

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN, ESTADO MONAGAS**



**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL CAMBIO
PLANIFICADO, EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA
ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS
ESTADALES, AÑO 2.005**

ASESOR: AZACÓN, ZENAIDA

REALIZADO POR:
Br. VELÁSQUEZ, LUISA

Trabajo de Grado Modalidad Pasantía como requisito para Optar al Título de
Licenciado en Administración Industrial

MATURÍN, JUNIO DEL 2005

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN, ESTADO MONAGAS



**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL CAMBIO
PLANIFICADO, EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA
ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS
ESTADALES, AÑO 2.005**

AUTOR: Br. VELÁSQUEZ, LUISA

Trabajo de Grado como requisito parcial para optar al título de Lic. En
Administración Industrial

APROBADO

Prof. Lexaida Rondón
Jurado Principal

Prof. Liz Mari Salandy
Jurado Principal

Prof. Zenaida Azacón
Asesor Académico

MATURÍN, JUNIO DEL 2005
UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN, ESTADO MONAGAS



PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL CAMBIO PLANIFICADO, EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES, AÑO 2.005

ASESOR: AZACÓN ZENAIDA

REALIZADO POR: Br. VELÁSQUEZ, LUISA

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales; el cual permitirá identificar y controlar los inconvenientes que se presentan en el proceso productivo, que en su mayoría se producen por fallas humanas. Además de sugerir modificaciones, fortalecer debilidades, disminuir las amenazas y eliminar las rutinas que puedan inferir en la efectividad de las operaciones diarias, en aras de satisfacer el reto asumido. Para realizar esta investigación se realizó un trabajo de campo a nivel descriptivo. La población estuvo conformada por todo el personal que labora en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, ya que es muy reducida y resulto bastante manejable. La recopilación de datos se realizó a través de la observación directa, la revisión documental, y el cuestionario, los cuales facilitaron la observación y detección de las posibles debilidades y contribuyeron al logro de los objetivos propuestos. Con base en los resultados obtenidos se pudo notar que en dicha Coordinación existe una permanente planificación de actividades, sin embargo la estructura física es inadecuada para el cabal desempeño de las funciones que permitan llevar a cabo dicha planificación y transformarlas en óptimos resultados. Además lo obsoleto y escaso de la estructura física y tecnológica con que se cuenta acrecienta aún más los problemas de ejecución de las actividades programadas. La relación entre los jefes inmediatos con sus subordinados puede considerarse como buena, no obstante, no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual.

DEDICATORIA

Dios, grande, único, verdadero y poderoso a ti, en primer lugar te dedico mi gran esfuerzo hoy hecho realidad. Porque en cada paso de mi vida tú siempre estas presente; iluminándome, protegiéndome y sobre todo dándome tu infinito amor.

Los seres más bellos y adorables, que me dieron la dicha de nacer, crecer, educarme, apoyarme y confiar en mí. Mis padres: Papi (**Pablo**) a pesar de tu pronta partida cuando a un era una niña, tengo los más bellos recuerdos de ti. Al ángel más especial (**Gila**) que Dios me regalo, para que iluminara mis pasos e iniciará este sueño, y aunque me dejo en la mitad del camino, sus esfuerzos y consejos fueron la base que fortalecieron mi vida y que me ayudaron a salir adelante. **“Siempre estarás presente en mi corazón”**. Al ser que por amor e infinita confianza en mi, tuvo que dejarme ir para que realizará el sueño más anhelado y esperado por ella (Saira). **“Gracias a Dios por tenerte a mi lado”**.

Ustedes la fuente de mi inspiración, (Pablo, Orlando, Carmen, Luis Delvalle, Luisaira, Luis José, Luz Belli y muy especialmente mis consentidos; Alexander, Luis Ramón, Luis Pilar y Luis Carlos) mis hermanos, la riqueza más grande que Dios me ha regalado. Los adoro y este éxito es **“Por ustedes y Para ustedes”**, porque se lo merecen. También a los consentidos de la tía (Mis Sobrinos), para que sigan mi ejemplo y hagan realidad también cada uno de sus sueños; en especial ustedes: Luis Francisco, Orfran, Ángel, Luis Rafael, Alexander, Giliana e Indermar.

Isvalle Montaña, a ti como muestra de la sincera amistad y constante apoyo que por siempre nos ha mantenido unida. Que Dios te bendiga y al igual que Yo, realice tus sueños. Isbelia y Juan Montaña, los seres más excepcionales; quienes desde el inicio de mi carrera me acogieron en sus brazos y con su cálido amor y su inmensa confianza contribuyeron en la realización de este sueño. También les dedico estas líneas a mis otros hermanitos (Ernestico y Leidis), porque su inmenso cariño y constante apoyo me ayudaron a realizar uno de mis mi sueños.

Sólo a ustedes les dedico estas líneas tíos, muy especialmente: Fortuna, José, Inés, Valentín, Carmen, Luisa, Luis Félix y Bladimir; porque fueron de una u otra forma fuente de apoyo en la realización de mi sueño. Primos constituyen ustedes también parte de este éxito (José Rafael “Cheo”, Pilar, Armadelis, Juan, Noreidis, Vicdalis, etc.). También a mi abuelita (María), porque sus palabras de aliento me guiaron para seguir con mi sueño.

Al ser que como muestra de su amor me da; apoyo, comprensión, y confianza para seguir adelante. A ti Osmal Acosta, tu constancia y dedicación día a día, desde el inicio de mi carrera fue la base que me fortaleció y me ayudo a superar los más grandes obstáculos, para hoy realizar uno de nuestros grandes sueños. **“Que la realización de mi sueño sea fuente de inspiración en el logro de los tuyos”.** ¡TE AMOooo! También a tus padres, porque sus consejos y constante apoyo nos ayudan cada día a superarnos y a continuar adelante en la realización de todos nuestros sueños.

¡LOS SUEÑOS SON LA FUERZA

CAPAZ DE TRANSFORMAR AL

MUNDO!

AGRADECIMIENTOS

Por siempre a Dios, grande, único, verdadero y poderoso quien me dio de su protección y amor para lograr uno de mis grandes sueños.

Tamaiba Chaoí, a ti por el calor y la paciencia de madre que me distes en la máxima casa de estudio y en la tuya también; junto a mis compañeros y ayudantes que aportaron siempre un granito de arena para construir nuestro gran reto en la universidad.

Olvidarte no podré (Universidad De Oriente), estarás en los recuerdos más grandes y significativos de mi vida, porque me acogiste en tus aulas, y me distes los mejores profesores (Sonía Díaz, Selanny Pereira, María Blanco, Zenaida Azacón, Orsini la Paz, Liz Mary salandy, Lexaida Rondón, entre otros.), para que me enseñaran y formaran hoy día como toda una profesional.

Dándole gracias a Dios por haberme colmado de tantas bendiciones, muestra de ellas es el inmenso cariño y apoyo que ustedes me han dado. Ustedes quienes ocupan un lugar muy especial en mi corazón; Flia: Acosta Ramírez, Montañó, Guarisma y también tú, consentida y querida abuelita Agustina.

Orgullosa de tener a unos grandes compañeros y amigos como lo son: Amirtha, Elizabeth, Soraya, Mirelis, Fernando, Mirvida, Ericks, Nestor, Erika, Chivito, Veneno, Aricelis y Thais; porque la gran amistad que siempre esta presente es fuente de ayuda en los peores y más bellos momentos.

Son para ustedes también mis agradecimientos y mi cariño: Lic. Ana, Francisca (Pancha), Marigle, Jesús Ruíz, Eglis, Anicia, Xiomaris, Viviana, Yenni, José y muy especialmente a ustedes (Prof. Alfredo y Liliana) por su constante apoyo y colaboración.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 Planteamiento del Problema	3
1.2 Objetivos	5
1.2.1 Objetivo General.....	5
1.2.2 Objetivos Específicos.....	5
1.3 Justificación de la Investigación	6
1.4 Delimitación.....	6
1.5 Definición de Términos.....	7
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional.....	10
2.2 Antecedentes de La Investigación.....	12
2.3 Bases Teóricas.....	14
2.3.1 Desarrollo Organizacional.....	14
2.3.2 Elementos del Desarrollo Organizacional	15
2.3.3 Objetivos Básicos del Desarrollo Organizacional	17
2.3.4 Valores del Desarrollo Organizacional.....	18
2.3.5 Condiciones para el Éxito o Fracaso en la Implantación de un Programa de Desarrollo Organizacional	19
2.3.6 Sintomatología de la Salud Organizacional.	20
2.3.7 Fundamentos del Desarrollo Organizacional	26
2.3.8 Modelos del Desarrollo Organizacional	29
2.4 Institución	32
2.4.1 Reseña Histórica De La Institución	32
2.4.2 Misión	33
2.4.3 VISIÓN.....	34
2.4.4 Objetivos.....	34
2.4.5 Funciones de Acuerdo al Organigrama de la Institución.....	35
2.4.6 Objetivos de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.....	42
CAPITULO III	43
MARCO METODOLÓGICO	43
3.1 Tipo de Investigación	43
3.2 Nivel de Investigación.....	43

3.3 Población y Muestra	44
3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.	45
3.4.1 La Observación Directa.	45
3.4.2 Revisión documental.....	45
3.4.3 Cuestionario.....	45
3.5 Procedimientos del Análisis de la Recolección de Datos	46
3.6 Aspectos Administrativos	46
3.6.1 Recursos Humanos	46
3.6.2 Recursos Materiales	46
CAPÍTULO IV	47
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	47
CAPÍTULO V	72
Conclusiones.....	72
Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado.	74
BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	47
Distribución Absoluta Y Porcentual Con Relación Al Nivel Académico Del Personal Que Labora En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 2	49
Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto Al Tiempo De Servicio Que Tiene El Personal Administrativo En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 3	51
Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A La Inducción Acerca De Las Tareas Y Funciones Que Debe Realizar En Sus Puestos De Trabajo El Personal Administrativo De La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 4	52
Distribución Absoluta Y Porcentual En Relación Con La Tecnología Y Estructura Para Que El Personal Administrativo De La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales Realice Sus Labores.	
GRÁFICO N° 5	54
Distribución Absoluta Y Porcentual En Relación A Si Las Tareas Que Realiza El Personal Administrativo Son Supervisadas Por Su Jefe Inmediato En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales.	
GRÁFICO N° 6	56
Distribución Absoluta Y Porcentual En Relación Al Proceso De Comunicación Del Personal Administrativo Dentro La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 7	58
Distribución Absoluta Y Porcentual Con Respecto A Las Relaciones Con Su Jefe Inmediato Y Sus Compañeros De Trabajo En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 8	60
Distribución Absoluta Y Porcentual De Acuerdo A La Opinión Del Personal Administrativo Si Se Promueve El Trabajo En Equipo Dentro De La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	

GRÁFICO N° 9	62
Distribución Absoluta Y Porcentual Respecto A Si La Institución Organiza Actividades De Entrenamiento Y Capacitación De Acuerdo A Los Requerimientos De Los Cargos Del Personal Administrativo En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 10	64
Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Al Proceso De Planificación Dentro De La Coordinación De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 11	66
Distribución Absoluta Y Porcentual De Acuerdo A La Frecuencia Con Que Se Evaluan Los Resultados Obtenidos Con Los Objetivos Establecidos En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 12	68
Distribución Absoluta Y Porcentual En Cuanto Al Mecanismo Más Utilizado Para Trasmistir Ordenes E Informaciones En La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	
GRÁFICO N° 13	70
Distribución Absoluta Y Porcentual Referente A Si El Personal Administrativo Estaría Dispuesto A Participar Activamente En Un Proceso De Reestructuración Organizacional Dentro De La Coordinación De Asistencia Administrativa De Obras Públicas Estadales	

INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es una respuesta para el cambio. Una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones. Se parte del hecho de que éstas pueden adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo del inevitable cambio. Igualmente busca lograr un cambio planificado en función de las necesidades, exigencias o demandas de la organización o del entorno. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos y en el desarrollo de los equipos humanos, entre otros aspectos.

El presente trabajo se realizó durante el año 2004-2005, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales. Esta es una institución dedicada a controlar, dirigir, planificar, coordinar y supervisar cada uno de los diversos planes de construcción, obras y mantenimiento, implementados en el Estado Monagas, con la finalidad de cubrir las necesidades de las comunidades para asegurar su crecimiento y desarrollo futuro.

Se realizó en primer término un Diagnóstico del Modelo Organizacional actual; con el fin de conocer las fortalezas que contribuyen al buen funcionamiento del área administrativa; así como también las debilidades, de tal manera que se puedan hacer sugerencias para un mejor desenvolvimiento de las actividades diarias que allí se realizan.

Este estudio se llevó a cabo con información obtenida del personal adscrito a la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, por medio de una serie de entrevistas y observaciones directas que permitieron un conocimiento más profundo de su funcionamiento. Además, obtener experiencia y

conocimientos valiosos, con la finalidad de sugerir al personal administrativo algunas medidas que puedan corregir y hacer efectivo el servicio en dicha Coordinación. De la misma forma, un efectivo control del recurso humano para mejorar su capacidad productiva. Por tal razón se Propone la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, año 2.005.

Esta investigación está estructurada en cinco (5) capítulos, distribuidos de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: El Problema y sus Generalidades, en el cual se incluye; El Planteamiento del Problema, Objetivos: General y Específicos, Justificación de la Investigación, Delimitación y por último, la Definición de Términos.

CAPÍTULO II: Marco Teórico, está implícita la Teoría más importante del Desarrollo Organizacional, así como la Identificación y Funciones de la Institución.

CAPÍTULO III: Marco Metodológico que contiene: Tipo de Investigación, Nivel de Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimientos del Análisis e Interpretación de Datos, y por último los Aspectos Administrativos.

CAPÍTULO IV: Presentación y análisis de los Resultados.

CAPÍTULO V: Conclusiones, Matriz FODA y Propuesta para la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de asistencia Administrativa de Obras públicas Estadales

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, muchas organizaciones intentan adoptar un cambio que permita el desarrollo efectivo de sus operaciones, siempre con la visión de conducir con éxito las organizaciones. También con la necesidad poseer la capacidad de adaptarse a los cambios que demanda un mercado competitivo y cambiante. Dado a que algunas veces, los directivos ignoran la existencia de las nuevas estrategias que algunas disciplinas pueden aportar para modernizar de manera integral una organización.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de cultura que institucionaliza el uso de diversas tecnologías sociales, para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planificación estratégica en la organización.

Por medio del Desarrollo Organizacional se trata de vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Además ayuda a establecer condiciones que animen la motivación y el desarrollo individual. De igual manera, combina la resolución de problemas y la orientación de acciones que coinciden con los propósitos y la dirección general de la organización.

La Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, ubicada en la Avenida Raúl Leoni al lado del MINFRA, tiene como propósito general, apoyar efectiva y eficientemente al Director de Obras Públicas Estadales en la toma de decisiones. Se evidenció actualmente, a través de la observación directa, que no existe un Modelo de Desarrollo Organizacional implementado, por lo tanto, se encuentran diversas debilidades en cuanto al procesamiento de la información recibida de acuerdo a las normas y procedimientos internos. Existen fallas en la comunicación tanto ascendente como descendente, poca retroalimentación, las tareas se realizan de manera individual. No se verifica la eficacia de la coordinación total en cuanto al logro de los objetivos. Tampoco existe exploración de métodos para mejorar las actividades de la dicha Coordinación.

Por todo lo anteriormente planteado, se realizó una Propuesta para la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, la cual permitirá identificar y controlar los inconvenientes que se presentan en el proceso productivo, que en su mayoría se producen por fallas humanas. Igualmente permitirá sugerir modificaciones, fortalecer las debilidades, disminuir las amenazas, dinamizar la monotonía de los síntomas impulsores y eliminar las rutinas que pueden inferir en la efectividad de las operaciones diarias, en aras de satisfacer las expectativas de los contratistas y a la vez lograr el reto asumido.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Proponer la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, año 2.005.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir el Modelo Organizacional que existe actualmente en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.
- Precisar las funciones de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.
- Establecer la importancia de Implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.
- Aplicar una matriz FODA en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.
- Presentar una propuesta para Implementar un Modelo de Desarrollo Organizacional en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El Desarrollo Organizacional busca lograr un cambio planificado en la institución, conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta manera, la atención se puede concretar en las modalidades de acción de determinados grupos, y mejorar las relaciones humanas en los factores económicos, en relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos, en el liderazgo, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. El Desarrollo Organizacional se concreta especialmente sobre el lado humano más que sobre los objetivos, estructuras y técnicas de la organización.

La Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, frente al Desarrollo Organizacional obtendría algunos cambios que le permitirían lograr mayores beneficios derivados del recurso humano, factor decisivo para el éxito de la institución. Además de lograr que los individuos tengan sentido de pertenencia, es decir, que sean efectivamente miembros de la institución. También contribuiría al fortalecimiento de elementos positivos de manera tal que se proporcione un ambiente laboral que permita aumentar la efectividad y subsanar las situaciones negativas presentes.

1.4 DELIMITACIÓN

La investigación se realizó con el fin de hacer una Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales

pertenecientes al Ejecutivo Regional, durante un período comprendido entre Octubre – Febrero del 2005.

1.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Actitudes:** Aspectos positivos o negativos en la actitud de un trabajador frente a una tarea concreta. (Rosenberg, Pág.81).
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (www.Gestiopolis.Com).
- **Cambio Planeado:** Diseñar y aplicar, en forma deliberada, una innovación de estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar. (Stoner, Pág. 452).
- **Competencia:** Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores, y en la que ninguna empresa puede demandar u ofrecer una cantidad suficientemente grande para alterar el precio de mercado. (Rosenberg, Pág.85).
- **Comunicación:** Transmisión de la información en el seno de un grupo, considerada en sus relaciones con la estructura de este grupo. (Acebo, Pág. 270).
- **Creencia:** Firme asentimiento y conformidad con una cosa. (Acebo, Pág. 296).
- **Cultura Organizacional:** Serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidas por los miembros de la organización. (Stoner, Pág. 452).

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (www.Gestiopolis.Com.)
- **Desarrollo Organizacional:** Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, de ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. (Burke, Pág.12)
- **Efectividad:** En el proceso de dirección, organización óptima entre cinco elementos: producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo. (Rosenberg, Pág. 155).
- **Eficiencia:** Aptitud, competencia en el trabajo que se desempeña. (Acebo, Pág.369).
- **Entorno:** Todos los factores físicos, psicológicos y sociales, situaciones, acontecimientos o relaciones que rodean o afectan a una empresa. (Rosenberg, Pág. 164).
- **Estructura:** Conjunto ordenado y autónomo de elementos interdependientes cuyas relaciones están reguladas por leyes. (Acebo, Pág. 426).
- **Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (www.Gestiopolis.Com).

- **Matriz FODA:** Este análisis consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno, y oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo de una organización. (www.Google.Com.)
- **Misión:** Obra que una persona o colectividad se sienten obligadas a realizar. (Acebo, Pág.674).
- **Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (www.Gestiopolis.Com).
- **Proceso:** Método, sistema adoptado para llegar a un determinado fin. (Acebo, Pág. 824).
- **Recursos:** Cualquier forma de riqueza que un país explota para producir bienes y servicios (mano de obra, minerales, aceite, etc.). (Rosenberg, Pág.353).
- **Sentido de Pertenencia (Empowerment):** Es donde los beneficios óptimos de la tecnología, de la información son alcanzados para llevar a cabo el negocio de la organización. (www.Google.Com.)
- **Valores:** Es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un objeto o cosa en particular. (Simula; 1988, Pág. 103).
- **Visión:** Hecho de ver o de representarse algo. (Larousse, Pág. 1038).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tuvo sus orígenes en experimentos que recalcan la comunicación abierta entre grupos pequeños, considerando que tiene bastante poder para efectuar el cambio. Sin embargo no son apropiados, para todas las estrategias de cambio. La necesidad de darle más atención a determinados grupos debería ser usada en la perspectiva de una estrategia para el cambio total, ya que pueden ser útiles para problemas específicos.

Desde el, punto de vista histórico, será interesante conocer la forma en que muchos acontecimientos, inventos e innovaciones que se produjeron alrededor de 1946 surtieron efectos duraderos durante la década siguiente.

El Desarrollo Organizacional empezó a surgir en 1957 como un intento de aplicar algunos valores y conocimientos a las organizaciones. También considerando como un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio; tales esfuerzo son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países.

Por ese mismo tiempo Douglas Mc Gregor de la Sloan School of Management del MIT, dirigía unas sesiones similares de Instrucción de Unión Carbide. También Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard eran consultores de General Mills. Fomentaban lo que ahora llamaríamos un cambio de sistemas Socio-Técnico; ayudaron a cambiar algunas estructuras de trabajo de las distintas plantas, de modo que cada taller desempeñará un mayor trabajo de equipo y una toma de decisiones más extensa.

En la década de 1960, algunas personas del naciente campo del Desarrollo Organizacional o relacionados con él, no sólo actuaban, sino también reflexionaban y escribían. Algunos adoptaron un punto de vista personal; otros, una perspectiva de grupos y otros una macrovisión, tomando como marco de referencia la totalidad de la organización.

Por otro lado surge el denominado “GRUPO T”, como reafirmación de los logros obtenidos por una serie de talleres celebrados en Gran Bretaña para el año 1946. En dichos talleres liderizaban Kart Lewin, Kenneth Benne, Lelan Bradford y Ronald Lippit, realizando tareas y fungiendo como líderes de los grupos de aprendizaje los últimos tres participantes. Los Grupos T surgieron como una forma de aumentar el grado de conciencia acerca de la importancia dada a ayudar a los grupos y líderes de grupos para que estos se concentrasen en los procesos aplicados de grupos y liderazgo.

Luego de cierto tiempo estos Grupos T fueron trascendidos a sistemas sociales de más permanencia y complejidad, pero en este proceso se experimentaron frustraciones que le impedían a los capacitados trasladar las habilidades personales aprendidas a los escenarios de la organización, aunque sin lugar a dudas constituyeron vínculos con el enfoque total de la organización de Douglas Mc Gregor, Herbert Shepard, Robert Blake y Jane

Mouton, y luego con el enfoque dado por Richard Beckhard, Robert Argyris, Jack Gibb, Warren Bennis, Eva Shinndler-Rainman y otros.

Todos estos autores contribuyen positiva y relativamente con el Desarrollo Organizacional y sus técnicas y teorías, a lo largo de los años lograron aportar un grano de arena a la tarea de maximizar la eficiencia del comportamiento organizacional, a través de la búsqueda para cambios conductuales que le permiten a las organizaciones aplicar estrategias dirigidas al logro eficiente de sus objetivos. Dicho proceso ha venido exponiéndose a lo largo de las organizaciones, ampliando cada vez más su ámbito de acción, el tipo de organización y dándole relevancia al estudio del factor humano, como piedra angular de todo el proceso productivo de las empresas.

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar este aspecto del estudio se tomaron en cuenta los aportes relacionados con la línea de investigación utilizada.

En el Estado Monagas los trabajos de relevancia que se han realizado se encuentran en las distintas bibliotecas públicas y privadas, así como en las instituciones educativas de nivel superior. Entre los trabajos se mencionaran los siguientes:

Chacón Nancy-Griselda Ibarra (2000); Realizaron un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Análisis del Desarrollo Organizacional Aplicado a la Biblioteca Central de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. Su propósito es el desarrollo de estudio a nivel

técnico, profesional y postgrado del personal interno para contribuir con el progreso del país.

González R. Egdy I. (2001); Realizó un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Diagnóstico de Desarrollo Organizacional en la Empresa “Obras y Servicios, C.A.” (OSECA), durante el año 2000. Con el propósito de proporcionar al departamento administrativo de OSECA, los beneficios de la introducción de un programa de Desarrollo Organizacional, el cual permitirá corregir las variaciones en los procesos administrativos, incorporar la innovación necesaria, impulsar la motivación y desarrollo del personal, en fin lograr mayor eficiencia de las actividades de la empresa para crear adaptabilidad a los cambios que demanda el mercado.

Dautan Ana (2001); Realizó un trabajo de grado en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, titulado: Diagnóstico Organizacional Aplicado al Departamento de Contabilidad, Adscrito a la Gerencia de Administración de la Distribuidora Polar del Sur, C.A., el cual tiene como objetivo diagnosticar mediante la aplicación del modelo de Weisbord la situación actual de dicha empresa. Concluyendo que el Desarrollo Organizacional es utilizado como una estrategia que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, a fin de lograr una mayor efectividad en la ejecución de las actividades de la empresa y, una mejor capacidad de adaptación a los cambios continuos del entorno competitivo.

Martínez Norka (2002); Presentó un trabajo de grado en la Universidad de oriente, titulado: Desarrollo Organizacional Aplicado a Fondo Común , Agencia Maturín, durante el año 2002; el cual tiene como propósito que Fondo Común optimice sus procesos y pueda brindar a sus clientes un servicio de calidad, para así afianzarse como institución financiera.

Concluyéndose que el personal tiene conocimiento respecto a los objetivos trazados por la empresa, con los cuales se siente involucrado. Existen fallas en el manejo de sus funciones, algunos empleados consideran inadecuada la estructura organizacional establecida, y existe desmotivación respecto a los incentivos percibidos en la medición del desempeño. Además el estilo de liderazgo y la tecnología presentan deficiencia, siendo ambos poco convenientes frente a algunas situaciones y la última poco actualizada.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

No hay claridad en cuanto a quien creó el término Desarrollo Organizacional, existe la posibilidad de haber surgido en dos o tres lugares al mismo tiempo a través de los conceptos de Roberts Blake, Herberd Shepard, Jane Mouton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard.

Los grupos T de Bouton Rabié, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de Desarrollo Organizacional, el objetivo era distinguir los programas complementarios del Desarrollo Gerencial.

Al respecto Stoner (1996): **“Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional más eficaces y colaboradores, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipos, los equipos temporales y la cultura intergrupar, con la ayuda de un asesor que le facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción”** (Pág. 461).

Dicha definición admite lo anteriormente expuesto, ya que lo plantea como una serie de actividades, llevadas a cabo con base en la conducta humana, como principal elemento de las organizaciones, y un factor cambiante, siempre en la búsqueda del mejoramiento del comportamiento, bajo la supervisión de una persona capacitada que logre descubrir los problemas que allí se encuentran y pueda, a través de técnicas conductuales, guiar a los involucrados a la solución de dichas fallas.

2.3.2 ELEMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Esfuerzo a Largo Plazo:** Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
- **Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia:** La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.
- **Proceso de Visión:** Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- **Procesos de Delegación de Autoridad:** Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos

en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.

- **Procesos de Aprendizaje:** Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
- **Procesos de Resolución del Problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- **Administración Constante y de Colaboración de la Cultura de la Organización:** Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
- **Papel Consultor-Facilitador:** Este papel es muy poderoso, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.
- **Teoría y Tecnología de las Ciencias de la Conducta Aplicada:** Se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría.

- **Investigación Acción:** Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. (Wendell, 1995, Pág. 29-31)

2.3.3 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, validas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos. (WWW.Gestiopolis.Com.)

2.3.4 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuente de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a esta última, de que desarrollen todo potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización se encuentren en un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida). (WWW.Gestiopolis.Com.)

2.3.5 CONDICIONES PARA EL ÉXITO O FRACASO EN LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para el Éxito: La organización se encuentra bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia esta inquieta por actuar y buscar soluciones:

- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- Tienen lugar en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de desarrollo organizacional es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficiencia y buen funcionamiento de las organizaciones.

Para el Fracaso:

- La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
- La implantación parcial del desarrollo organizacional o de actividades que no estén basada en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- Una expectación irrealista del tiempo que tomará la importancia del desarrollo organizacional.

- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores internos y externos.
- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el desarrollo organizacional entre los variados niveles de la organización.
- Buscar “Buenas Relaciones Humanas” como objetivo principal del desarrollo organizacional, en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la institución.
- Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas.

2.3.6 SINTOMATOLOGÍA DE LA SALUD ORGANIZACIONAL.

La mayoría de las organizaciones de hoy presentan un comportamiento que podría caracterizarse por sana o enferma. Una organización sana es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, y que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio; mientras que la organización enfermiza quiere mantener su salud, dándole entonces oportunidades de crecimiento a los miembros individuales.

Existen algunas características de las organizaciones enfermas y de las sanas, en relación a esto.

Faria (1994) señala lo siguiente:

SEÑALES DE DOLENCIA

- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se “suprimen”. Se hablan de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.
- Los organigramas y señales de “status”, son más importantes que la solución de problemas. Se prefiere la “dramaturgia” o la “liturgia”. El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.
- El control del proceso de decisión esta centralizado. Se forman cuellos de botellas, en los vértices de los embudos jerárquicos.
- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como esta prescrita orden y procedimientos.
- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de “su” área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.

- Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.
- Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras “astucias”, de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.
- Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo “dando cabezadas”, despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a “ganar o perder”.
- Se evita la retroinformación.
- Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración. Se temen.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento, (por ejemplo en reuniones) es apagado y dócil: no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.
- El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.
- El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.
- Es importante no correr riesgos.
- “¡Un error más y estás despedido!”.
- El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.

- La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.
- ¡Tradiciones!
- Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.
- Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. “Yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco”.

SEÑALES DE SALUD

- Los objetivos de la organización son ampliamente compartidos. Hay un flujo contaminante de energía humana canalizada para la consecución de esos objetivos, en los diversos niveles.
- Las personas sienten el deseo de hablar de los problemas observados, con la participación de las personas directamente unidas a ellos, porque hallan que las dificultades se deben considerar abiertamente y de frente.
- Se enfatiza en la resolución práctica de los problemas específicos. Se trabaja sin preocupación con el status/territorio ocupacional (los símbolos de status o territorio se toman en cuenta cuando son útiles par resolver problemas y a la consecución de objetivos de la organización). Se acepta el inconformismo como algo que puede ser útil y saludable.

- Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
- Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
- Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
- Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
- La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
- Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.
- Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa, siente y desea que todos hagan lo mismo.
- Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a “yo gano y él también gana”.

- Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
- Las personas quieren estar “unidas” y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?)
- El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
- Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
- Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio. Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?
- Se la hace frente al bajo rendimiento en colaboración una solución al problema.
- La estructura de organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficiencia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles.
- Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.

- La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
- Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: “es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco”. (Pág. 32-35).

2.3.7 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos.

Entre estos fundamentos se encuentran los más importantes a saber:

- **Modelos y Teorías del Cambio Planificado:** El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos, describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.
- **Teoría de los Sistemas:** Considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.

- **Participación y Delegación de Autoridad:** La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las elites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente en toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Estos pilares de la práctica del desarrollo organizacional están validados tanto por la investigación como por la práctica. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa el desarrollo y bienestar individual.
- **Equipo y Trabajo en Equipo:** Los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, estos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quieren que sean efectivos. Los equipos y trabajos en equipos son parte del fundamento del desarrollo organizacional. Estos son los más “urgentes” que están sucediendo hoy en día en las organizaciones. La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.
- **Estructuras Paralelas de Aprendizaje:** Estas creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del Desarrollo Organizacional. Son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia las

estructuras paralelas son un vehículo para aprender como cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Las estructuras ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, e iniciar los cambios necesarios, son uno de los fundamentos del Desarrollo Organizacional, porque prevalecen en muchos programas diferentes así, como los programas de calidad de vida en el trabajo.

- **Estrategia Normativa- Reeducativa del Cambio:** El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Lo que se trata de decir es que hay diferentes estrategias para efectuar el cambio, y que el desarrollo organizacional se basa en primer lugar en una estrategia normativa-reeducativa y en segundo lugar en una estrategia empírica-racional.
- **Ciencia de la Conducta Aplicada:** Esta base del Desarrollo Organizacional se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo y del conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas del desarrollo organizacional aplican los principios y prácticas de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficiencia y los practicantes del desarrollo organizacional conocen esos patrones gracias a las investigaciones y las teorías.

- **Investigación-Acción:** Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basados en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: Recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y Planificación de la acción; basándose en los datos. La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del desarrollo organizacional desde sus inicios. Es un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer poner en práctica los esfuerzos para el cambio. (Wendell, 1996, Pág. 83-110).

2.3.8 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Estos modelos y teorías son útiles para la fase de diagnóstico de la consultoría de Desarrollo Organizacional, puesto que ayudan a organizar y sistematizar la masa potencial de confusión. El profesional de Desarrollo Organizacional puede escoger ciertos modelos y teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio.

A continuación se hace referencia de algunos Modelos del Desarrollo Organizacional:

Modelo de las Seis Casillas de Weisbord

Este Modelo se define con señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Weisbord representa a la organización en seis casillas: Finalidad, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

En conclusión el modelo de Weisbord es particularmente útil para cuando el supervisor no dispone de suficiente tiempo como sería deseable para el diagnóstico, además cuando se necesita un organigrama relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio o cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy.

Se basa en la premisa que de la mayoría de los directivos y consultores “lucubran” teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente.

Este modelo comprende cinco fases:

Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.

Desarrollo de las estrategias del cambio.

Desarrollo de la técnica del cambio.

Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.

Evaluación de las estrategias del cambio.

Modelo del Cambio Planificado de Faria Mello.

Cabe destacar que este será el modelo que se implementará en la Institución antes mencionada.

El Cambio Planificado utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría a saber:

- **Contacto, Contrato y Entrada:** Estas constituyen la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el consultor acerca de las posibilidades de una labor de Desarrollo Organizacional.
- **Recolección de Datos:** Fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan al diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.
- **Diagnóstico:** El especialista de Desarrollo organizacional a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.
- **Planeación de Intervenciones:** Esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.

- **Acción:** La acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- **Acompañamiento y Evaluación:** A través de esta fase final se controla y se autoevalúan los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados. La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción.

2.4 INSTITUCIÓN

NOMBRE: OBRAS PÚBLICAS ESTADALES (OPE)

División de la cual depende: Despacho del Gobernador

UBICACIÓN: Avenida Raúl Leoni, al lado del Ministerio de Infraestructura (MINFRA).

2.4.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA INSTITUCIÓN

Obras Públicas Estadales (OPE), es una institución que depende de la Gobernación del Estado Monagas y se inicia en el gobierno de Marco Pérez Jiménez, con la finalidad de ofrecerle a la comunidad servicios generales en lo relativo a las áreas de mantenimiento, construcción, etc.

Anteriormente Obras Públicas Estadales con el nombre de Ministerio de Obras Públicas (MOP) y su sede principal, se encontraban ubicada frente a la plaza Francisco de Miranda donde hoy día funciona la Escuela de Artes Plásticas y Oficios Eloy Palacio. Luego con el transcurrir de los años fue cambiada a la Avenida Raúl Leoni; específicamente para el año 1964, el

Ejecutivo del Estado construye una nueva edificación en donde comienza o da inicio operativo de una manera oficial a O.P.E. que cumplirá con las exigencias y necesidades de la colectividad monaguense; entre estas realiza, obras sociales sin fines de lucro, prestar colaboración para llevar a cabo las soluciones de inmuebles de obras a corto plazo y servirle al Estado mediante los servicios públicos en construcción, mantenimiento de edificaciones públicas, recreacionales y deportivas, etc.

Actualmente se encuentra adaptándose a un proceso de reestructuración donde pasa a ser una Dirección de la Secretaría de Infraestructura del Estado Monagas, conformada por Dirección de Obras Públicas Estadales, Instituto de la Vivienda del Estado Monagas (IVIM), Instituto de Vialidad y Transporte del Estado Monagas (INVIALTMO). Esta se elaboró con estructura adaptada a sus necesidades y conformada de la siguiente manera:

Dirección de Obras Públicas

- Coordinación de Asistencia Administrativa
- Coordinación de Recursos Humanos
- Coordinación de Inspección, Evaluación y Control de Obras.
- Coordinación de Autconstrucción y Mantenimiento de Obras Civiles

2.4.2 MISIÓN

Obras Públicas Estadales es una institución que se dedica a controlar, dirigir, planificar, coordinar y supervisar cada uno de los diversos planes de construcción, obras, mantenimiento, etc., implantados en el Estado Monagas

con la finalidad de poder cubrir las necesidades de las comunidades logrando así asegurar su crecimiento y desarrollo futuro.

2.4.3 VISIÓN

Esta institución se ha propuesto continuar su desarrollo y asegurar su futuro; siendo una empresa libre en cuanto a la atención y solución de obras de construcción y mantenimiento en las diferentes comunidades del Estado Monagas; por eso es un organismo que esta en permanente búsqueda de lograr la satisfacción de la colectividad, con miras a mantener efectividad, armonía con el entorno y sensibilidad ante las necesidades sociales del país y en particular las del Estado Monagas.

2.4.4 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Planificar, coordinar, ejecutar y supervisar la creación de infraestructura (Obras civiles) que conlleven al desarrollo, crecimiento y progreso en cada una de las comunidades que integran el Estado Monagas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y construir aquellas infraestructura que necesitan las comunidades del Estado Monagas, más que todo a los sectores populares, con la finalidad de impulsar el crecimiento y desarrollo de los mismos

- Prestar su colaboración para llevar a cabo la solución de innumerables problemas de índole público a corto plazo.

2.4.5 FUNCIONES DE ACUERDO AL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.

Está constituida de la siguiente manera:

Dirección de Obras Públicas

En ella se ubica la oficina del Secretario de la institución, es decir, el Director de Obras Públicas Estadales y quien desempeña las siguientes funciones:

- Preparar presupuestos, base de los contratos de obras de acuerdo con la información de sus propios registros.
- Coordinar conjuntamente con los organismos nacionales las obras de interés social que se realizan a través de los convenios coordinados.
- Manejar el aporte gubernamental, contratación y supervisión de todos los organismos que de forma directa o indirecta, mantiene relaciones con Obras Públicas Estadales.

Coordinación de Asistencia Administrativa

Esta área se encarga de coordinar con las demás secciones todos los requerimientos de la secretaría en materia del servicio administrativo. Esta compuesta por dos unidades a saber:

Unidad de Asistencia Administrativa

Tiene entre sus funciones las siguientes:

- Procesar todos los datos en cuanto a contratos y presupuestos se refiere.
- Coordinar con las coordinaciones correspondientes todos los requerimientos de la secretaría en materia de servicios administrativos.
- Apoyar al secretario de Obras Públicas Estadales en la formulación del presupuesto.
- Controlar contablemente los fondos de órdenes de pago.

Esta unidad esta compuesta por el siguiente personal:

Jefe de Unidad

Tiene como función coordinar, supervisar en forma general todos los documentos de la unidad y con el se inicia el proceso de las firmas para poder darle curso a los contratos aprobados.

Asistente Administrativo I

Este personal tiene entre sus funciones las siguientes:

- Llevar conjuntamente con el jefe de la unidad el control del presupuesto ordinario y coordinado que dispone el Ejecutivo del Estado para la secretaría de Obras Públicas Estadales.

- Revisar los documentos enviados a las diferentes coordinaciones como son los pedidos internos y recibidos en cuanto al monto, concepto, tipos de bienes y servicios, firmas y sellos, etc.
- Procesar la información recibida de acuerdo a las normas y procedimientos internos
- Enviar a la unidad de procesamiento de datos la documentación.

Asistente Administrativo II

Este personal cuenta con las siguientes funciones:

- Revisar el presupuesto
- Reparación y elaboración de contratos
- Elaborar correctamente las planillas que contendrá tanto la información personal como la presupuestaria.

Secretaria

Realiza las siguientes funciones:

- Desglosar y archivar tipos de carátulas de los contratos.
- Tramitar los registros de las empresas.
- Enviar correspondencias a la contraloría.
- Enviar solicitud de aprobación de aumento de obras, obras extras, reconsideración de precios, etc.

Supervisor y Transcriptor de Datos

- Manejo del sistema de control de gastos y de contratación
- Manejo de base de datos de ambos sistemas
- Control de las partidas presupuestarias de la secretaría de Obras Públicas Estadales.
- Elaboración de memoria y cuenta realizada cada fin de año.

Unidad de Control de Pago

Tiene entre sus funciones las siguientes:

- Llevar el control de pago de los obreros tanto fijos como contratados
- Manejar los reintegros los cuales se hacen por medio de un cheque de gerencia.
- Realizar conciliaciones bancarias donde se registran cheques emitidos por la secretaría de Obras Pública Estadales para la compra de materiales.

Cuenta entre su personal con:

Jefe de Unidad

Tiene entre sus funciones fundamentales las siguientes:

- Revisar las nóminas de los obreros, así como de cualquier otro pago de proveedores a través de órdenes de avance.
- Tramitar ante el Ejecutivo Regional las órdenes de avance, solicitadas por la Coordinación de mantenimiento

- Arqueo de las bóvedas de la oficina
- Revisión de las conciliaciones bancarias.

Secretaria

Tiene entre las funciones las siguientes:

- Redactar, transcribir y archivar todos aquellos oficios que están relacionados a la unidad de control de pago.
- Elaboración de cheques, para el pago de los obreros fijos y contratados
- Todo el trabajo relacionado referente a pagos.

Analista Administrativo I

Realiza las siguientes funciones:

- Análisis y movimientos de todos los pagos (nóminas)
- Control y seguimiento de las órdenes de avance que se asignen a la secretaría.
- Efectúa en las instituciones bancarias o financieras todos los movimientos que correspondan a esta secretaría.

Asistente Administrativo II

Este personal realiza entre sus funciones las siguientes:

- Codificar los recibos de pago que realiza esta secretaría
- Llevar el control de emisión de cheques
- Rendición de cuentas
- Pagos de nóminas a los obreros adscritos a la secretaría.

Cajero

El cajero de la unidad de control de pago sirve como:

- Transcriptor de datos
- Realiza conciliaciones bancarias
- Prepara y elabora los pagos de obreros y,
- Debe llevar en libros el control de todos los cheques que se cancelan por la oficina.

Coordinación de Recursos Humanos.

Esta Coordinación dirige, supervisa y controla las actividades que debe desempeñar el personal adscrito a la secretaría, además se elaboran todos los aspectos relativos a la nómina de pago. Tiene entre sus funciones:

- Elaborar las vacaciones de sueldo
- Calcular liquidaciones del personal, jubilado o retirado
- Elaborar y mantener los registros y expedientes de personal
- Controlar el presupuesto por Coordinación.
- Mantener las condiciones de higiene y seguridad industrial en la institución.

Coordinación de Inspección, Evaluación y Control de Obras

Tiene como propósito fundamental lograr que el proceso de inspección de las obras en ejecución se realice eficientemente y oportunamente de manera de velar por una ejecución física de las mismas obras ajustadas a los términos de contratos firmados al efecto. Tiene además las siguientes funciones:

- Ejecutar inspecciones y conformar evaluaciones relativas a los contratos que otorgue la secretaría.
- Ejecutar las inspecciones de las obras ejecutadas por programas coordinados entre el Gobierno y Organismos Nacionales de acuerdo a los términos establecidos en los convenios.
- Realizar estudios topográficos por la secretaría.
- Atender las consultas de los contratistas.
- Coordinar y supervisar la elaboración de los términos de referencia por las inspecciones de obras.

Coordinación de Autoconstrucción y Mantenimiento de Obras

Esta Coordinación tiene como objetivo lograr un mantenimiento eficaz y oportuno de las obras que sean competencia de la Gobernación de manera tal que pueda asegurar su conservación y a su vez permite la continuidad en la prestación del servicio para el cual fueron creados. Tiene entre sus funciones:

- Programar, ejecutar y controlar las actividades de mantenimiento y conservación de las obras públicas.
- Mantener una buena preparación técnica del personal
- Mantener actualizado los registros sobre los costos de mantenimiento
- Controlar y dirigir las cuadrillas de trabajos.

2.4.6 OBJETIVOS DE LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES.

Propósito General

Apoyar efectiva y eficientemente al Director de Obras Públicas Estadales en la toma de decisiones.

Objetivos Fundamentales

- Coordinar las unidades correspondientes a todos los requerimientos de la secretaría en materia de servicios administrativos.
- Mantener un registro actualizado de los costos de los materiales y obras de construcción
- Apoyar al secretario de Obras Públicas Estadales en la formulación del presupuesto de la secretaría.
- Controlar contablemente los fondos provenientes de orden de pago de avance.
- Procesar todos los datos en cuanto a contratos y presupuestos se refiere.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se refiere al tipo de Investigación que se realizó, Nivel de Investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Procedimientos del Análisis de datos, y por último Aspectos administrativos.

3.1 Tipo de Investigación

Se realizó una investigación de campo debido a que los datos requeridos se recolectaron directamente de la realidad en estudio, los cuales permitieron verificar las verdaderas condiciones de la información obtenida.

3.2 Nivel de Investigación

El propósito y los objetivos de este trabajo se sustentaron en una investigación descriptiva, ya que este tipo de investigación trabaja, sobre la realidad de hechos y su característica fundamental, es la de presentar una interpretación correcta, factor indispensable para establecer y comparar las discrepancias y el grado en que se manifiestan dentro de la organización. Este nivel de investigación permitió realizar una propuesta para la Implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional, Basado en el Cambio Planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

Hernández y Otros (2003), plantean **“Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren”** (Pág. 119).

De acuerdo con el planteamiento anterior, las técnicas y métodos a utilizar deben ser variables acordes con la naturaleza de la situación, tal como existe en el momento de estudiarla, es decir, tal como se presenta en la realidad.

3.3 Población y Muestra

Hernández y Otros (2003); definen a la población como **“Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”** (Pág. 304).

La población objeto de estudio en esta investigación estuvo conformada por el personal que labora en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales del Estado Monagas. Dicha población está distribuida por trece (13) personas a saber: Dos (2) Jefes de Unidad, Tres (3) Asistentes Administrativos, Un (1) Analista Administrativo, Tres (3) Transcriptor, Dos (2) Secretarias, y Dos (2) Cajeros.

Dado que el total de la población es muy reducida y resultó bastante manejable, se trabajó con una muestra idéntica a la población.

3.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.

Los instrumentos y técnicas que se utilizaron en el proceso de recolección de datos son los siguientes:

3.4.1 La Observación Directa.

Esta se llevó a cabo mediante la presencia en el lugar de trabajo, realizando tareas competentes al estudio para así poder diagnosticar las posibles fallas que allí se presentan.

3.4.2 Revisión documental.

Esta técnica consiste en la revisión de documentos bibliográficos como son: libros, folletos, revistas y otros, para obtener la mayor información acerca de las teorías que tratan todo lo relacionado con el desarrollo organizacional.

3.4.3 Cuestionario

Esta técnica consiste en recabar toda la información necesaria para realizar el análisis y así obtener las conclusiones pertinentes según los datos obtenidos en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales. Se realizó también la aplicación de una matriz FODA a objeto de precisar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución.

Al respecto Hernández y Otros (2003), plantean que el cuestionario: **“Consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.”** (Pág. 391)

3.5 Procedimientos del Análisis de la Recolección de Datos

La realización del análisis de datos al personal de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, se realizó con la finalidad de recabar información referente al problema a estudiar.

Para la tabulación de datos se empleó el procedimiento manual. Además se realizó el análisis de los resultados obtenidos de manera cualitativa y cuantitativa para presentar la información en forma precisa y completa. También se realizó la aplicación de una matriz FODA a objeto de precisar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la organización.

3.6 Aspectos Administrativos

3.6.1 Recursos Humanos

Para realizar este trabajo de investigación se solicitó la participación del personal adscrito a la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, con el objeto de obtener la más completa información del caso en estudio. Así como también se necesitó de la colaboración de los asesores:

Académico: Prof. Zenaida Azacón

Empresarial: Ana Martínez

3.6.2 Recursos Materiales

Los recursos utilizados para este trabajo de investigación son:

Recursos Bibliográficos: Libros, Tesis, Diccionarios, Guías, Internet, etc.

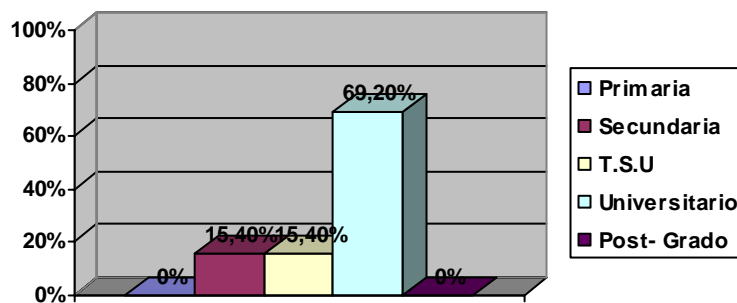
Materiales Económicos: Transcripciones, Copias, Lápices, Transporte, etc.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

GRÁFICO N° 1

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RELACIÓN AL NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 1

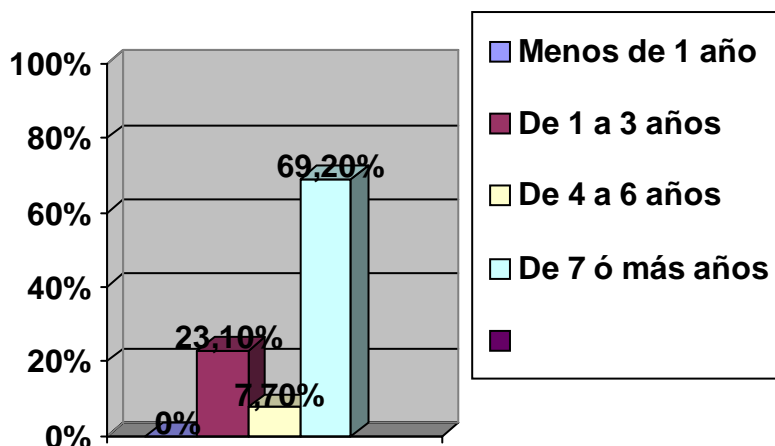
El presente gráfico evidencia que el 85% del personal administrativo adscrito a la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales posee un grado universitario. El 69,20% es egresado de universidad, el 15,40% ha obtenido el título de Técnico Superior (T.S.U). Un 15,40% es bachiller. No existe ningún empleado con post-grado, ni tampoco con un grado inferior a bachiller.

Estos resultados reflejan que el personal que labora en la coordinación de Asistencia Administrativa, se encuentra en un nivel académico altamente calificado para desarrollar las actividades diarias que allí se realizan.

Tomando en cuenta que el recurso humano es el más importante e indispensable en el logro de los objetivos de la organización; la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, ayudaría a fortalecer aún más las capacidades y habilidades del personal.

GRÁFICO N° 2

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO AL TIEMPO DE SERVICIO QUE TIENE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 2

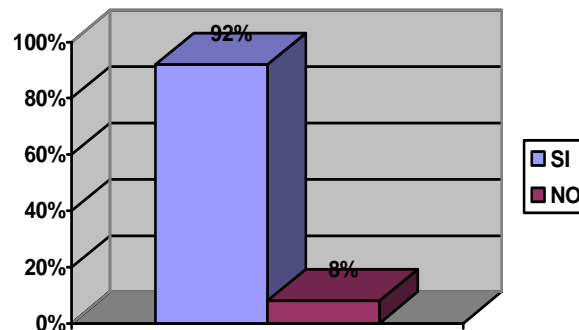
De acuerdo al gráfico se puede afirmar que casi un 77% del personal administrativo tiene un tiempo mayor de cuatro años laborando en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales. Entre ellos, el 69,20% tiene 7 ó más años, y un 7,70% tiene de 4 a 6 años.

Del resto de la población un 23,10% tiene de 1 a 3 años y no existe ningún empleado que tenga un tiempo menor a 1 año.

Esto muestra que en su mayoría el personal adscrito a dicha Coordinación tiene mucho tiempo en la institución, motivo por el cual se puede concluir que las actividades pueden ser bien ejecutadas y se pueden lograr en un mínimo de tiempo, debido al período que llevan dentro de la institución y a las experiencias adquiridas. Además conlleva también a la precisión en cuanto a las funciones que se realizan en la coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

GRÁFICO N° 3

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO A LA INDUCCIÓN ACERCA DE LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE DEBE REALIZAR EN SUS PUESTOS DE TRABAJO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



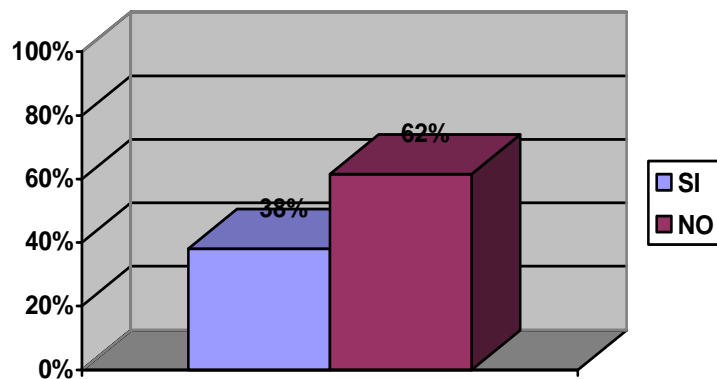
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 3

En este gráfico se puede observar que casi la totalidad, es decir, un 92% del personal administrativo afirma haber recibido inducción acerca de las tareas y funciones que debían realizar en sus puestos de trabajo. Sólo una persona, el 8%, manifestó no haber recibido inducción alguna. El resultado obtenido en dicha gráfica demuestra que dicho personal recibe inducción acerca de las tareas y funciones que deben realizar en sus puestos de trabajo, lo que permite disminuir un máximo de errores en las tareas que se llevan a cabo, además conlleva a una mejor planificación y control de las actividades, es decir, ayuda en la detección de debilidades que puedan estar afectando los procedimientos interno dentro de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

GRÁFICO N° 4

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN CON LA TECNOLOGÍA Y ESTRUCTURA PARA QUE EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES REALICE SUS LABORES.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 4

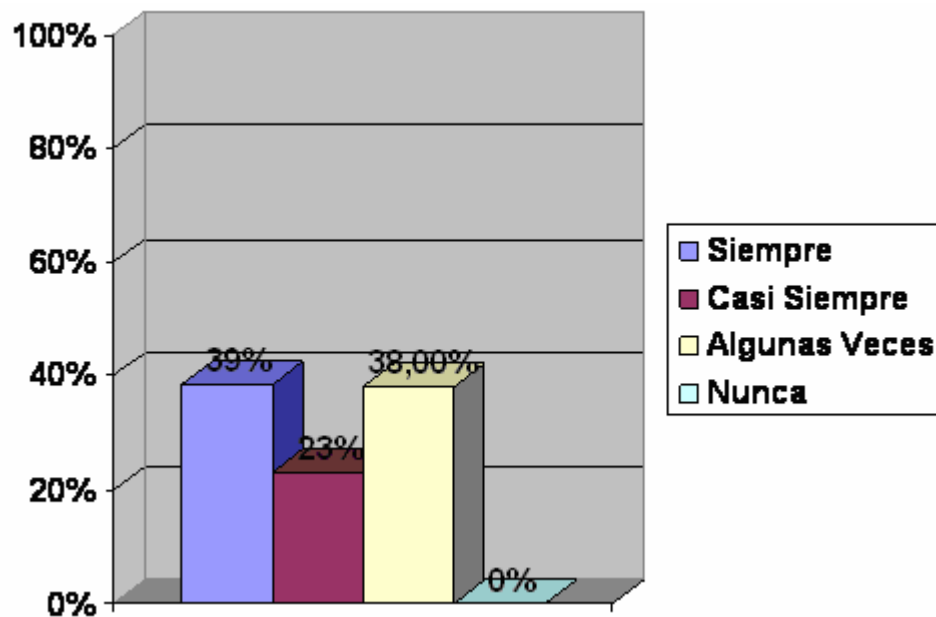
El 38% de los empleados adscritos a dicha Coordinación considera que la estructura donde funciona Obras Públicas Estadales y los recursos tecnológicos con que cuenta está acorde con las tareas y labores que allí se realizan. Mientras que el 62% afirma que las condiciones tecnológicas y de estructura no son las mínimas requeridas para realizar las labores.

A través de este análisis es importante que en las organizaciones es indispensable contar con una estructura adecuada y una tecnología que ayude a mejorar y desarrollar habilidades al personal con el fin que puedan

adaptarse a los nuevos cambios existentes en el mercado, además de sentirse a gusto en un agradable ambiente de trabajo que satisfaga sus necesidades y de tal modo que puedan participar desarrollando al máximo las oportunidades que se presenten en el mercado laboral.

GRÁFICO N° 5

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A SI LAS TAREAS QUE REALIZA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SON SUPERVISADAS POR SU JEFE INMEDIATO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

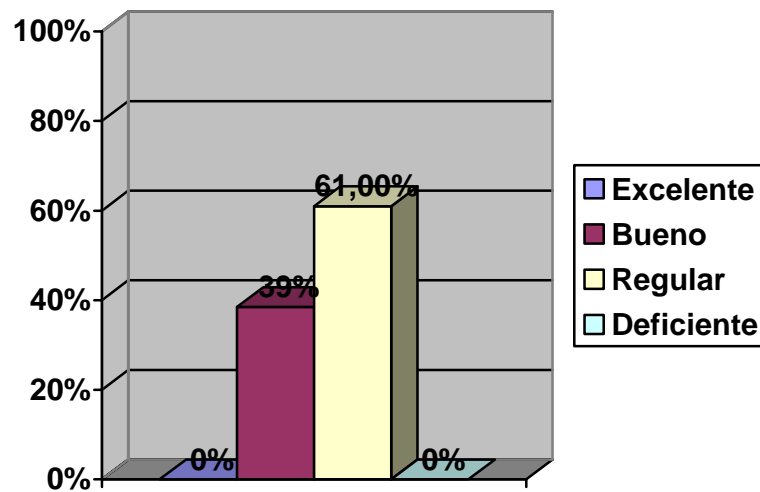
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 5

El 62% de los empleados considera que las tareas de supervisión se realizan adecuadamente. De ellos, un 39% afirma que se supervisa siempre y un 23% dice ser supervisado casi siempre. Sin embargo, se observa que un 38% opina que lo supervisan ocasionalmente, es decir algunas veces. En ningún caso se mencionó la opción "nunca".

Se puede decir al respecto que es de gran importancia que todo proceso o actividad debe ser supervisada a través de una serie de normas o procedimientos que permitirán la evaluación de las actividades diarias y así determinar si las mismas se realizan en un tiempo establecido y se contribuyen al logro de los objetivos en cuanto al proceso de la información que se maneja en dicha Coordinación.

GRÁFICO N° 6

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL PROCESO DE COMUNICACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DENTRO LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 6

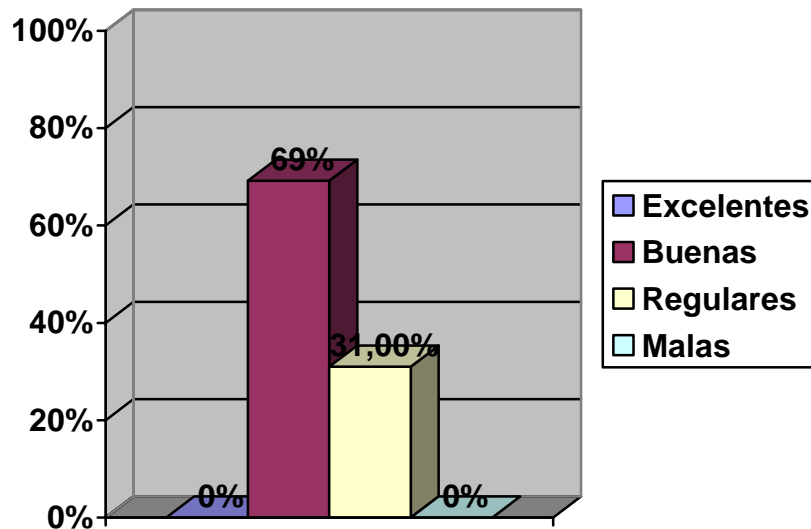
Como se puede observar el personal administrativo en un 61% afirma que el proceso de comunicación es regular, mientras que un 39% opina que dicho proceso es bueno. Sin embargo, es de hacer notar que ningún trabajador afirma que sea excelente o deficiente dicho proceso.

Se puede decir que el proceso de comunicación en la Coordinación de Asistencia Administrativa, es muy regular, motivo que infiere en la eficacia de la información y retrasa de una u otra manera las labores que se deben realizar diariamente.

Cabe destacar que una buena comunicación tanto ascendente como descendente es factor indispensable para que fluya una buena información y además logra que el personal se integre entre sí, en las realizaciones de las labores diarias; de tal manera que no existan barreras al momento de procesar la información de acuerdo a las normas y procedimientos.

GRÁFICO N° 7

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL CON RESPECTO A LAS RELACIONES CON SU JEFE INMEDIATO Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



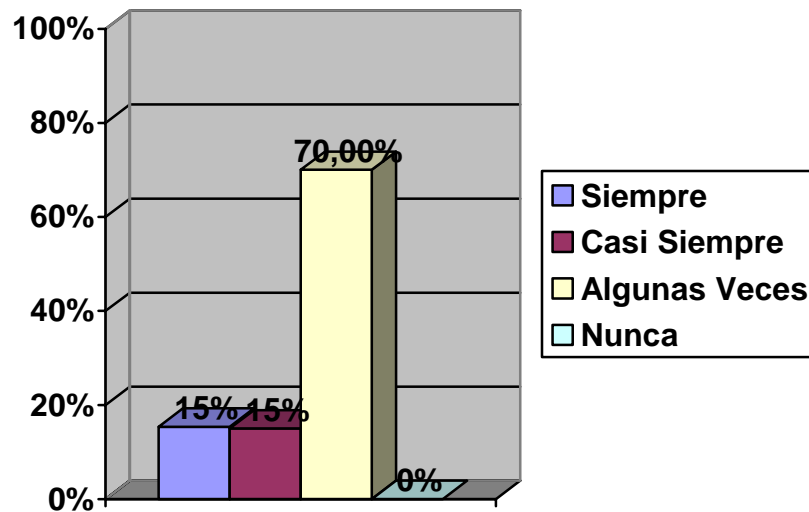
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 7

Un 69% de los empleados afirma que las relaciones con su jefe inmediato y compañeros de trabajo son buenas, mientras que un 31% opinó que esas relaciones son regulares. Cabe destacar que ninguno de los empleados dijo que las relaciones fueran “Excelentes”, ni tampoco “Malas”.

Es importante resaltar que cuando existe una buena coordinación entre todos y cada uno del personal que labora en la institución, se conlleva al logro de

los objetivos establecidos en la misma. Una vez que se realice el trabajo en equipo y que exista una buena consecución de las tareas, su desarrollo es satisfactorio, logrando de tal manera beneficios tanto para el personal, como para la institución.

GRÁFICO N° 8**DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE ACUERDO A LA OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SI SE PROMUEVE EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

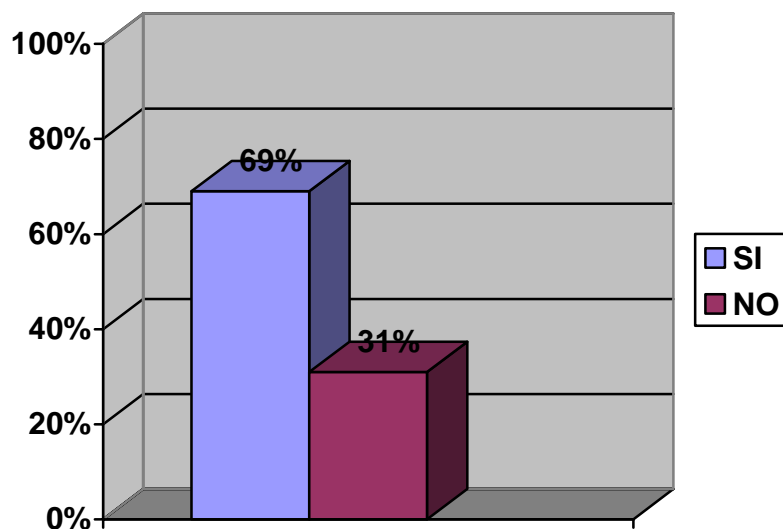
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 8

El presente gráfico indica que el 70% del personal administrativo opina que el trabajo en equipo se promueve sólo algunas veces. Por el contrario, el 15% dice que siempre y el restante 15% opina que casi siempre.

La idea de trabajar en equipo mantiene a la organización en un estado de salud óptimo, dado que cada empleado contribuye al logro de los objetivos en común. Además para la Coordinación de Asistencia Administrativa, es de vital importancia incentivar el trabajo en equipo, ya que se requiere del intercambio de información de cada una de las diferentes coordinaciones que la conforman para que el proceso productivo se realice con eficacia y óptimo rendimiento.

GRÁFICO N° 9

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL RESPECTO A SI LA INSTITUCIÓN ORGANIZA ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

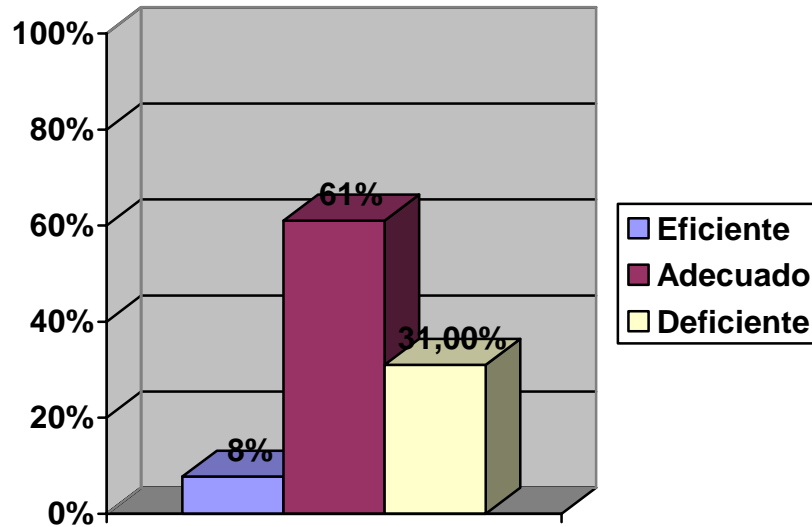
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 9

El 69% de la población encuestada afirma que la institución no organiza actividades de entrenamiento y capacitación. Mientras, el 31% restante asume haber participado en actividades de acuerdo a los requerimientos de sus cargos dentro de institución.

Estas actividades son necesarias en las organizaciones, ya que son base fortalecedora para el empleado, quien es el encargado de brindar un buen servicio en las actividades que realiza. Así mismo le permite al empleado actualizarse en los aspectos tecnológicos, operativos y legales sobre las labores que allí se realizan, además contribuye en el desarrollo de habilidades en cuanto al procesamiento de la institución.

GRÁFICO N° 10

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

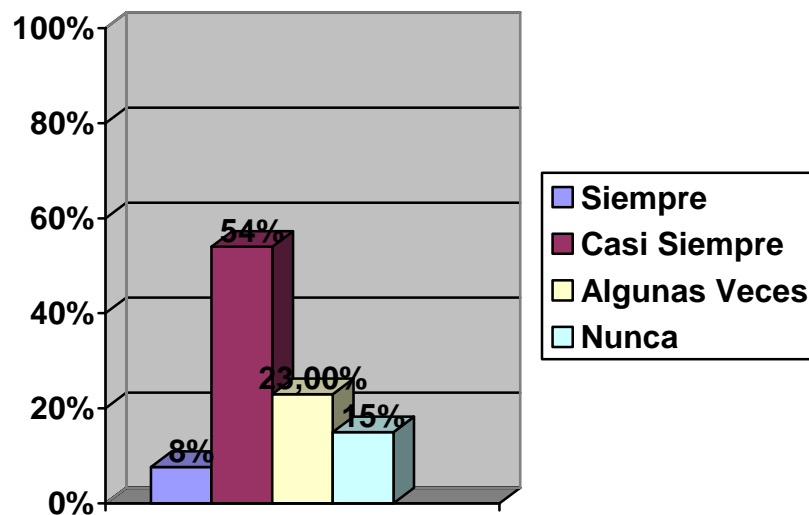
ANÁLISIS DE LA PREGUNTA N° 10

Un 69% afirma que en Obras Públicas Estadales existe un adecuado y eficiente proceso de planificación. De ellos el 61% afirma que el proceso de planificación es adecuado, y el 8% opina que dicho proceso es eficiente. Por su parte, el 31% del total de la población opina que el proceso de planificación es deficiente.

Es importante añadir en toda organización la función administrativa de planificación, ya que a través de ella se busca innovar y crear nuevas situaciones y agilidades con respecto a las tareas, de tal modo que una vez establecido los planes se conlleve a la ejecución de los mismos; obteniendo los mejores resultados que contribuyan al buen desarrollo de la institución. A través de este proceso también se logra emprender planes de acción que ayuden en el fortalecimiento de las actividades diarias.

GRÁFICO N° 11

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE ACUERDO A LA FRECUENCIA CON QUE SE EVALUAN LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

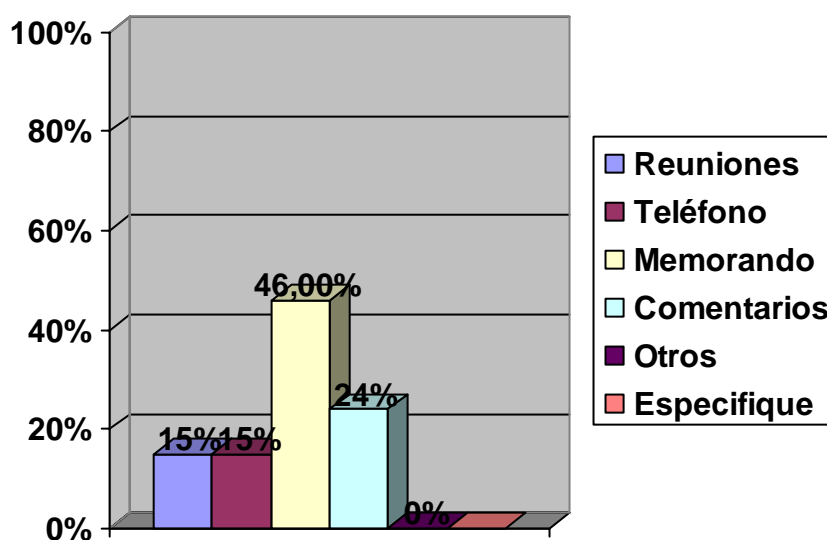
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 11

El 62% del personal administrativo opina que los resultados son evaluados con frecuencia. De ese total el 54% afirma “casi siempre” y un 8% opina que “siempre” son evaluados. El 38% restante varía entre los que afirman “algunas veces” (23%) y los que sostienen que “nunca” (15%) son evaluados los resultados obtenidos en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

Se puede que la evaluación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, demuestra que se puede estar efectuando un buen control y se puedan tomar medidas correctivas que minimicen al máximo los riesgos o debilidades que se puedan presentar en la consecución de las tareas y funciones que se realizan a diario; además de verificar la eficiencia con que se logran los objetivos establecidos.

GRÁFICO N° 12

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL MECANISMO MÁS UTILIZADO PARA TRANSMITIR ORDENES E INFORMACIONES EN LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

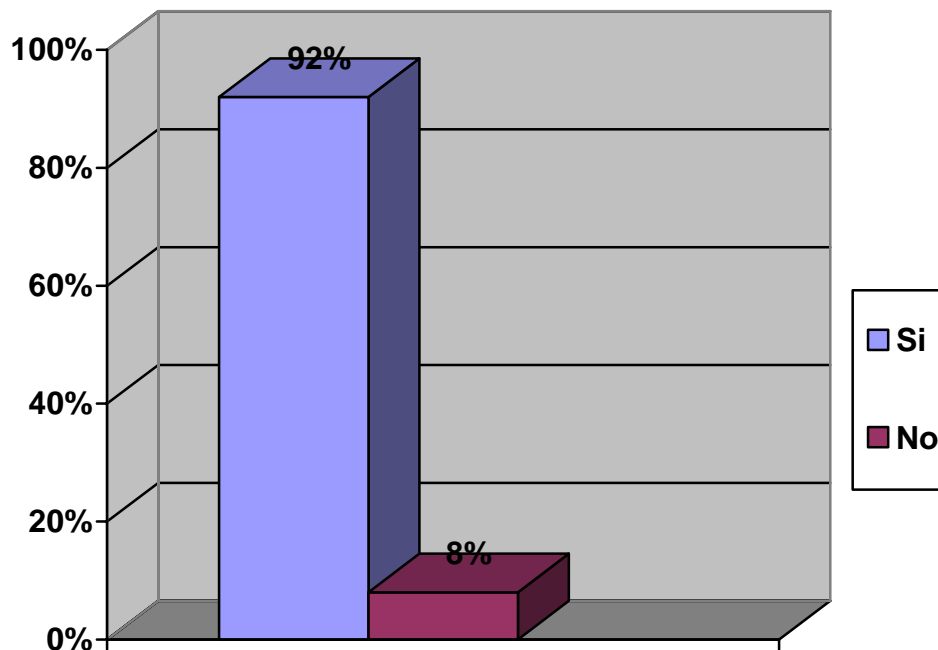
ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 12

Un 46% de los empleados administrativos afirma que el mecanismo de información más utilizado en OPE es el memorando. Un 24% dice que son los comentarios. Un 15% dice que el teléfono es el medio más utilizado y el 15% restante señaló que recibe órdenes e informaciones mediante reuniones. Ningún trabajador indicó alguna opción diferente.

Al respecto los mecanismos de información son indispensables en las organizaciones, ya que son los medios mediante el cual los empleados acatan las ordenes e informaciones trasmitidas para emprender las tareas diarias y lograr los objetivos organizacionales. La efectividad de estos mecanismos se puede lograr a través de la implementación del Modelo del Cambio planificado, en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales, para que exista un mejor funcionamiento en la misma.

GRÁFICO N° 13

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A SI EL PERSONAL ADMINISTRATIVO ESTARÍA DISPUESTO A PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN UN PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA COORDINACIÓN DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA DE OBRAS PÚBLICAS ESTADALES.



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

ANÁLISIS DEL GRÁFICO N° 13

Tomando en cuenta que la población está integrada por 13 personas, se puede observar que en su mayoría (92%) están dispuestos a participar activamente en un proceso de reestructuración organizacional; mientras que sólo uno (8%) opinó no estar interesado en participar en dicho proceso.

Un proceso de reestructuración contribuiría a mejorar las relaciones interpersonales, a minimizar la duplicidad de tareas, a crear un ambiente adecuado de trabajo, a satisfacer las necesidades de los empleados, en fin a un desarrollo más efectivo en cuanto a las operaciones diarias que se realizan en la institución

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El personal adscrito a la Coordinación de Asistencia Administrativa, en su mayoría, posee un título universitario. Esto facilita el diseño y ejecución de planes de adiestramiento de alto nivel, que les permita adaptarse a los cambios organizacionales y tecnológicos de los nuevos tiempos.

Al ingresar a la Coordinación, los empleados reciben inducción acerca de las tareas a desarrollar, lo que sumado al largo tiempo de servicio de la organización garantiza un conocimiento adecuado de las tareas y funciones a cumplir.

En la coordinación de Asistencia Administrativa, existe una permanente planificación de actividades, sin embargo la estructura física es inadecuada para el cabal desempeño de las funciones que permitan llevar a cabo dicha planificación y transformarla en óptimos resultados. Además, lo obsoleto y escaso de estructura tecnológica con que se cuenta acrecienta aún más los problemas de ejecución de las actividades programadas.

En muchos casos, las actividades no se realizan o se llevan a cabo a medias por no existir un sistema que garantice una efectiva comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Esta situación redundará en un alto número de retrabajos y acciones correctivas.

La relación del jefe inmediato con sus subordinados puede considerarse como buena, e inversamente, no obstante, no se promueve la integración de todos como un equipo, sino que predomina el trabajo individual.

Las labores de supervisión son realizadas en forma constante por parte del jefe de la Coordinación no para orientar en el proceso de ejecución o evaluación de la gestión, sino para evitar retrasos y omisiones.

El personal de la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras públicas Estadales, está dispuesto a participar activamente en un proceso de reestructuración organizacional dentro de la Coordinación, a sabiendas del compromiso que ello representa.

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL CAMBIO PLANIFICADO.

La Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales representa uno de las coordinaciones más importantes y estratégicas para el Ejecutivo Regional. Allí se planifican, inspeccionan, ejecutan y evalúan un sin fin de obras de interés social, de grandes exigencias en el campo de la ingeniería y de costos muy elevados. Además es una de las Coordinaciones de mayor asignación de recursos en el presupuesto anual del Estado Monagas.

Se requiere que esta Coordinación tenga tiempos de respuestas muy rápidos y elevados niveles de efectividad. De lo contrario se atrasarían las obras en ejecución, se postergaría peligrosamente el inicio de obras, en fin, se crearía un caos administrativo y de cumplimiento de metas en toda la estructura del Ejecutivo Regional, por la dependencia de Obras Públicas Estadales que tiene de las demás secretarías del poder ejecutivo del estado Monagas.

En virtud de lo antes planteado, se propone la implementación de un modelo de desarrollo organizacional basado en el cambio planificado, que permita convertir la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales en una estructura más moderna y eficiente.

La aplicación del Modelo de Cambio Planificado dentro de la concepción del desarrollo organizacional se ejecuta con la participación del consultor y el cliente a través de una serie de fases o etapas a saber:

CONTACTO

A través de esta fase inicial comienza la consulta entre el cliente y el especialista de desarrollo organizacional, para así ir cocinando la situación que pueda estar presentándose en la organización. Esta fase consta de una o más reuniones entre el especialista con el cliente; así mismo como de varias visitas a la organización, con el fin de observar y detallar las preocupaciones de los empleados.

CONTRATO

Una vez realizado el contacto, el especialista llega a un mutuo acuerdo con el cliente, y se busca integrar necesidades de la organización y de los empleados; ya que se están presentando insatisfacciones y el cliente requiere de soluciones ante tal situación.

ENTRADA

El cliente con miras a resolver las diferentes fallas o debilidades que puedan existir en la organización y que puedan estar afectando el proceso productivo; acepta la ayuda del especialista con el fin de iniciar el proceso para buscar posibles soluciones, es decir, en esta fase el especialista comienza a indagar, para la búsqueda de información de tal manera que se obtengan detalles específicos sobre los datos que se necesitan en la realización del estudio.

RECOLECCIÓN DE DATOS

Mediante la aplicación de cuestionario, la observación directa en el lugar de trabajo, la revisión documental y una serie de entrevistas a los

empleados, se recaba información para realizar un diagnóstico y análisis de las posibles debilidades que puedan existir en la organización. La consideración de diferentes aspectos o variables mediante la aplicación de los diferentes técnicas da inicio a una cuarta etapa.

DIAGNÓSTICO

Mediante esta etapa se pueden detectar una serie de fallas que estén presentes en la organización, y las cuales pueden estar infiriendo en el proceso productivo de la misma. Dentro de las posibles fallas se pueden encontrar: la falta de una adecuada estructura física, deficiencias de equipos tecnológicos, además la poca integración de equipos influyen también directamente en la ejecución de las tareas diarias que se realizan, afectando el logro de los objetivos establecidos.

La siguiente etapa de dicho modelo va enfocada hacia las estrategias o primeras acciones que se deberían emprender con el objetivo de subsanar las fallas presentadas en la etapa del diagnóstico, de tal manera que se pueda fortalecer el proceso productivo en la organización.

PLAN DE INTERENCIONES:

A través de esta etapa se lleva a cabo la implementación de acciones del desarrollo organizacional en base al cambio planificado; mediante el cual se propone soluciones con miras a mejorar las diferentes debilidades y fortalecer las actividades diarias que se realizan dentro de la organización.

Capacitación y Entrenamiento

Realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento que permite el diseño de un plan de capacitación y entrenamiento adaptado a la realidad y necesidades de los empleados.

Organizar cursos, talleres y seminarios dirigidos a los trabajadores de la organización de todos los niveles, orientados al logro de los objetivos de carácter cognoscitivo, afectivo y psicomotor. En ese sentido debe hacerse énfasis en los aspectos relacionados con la cultura organizacional: visión, misión, valores y principios de la institución.

Igualmente se debe procurar la integración de equipos de trabajo de alto desempeño; mejorar las relaciones interpersonales y la elevación de los niveles de autoestima. Además, debe entrenarse al empleado en los aspectos operativos, tecnológicos y legales de las labores que a diario realiza.

Por otra parte, se le debe suministrar entrenamiento para tareas futuras, en cargos de mayor nivel de exigencia.

El personal en función supervisiva debería realizar cursos de actualización en las áreas de liderazgo, gerencia y programación neurolingüística e inteligencia emocional. Estimular el autodesarrollo y la prosecución de estudios formales por parte del trabajador.

Durante la ejecución del plan de capacitación y entrenamiento, aplicar encuestas y/o mecanismos variados que permitan medir el logro de los

objetivos propuestos, los cambios en el desempeño laboral y el grado de satisfacción por parte del empleado.

Estructura Física:

Es indispensable ampliar las oficinas y hacer una mejor distribución del personal para que las labores se realicen eficaz y eficientemente

Dotación de equipos:

Cada Coordinación respectiva debe ser dotada de equipos tecnológicos, además de sus impresoras para el trabajo se realice en completa normalía y se ahorre tiempo en cada una de las labores ejecutadas.

Gerencia y Supervisión:

Se hace imprescindible la elaboración de manuales de procedimientos para el mayor número posible de procesos desarrollados en la Coordinación de Asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

El personal debe participar activamente en dicha elaboración, documentando las labores que realiza cada quien y luego ensamblando con el documento final.

Establecer mecanismos de supervisión, enfocados a la orientación y asesoría en el desempeño de funciones.

Diseñar planes de evaluación de gestión que induja mecanismos de autoevaluación. Se sugiere crear incentivos basados en la adquisición de competencias y meritocracia.

Diseñar y aplicar mecanismos que permitan al empleado plantear ideas novedosas que permita resolver problemas y disminuir los tiempos de respuestas. Además estimular la creatividad y la participación innovadora en la planificación, ejecución y evaluación de la gestión.

Crear un clima organizacional óptimo que facilite la toma de decisiones y un adecuado análisis de problemas, es decir, practicar la comunicación asertiva.

Establecer metas de carreras y niveles de exigencia al empleado.

Recursos:

Instituciones: INCE, Asesorías (externas e internas), Empresas Didácticas, Organizaciones públicas, etc.

Humanos: todo el personal adscrito a la Coordinación de asistencia Administrativa de Obras Públicas Estadales.

Materiales: papel, Lápiz, computadoras, archivos, folletos, etc.

Tecnológicos: Programas de computadoras, Internet, etc.

Financieros: La creación de una nueva partida que supla con las exigencias del cambio requerido.

Lapso de Ejecución:

La ejecución de esta propuesta esta diseñada para un período de tiempo mediano plazo, es decir estipulado de 1 a 3 años, de tal manera que se puedan notar los cambios en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ACEBO garcía, Sofía y Enrique V. **Diccionario Enciclopédico Larousse.**

Editorial, Agrupación S.A. Colombia, 2.000.

BURKE, Warner. **Desarrollo Organizacional.** Editorial, Adilison-Wesley

Iberoamericana. E.U.A., 1.994.

FARIA Mello. **Desarrollo Organizacional.** Editorial, Limusa. México, 1.994.

GLAGOVSKY, Hugo Esteban. [http://www. Gestiopolis.Com](http://www.Gestiopolis.Com).

GUIZAR M., Rafael. **Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones.**

Editorial, Mc Graw Hill. Colombia, 2.000.

HERNÁNDEZ, Roberto y Otros. **Metodología de la Investigación.** Editorial Mc

Graw Hill. México, 2.003.

INTERNET: www.Google.com.

MENDEZ, Carlos. **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de**

Investigación. Editorial, Mc Graz Hill. Colombia, 2.001.

PAUCHARD Hafemann, Héctor. **Folleto de Internet.**

ROSENBERG, Jerry y Otros. **Diccionario de Administración y Finanzas.**

Editorial, Océano. España, 1.994

SABINO, Carlos. **El Proceso de Investigación.** Editorial, Panapo. Venezuela,

2.002.

SIKULA, Andrew. **Administración de Recursos Humanos.** Editorial, Limusa.

México, 1.992.

STONER, James y Otros. **Administración.** Editorial, Prentice Hall. México,

1.996.

WENDELL, French y Cecil Bell. **Desarrollo Organizacional.** Editorial, Prentice

Hall. México, 1.996.