los lenguajes creados a partir del desarrollo de las sociedades complejas: lenguaje político, económico, gestual, etc.

i. Valores.- Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Asimismo, nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Hipótesis general

La cultura organizacional influye significativamente en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018

2.4.2. Hipótesis específicas

- Las experiencias compartidas influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018

- Los valores comunes influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- El sociolecto o lenguaje influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Los símbolos materiales influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018
- Los mitos y las historias influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018

2.5. SISTEMA DE VARIABLES

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
La cultura organizacional influye significativamente en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Cultura organizacional	Imagen Institucional
HIPÓTESIS ESPECÍFICA	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Las experiencias compartidas influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Experiencias compartidas	Imagen Institucional
Los valores comunes influyen en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Valores comunes	Imagen Institucional
El sociolecto o lenguaje influye en la Imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Sociolecto o lenguaje	Imagen Institucional
Los símbolos materiales influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Símbolos materiales	Imagen Institucional
Los mitos y las historias influyen en la imagen Institucional de la UNDAC – 2018	Mitos y las historias	Imagen Institucional

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación Científica Básica – No experimental

3.2. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Descriptivo – Analítico - Explicativo

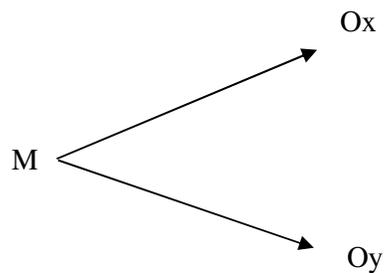
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente es nuestro diseño esquemático, el mismo que fue empleado para el presente trabajo:

X1-----r-----X2

X1, X2 = Variables

r = relaciones



M= información de la relación existente entre Cultura Organizacional e Imagen Institucional en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

X1 = Cultura Organizacional

X2 = Imagen Institucional

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA DEL ESTUDIO

3.4.1. Población

Está constituida por todos los estudiantes, docentes y administrativos de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

3.4.2. Muestra

La muestra es no probabilística por conveniencia y de manera aleatoria está conformada por 50 estudiantes (10 estudiantes por cada semestre), 10 docentes y 5 administrativos. Para la aplicación de los instrumentos, al azar se escogerá 10 carreras de las 26 carreras de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.5.1. Técnicas

- Trabajo de gabinete
- Trabajo de campo
- Observación participante

3.5.2. Instrumentos

- Encuesta
- Fichaje bibliográfico

3.6. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

3.6.1. Procesamiento manual

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas para las hipótesis específicas, fueron tabulados manualmente.

3.6.2. Procesamiento electrónico

La tabulación manual fue ingresada al programa EXCEL de la computadora, para convertirlas en gráficos estadísticos, que nos arrojan los resultados porcentuales de las frecuencias e ítems que aplicamos en el cuestionario.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENCUESTA A LOS DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES

Para un excelente análisis y en consulta con nuestro asesor hemos decidido presentar los cuadros estadísticos de los tres grupos encuestados. En Anexos se puede visualizar los resultados de las encuestas de manera específica.

CUADRO 01

EXPERIENCIAS COMPARTIDAS

1.- ¿Cómo califica las experiencias compartidas durante su permanencia en la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY BUENAS	33	MUY BUENAS	26	MUY BUENAS	22
BUENAS	27	BUENAS	22	BUENAS	29
REGULARES	18	REGULARES	36	REGULARES	44
MALAS	12	MALAS	12	MALAS	2
MUY MALAS	10	MUY MALAS	4	MUY MALAS	3
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

La mayoría de los docentes, 33% califican sus experiencias compartidas durante su permanencia en la Undac como **muy buenas**, los administrativos consideran un 36% **regular** y los estudiantes en 44% **regular**.

CUADRO 02

2.- ¿Le gusta la Undac como organización? (marque con una X una sola respuesta)

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	44	MUY EN DESACUERDO	40	MUY EN DESACUERDO	38
EN DESACUERDO	25	EN DESACUERDO	22	EN DESACUERDO	33
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	15	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	12	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	11
DE ACUERDO	9	DE ACUERDO	10	DE ACUERDO	11
MUY DE ACUERDO	7	MUY DE ACUERDO	16	MUY DE ACUERDO	7
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes encuestados, en su mayoría, 44% afirman estar **muy en desacuerdo** con la Undac como organización, los administrativos en 40% **muy en desacuerdo** y los estudiantes en un 38% **muy en desacuerdo**.

CUADRO 03

3.- ¿Está Ud. Satisfecho con su trayectoria en la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY INSATISFECHO	12	MUY INSATISFECHO	42	MUY INSATISFECHO	44
INSATISFECHO	36	INSATISFECHO	30	INSATISFECHO	24
MÁS O MENOS SATISFECHO	11	MÁS O MENOS SATISFECHO	18	MÁS O MENOS SATISFECHO	5
SATISFECHO	22	SATISFECHO	10	SATISFECHO	11
MUY SATISFECHO	19	MUY SATISFECHO	0	MUY SATISFECHO	16
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes encuestados, en su mayoría, 36% afirman estar **insatisfechos**, los administrativos en 42% **muy insatisfecho** y los estudiantes en un 44% **muy insatisfechos**.

CUADRO 04

4.- ¿Siente que en la Undac se ejecutan bien los trabajos desde la primera vez?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	20	MUY EN DESACUERDO	24	MUY EN DESACUERDO	53
EN DESACUERDO	21	EN DESACUERDO	18	EN DESACUERDO	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	34	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	44	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	12
DE ACUERDO	12	DE ACUERDO	14	DE ACUERDO	5
MUY DE ACUERDO	13	MUY DE ACUERDO	0	MUY DE ACUERDO	1
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes en su mayoría, 34% afirman estar **ni de acuerdo ni desacuerdo**, los administrativos de igual forma en 44% **ni de acuerdo ni desacuerdo** y los estudiantes afirman estar **muy en desacuerdo** en un 53%.

CUADRO 05

5.- ¿Considera que el alumno debe ser el primero en la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	3	MUY EN DESACUERDO	26	MUY EN DESACUERDO	0
EN DESACUERDO	5	EN DESACUERDO	14	EN DESACUERDO	0
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	14	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	9
DE ACUERDO	66	DE ACUERDO	24	DE ACUERDO	31
MUY DE ACUERDO	18	MUY DE ACUERDO	22	MUY DE ACUERDO	60
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes encuestados en su mayoría, 66% afirman estar **de acuerdo**, los administrativos consideran estar **muy en desacuerdo** 26% y los estudiantes afirman estar **muy de acuerdo** en un 60%.

CUADRO 06

VALORES COMUNES

6.- ¿Considera que hay un respeto mutuo entre sus compañeros?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	48	MUY EN DESACUERDO	34	MUY EN DESACUERDO	31
EN DESACUERDO	24	EN DESACUERDO	38	EN DESACUERDO	38
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	14	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	22
DE ACUERDO	12	DE ACUERDO	6	DE ACUERDO	7
MUY DE ACUERDO	11	MUY DE ACUERDO	8	MUY DE ACUERDO	2
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes manifiestan en su mayoría, 48% estar **muy en desacuerdo**, los administrativos consideran estar **en desacuerdo** 38% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **en desacuerdo** en un 38%.

CUADRO 07

7.- ¿Se siente integrado en la organización de la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	45	MUY EN DESACUERDO	30	MUY EN DESACUERDO	45
EN DESACUERDO	22	EN DESACUERDO	26	EN DESACUERDO	37
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	12	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	9
DE ACUERDO	13	DE ACUERDO	14	DE ACUERDO	4
MUY DE ACUERDO	12	MUY DE ACUERDO	18	MUY DE ACUERDO	5
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes afirman en su mayoría, 45% estar **muy en desacuerdo**, los administrativos consideran estar **muy en desacuerdo** 30% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **muy en desacuerdo** en un 45%.

CUADRO 08

8.- ¿Siente que los trabajos que realiza en la Undac es en equipo?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	65	MUY EN DESACUERDO	54	MUY EN DESACUERDO	24
EN DESACUERDO	14	EN DESACUERDO	34	EN DESACUERDO	69
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	11	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5
DE ACUERDO	6	DE ACUERDO	8	DE ACUERDO	2
MUY DE ACUERDO	4	MUY DE ACUERDO	0	MUY DE ACUERDO	0
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes responden en su mayoría, 65% estar **muy en desacuerdo**, los administrativos consideran estar también **muy en desacuerdo** 54% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **en desacuerdo** en un 69%

CUADRO 09

9.- ¿Siente que en su organización hay igual oportunidad para todos?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	73	MUY EN DESACUERDO	58	MUY EN DESACUERDO	67
EN DESACUERDO	12	EN DESACUERDO	36	EN DESACUERDO	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4
DE ACUERDO	7	DE ACUERDO	2	DE ACUERDO	0
MUY DE ACUERDO	5	MUY DE ACUERDO	0	MUY DE ACUERDO	0
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes encuestados en su mayoría, 73% responden estar **muy en desacuerdo**, los administrativos consideran estar también **muy en desacuerdo** 58% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **muy en desacuerdo** en un 67%

CUADRO 10

10.- ¿Siente que los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	55	MUY EN DESACUERDO	40	MUY EN DESACUERDO	64
EN DESACUERDO	33	EN DESACUERDO	46	EN DESACUERDO	30
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	10	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6
DE ACUERDO	3	DE ACUERDO	4	DE ACUERDO	0
MUY DE ACUERDO	4	MUY DE ACUERDO	0	MUY DE ACUERDO	0
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes afirman en su mayoría, 55% estar **muy en desacuerdo**, los administrativos responden estar **en desacuerdo** 46% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **muy en desacuerdo** en un 64%

CUADRO 11

SOCIOLECTO O LENGUAJE

11.- ¿Qué conceptos o términos ha escuchado más durante su permanencia en la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
ACREDITACIÓN	13	ACREDITACIÓN	14	ACREDITACIÓN	14
LICENCIAMIENTO	14	LICENCIAMIENTO	24	LICENCIAMIENTO	24
CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	21	CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	54	CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	54
CARRIONINOS	17	CARRIONINOS	6	CARRIONINOS	6
NO OPINA/ NO RECUERDA	35	NO OPINA/ NO RECUERDA	2	NO OPINA/ NO RECUERDA	2
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

El 35% de los docentes **no opinan/no recuerdan**, los administrativos consideran que es la corrupción de autoridades en un 54% y los estudiantes también consideran que es la corrupción de autoridades en un 54%.

CUADRO 12

12.- ¿Existe una comunicación honesta con sus colegas en su trabajo?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	44	MUY EN DESACUERDO	50	MUY EN DESACUERDO	61
EN DESACUERDO	27	EN DESACUERDO	30	EN DESACUERDO	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8
DE ACUERDO	12	DE ACUERDO	10	DE ACUERDO	1
MUY DE ACUERDO	10	MUY DE ACUERDO	4	MUY DE ACUERDO	1
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los tres grupos encuestados afirman estar **muy en desacuerdo** respecto a la pregunta formulada: Los docentes 44%, los administrativos 50% y los estudiantes 61%

CUADRO 13

13.- ¿El tono comunicacional con sus colegas es el adecuado?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY EN DESACUERDO	37	MUY EN DESACUERDO	34	MUY EN DESACUERDO	17
EN DESACUERDO	29	EN DESACUERDO	28	EN DESACUERDO	67
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	25	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7
DE ACUERDO	9	DE ACUERDO	16	DE ACUERDO	4
MUY DE ACUERDO	0	MUY DE ACUERDO	16	MUY DE ACUERDO	5
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes afirman en su mayoría, 37% estar **muy en desacuerdo**, los administrativos responden estar también **muy en desacuerdo** 34% y los estudiantes afirman estar en su mayoría **en desacuerdo** en un 67%

CUADRO 14

14.- ¿Cómo cree que debe ser la forma de comunicarnos entre los carrioninos?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
ASERTIVA	13	ASERTIVA	26	ASERTIVA	5
PROACTIVA	18	PROACTIVA	22	PROACTIVA	7
POSITIVA	23	POSITIVA	24	POSITIVA	11
EMPÁTICA	12	EMPÁTICA	10	EMPÁTICA	26
CORDIAL Y SINCERA	34	CORDIAL Y SINCERA	18	CORDIAL Y SINCERA	51
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes en su mayoría, 34% respondieron que la forma de comunicarnos entre los carrioninos debe ser **cordial y sincera**, los administrativos responden que debe ser **asertiva** en un 26% y los estudiantes afirman que debe ser **cordial y sincera** en un 51%

CUADRO 15

SÍMBOLOS MATERIALES

15.- ¿Cuáles son los símbolos de la Undac que más recuerda?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
ESCUDO	69	ESCUDO	44	ESCUDO	70
LA BANDERA	19	LA BANDERA	20	LA BANDERA	24
EL LEMA	8	EL LEMA	2	EL LEMA	1
NO OPINA/ NO RECUERDA	4	NO OPINA/ NO RECUERDA	34	NO OPINA/ NO RECUERDA	5
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los tres grupos encuestados afirman que el símbolo que más recuerdan es el escudo:

los docentes 69%, administrativos 44% y los estudiantes 70%

CUADRO 16

16.- ¿Qué componentes tiene el Escudo de la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
EL LIBRO	45	EL LIBRO	34	EL LIBRO	56
EL QUIPU	18	EL QUIPU	28	EL QUIPU	33
LOS ENGRANAJES	8	LOS ENGRANAJES	8	LOS ENGRANAJES	7
NO OPINA/ NO RECUERDA	29	NO OPINA/ NO RECUERDA	30	NO OPINA/ NO RECUERDA	4
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los tres grupos encuestados recuerdan más el componente del **libro** en el escudo de la Undac: los docentes 45%, administrativos 34% y los estudiantes 56%

CUADRO 17

17.- ¿Cuáles son los colores de la bandera de la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
AZUL, BLANCO Y ROJO	39	AZUL, BLANCO Y ROJO	32	AZUL, BLANCO Y ROJO	38
AZUL, BLANCO Y VERDE	15	AZUL, BLANCO Y VERDE	24	AZUL, BLANCO Y VERDE	24
AZUL, BLANCO Y AMARILLO	13	AZUL, BLANCO Y AMARILLO	14	AZUL, BLANCO Y AMARILLO	14
NO OPINA/ NO RECUERDA	33	NO OPINA/ NO RECUERDA	30	NO OPINA/ NO RECUERDA	24
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los tres grupos encuestados recuerdan los colores de la bandera: azul, blanco y rojo.

Los docentes 39%, administrativos 32% y los estudiantes 38%

CUADRO 18

18.- ¿Qué otros aspectos consideraría que deberían ser parte de los símbolos de la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
EL HIMNO	33	EL HIMNO	56	EL HIMNO	64
LA MEDALLA CARRIÓN	14	LA MEDALLA CARRIÓN	22	LA MEDALLA CARRIÓN	24
NO OPINA/NO RESPONDE	53	NO OPINA/NO RESPONDE	22	NO OPINA/NO RESPONDE	12
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes en su mayoría, 53% **no opina/no responde**, los administrativos consideran **el himno** en un 56% y los estudiantes afirman **el himno** en un 64%

CUADRO 19

MITOS E HISTORIAS

19.- ¿Qué mitos e historias recuerda durante su permanencia en la Undac?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
LOS DESFILES	21	LOS DESFILES	18	LOS DESFILES	13
SEMANA DE CACHIMBO	17	SEMANA DE CACHIMBO	14	SEMANA DE CACHIMBO	52
ANIVERSARIO DE LA UNDAC	23	ANIVERSARIO DE LA UNDAC	34	ANIVERSARIO DE LA UNDAC	23
LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	21	LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	22	LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	4
BAJADA DE NIÑO	13	BAJADA DE NIÑO	10	BAJADA DE NIÑO	0
NO OPINA/NO RESPONDE	5	NO OPINA/NO RESPONDE	2	NO OPINA/NO RESPONDE	8
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes en su mayoría, 23% respondieron que el **Aniversario de la Undac**, los administrativos responden también lo mismo en un 34% y los estudiantes recuerdan más la **Semana de Cachimbo** en un 52%

CUADRO 20

20.- ¿Cree que la Undac forma parte de la historia de Cerro de Pasco?

DOCENTES		ADMINISTRATIVOS		ESTUDIANTES	
Descripción	%	Descripción	%	Descripción	%
MUY DESACUERDO	9	MUY DESACUERDO	8	MUY DESACUERDO	23
EN DESACUERDO	15	EN DESACUERDO	6	EN DESACUERDO	44
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4	NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7
DE ACUERDO	27	DE ACUERDO	14	DE ACUERDO	24
MUY DE ACUERDO	45	MUY DE ACUERDO	68	MUY DE ACUERDO	2
TOTAL	100	TOTAL	100	TOTAL	100

INTERPRETACIÓN

Los docentes consideran en su mayoría, 23% estar muy de acuerdo, los administrativos respondieron también lo mismo en un 68% y los estudiantes señalan estar en desacuerdo en un 44%

4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Las experiencias compartidas de los docentes, administrativos y estudiantes en la Undac se puede apreciar que es considerada de manera Regular, sin duda no es positivo para lograr una imagen favorable.
- La Undac como organización no es apreciada por los tres grupos prósperamente lo cual es una debilidad para la institución.
- Con relación a la satisfacción durante la trayectoria de los diferentes grupos, es percibida con insatisfacción.
- Acerca de los procesos que se realizan en la Undac los docentes y administrativos perciben que se hacen de manera informal e improvisada la cual dificulta las acciones de planificación y esto se intensifica en la apreciación de los estudiantes en ese mismo sentido.
- Se dice que la razón de ser de la universidad son los alumnos, esto se corrobora así por los docentes y estudiantes en sus respuestas más siendo todo lo contrario por un grupo de los administrativos.
- Los tres grupos encuestados coinciden que no hay un respeto mutuo entre sus compañeros, esto puede deberse a la falta de valores que no se difunden de manera apropiada.
- Los docentes, administrativos y estudiantes consideran no sentirse integrados en la organización de la Undac, esto se debe a la falta de políticas de incentivos y motivaciones para los tres grupos, es por ello que no se identifican con la institución.
- Los trabajos que se realizan en la Undac no se realizan en equipo, así es percibida por los tres grupos.

- Los tres grupos responden coincidentemente que en la organización de la Undac no se dan las mismas oportunidades para todos, existe una situación de injusticia.
- Tanto docentes, administrativos y estudiantes coinciden que no existe una cultura de la evaluación permanente para mejorar.
- Los conceptos o términos que más han escuchado durante su permanencia están referidos a la corrupción de autoridades, tanto administrativos como estudiantes; también por los docentes, pero en un menor grado.
- Los tres grupos encuestados sienten que la comunicación con sus similares no es honesta. Asimismo consideran que el tono comunicacional no es el adecuado para lograr una buena confianza. Más sí consideran que la comunicación entre ellos debe ser asertiva, cordial y sincera.
- Los tres grupos encuestados reconocen los símbolos de la Undac, siendo el escudo el mejor reconocido. Asimismo, identifican los componentes del escudo como el libro, el quipu y el engranaje de manera acertada.
- Los colores de la bandera de la Undac es bien identificada y recordada en los tres grupos lo cual es positivo para la identidad institucional. Asimismo, sugieren que la Undac debe tener su himno como un símbolo añadido a los existentes.
- Las historias que han quedado durante la permanencia de los diferentes grupos son las actividades del Aniversario de la Universidad tanto para los docentes como para los administrativos. Los estudiantes consideran muy importante la Semana Jubilar de Cachimbo.
- Los docentes y administrativos perciben que las acciones que se realizan en la Undac repercuten a nivel de la población, mas no se percibe así por parte de los estudiantes.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional si influye en la Imagen Institucional de la Undac y se presenta de manera directa y negativa por los docentes, administrativos y estudiantes.
- Las experiencias compartidas por los tres segmentos se expresa de manera negativa la cual es perjudicial para poder proyectar una buena imagen institucional en la Undac.
- Los valores comunes que toda cultura organizacional debe poseer se presenta de forma desfavorable para la implantación de una buena imagen institucional.
- El sociolecto o lenguaje como forma de comunicación de la cultura organizacional del público interno de la Undac se manifiesta inapropiada y va en desmedro de la imagen institucional de la Universidad.
- Los símbolos de la Undac se identifican bien por los tres segmentos internos investigados lo cual es favorable para la cultura organizacional y por consecuencia tener un buen asidero para proyectar una buena imagen institucional.

- Las historias como recuerdos que impactan en los tres grupos de la universidad constituyen una buena razón para preservar o descartar según los resultados. Los docentes y administrativos consideran el Aniversario de la Universidad un momento agradable para confundirse e identificarse como parte de la institución, asimismo, los estudiantes consideran la Semana Jubilar de los Cachimbos como una actividad social muy vivenciada.

SUGERENCIAS

- Fomentar una fuerte cultura organizacional positiva para tener claridad en cuanto a lo que la organización valora y de cómo se comunican esos valores. Tener un sistema detallado de reportar fallas en el código de conducta ética, que exige responsabilidad personal por las acciones puede animar a la gente a luchar por alcanzar el éxito. Reforzar positivamente los valores de la institución también enviará un mensaje positivo fuerte.
- Se debe establecer un código ético de conducta claramente identificado y comunicado, tanto como ejemplificado por el comportamiento de los líderes, es uno de los elementos principales en una cultura positiva. Los líderes deben “practicar lo que predicán.”
- Empoderar a los colaboradores para crear una visión compartida, la libertad de crear, hará sentir un sentido de propiedad de orgullo por su trabajo. Esto traerá como resultado más altos niveles de moral, motivación propia, y cultura positiva. Además, los colaboradores podrán asumir más responsabilidades y/o autoridad en el proceso de toma de decisiones, liberando así a los líderes de las preocupaciones por los detalles diarios de las operaciones.
- Los líderes deben tomar en cuenta que el papel de crear una cultura positiva es vital. Es importante que las autoridades estén comprometidos en apoyar una cultura positiva y que lo comuniquen bien. Sin embargo, también es

importante que las habilidades y responsabilidades de liderazgo se filtren a través de toda la organización.

- Preservar y respetar los momentos agradables que disfrutaban los segmentos de la Universidad como las actividades sociales y deportivas que se realizan en el Aniversario de la Undac, asimismo, las actividades de la Semana Jubilar del Cachimbo que son bien valoradas por los estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
2. Burke, Warner (1988). Desarrollo Organizacional. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
3. Carrillo (1997). La Gerencia de la Gente. Revista Calidad Empresarial, No2, Caracas.
4. Cordeiro, José (1996). Rendijas hacia la Globalización. Revista Calidad Empresarial, No 1, Caracas.
5. Corpoven (1997). Antes del Cambio. Revista Calidad Empresarial No 3, Caracas.
6. Dávalos, Lorenzo (1994) Cultura y Filantropía empresarial. Ediciones I E S A, Caracas.
7. Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.
8. Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). Cultura Corporativa. Fondo Educativo Interamericano, México.
9. Delgado, C. E. (1990). La influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor. Informe. U.S.B., Caracas.
10. Denison, Daniel (1991) Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
11. Dereve, Marc (1990). El Futuro de la Gerencia. Legis, Bogotá, Colombia.
12. Dessler Gary (1997). Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
13. Drucker, P. (1996). La innovación y el empresariado innovador. Norma, Bogotá, Colombia.

14. González y Bellino (1995). Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Tesis de Maestría, Universidad Metropolitana, Caracas.
15. Granell y Parra (1994). Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA, Caracas
16. Guaraway (1991). El reto de las Organizaciones. Revista Calidad y Productividad, No 4, Caracas.
17. Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.
18. Guiot, Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.
19. Harrison y Pratt (1994). Una Metodología para la Reingeniería de las Empresas. Revista Calidad y Productividad No 6, Caracas.
20. Jackson, Terence (1992). Evaluación del Desempeño. Legis, Santafé de Bogotá.
21. Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
22. Landaeta y Amoeiro (1996). En Búsqueda de un Cambio Permanente. Revista Calidad Empresarial, No 15, Caracas.
23. Linares (1996). Gestión de Recursos Humanos. Revista Calidad Empresarial, Caracas.
24. M. Jean (1992) Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
25. Maraven (1997). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista TOPICOS, Caracas.
26. Milano, Herrera (1997). La Ciudad de los Sistemas. Revista, Calidad Empresarial, No. 3, Caracas.
27. Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila, Caracas.
28. Morales (1993), La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia.

29. Naím, Moisés (1989). Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA, Caracas.
30. Newstrom John (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México.
31. Ouchi, W. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.
32. Paéz T. (1993). Calidad y Productividad en el Sistema Educativo. Revista Calidad y Productividad, Caracas.
33. Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
34. Rosales, Linares (1996). Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa. Ediciones IESA, Caracas.
35. Salazar. José M (1988) Psicología Social. Editorial Trillas, México
36. Sánchez, Arias (1995). Reingeniería del Pensamiento. Revista Calidad y Productividad, No 10, Caracas.
37. Schein, E (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.
38. Schein. Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.
39. Senge, Peter (1992) La Quinta Disciplina. Ediciones Granica, Barcelona España
40. Serna, Humberto (1992) La Gestión Empresarial. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.
41. Siliceo, Alfonso (1995) Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Limusa, México.
42. Smith (1996). En Venezuela hay una Revolución de Telecomunicaciones. Revista Calidad Empresarial, No 17, Caracas.
43. Stacey (1992) Gerencia Dinámica. Editorial Legis , Santafé de Bogotá.
44. Stewart, Jim (1992) Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santafé de Bogotá.

45. Tovar, Nuñez (1990). Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No 7, Caracas.
46. Ventocilla, Eleodoro (1996). La Cultura de la Agregación de Valor. Primer Congreso de Recursos Humanos USB, Caracas.
47. Vergara (1989). La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral, USB, Caracas.
48. Villalba, Juan (1996). El arte de la Guerra Competitiva. Ediciones IESA, Caracas.

ANEXOS

ENCUESTA

Por su intermedio le solicitamos responder a las preguntas de manera honesta y concreta. Los resultados nos ayudarán a mejorar la organización de la Undac. Gracias por sus respuestas.

EXPERIENCIAS COMPARTIDAS

1.- ¿Qué experiencias compartidas recuerda durante su permanencia en la Undac?

2.- ¿Le gusta la Undac como organización? (marque con una X una sola respuesta)

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

3.- ¿Está Ud. Satisfecho con su trayectoria en la Undac?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Más o menos satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

4.- ¿Siente que en la Undac se ejecutan bien los trabajos desde la primera vez?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

5.- ¿Considera que el alumno es primero en la Undac?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

VALORES COMUNES

6.- ¿Considera que hay un respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

7.- ¿Se siente integrado en la organización de la Undac?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

8.- ¿Siente que los trabajos que realiza en la Undac es en equipo?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

9.- ¿Siente que en su organización hay igual oportunidad para todos?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

10.- ¿Siente que los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

SOCIOLECTO O LENGUAJE

11.- ¿Qué conceptos o términos ha escuchado más durante su permanencia en la Undac?

12.- ¿Existe una comunicación honesta con sus colegas en su trabajo?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

13.- ¿El tono comunicacional con sus colegas es el adecuado?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

14.- ¿Cómo cree que debe ser la forma de comunicarse entre sus colegas?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

SÍMBOLOS MATERIALES

15.- ¿Cuáles son los símbolos de la Undac que más recuerda?

16.- ¿Qué componentes tiene el Escudo de la Undac?

17.- ¿Cuáles son los colores de la bandera de la Undac?

18.- ¿Qué otros aspectos consideraría que deberían ser parte de los símbolos de la Undac?

MITOS E HISTORIAS

19.- ¿Qué mitos e historias recuerda durante su permanencia en la Undac?

20.- ¿Cree que la Undac forma parte de la historia de Cerro de Pasco?

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

FICHA TÉCNICA

Nº	E.F.P	DOCENTES	ESTUDIANTES	ADMINISTRATIVOS	TOTAL
1	EDUCACIÓN	10	50	5	65
2	ADMINISTRACIÓN	10	50	5	65
3	ING. MINAS	10	50	5	65
4	ING.SITEMAS	10	50	5	65
5	ING. METALURGICA	10	50	5	65
6	ODONTOLOGÍA	10	50	5	65
7	CONTABILIDAD	10	50	5	65
8	ENFERMERÍA	10	50	5	65
9	OBSTETRICIA	10	50	5	65
10	AGROPECUARIAS	10	50	5	65
TOTAL					650

ESCUDO DE LA UNDAC



BANDERA DE LA UNDAC



MISION

Formar profesionales competentes, investigadores, prospectivos con sensibilidad social.

VISION

Ser una universidad con calidad académica y responsabilidad social generando ciencia, tecnología y patentes para el desarrollo integral sostenible de la sociedad en la región, el país y del orden mundial.

VALORES

Los valores constituyen la base de nuestra cultura organizacional y significan elementos esenciales que forjan la identidad a la universidad, le otorgan singularidad y afirman su presencia social. Son nuestros valores:

1. Identidad

Se refiere al grupo de rasgos y características que diferencia a un individuo, o grupo de individuos del resto.

2. Disciplina

Es el camino al saber y se relaciona con lo moral.

3. Respeto

Uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social.

4. Justicia

La justicia como valor busca el bien propio y de la sociedad.

5. Tolerancia

Implica el respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias.

6. Solidaridad

Es un valor por excelencia que se caracteriza por la colaboración mutua que existe entre los individuos.

LEMA

*“LA MÁS ALTA DEL MUNDO CON EXCELENCIA
ACADÉMICA”*

SELLO

MEDALLA CARRIÓN

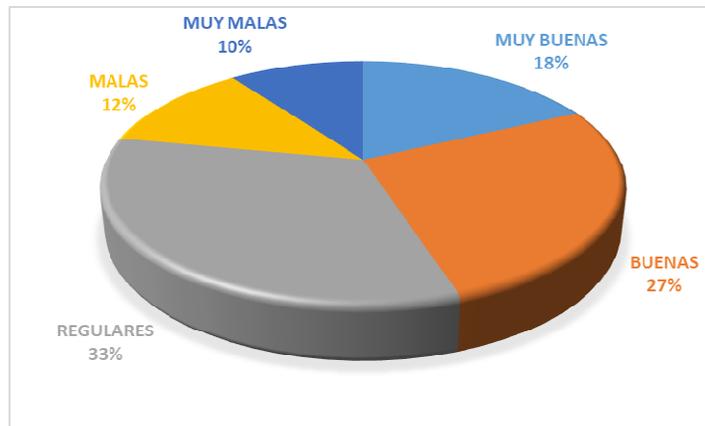
HIMNO DE LA UNDAC

ENCUESTA A LOS DOCENTES

EXPERIENCIAS COMPARTIDAS

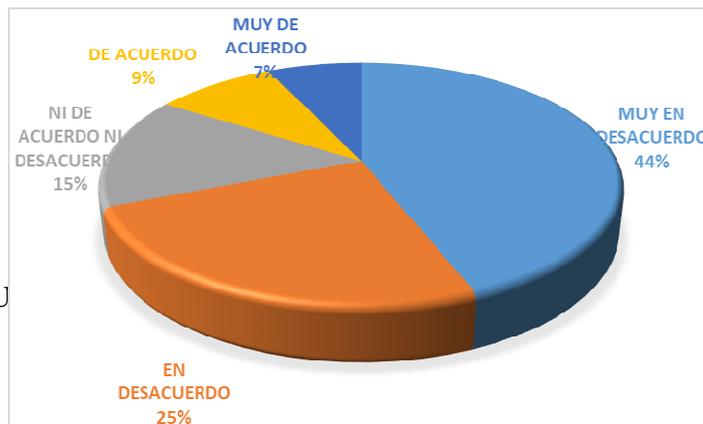
1.- ¿cómo califica las experiencias compartidas durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
MUY BUENAS	18	18
BUENAS	27	27
REGULARES	33	33
MALAS	12	12
MUY MALAS	10	10
TOTAL	100	100



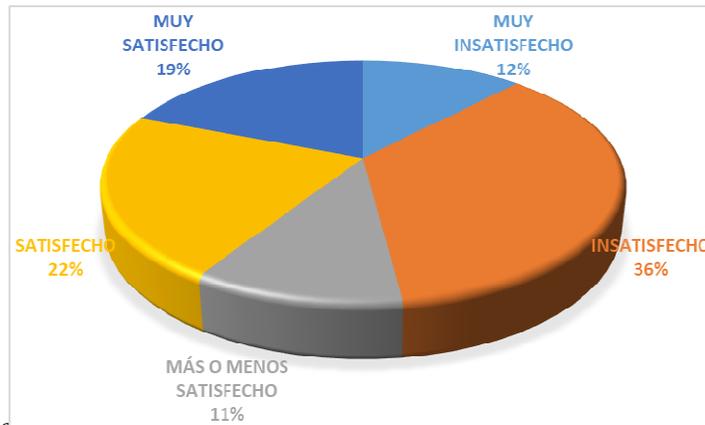
2.- ¿Le gusta la Undac como organización? (marque con una X una sola respuesta)

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	44	44
EN DESACUERDO	25	25
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	15	15
DE ACUERDO	9	9
MUY DE ACUERDO	7	7
TOTAL	100	100



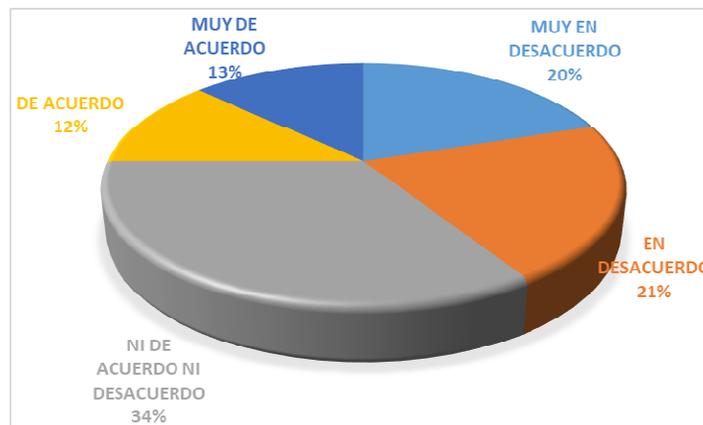
3.- ¿Está U

Descripción	N°	%
MUY INSATISFECHO	12	12
INSATISFECHO	36	36
MÁS O MENOS SATISFECHO	11	11
SATISFECHO	22	22
MUY SATISFECHO	19	19
TOTAL	100	100



4.- ¿Siente que en la Undac se ejecutan bien los trabajos desde la primera vez?

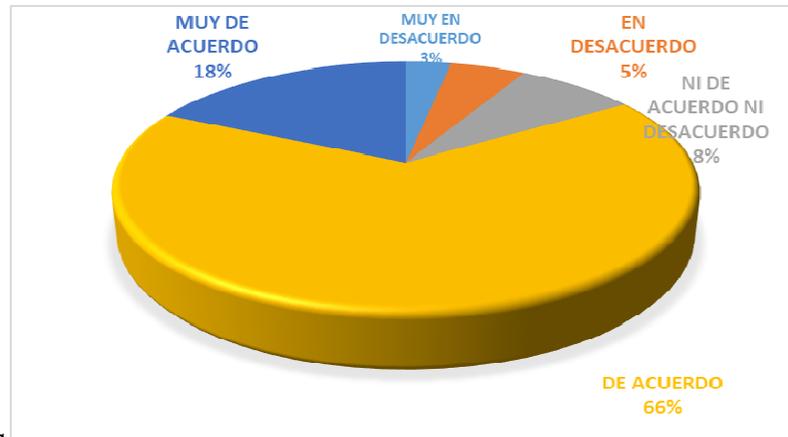
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	20	20
EN DESACUERDO	21	21
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	34	34
DE ACUERDO	12	12
MUY DE ACUERDO	13	13
TOTAL	100	100



5.- ¿Considera que el alumno debe ser el primero en la Undac?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	3	3
EN DESACUERDO	5	5

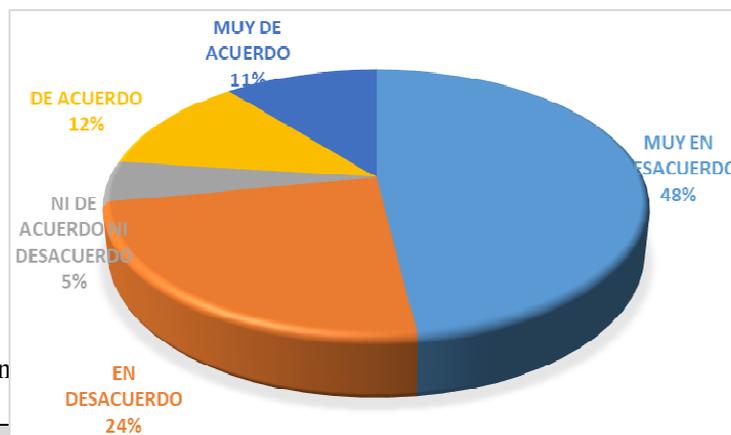
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	8
DE ACUERDO	66	66
MUY DE ACUERDO	18	18
TOTAL	100	100



VALORES COMUNES

6.- ¿Considera que hay un respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo?

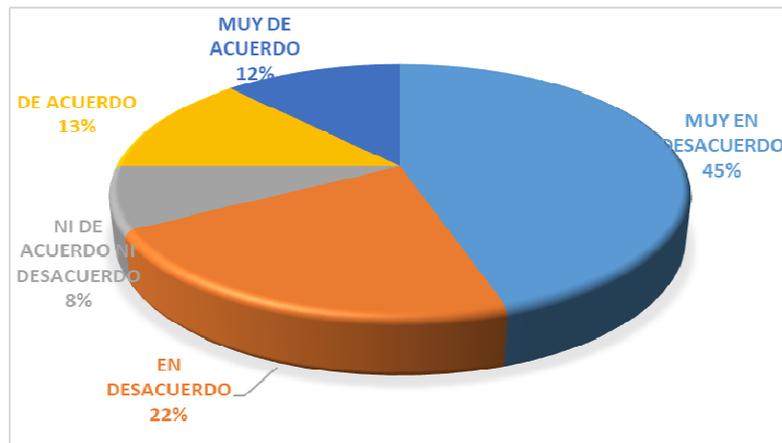
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	48	48
EN DESACUERDO	24	24
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	5
DE ACUERDO	12	12
MUY DE ACUERDO	11	11
TOTAL	100	100



7.- ¿Se siente in

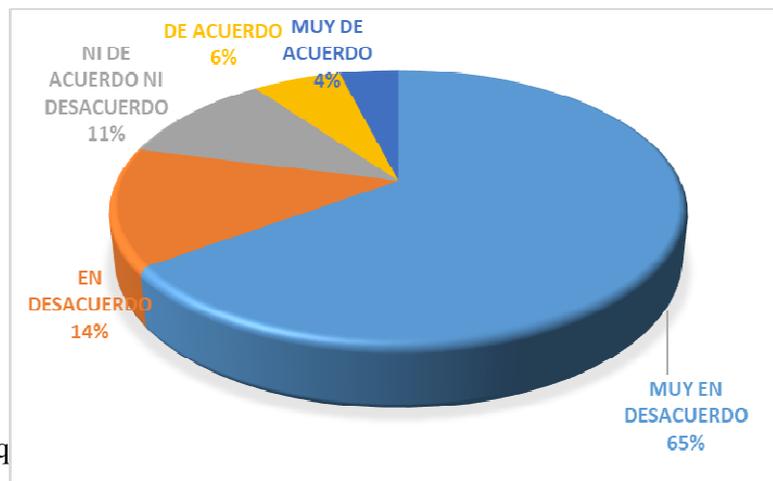
MUY EN DESACUERDO	45	45
EN DESACUERDO	22	22
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	8	8
DE ACUERDO	13	13
MUY DE ACUERDO	12	12

TOTAL	100	100
--------------	------------	------------



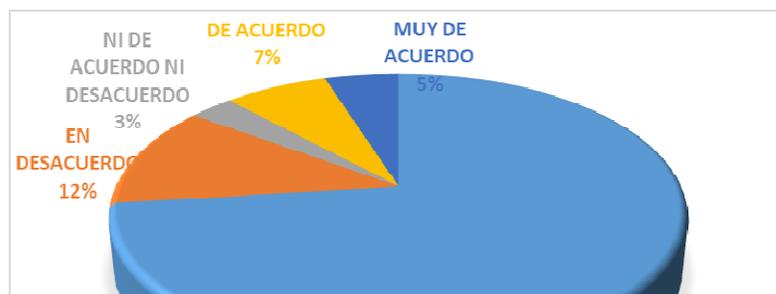
8.- ¿Siente que los trabajos que realiza en la Undac es en equipo?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	65	65
EN DESACUERDO	14	14
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	11	11
DE ACUERDO	6	6
MUY DE ACUERDO	4	4
TOTAL	100	100



9.- ¿Siente q

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	73	73
EN DESACUERDO	12	12
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	3
DE ACUERDO	7	7
MUY DE ACUERDO	5	5
TOTAL	100	100



10.- ¿Siente que los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento?

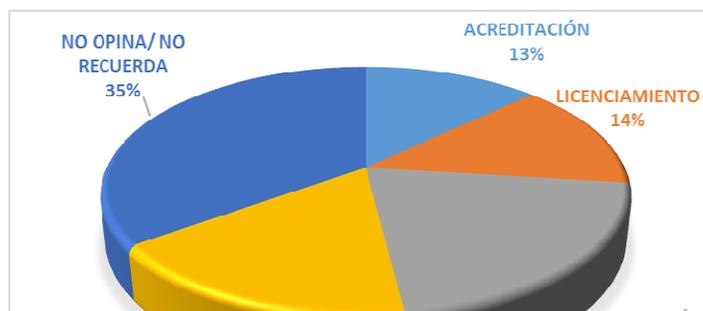
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	55	55
EN DESACUERDO	33	33
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	5
DE ACUERDO	3	3
MUY DE ACUERDO	4	4
TOTAL	100	100



SOCIOLE

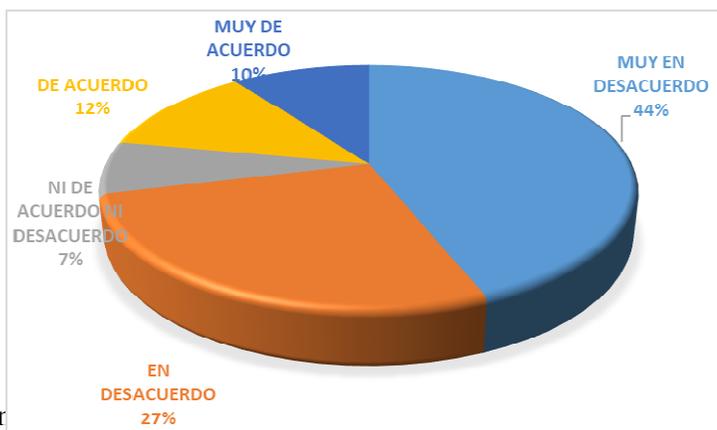
11.- ¿Qué c
Undac?

Descripción	N°	%
ACREDITACIÓN	13	13
LICENCIAMIENTO	14	14
CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	21	21
CARRIONINOS	17	17
NO OPINA/ NO RECUERDA	35	35
TOTAL	100	100



12.- ¿Existe una comunicación honesta con sus colegas en su trabajo?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	44	44
EN DESACUERDO	27	27
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7	7
DE ACUERDO	12	12
MUY DE ACUERDO	10	10
TOTAL	100	100



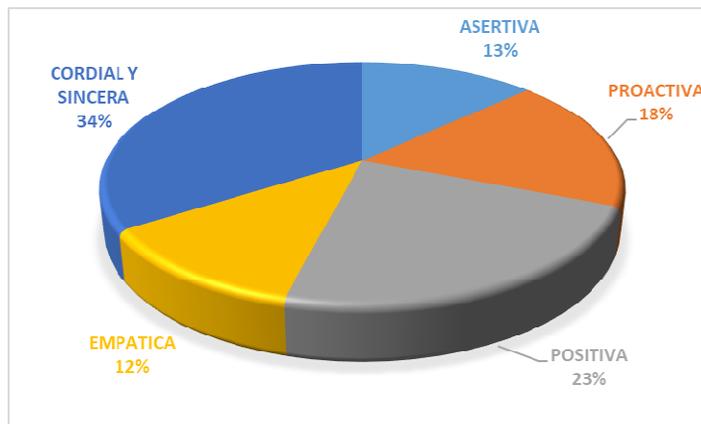
13.- ¿El tono con

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	37	37
EN DESACUERDO	29	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	25	25
DE ACUERDO	9	9
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	100	100



14.- ¿Cómo cree que debe ser la forma de comunicarse entre sus colegas?

Descripción	N°	%
ASERTIVA	13	13
PROACTIVA	18	18
POSITIVA	23	23
EMPATICA	12	12
CORDIAL Y SINCERA	34	34
TOTAL	100	100



SÍMBOLOS MATERIALES

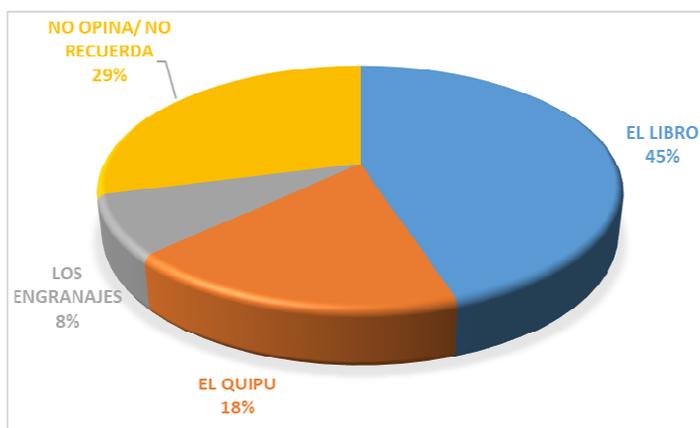
15.- ¿Cuáles son los símbolos de la Undac que más recuerda?

Descripción	N°	%
ESCUDO	69	69
LA BANDERA	19	19
EL LEMA	8	8
NO OPINA/ NO RECUERDA	4	4
TOTAL	100	100



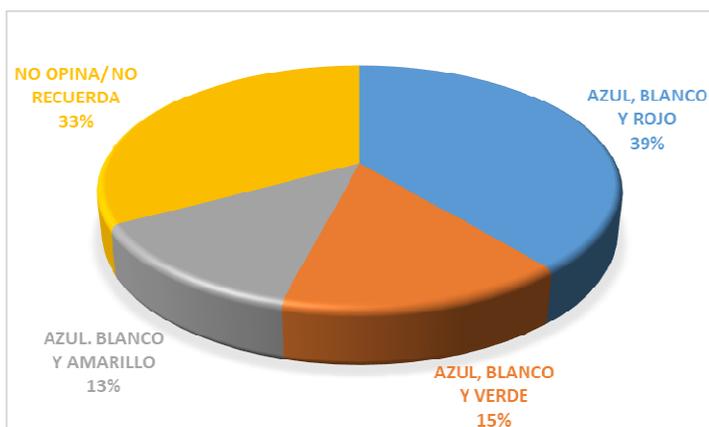
16.- ¿Qué componentes tiene el Escudo de la Undac?

Descripción	N°	%
EL LIBRO	45	45
EL QUIPU	18	18
LOS ENGRANAJES	8	8
NO OPINA/ NO RECUERDA	29	29
TOTAL	100	100



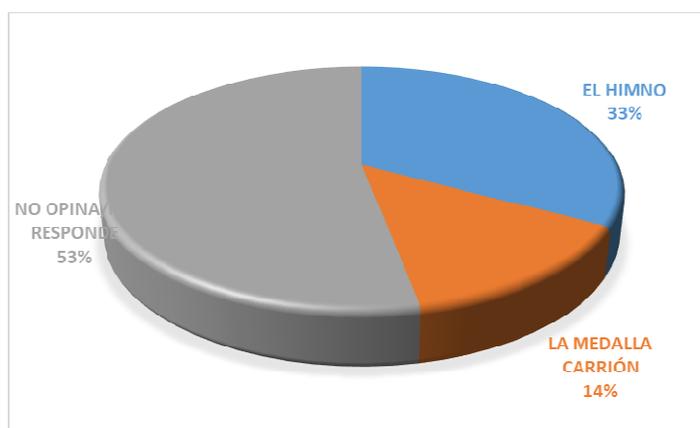
17.- ¿Cuáles son los colores de la bandera de la Undac?

Descripción	N°	%
AZUL, BLANCO Y ROJO	39	39
AZUL, BLANCO Y VERDE	15	15
AZUL. BLANCO Y AMARILLO	13	13
NO OPINA/ NO RECUERDA	33	33
TOTAL	100	100



18.- ¿Qué otros aspectos consideraría que deberían ser parte de los símbolos de la Undac?

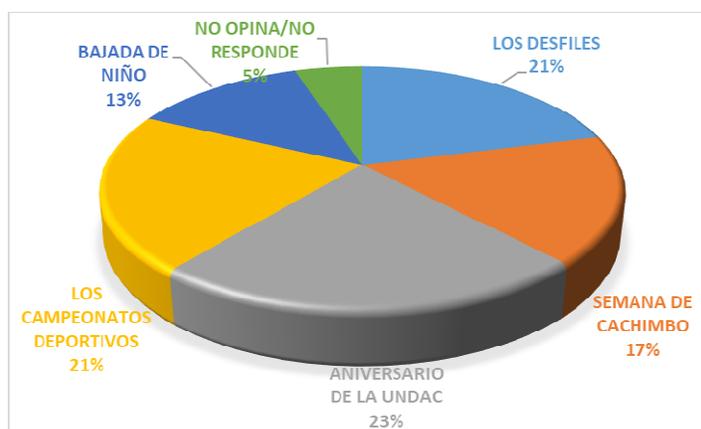
Descripción	N°	%
EL HIMNO	33	33
LA MEDALLA CARRIÓN	14	14
NO OPINA/NO RESPONDE	53	53
TOTAL	100	100



MITOS E HISTORIAS

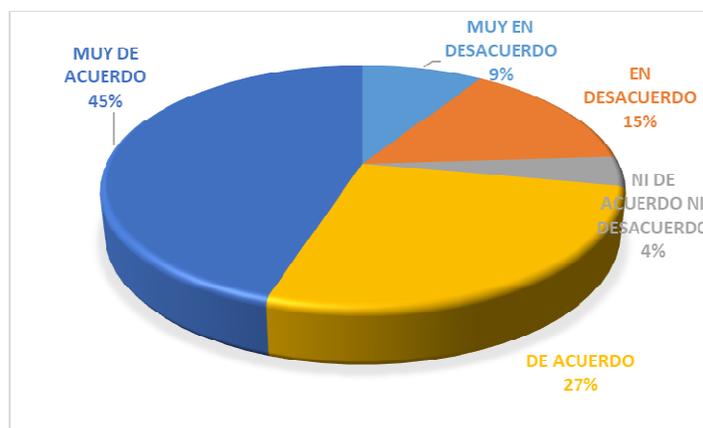
19.- ¿Qué mitos e historias recuerda durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
LOS DESFILES	21	21
SEMANA DE CACHIMBO	17	17
ANIVERSARIO DE LA UNDAC	23	23
LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	21	21
BAJADA DE NIÑO	13	13
NO OPINA/NO RESPONDE	5	5
TOTAL	100	100



20.- ¿Cree que la Undac forma parte de la historia de Cerro de Pasco?

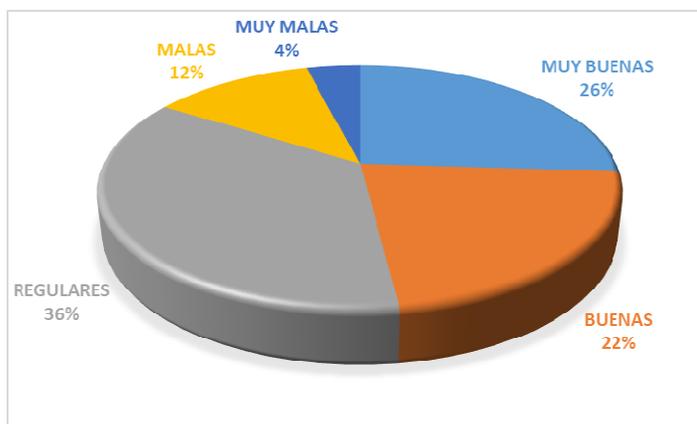
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	9	9
EN DESACUERDO	15	15
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	4	4
DE ACUERDO	27	27
MUY DE ACUERDO	45	45
TOTAL	100	100



EXPERIENCIAS COMPARTIDAS

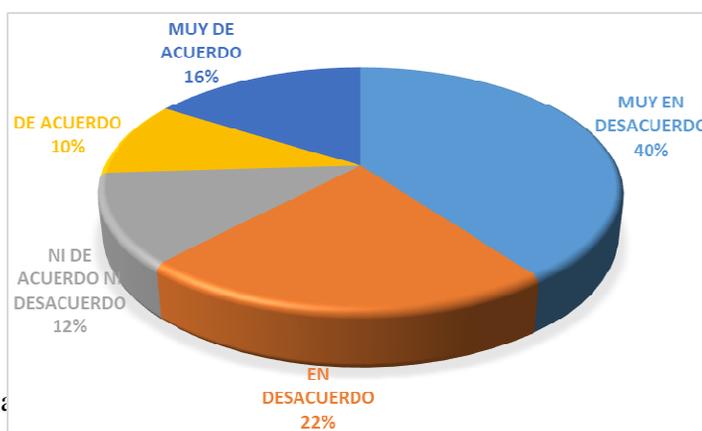
1.- ¿Cómo califica las experiencias compartidas durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
MUY BUENAS	13	26
BUENAS	11	22
REGULARES	18	36
MALAS	6	12
MUY MALAS	2	4
TOTAL	50	100



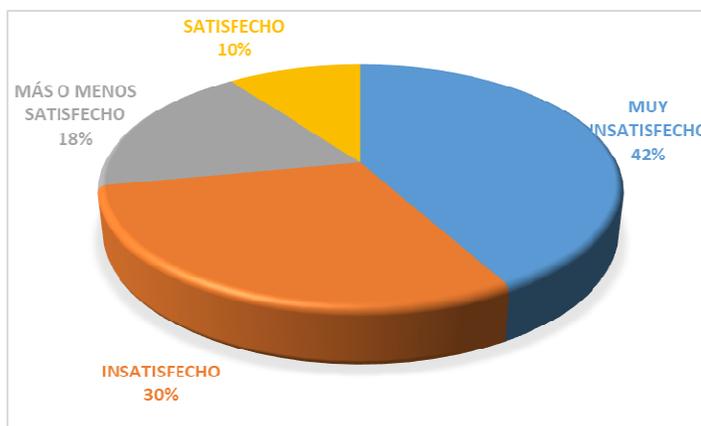
2.- ¿Le gusta la Undac como organización? (marque con una X una sola respuesta)

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	20	40
EN DESACUERDO	11	22
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6	12
DE ACUERDO	5	10
MUY DE ACUERDO	8	16
TOTAL	50	100



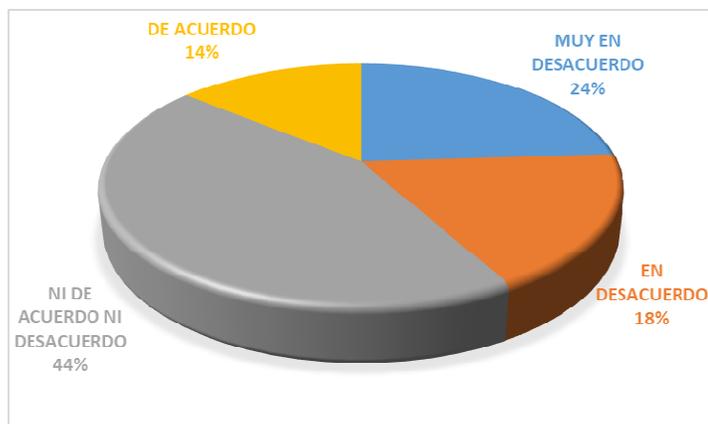
3.- ¿Está Ud. Satisfecho?

Descripción	N°	%
MUY INSATISFECHO	21	42
INSATISFECHO	15	30
MÁS O MENOS SATISFECHO	9	18
SATISFECHO	5	10
MUY SATISFECHO	0	0
TOTAL	50	100



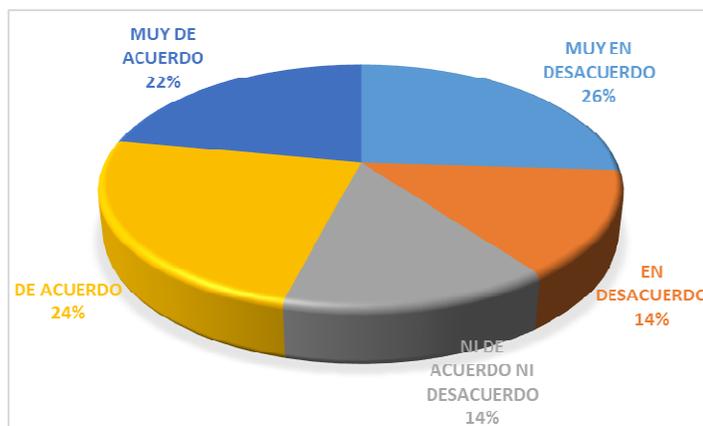
4.- ¿Siente que en la Undac se ejecutan bien los trabajos desde la primera vez?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	12	24
EN DESACUERDO	9	18
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	22	44
DE ACUERDO	7	14
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



5.- ¿Considera que el alumno debe ser el primero en la Undac?

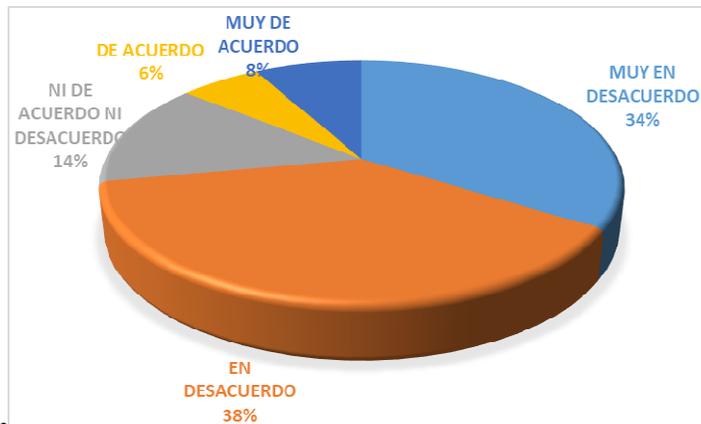
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	13	26
EN DESACUERDO	7	14
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7	14
DE ACUERDO	12	24
MUY DE ACUERDO	11	22
TOTAL	50	100



VALORES COMUNES

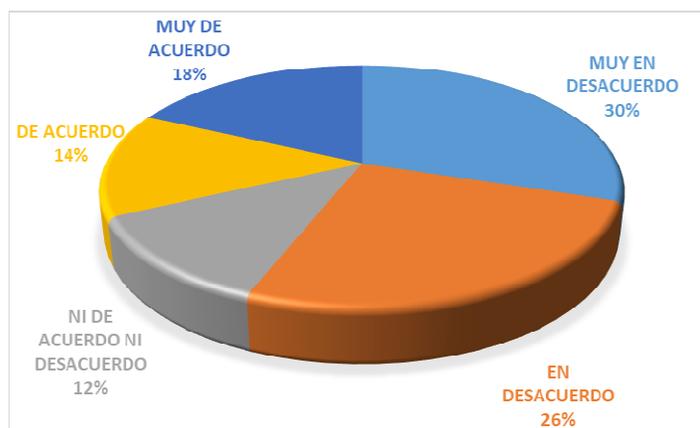
6.- ¿Considera que hay un respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	17	34
EN DESACUERDO	19	38
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	7	14
DE ACUERDO	3	6
MUY DE ACUERDO	4	8
TOTAL	50	100



7.- ¿Se siente integrado en la organización de la Undac?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	15	30
EN DESACUERDO	13	26
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	6	12
DE ACUERDO	7	14
MUY DE ACUERDO	9	18
TOTAL	50	100



8.- ¿Siente que los trabajos que realiza en la Undac es en equipo?

Descripción	N°	%
-------------	----	---

MUY EN DESACUERDO	27	54
EN DESACUERDO	17	34
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	2	4
DE ACUERDO	4	8
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



9.- ¿Siente que en su organización hay igual oportunidad para todos?'

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	29	58
EN DESACUERDO	18	36
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	2	4
DE ACUERDO	1	2
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



10.- ¿Siente que los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	20	40
EN DESACUERDO	23	46

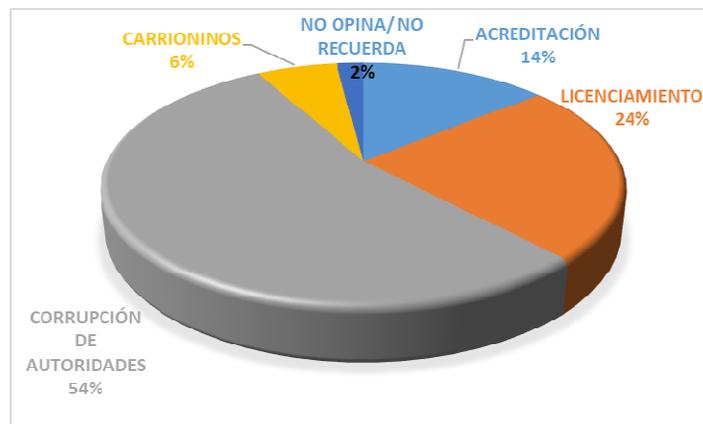
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	5	10
DE ACUERDO	2	4
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	50	100



SOCIOLECTO O LENGUAJE

11.- ¿Qué conceptos o términos ha escuchado más durante su permanencia en la Undac?

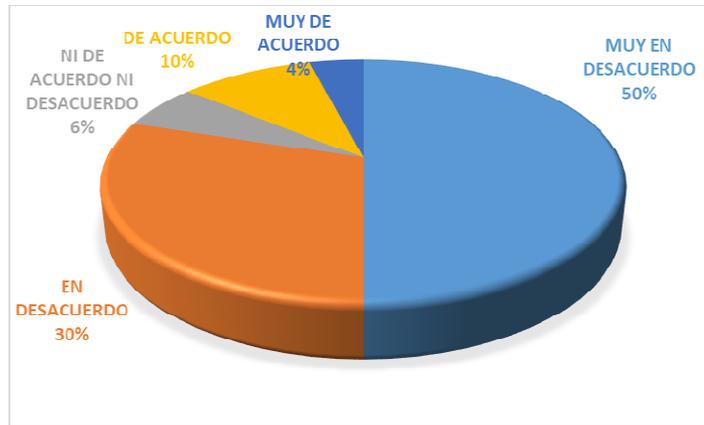
Descripción	N°	%
ACREDITACIÓN	7	14
LICENCIAMIENTO	12	24
CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	27	54
CARRIONINOS	3	6
NO OPINA/ NO RECUERDA	1	2
TOTAL	50	100



12.- ¿Existe una comunicación honesta con sus colegas en su trabajo?

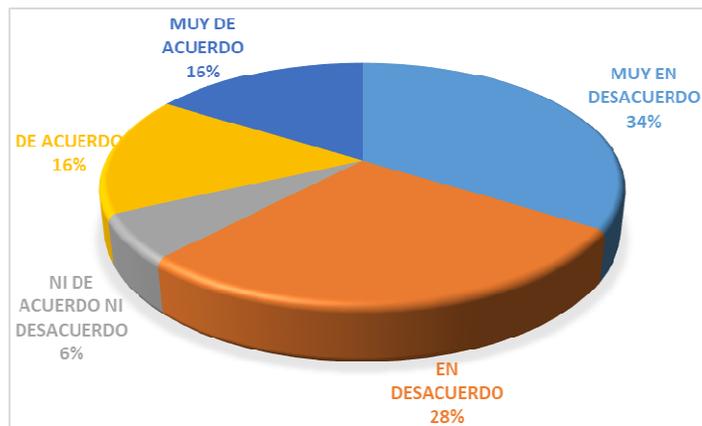
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	25	50
EN DESACUERDO	15	30

NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	6
DE ACUERDO	5	10
MUY DE ACUERDO	2	4
TOTAL	50	100



13.- ¿El tono comunicacional con sus colegas es el adecuado?'

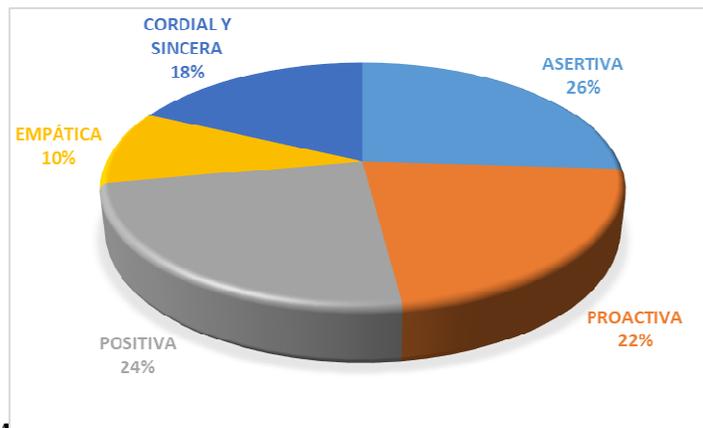
Descripción	Nº	%
MUY EN DESACUERDO	17	34
EN DESACUERDO	14	28
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	3	6
DE ACUERDO	8	16
MUY DE ACUERDO	8	16
TOTAL	50	100



14.- ¿Cómo cree que debe ser la forma de comunicarnos entre los carrioninos?

Descripción	Nº	%
ASERTIVA	13	26
PROACTIVA	11	22
POSITIVA	12	24
TOTAL	36	100

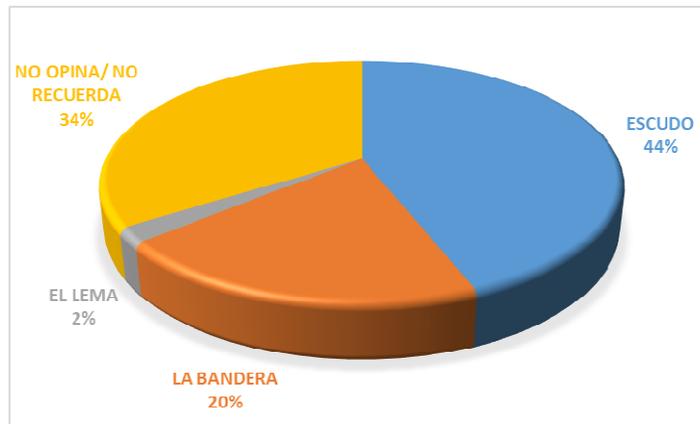
EMPÁTICA	5	10
CORDIAL Y SINCERA	9	18
TOTAL	50	100



SÍMBOLOS MATERIALES

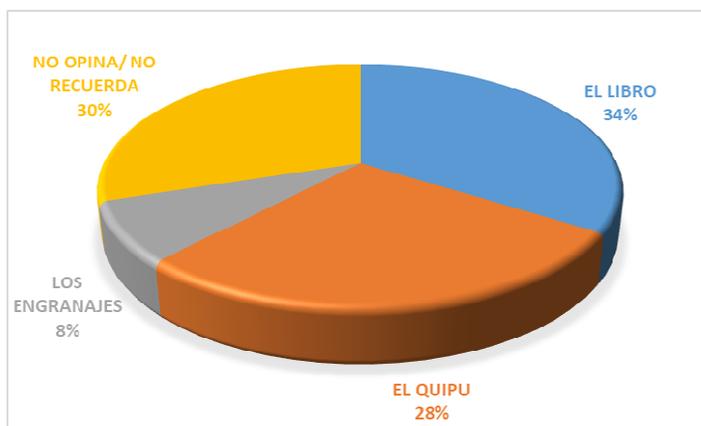
15.- ¿Cuáles son los símbolos de la Undac que más recuerda?

Descripción	N°	%
ESCUDO	22	44
LA BANDERA	10	20
EL LEMA	1	2
NO OPINA/ NO RECUERDA	17	34
TOTAL	50	100



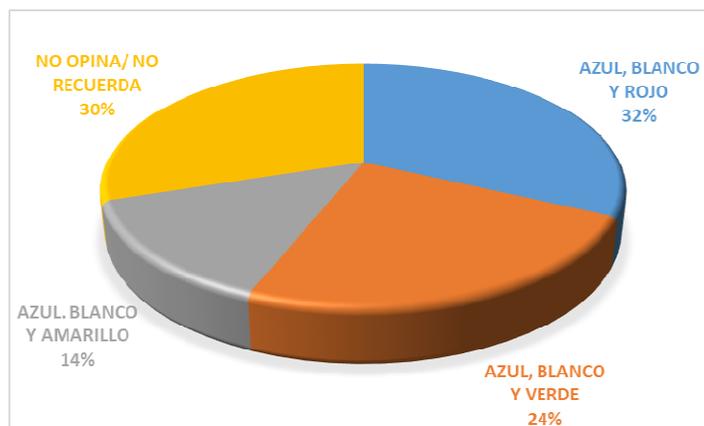
16.- ¿Qué componentes tiene el Escudo de la Undac?

Descripción	N°	%
EL LIBRO	17	34
EL QUIPU	14	28
LOS ENGRANAJES	4	8
NO OPINA/ NO RECUERDA	15	30
TOTAL	50	100



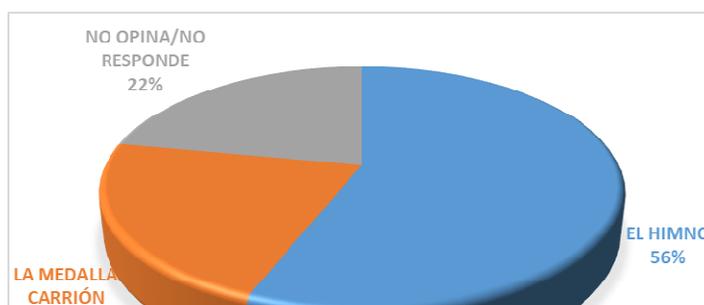
17.- ¿Cuáles son los colores de la bandera de la Undac?

Descripción	Nº	%
AZUL, BLANCO Y ROJO	16	32
AZUL, BLANCO Y VERDE	12	24
AZUL. BLANCO Y AMARILLO	7	14
NO OPINA/ NO RECUERDA	15	30
TOTAL	50	100



18.- ¿Qué otros aspectos consideraría que deberían ser parte de los símbolos de la Undac?

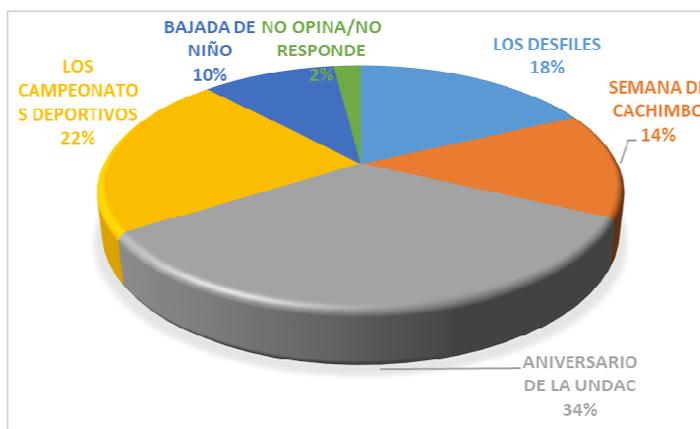
Descripción	Nº	%
EL HIMNO	28	56
LA MEDALLA CARRIÓN	11	22
NO OPINA/NO RESPONDE	11	22
TOTAL	50	100



MITOS E HISTORIAS

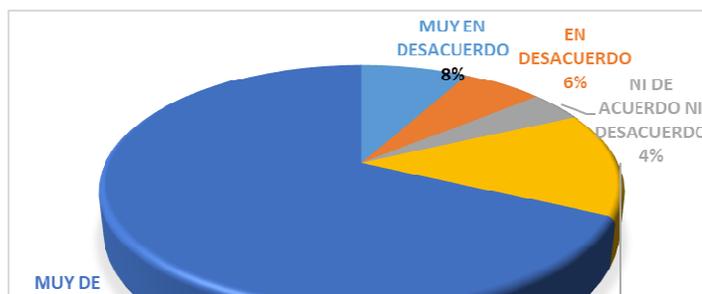
19.- ¿Qué mitos e historias recuerda durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
LOS DESFILES	9	18
SEMANA DE CACHIMBO	7	14
ANIVERSARIO DE LA UNDAC	17	34
LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	11	22
BAJADA DE NIÑO	5	10
NO OPINA/NO RESPONDE	1	2
TOTAL	50	100



20.- ¿Cree que la Undac forma parte de la historia de Cerro de Pasco?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	4	8
EN DESACUERDO	3	6
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	2	4
DE ACUERDO	7	14
MUY DE ACUERDO	34	68
TOTAL	50	100

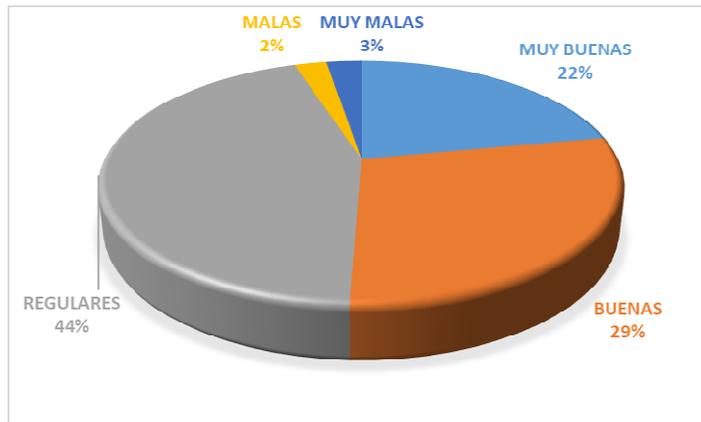


ENCUESTA A ESTUDIANTES

EXPERIENCIAS COMPARTIDAS

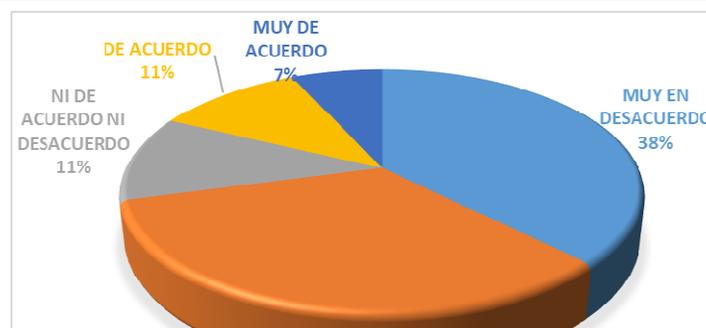
1.- ¿Cómo califica las experiencias compartidas durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
MUY BUENAS	110	22
BUENAS	143	29
REGULARES	222	44
MALAS	12	2
MUY MALAS	13	3
TOTAL	500	100



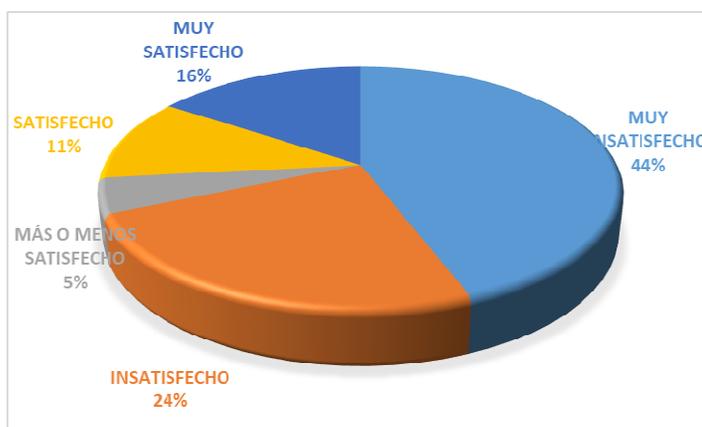
2.- ¿Le gusta la Undac como organización? (marque con una X una sola respuesta)

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	188	38
EN DESACUERDO	166	33
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	57	11
DE ACUERDO	55	11
MUY DE ACUERDO	34	7
TOTAL	500	100



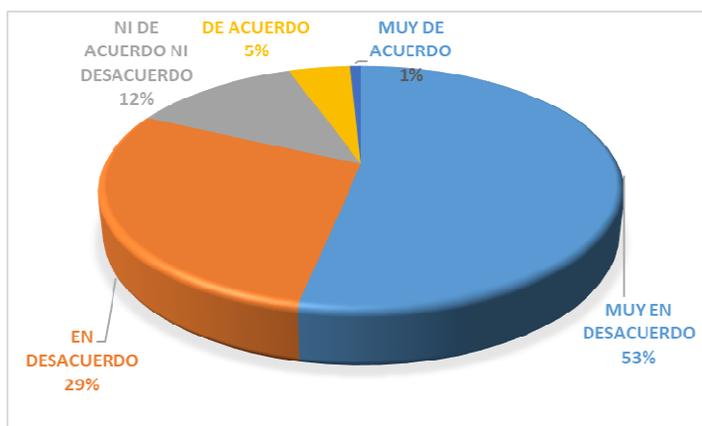
3.- ¿Está Ud. Satisfecho con su trayectoria en la Undac?

Descripción	N°	%
MUY INSATISFECHO	221	44
INSATISFECHO	122	24
MÁS O MENOS SATISFECHO	23	5
SATISFECHO	56	11
MUY SATISFECHO	78	16
TOTAL	500	100



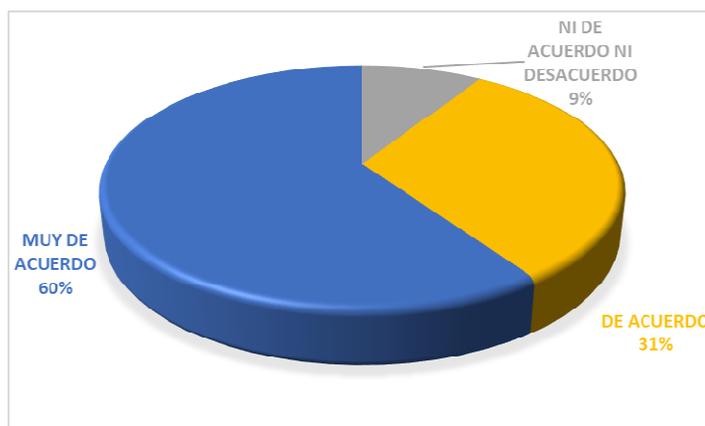
4.- ¿Siente que en la Undac se ejecutan bien los trabajos desde la primera vez?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	266	53
EN DESACUERDO	144	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	63	12
DE ACUERDO	23	5
MUY DE ACUERDO	4	1
TOTAL	500	100



5.- ¿Considera que el alumno debe ser el primero en la Undac?

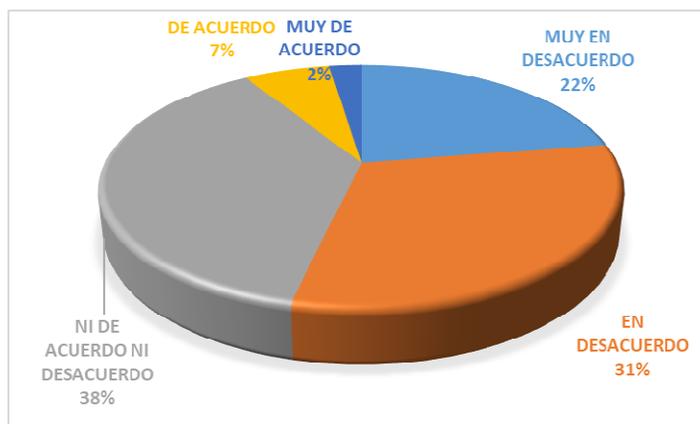
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	0	0
EN DESACUERDO	0	0
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	45	9
DE ACUERDO	157	31
MUY DE ACUERDO	298	60
TOTAL	500	100



VALORES COMUNES

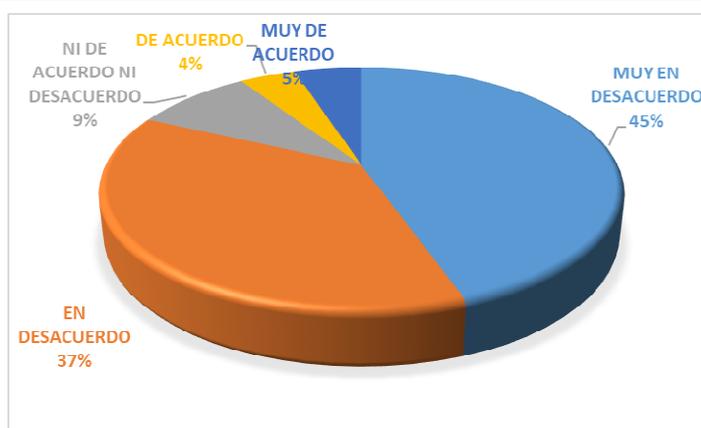
6.- ¿Considera que hay un respeto mutuo entre sus compañeros?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	112	31
EN DESACUERDO	156	38
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	188	22
DE ACUERDO	32	7
MUY DE ACUERDO	12	2
TOTAL	500	100



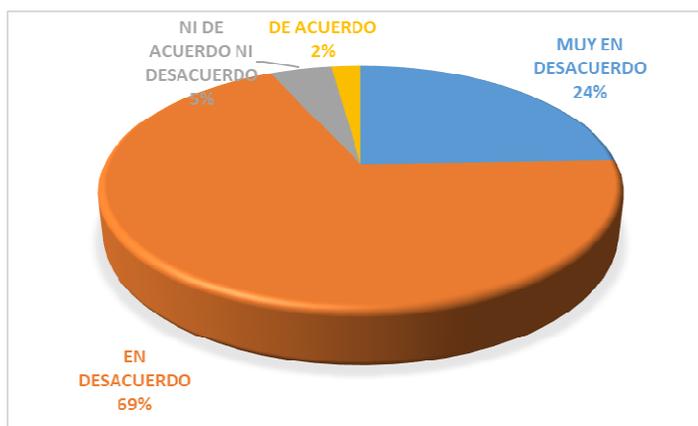
7.- ¿Se siente integrado en la organización de la Undac?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	223	45
EN DESACUERDO	187	37
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	44	9
DE ACUERDO	21	4
MUY DE ACUERDO	25	5
TOTAL	500	100



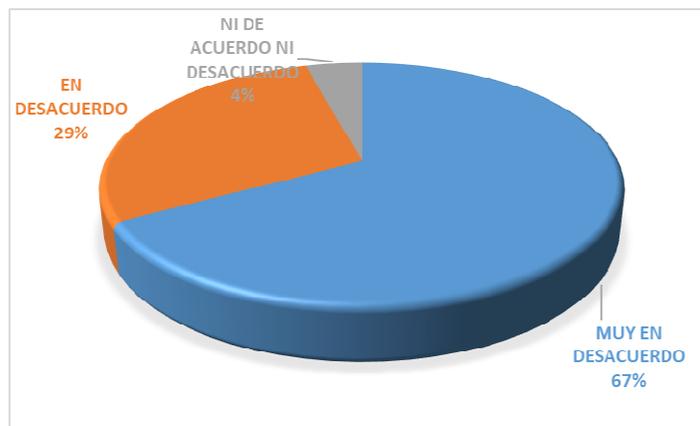
8.- ¿Siente que los trabajos que realiza en la Undac es en equipo?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	122	24
EN DESACUERDO	344	69
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	23	5
DE ACUERDO	11	2
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	500	100



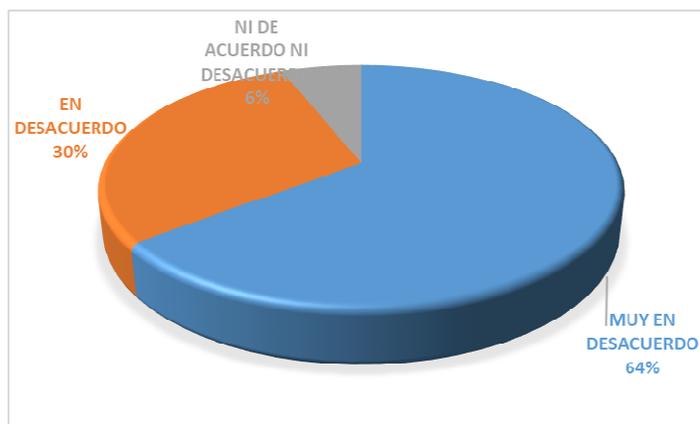
9.- ¿Siente que en su organización hay igual oportunidad para todos?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	335	67
EN DESACUERDO	144	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	21	4
DE ACUERDO	0	0
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	500	100



10.- ¿Siente que los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento?

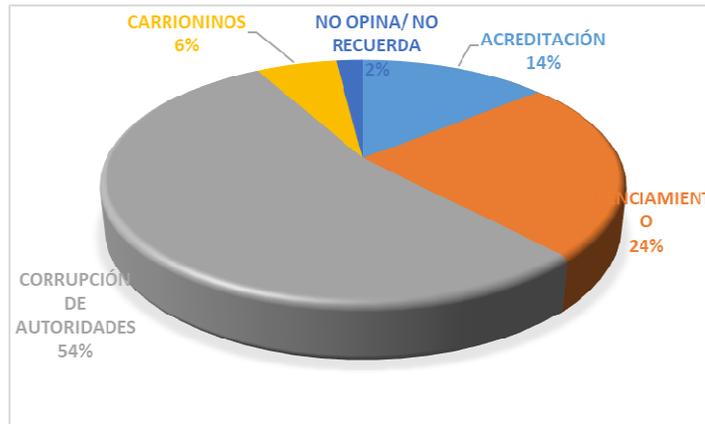
Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	258	64
EN DESACUERDO	118	30
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	24	6
DE ACUERDO	0	0
MUY DE ACUERDO	0	0
TOTAL	400	100



SOCIOLECTO O LENGUAJE

11.- ¿Qué conceptos o términos ha escuchado más durante su permanencia en la Undac?

Descripción	N°	%
ACREDITACIÓN	70	14
LICENCIAMIENTO	120	24
CORRUPCIÓN DE AUTORIDADES	270	54
CARRIONINOS	30	6
NO OPINA/ NO RECUERDA	10	2
TOTAL	500	100



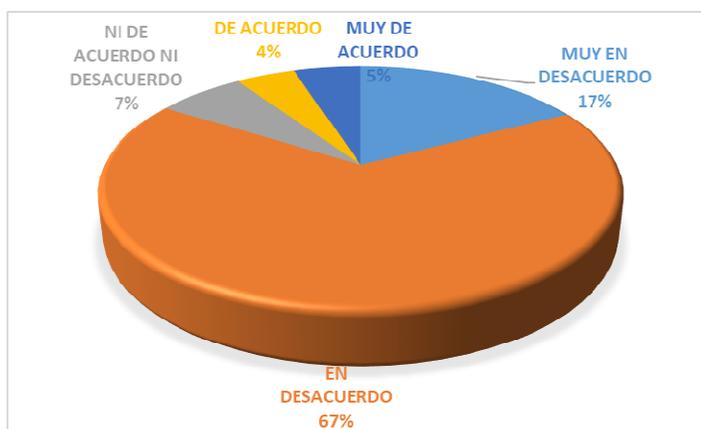
12.- ¿Existe una comunicación honesta con sus colegas en su trabajo?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	302	61
EN DESACUERDO	145	29
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	41	8
DE ACUERDO	6	1
MUY DE ACUERDO	6	1
TOTAL	500	100



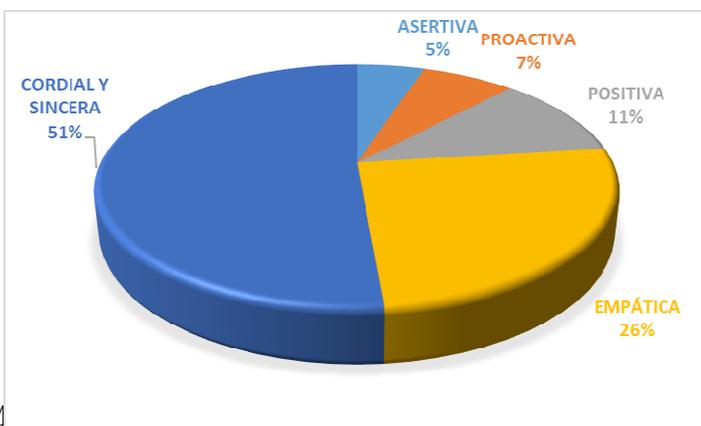
13.- ¿El tono comunicacional con sus colegas es el adecuado?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	86	17
EN DESACUERDO	334	67
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	33	7
DE ACUERDO	22	4
MUY DE ACUERDO	25	5
TOTAL	500	100



14.- ¿Cómo cree que debe ser la forma de comunicarnos entre los carrioninos?

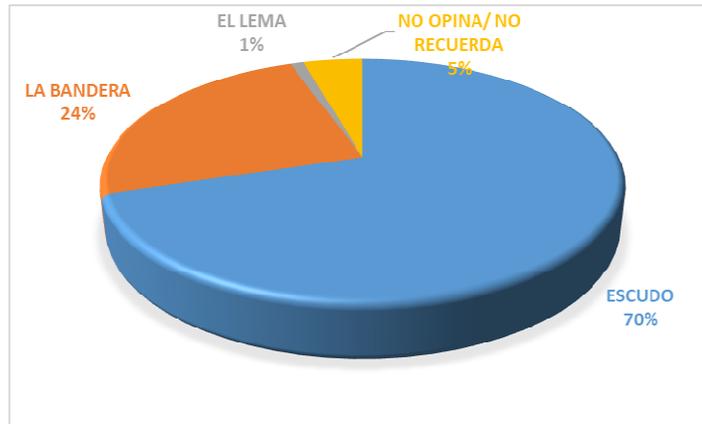
Descripción	N°	%
ASERTIVA	25	5
PROACTIVA	35	7
POSITIVA	55	11
EMPÁTICA	128	26
CORDIAL Y SINCERA	257	51
TOTAL	500	100



SÍMBOLOS M

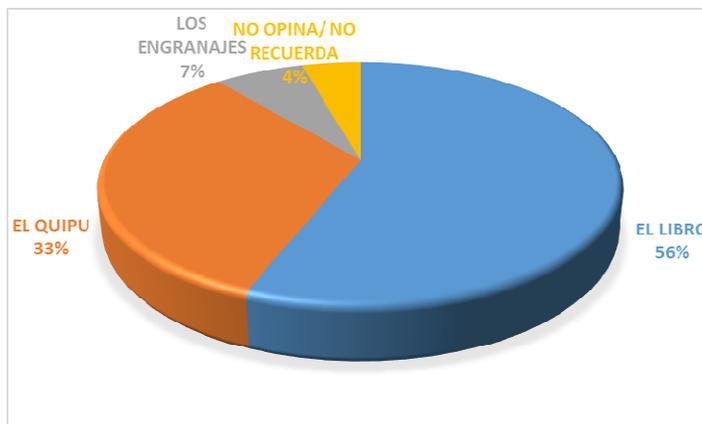
15.- ¿Cuáles son los símbolos de la Undac que más recuerda?

Descripción	N°	%
ESCUDO	351	70
LA BANDERA	122	24
EL LEMA	5	1
NO OPINA/ NO RECUERDA	22	5
TOTAL	500	100



16.- ¿Qué componentes tiene el Escudo de la Undac?

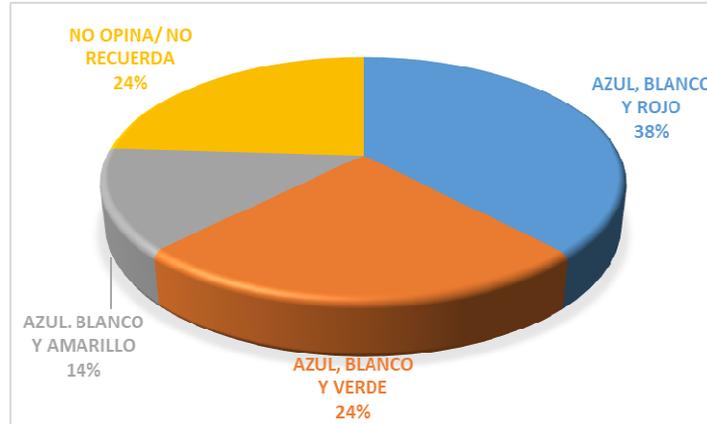
Descripción	N°	%
EL LIBRO	280	56
EL QUIPU	165	33
LOS ENGRANAJES	33	7
NO OPINA/ NO RECUERDA	22	4
TOTAL	500	100



17.- ¿Cuáles son los colores de la bandera de la Undac?

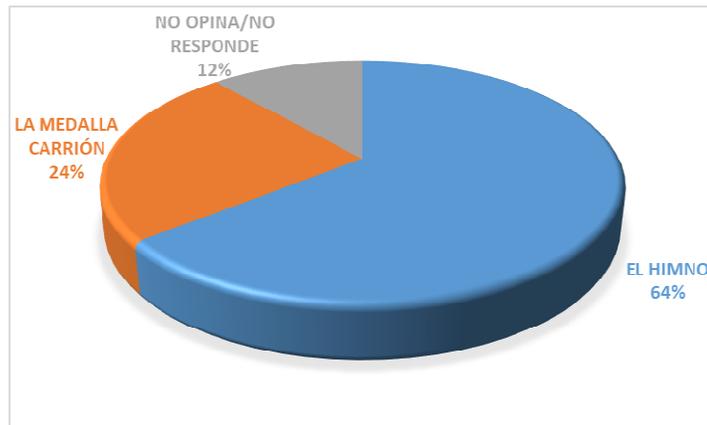
Descripción	N°	%
-------------	----	---

AZUL, BLANCO Y ROJO	190	38
AZUL, BLANCO Y VERDE	122	24
AZUL. BLANCO Y AMARILLO	68	14
NO OPINA/ NO RECUERDA	120	24
TOTAL	500	100



18.- ¿Qué otros aspectos consideraría que deberían ser parte de los símbolos de la Undac?

Descripción	Nº	%
EL HIMNO	321	64
LA MEDALLA CARRIÓN	122	24
NO OPINA/NO RESPONDE	57	12
TOTAL	500	100



MITOS E HISTORIAS

19.- ¿Qué mitos e historias recuerda durante su permanencia en la Undac?

Descripción	Nº	%
LOS DESFILES	67	13

SEMANA DE CACHIMBO	258	52
ANIVERSARIO DE LA UNDAC	115	23
LOS CAMPEONATOS DEPORTIVOS	22	4
BAJADA DE NIÑO	0	0
NO OPINA/NO RESPONDE	38	8
TOTAL	500	100



20.- ¿Cree que la Undac forma parte de la historia de Cerro de Pasco?

Descripción	N°	%
MUY EN DESACUERDO	116	23
EN DESACUERDO	222	44
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO	33	7
DE ACUERDO	122	24
MUY DE ACUERDO	7	2
TOTAL	500	100

