



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**ADN ORGANIZACIONAL DEL
CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE,
AÑO 2017**

Autora: Abog. Eliana M. Marchán P.

Tutor: Msc. Luis Martínez

Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título
de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas
Mención Gerencia General

Cumaná, marzo 2018



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACTA DE DEFENSA PRIVADA

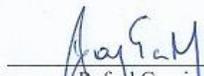
En la ciudad de Cumaná, siendo las 10:00 am. del día 08 de Marzo del año 2018 reunidos en Sala de Discusión de Tesis de la Escuela de Administración Núcleo de Sucre, los profesores Luis Martínez (asesor) Rafael García y Aura Viera, constituidos en Jurado para efectuar el acto privado para la presentación del Trabajo de Grado de Magister intitulado: ADN Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, Año 2017., presentado para optar al Título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General, por el(la) ciudadano(a) Abog. Eliana Marchan Pino, titular de la Cédula de Identidad N°.18.775.191. El Tutor Prof. Luis Martínez, en su carácter de Presidente del Jurado procede a dar lectura al procedimiento que habrá de seguirse. Invita luego al aspirante a ofrecer en un lapso no mayor de treinta (30) minutos una exposición relativa a los antecedentes del Trabajo de Grado, selección del tema, metodología utilizada, contenido, investigación y comprobación de la hipótesis, conclusiones, recomendaciones y cualquier otro elemento ilustrativo.

Terminada la exposición y conforme el procedimiento adoptado, el Presidente invita a los restantes Miembros del Jurado a que separadamente y por no más de treinta (30) minutos procedan a interrogar al aspirante a fin de que indaguen el dominio que tiene sobre la materia objeto del trabajo, facilitarle el poder hacer aclaraciones acerca de su trabajo o de la exposición, explicar conceptos o para que tome notas de observaciones y sugerencias que el interrogador considere de utilidad. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Rafael García, seguidamente el(la) profesor(a) Aura Viera. El Presidente profesor(a) Luis Martínez, a su vez hizo uso del último turno a iguales fines.

Concluidos los interrogatorios, el(la) Presidente da por terminado el acto de presentación privada siendo las 11:00 y el Veredicto es APROBADO.

Profesores:


Luis Martínez
C.I. 8.366.538


Rafael García
C.I. 10.462.247


Aura Viera
C.I. 14.126.635

OBSERVACIONES

Coordinador del Programa de Postgrado:

Profa.: Aura Viera
Nombre y Apellido

14.126.635
Cédula de Identidad


Firma y Sello
Coordinación de Post-Grado
en Ciencias Administrativas
NÚCLEO DE SUCRE


DEDICATORIA

*Este logro está dedicado especialmente a mis padres, **Elodía Píno**, mi madre, quien es fuente de inspiración y ejemplo de superación y a **César Marchán**, mi padre, quien con su satisfacción y alegría al verme crecer me motiva a ser mejor persona cada día.*

A ustedes gracias infinitas...

Elíana M. Marchán P.

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos, por su confianza, motivación y apoyo incondicional.

A mi buen compañero, mi novio, por su comprensión, ayuda y paciencia.

A la Universidad de Oriente, a sus excelentes profesores (Wilfredo Guerra, Aura Viera, Rafael García, Ana Salazar y otros) y muy especialmente a mi asesor académico Prof. Luís Martínez por orientarme y guiarme en el desarrollo de esta investigación.

A mis compañeros de estudio, Jean, Karelys, Alejandra y Richard, quienes me ratificaron que en equipo el trabajo es placentero.

Al Consejo Legislativo del Estado Sucre, a su valioso personal, por permitirme desarrollar la presente investigación en sus instalaciones y muy especialmente a mis amigos y compañeros de trabajo Mabel Romero y Jean Colina, por su plausible apoyo.

A todos muchas gracias...

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1 Objetivo General.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	20
2.2.1 Aproximación Conceptual de Organizaciones.....	20
2.2.2 Algunas Aceptaciones sobre Estrategia.....	22
2.2.2.1 <i>Tipos de Estrategias</i>	25

2.2.3 Ejecución como elemento determinante de la Estrategia Organizacional.....	29
2.2.3.1 Elementos que alinean estrategia y ejecución	33
2.2.3.2 Componentes Básicos de Ejecución.....	34
2.2.4 ADN Organizacional	37
2.2.4.1 Bases del ADN Organizacional	38
2.2.4.2 Importancia de la relación de las 4 Bases del ADN Organizacional	46
2.2.4.3 Tipos de Organizaciones de acuerdo con el Enfoque del ADN Organizacional.....	48
2.3 VARIABLE	52
2.3.1 Sistema de Variables.....	52
2.3.2 Operacionalización de la Variable.....	53
CAPÍTULO III.....	56
MARCO INSTITUCIONAL.....	56
3.1 ORIGEN Y CREACIÓN DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE.....	56
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
3.3 MISIÓN.....	58
3.4 VISIÓN	58
3.5. OBJETIVOS	58
CAPÍTULO IV	61
MARCO METODOLÓGICO.....	61
4.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	61

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	62
4.3.1 Fuentes Primarias	62
4.3.2 Fuentes Secundarias	62
4.4 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	62
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	62
4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	63
CAPÍTULO V	65
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	65
5.1. ESTRUCTURA.....	65
5.1.1. Indicador 1: Tamaño de los Tramos de Control	65
5.1.2. Indicador 2: Movimientos para las Promociones	67
5.1.3 Indicador 3: Promociones para Empleados con Buena Aptitud	69
5.1.4 Indicador 4: Funcionamiento de la Estructura.....	70
5.1.5 Tendencias en la Estructura Organizacional	71
5.2. TOMA DE DECISIONES.....	72
5.2.1 Indicador 5: Celeridad en la Ejecución de Decisiones.....	72
5.2.3 Indicador 7: Claridad en las Decisiones y Acciones	75
5.2.4 Indicador 8: Involucramiento de los Niveles Superiores en Decisiones Operativas.....	77
5.2.5 Tendencias en la Toma de Decisiones	78
5. 3. MOTIVACIÓN.....	79

5.3.1	Indicador 9: Recompensa por el Desempeño Individual Independientemente de los Resultados de la Organización	80
5.3.2	Indicador 10: Uso de Motivadores no Monetarios.....	83
5.3.3	Indicador 11: Diferenciación en el proceso de evaluación del desempeño individual.....	84
5.3.4	Indicador 12: Influencia del Cumplimiento de los Compromisos Laborales sobre las Compensaciones y el Avance Profesional	86
5.3.5	Tendencias en los Motivadores	87
5.4.	INFORMACIÓN	88
5.4.1	Indicador 13: Conocimiento de los Indicadores para Medir el Desempeño	89
5.4.2	Indicador 14: Acceso a la Información para la Comprensión de las Elecciones Diarias.....	90
5.4.3	Indicador 15: Fluidez de la Información	91
5.4.4	Indicador 16: Acceso de los Jefes a los Indicadores para Medir Factores Claves de sus Áreas.....	93
5.4.5	Tendencias en la Información	94
5.5	TIPO DE ADN ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE	95
	CONCLUSIONES	98
	RECOMENDACIONES.....	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	103
	ANEXOS.....	108
	GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	109
	FORMATO DE VALIDACIÓN.....	111

ACTA DE VALIDACIÓN.....	112
INSTRUMENTO.....	113
HOJA DE METADATOS	118
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 1/6	118
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 2/6	119
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 3/6	120
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 4/6	121
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 5/6	122
HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 6/6	123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable	55
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los directores y coordinadores supervisan un promedio de trabajadores de?	65
Tabla Nro. 2: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Las promociones incluyen movimientos laterales (de una posición a otra en el mismo nivel de jerarquía)?.....	67
Tabla Nro. 3: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados con “buenas aptitudes” pueden esperar promociones?.....	69
Tabla Nro. 4: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los trabajadores conocen el funcionamiento de la estructura organizativa?	70
Tabla Nro. 5: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Las decisiones operativas y estratégicas muy importantes se traducen rápidamente en acciones?.....	72
Tabla Nro. 6: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Una vez tomadas las decisiones, con frecuencia son cuestionadas posteriormente?.....	74
Tabla Nro. 7: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Todos tienen una buena opinión de las decisiones/acciones de las que son responsables?.....	75
Tabla Nro. 8: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los niveles de jerarquía superiores se involucran en las decisiones operativas?.....	77

Tabla Nro. 9: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Si la organización tiene un mal año, pero una dirección o coordinación determinada tiene un buen año, el jefe de la dirección o coordinación aun recibirá una bonificación?	80
Tabla Nro. 10: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Además del sueldo hay otras cosas que motivan a los individuos a realizar un buen trabajo?	83
Tabla Nro. 11: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿El proceso de evaluación del desempeño individual diferencia los rendimientos altos, adecuados y bajos?.....	84
Tabla Nro. 12: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿La capacidad de cumplir con los compromisos sobre rendimiento tiene una gran influencia sobre la compensación y el avance profesional?..	86
Tabla Nro. 13: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados conocen los indicadores que se utilizan para medir el desempeño?.....	89
Tabla Nro. 14: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados generalmente tienen la información que necesitan para comprender el impacto final de sus elecciones diarias?.....	90
Tabla Nro. 15: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿La información fluye libremente entre los límites de la organización?	91
Tabla Nro. 16: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los jefes tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas que necesitan para medir los factores claves de sus áreas respectivas?....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis DOFA. Fuente: Harvard Business Essentials, 2006: XVII	28
Figura 2. Estructura Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre. Fuente: Portal del Consejo Legislativo del Estado Sucre.....	57



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL
ADN ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO
DEL ESTADO SUCRE, AÑO 2017**

AUTORA: Abog. Eliana Marchán
TUTOR: Msc. Luis Martínez
FECHA: noviembre 2017

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar el ADN organizacional de Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, el tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, de campo no experimental y desde la perspectiva teórica se apoyó en los resultados obtenidos en la investigación que realizó la Consultora Booz Allen Hamilton en el año 2005 en aproximadamente más de cien países a través del estudio de los cuatro elementos que conforman la teoría del ADN organizacional: estructura, derechos de decisión, motivadores e información, y la manera como éstos se combinan definiendo las características de una organización. Se empleó como técnica para la recolección de datos un cuestionario auto administrado, utilizando la adaptación de un instrumento elaborado por la Consultora Booz Allen Hamilton, el cual se aplicó a una población de 106 personas que conforman la nómina de empleados de la institución. Luego de realizar el estudio porcentual de cada uno de los cuatro componentes, se identificó el ADN organizacional mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos, lográndose así precisar que el Consejo Legislativo del Estado Sucre, de acuerdo a las características presentadas, posee rasgo que lo enmarcan dentro de las organizaciones enfermas, específicamente en las tipificadas como pasivo-agresivas, en las cuales todos están de acuerdo pero nada cambia, los empleados suponen que con el tiempo todo pasa y los gerentes enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar arando en el mar. Esta teoría para este tipo de organizaciones recomienda una serie de remedios que permiten diseñar lineamientos para mejorar el desempeño organizacional. **Palabras claves:** ADN organizacional, estructura, derechos de decisión, motivadores, información, organizaciones pasivo-agresivas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones con el transcurrir del tiempo y con su evolución han demostrado ser de suma importancia para el desarrollo de la sociedad, por razones diversas: sociales, políticas, económicas, tecnológicas, entre otras, por lo cual se hace necesario su estudio y análisis, ya que si bien es cierto que existen innumerables organizaciones, no todas en su ciclo de vida logran alcanzar el éxito.

Para que una organización sea exitosa debe plantearse, entre otras cosas, estrategias que se adapten a sus necesidades, objetivos, condiciones y entorno en el que se desenvuelven, además se hace ineludible que dichas estrategias deban ir acompañadas de una adecuada ejecución, de manera que las organizaciones realmente logren desarrollar las ventajas competitivas requeridas para lograr diferenciarse.

Entonces, sin duda alguna, hay dos factores relevantes que se deben tomar en cuenta para obtener el éxito organizacional esperado: la estrategia y la ejecución; y son estos dos factores los que se consideran como pilar fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, según el enfoque desarrollado por los investigadores Gary Neilson y Bruce Pasternack sobre el ADN organizacional.

Con el enfoque antes señalado se pretende dar a las organizaciones una personalidad con características únicas, que provienen de la combinación de cuatro componentes básicos (estructura, toma de decisión, motivadores e información), con lo cual se logra determinar el ADN, que permitirá ubicarla en alguno de los siete tipos de organizaciones (sanas o enfermas).

El hecho de que una organización sepa si es sana o enferma, le permitirá desarrollar iniciativas, direccionar esfuerzos, aislar las causas de sus deficiencias, identificar posibles soluciones e incluso resolver problemas antes de que se hagan evidentes, todo orientado a mejorar su estado de salud; debido a que la mayor ventaja del ADN organizacional, comparado con el ADN biológico, es el hecho de que las organizaciones lo pueden modificar para elevar la capacidad de ejecución de sus estrategias.

Por lo anteriormente expuesto se ha hecho necesario el estudio del ADN organizacional en diferentes países, entre los que se encuentra Venezuela, el cual cuenta con organizaciones públicas y privadas que contribuyen con su desarrollo social, legal, político, económico, entre otros. Dentro de las instituciones públicas, en la zona nororiental del país, en la ciudad de Cumaná, se encuentra el Consejo Legislativo del Estado Sucre.

El Consejo Legislativo del Estado Sucre tiene como actividad principal legislar sobre las materias de la competencia estatal, las concurrentes con el poder público nacional, y sobre la organización y el funcionamiento de los órganos del poder público estatal. Así mismo, ejercer el control y la fiscalización de la administración pública estatal.

Aunado a lo anterior, el Consejo Legislativo es generador de fuentes de empleo y actualmente tiene un aporte social significativo, pero aun así en los últimos años no ha logrado cumplir satisfactoriamente sus objetivos, por lo tanto es importante la realización de la presente investigación para analizar su ADN organizacional, a través del estudio de las cuatro bases que lo conforman, para así determinar a qué tipo de organización pertenece y, en función al resultado obtenido, proponer iniciativas que le permitan la optimización de su desempeño y logro de sus objetivos organizacionales.

La presente investigación consta de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I, se formula el problema de investigación; se establece el objetivo general, los específicos, y se señala la justificación y alcance de la investigación.

El capítulo II, referente al marco teórico, contiene una breve referencia a los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la operacionalización de la variable.

El capítulo III, corresponde al marco metodológico, en él se indican el diseño y nivel de la investigación, población y muestra, fuentes de información y técnica e instrumento de recolección de datos.

El capítulo IV, representa el marco institucional, donde se señala el origen y creación, la estructura organizacional, la misión, la visión y los objetivos de la organización.

El capítulo V, presenta el análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente, se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones a lo largo del tiempo han sido ampliamente estudiadas, son numerosas las investigaciones que se han realizado sobre el tema, desde diferentes puntos de vista, sin embargo, muchas concluyen en la necesidad de realizar un diagnóstico y formular estrategias que permitan transformar a una organización en un todo integrado de partes que se interrelacionen y desenvuelvan en un entorno marcado por los cambios, donde se le debe dar mayor importancia al ser humano como principio y fin de la gestión en las organizaciones.

Evidentemente, ello no garantiza el éxito de una organización, se hace necesario la utilización de herramientas para diagnosticar problemas y modificar el ser organizacional con el fin de generar soluciones sostenibles y construir instituciones saludables; siendo el análisis del ADN organizacional uno de los pilares que deben adoptar las empresas públicas y privadas para encaminarse en el proceso de proponer e implementar soluciones efectivas para la organización.

Las organizaciones, al igual que los seres vivos, tienen un ciclo de vida, desde el nacimiento o fundación hasta su muerte o desaparición. Esta trayectoria se ve influenciada por una serie de factores clasificados por Jiménez (2009) de la siguiente manera: “internos (conflictos, normas, factor humano, acción sindical y estructura) y externos (legislación, sindicatos, tecnología, competencia, entorno económico y globalización)” (p. 16). Es

decir, las organizaciones se ven permanentemente influenciadas por factores internos y externos que las someten a procesos de cambios y desarrollos constantes que van a marcar su supervivencia.

Para sobrevivir, las organizaciones tienen que cambiar como respuesta a las diversas fuerzas internas y externas a las cuales son sometidas. Deben ir transformándose en los puntos críticos de su ciclo de vida y, si se administran exitosamente y van ajustando sus estrategias y ejecución de las mismas, continuarán creciendo, diferenciándose y asegurando de esta manera su posicionamiento y competitividad en el mercado donde se desenvuelvan.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios del entorno, bien sea porque desconocen sus debilidades y amenazas o no están conscientes de sus fortalezas u oportunidades, por lo tanto, no saben qué tipo de acciones y estrategias ejecutar.

La supervivencia de una organización, va a estar condicionada por la manera en que ésta sepa aprovechar las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno, y equilibrarlas con las fortalezas y debilidades propias de la organización. Empero, son muchas las empresas que a pesar de estar dirigidas por gerentes con una visión clara de sus metas, no logran ejecutar sus funciones y estrategias exitosamente, ya que se ven afectadas por situaciones internas y externas que dificultan su operatividad, ocasionando en muchos casos el cierre de las mismas.

En este orden de ideas, establece Robbins (2004) que:

La habilidad de una organización para ejecutar sus funciones estará determinada por elementos intrínsecos e inseparables

del proceso gerencial, como son la planeación de actividades o fijación de estrategias para coordinar actividades, la organización o distribución del trabajo, dirección del personal involucrado en las asignaciones y por último, control de las mismas para asegurarse que se realizan de la manera idónea (p. 69).

Según lo expuesto, la teoría del ADN resulta útil para comprender algunos elementos del proceso gerencial que definen la capacidad de ejecución de las organizaciones; dicha teoría establece que al igual que los seres vivos, las organizaciones poseen un ADN contentivo de la carga genética de la empresa, que permite clasificarlas en sanas o enfermas, y el cual, en caso de estar bien constituido, determinará el desempeño de la misma, siendo el responsable del éxito de la ejecución de las estrategias o fracaso de los objetivos y metas gerenciales.

El ADN de la biología y el ADN organizacional, son muy parecidos, sus análisis son complejos e indudablemente ambos tienen un impacto directo sobre el comportamiento individual (empleado) como en el colectivo (empresa). Igualmente, Díaz y Pulido (2006) señalan que “El ADN está compuesto por dos largas cadenas de nucleótidos unidas por pares de cuatro bases (...) similarmente, puede describirse el ADN de una organización a partir de cuatro bases que combinadas de millares de maneras, definen los rasgos únicos de una organización” (p. 63).

En relación con lo antes comentado, se puede referir que así como tienen similitudes ambos términos, también tienen una diferencia importante, el primero es hereditario e inalterable, pero el segundo puede ser modificado y adaptado a las necesidades y requerimientos de la organización en un momento determinado.

La teoría del ADN organizacional se ha ido desarrollando desde el año 2003, por la iniciativa de investigadores expertos en el área gerencial: Gary Neilson y Bruce Pasternank, de la mano de la Consultora Booz Allen Hamilton. Entre diciembre de 2003 y enero 2005, condujeron un estudio para buscar una respuesta al porqué del fracaso de muchas estrategias aparentemente exitosas. Con una base de 30.000 encuestas denominadas Org DNA Profiler, aplicadas a trabajadores provenientes de compañías de diferentes sectores: salud, telecomunicaciones, servicios financieros, farmacéutica, energía, consumo masivo, entre otros.

El resultado de años de experiencia estudiando cómo se organizan y desempeñan las organizaciones del mundo empresarial, permitió según Díaz, I. y Pulido, I. (2006), a la Consultora Booz Allen Hamilton elaborar un marco del ADN organizativo para ofrecer a las organizaciones una herramienta práctica para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas ocultas y modificar su comportamiento.

Según el estudio realizado por estos investigadores el ADN organizacional está conformado por cuatro bases que se pueden combinar de múltiples maneras, definiendo los rasgos únicos de la organización. De acuerdo a lo indicado por Díaz y Pulido (2006), estas bases son las siguientes: estructura, derechos de decisión, motivadores e información.

El análisis de los cuatro elementos que conforman el ADN organizacional, permite contar con información para proponer lineamientos que promuevan la ejecución eficaz de las estrategias organizacionales; identificando el tipo de organización y haciendo más fácil diagnosticar problemas, descubrir oportunidades, detectar debilidades, evaluar fortalezas y emprender acciones que ayuden a mejorar el comportamiento de la organización. En este sentido, la capacidad de una empresa para lograr los

resultados esperados se puede modificar teniendo como base el tipo de ADN organizacional.

Una vez determinado el ADN organizacional, esta teoría establece siete tipos de organizaciones, clasificadas en dos grupos, dentro del primero están las organizaciones enfermas, donde se encuentran: la pasivo-agresiva, la descoordinada, la inmadura y la súperdirigida, las cuales se caracterizan por su falta de disciplina y planificación para el logro de los objetivos; por otro lado, dentro del segundo grupo consideradas como sanas se encuentran: la justo a tiempo, la militar y la resistente, y son aquellas capaces de resolver situaciones que pudiesen representar riesgos para la consecución de los objetivos y, a la vez, tienen capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

En este orden de ideas, en Venezuela, al igual que en otros países alrededor del mundo, son muchas las organizaciones que tienen dificultad al momento de ejecutar con éxito sus estrategias, básicamente por su falta de disciplina, ubicándose en el grupo de las organizaciones enfermas. En este sentido, los organismos adscritos a la administración pública son los que más predominan en la precitada afirmación.

En esta investigación se pretende analizar el ADN organizacional, a través del estudio de las cuatro bases que lo conforman, para así determinar en que tipo de organización (sana o enferma) se ubica el Consejo Legislativo del Estado Sucre, ente adscrito a la administración pública del estado Sucre, que tiene como actividad principal legislar sobre las materias de la competencia estatal, las concurrentes con el poder público nacional, y sobre la organización y el funcionamiento de los órganos del poder público estatal. Así mismo, ejercer el control y la fiscalización de la administración pública estatal, en los términos establecidos en la Constitución de la República

Bolivariana de Venezuela, la Constitución del Estado Sucre y las demás leyes pertinentes.

En este sentido, en la fase exploratoria de la presente investigación se elaboró un pre-diagnóstico, a través de la observación directa, entrevistas, reuniones, estudios de informes de gestión, planes de acción, normativas internas, del cual se detectaron algunas situaciones irregulares, traducándose en el incumplimiento de las estrategias, metas y objetivos establecidos. Esto se manifiesta específicamente en los siguientes aspectos:

En la estructura, se muestra retardo en la ejecución de las responsabilidades de los diferentes niveles jerárquicos y conexiones no claras; lo que pudiera ser producto del desconocimiento y confusión en las responsabilidades de los diferentes niveles, del alto índice de rotación de jefes y la falta de profesionales especializados en la elaboración de estructuras adaptadas a la realidad de la organización; lo que trae como consecuencia personal poco o nada proactivo, desentendido y confuso con una estructura que no se adapta a las necesidades de la organización.

En la toma de decisiones, se percibe dualidad de ejecución de funciones entre los niveles y direcciones, dificultad para acordar; lo cual se pudiera dar por el desconocimiento de la directiva de sus responsabilidades y limitaciones, la confusión a la hora de direccionar, ya que las decisiones están concentradas en muchas personas; lo que trae consigo conflicto entre los diferentes niveles, retardo en los trámites administrativos y en la realización de las diferentes actividades planificadas.

En lo que respecta a la motivación, el personal muestra falta de interés y poco involucramiento en las actividades de la organización; producido por la ausencia de programas de incentivos y planes de carrera, el poco reconocimiento de los superiores a los logros del personal a su cargo, inexistencia de instrumentos para medir el desempeño a través de los respectivos indicadores, desconocimiento y falta de interés del personal en la implantación de estrategias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ausencia de programas de capacitación para el personal; lo que ha traído como consecuencia baja participación por parte del trabajador en el logro de los objetivos de la organización, atención deficiente al público y dificultad para alcanzar los niveles óptimos de respuesta y calidad en el servicio.

Así mismo, se evidencia en lo relacionado a la información, precariedad en el acceso, desconocimiento por parte del personal y del público en general, producto de ausencia de información veraz y certera, pocos medios para la difusión de la información, desconocimiento de misión y visión institucional por parte del personal; lo que trae como consecuencia personal desinformado, ausente en las actividades planificadas y prestador de un servicio poco efectivo.

En este contexto la aplicación de este enfoque al Consejo Legislativo del Estado Sucre permite analizar su tipo de ADN con base en el engranaje de sus cuatro pilares (estructura, derechos de decisión, motivadores e información), logrando así detectar sus fortalezas y debilidades en la constitución de cada elemento y en la interrelación de éstos, lo cual sirve de plataforma para proponer lineamientos que permitan mejorar el comportamiento de la organización.

Las consideraciones antes expresadas dieron origen a una investigación para generar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cómo es el ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre?

Esta pregunta puede ser disgregada en una serie de interrogantes más específicas, a partir de las cuatro (4) bases del ADN organizacional:

¿Cómo es la conexión entre las distintas unidades jerárquicas en la estructura del Consejo Legislativo del Estado Sucre?

¿Cómo es el proceso de toma de decisiones en el Consejo Legislativo del Estado Sucre?

¿Cuáles son los motivadores aplicados al personal del Consejo Legislativo del Estado Sucre?

¿Cómo se coordinan las actividades y cómo se transfiere la información en el Consejo Legislativo del Estado Sucre?

¿Cuál es el tipo de ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre?

A partir de estas interrogantes se formuló un objetivo general y un conjunto de objetivos específicos que a continuación se presentan.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Analizar el ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre (CLES), en el año 2017.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Definir la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.
- Caracterizar el proceso de toma de decisiones en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.
- Describir como son los motivadores aplicados al personal del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.
- Determinar cómo son los mecanismos de transferencia de información existentes en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.
- Identificar el tipo de ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre en el año 2017, combinando los cuatro pilares que contemplan este enfoque.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En Venezuela, al igual que en muchos países alrededor del mundo, son numerosas las organizaciones que tienen dificultad al momento de ejecutar con éxito sus estrategias. En este sentido, los entes adscritos a la administración pública, se caracterizan por la llamada ineficiencia administrativa que desde las estructuras de poder, se expresa a través de la falta de motivación de los trabajadores, la deficiencia en la comunicación de la información, las diferencias políticos-partidistas a la hora de tomar decisiones, entre otros.

La aplicación de la teoría del ADN organizacional permite a las empresas diseñar lineamientos para direccionar los esfuerzos con las metas gerenciales y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, optimizar los canales de comunicación; obteniendo como resultado un personal motivado, con las herramientas necesarias para asumir responsabilidades y dar respuestas a las demandas de manera eficiente, concentrando la toma de decisiones donde debe ser, para darle celeridad a los tramites que sean necesarios llevar a cabo y manteniendo una estructura acorde con las necesidades de la organización.

Lo planteado anteriormente permite demostrar la importancia que tiene para las instituciones la aplicación de la teoría del ADN organizacional, además que busca que la gerencia conozca sus fortalezas y debilidades, y por consiguiente, esté en mayor capacidad de ejecutar eficientemente las estrategias, lo cual se traducirá en aumento de la productividad y éxito organizacional.

De igual forma y de manera más específica, la presente investigación se justifica en los siguientes aspectos:

- Social: la teoría del ADN organizacional, al mejorar el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, potencia acciones proactivas y productivas respecto a su posición en la organización y en la sociedad; al mismo tiempo que permite mejorar las relaciones entre los individuos, tanto dentro como fuera de la institución.
- Práctico: representa una experiencia para la entidad que le va a permitir a la gerencia y a los empleados emprender acciones para resolver algunos problemas que le impiden actualmente el logro de los objetivos organizacionales.

- Metodológico: la investigación brindará a la organización un instrumento de recolección de datos que podrá ser empleado a la hora de querer analizar el ADN organizacional de la institución.
- Teórico: esta investigación generará reflexión y aportará criterios de valor para optimizar el comportamiento de las organizaciones. Igualmente podrá servir como base para otras investigaciones realizadas en el país, debido a que actualmente no es un tema que ha sido completamente abordado en los diferentes escenarios donde se le podría sacar real provecho, debido a que fue un modelo desarrollado fuera del país, por lo cual hay mucho desconocimiento y su mayor fuente de información es electrónica y, en el mayor de los casos, en idioma inglés, lo que dificulta su divulgación.

1.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar el ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre a través del estudio de los cuatro pilares que conforman este enfoque (estructura, toma de decisión, motivadores e información), para proponer lineamiento que permitan optimizar el comportamiento y el logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Los resultados obtenidos en el estudio que realizó la Consultora Booz Allen Hamilton sobre el ADN organizacional en el año 2005 en aproximadamente más de cien países, reveló que la mayoría de las compañías presentan rasgos enfermos que impiden poner sus decisiones en acción, en este sentido, Neilson y Pasternack (2005), señalan que:

...27% de las empresas fueron identificadas como organizaciones pasiva-agresivas, 17% como organizaciones resistentes, un 10% como justo a tiempo, 10% como inmaduras, 9% fueron identificadas como superdirigidas, 8% como descoordinadas, 4% como militares y el 15% restante no pudo ser clasificado con claridad en ninguna de las categorías anteriores (p. 12).

Los resultados anteriores han sido el pilar sobre el cual se han fundamentado las bases para todas las investigaciones que se han desarrollado posteriormente referentes al ADN organizacional, de allí su importancia para la consolidación del presente trabajo. En el caso específico de Venezuela, existen varios trabajos sobre el tema, entre los cuales están los siguientes:

El de Burgos Farias, Milagros José (2014) que desarrolló una investigación con el objeto de analizar el ADN organizacional del Proyecto Desarrollo de Infraestructura Campo Dragón-Patao-PDVSA División Costa Afuera Cumaná, estado Sucre. Apoyándose en el Modelo desarrollado por Neilson, Pacternack y Mendes (2005) y la adaptación de un instrumento

elaborado por la Consultora Booz Allen Hamilton. Respecto a la metodología, estuvo conformada por una muestra de 52 personas. Se identificó el ADN organizacional mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos, lográndose así detectar que el Proyecto estudiado se caracterizaba como una organización enferma, específicamente de tipo pasivo-agresiva.

Igualmente, con el objeto de caracterizar el ADN organizacional de la Dirección del Poder Popular Municipal para Obras y Servicios Públicos de la Alcaldía de Municipio Sucre del estado Sucre, Gómez Rendón, Marielvys (2014) realizó una investigación fundamentada en el Modelo desarrollado por Neilson, Pacternack y Mendes (2005), mediante una metodología que estuvo enmarcada dentro de un diseño de campo a nivel descriptivo, dirigido a 98 personas que conformaban la nómina de empleados fijos y contratados adscrito a la organización objeto de estudio. Concluyendo que la organización poseía características predominantes de una organización enferma de tipo pasivo-agresiva.

De la misma forma De Freitas Rivero, María Alejandra (2009) con el objeto de analizar el ADN organizacional del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente, apoyada en el Modelo desarrollado por Neilson, Pacternack y Mendes (2005), realizó una investigación de carácter descriptiva, enmarcada dentro de un diseño de investigación de campo, con una población conformada por 524 profesores y 296 empleados administrativos. Concluyendo que el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente era una institución insana con características propias de una organización pasivo-agresiva. En tal sentido, esta tesis muestra de forma clara los elementos que conforman la teoría del ADN y cómo influyen de manera explícita en el desenvolvimiento de las organizaciones.

Los antecedentes antes reseñados, guardan relación con la actual investigación, puesto que plantean el análisis de algunas organizaciones mediante la aplicación del ADN organizacional, donde el problema surge cuando las empresas no utilizan estilos gerenciales que propicien una cultura organizacional caracterizada por la utilización de adecuados métodos para la toma de decisiones, estructuras adaptadas a las necesidades, sistema de información eficientes y personal motivado, situaciones que se corresponden con el estudio de los componentes del modelo de ADN mencionado.

De la misma manera guarda relación el trabajo de Ortiz Andrades, Olihanny Teresa (2009), quien realizó una investigación con el objeto de analizar el ADN organizacional en la empresa BARIVEN de la ciudad de Puerto la Cruz, estado Anzoátegui. Fundamentándose en el Modelo desarrollado por Neilson, Pacternack y Mendes (2005); con una metodología de tipo analítica y una población de 109 trabajadores de la nómina menor, mayor y ejecutiva de la empresa en estudio. Concluyendo que la Empresa BARIVEN PLC se puede caracterizar como una organización justo a tiempo, con marcadas deficiencias en la toma de decisiones y en las estrategias de motivación.

El antecedente mencionado anteriormente también tiene correspondencia con el presente trabajo, porque deja de manifiesto que así como existen organizaciones enfermas, como muestra de ellos los tres (3) primeros antecedentes señalados, también existen organizaciones sanas, que a través de la investigación se pueden emprender acciones para fortalecer la ejecución de sus estrategias.

Otro trabajo que tiene analogía con el presente estudio es el llevado a cabo por Marian, Arguello (2010), con el objeto de determinar el ADN

organizacional de las PYMES filiadas a la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas. Al procesar los datos obtenidos del conjunto de las PYMES, analizadas de acuerdo al sector económico y las dimensiones que conforman la variable de estudio, se pudo evidenciar que los “Motivadores e información”, tienden a arrojar puntuaciones correspondientes a empresas sanas, mientras que la “Toma de Decisiones y Estructura”, tienden a arrojar puntuaciones correspondientes a empresas enfermas. Esto implica que las PYMES analizadas poseen condiciones internas que deben mejorar para alcanzar mayores beneficios.

Igualmente, es relevante para la presente investigación el trabajo fundamentado en los estudios de Daft (2006), Robbins (2004), Donnelly y otros (2001) y MelinKoff (1990), realizado por Castillo, Camelia (2007), de nivel descriptivo y con una muestra de 72 directivos que laboran en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, con el objeto de analizar la estructura y el proceso de comunicación organizacional en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los directivos del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente conocen la estructura organizativa y la mayoría tiene una alta especialización, las líneas de autoridad están claramente definidas, y prevalece la comunicación escrita, pero además son muy usuales las reuniones y entre la barrera de la comunicación más predominante se encuentra la percepción selectiva y la información a destiempo.

Los antecedentes anteriores se tomaron como referente al actual trabajo, por cuanto en estos se destaca la importancia para las empresas de contar con motivadores, toma de decisión, estructura organizativa y una comunicación que respalde una gestión eficaz y eficiente, para alcanzar mayores beneficios para la organización, lo que ratifica la relevancia del

estudio de las bases del ADN organizacional.

De la misma forma, con el objeto de analizar la gerencia de la empresa PDVSA Agrícola Barinas bajo el Modelo ADN organizacional de Hamilton, Maira, García (2012) realizó una investigación mediante una metodología que estuvo enmarcada dentro de un diseño de campo a nivel descriptivo, dirigido a 34 empleados de la alta y media gerencia. Concluyendo que la organización puede calificarse como no saludable dentro del enfoque descoordinada, la cual es considerada como aquellas con personal talentoso y motivado, pero donde todos van en direcciones diferentes.

Así mismo, Coronel, R. (2011), realizó una investigación con objeto de analizar la aplicación del modelo ADN organizacional propuesto por Hamilton, como una opción para la gestión de la empresa Procesadora de Cereales C.A. (Proceca). Las conclusiones demostraron que la empresa es pasivo – agresiva, puesto que llegar a un consenso no representaba un problema, aunque la implementación del ADN organizacional tenía pocas probabilidades debido a la resistencia del área de operaciones e igualmente por el desacato de los empleados de línea a las instrucciones impartidas por los superiores.

Los antecedentes antes citados fundamentan el actual estudio, por cuanto suministran un significativo aporte teórico, dado que destaca la importancia de la aplicación del Modelo ADN organizacional propuesto por Hamilton dentro de los procesos gerenciales.

También apoyado en los cuestionarios “Mission DNA Profiler” y “Work Engagement”, García Cantú, Eduardo (2010), con una muestra de 25 personas, elaboro una investigación con el objeto de promover conceptos

recientes que delimitan la nueva frontera del conocimiento en la psicología organizacional y laboral, el DNA Mission Profiler (ADN organizacional) como una poderosa herramienta de diagnóstico organizacional y el Work Engagement (Compromiso con el Trabajo) como uno de los factores de la psicología positiva que refleja un estado de plenitud del trabajador. Los resultados obtenidos tienen potencial en desarrollo organizacional y calidad de vida del talento humano.

El estudio anterior también sirve de sustento a la actual investigación por cuanto plantea el análisis del ADN organizacional como un novedoso instrumento para el diagnóstico organizacional, aspecto que aporta datos importantes a este trabajo.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1 Aproximación Conceptual de Organizaciones

Fue en la prehistoria, donde surgió el concepto más primitivo de organización pues el hombre tuvo la necesidad de agruparse con sus semejantes para la obtención de alimento, construcción de viviendas y herramientas, defensa de otras especies, colonización de nuevos territorios, domesticación de animales, como algunos ejemplos que se pueden mencionar. La evolución de las organizaciones a lo largo de la historia, ha estado marcada por la necesidad de los individuos por lograr objetivos comunes en pro del bien colectivo, por esta razón, poco a poco se ha ido perfeccionando la constitución de las organizaciones en todos los ámbitos, en aras de lograr de manera efectiva la consecución de objetivos comunes.

Las razones anteriores han dado nacimiento a la formulación de las siguientes concepciones, planteadas por diferentes autores desde diversas ópticas:

Robbins y Coulter (2005) plantean que “las organizaciones son asociaciones deliberadas de personas para cumplir determinada actividad” (p. 16). Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005), incluyen en la definición el principal factor que ha originado la aparición y permanencia de las organizaciones (las limitaciones individuales), cuando las conciben como “entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos” (p. 5). El mismo aporte lo da Chiavenato (2009), al señalar que: “las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas objetivos que serían inalcanzables en forma individual” (p. 24).

Así mismo, Chiavenato (2006) agrega a la definición los conceptos de estructura y de recursos, cuando expresa que una organización es una “entidad social compuesta por personas y recursos, estructurada y orientada deliberadamente hacia un objetivo común” (p. 21). Este último autor (2007) completa su definición en los siguientes términos: “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos (...) (La organización) no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios” (p. 10).

Por último, Koontz y Weihrich (2004), incorporan a la definición la finalidad de las organizaciones cuando la describen como “un conjunto de personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta” (p. 20).

En definitiva si se recopila la aportación de estos autores en materia de organización, tomando en cuenta todos los elementos existentes entre las distintas definiciones, una organización será concebida como un organismo social vivo, sujeto a constantes cambios, compuesto por dos o más personas, por recursos y estructuras que se coordinan deliberadamente para

funcionar de manera continua, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos comunes que individualmente no se podrían lograr.

Es así como las organizaciones representan el eje central que promueve y mantiene el desarrollo de la sociedad moderna. Sin embargo, no se puede olvidar que ellas funcionan gracias a la interacción de varios elementos como lo son las personas, los recursos que posean, sus estructuras organizacionales, así como también las tareas que éstas desempeñan, la tecnología y el ambiente que las rodea, el cual cuenta con una serie específica y cambiante de características económicas, políticas y sociales. Cada uno de estos elementos juega un papel fundamental en el engranaje de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización, aunque algunos autores privilegian el papel de los recursos humanos como fuente principal de competitividad de las empresas. Por supuesto, como estos elementos forman parte de un engranaje, por decirlo de alguna forma, cualquier alteración en alguno de ellos desequilibra o cambia el funcionamiento y comportamiento de la organización.

Por lo antes señalado, las organizaciones, en su afán de sobrellevar los cambios que diariamente surgen interna y externamente, deben estar en constante innovación, desarrollando tecnologías, disminuyendo costos y aumentando el desempeño, entre otros. Sin embargo, son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, por ello se deben establecer estrategias caracterizadas por el manejo de políticas adecuadas y cónsonas con los objetivos de la organización.

2.2.2 Algunas Acepciones sobre Estrategia

En su acepción original, estrategia es un término griego que surgió en la actividad militar para referirse a los planes elaborados a la luz de lo que el

adversario podría o no hacer, para que los jefes militares pudieran desplegar y hacer operar sus fuerzas y sus tropas a gran escala de forma articulada y coherente, con la finalidad de vencer al ejército contrario.

Refiere Harvard Business Essentials (2006) que posteriormente, los ejecutivos de las organizaciones no militares también adoptaron este término para describir a los planes que diseñaban para dominar y manejar los recursos materiales, humanos económicos y tecnológicos con los cuales contaban, con la intención de apoyar y garantizar los intereses vitales de la organización, de tal forma de poder alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia ha sido definida por muchos escritores desde diferentes perspectivas. Sin embargo, por lo general presentan elementos comunes. Koontz y Wehrich (2004) se refieren a la estrategia como “la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos” (p. 169). De manera similar, Chandler, citado por Chiavenato (2002) define la estrategia como “la fijación de los objetivos básico de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar esos objetivos” (p. 325).

Así mismo, tanto Koontz y Wehrich como Chandler incluyen la fijación de metas y objetivos dentro del establecimiento de la estrategia de la organización, sin embargo, otros escritores se inclinan hacia la concepción de la estrategia como un plan de acción que se elabora en relación con la visión y los objetivos que se ha establecido la organización, como por ejemplo, Chiavenato (2002), quien define la estrategia como “un plan amplio y genérico desarrollado para conducir la organización a la consecución de sus objetivos a largo plazo” (p. 324).

Desde una óptica un tanto diferente, Thompson y Strickland (2004) relacionan la estrategia con “hacer realidad la visión estratégica de la empresa, a través de un plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 50). Por su parte, Chiavenato (2006) la define como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo” (p. 202). Y Michael Porter (citado en Harvard Business Essentials, 2006: x) concretó esta definición como “una fórmula amplia sobre cómo va a competir una empresa”. Estos autores definen la estrategia desde otra perspectiva, ya que la enfocan como el plan que guiará el rumbo de la organización hacia una posición que le permita lograr una ventaja competitiva sustentable, y por ende el éxito organizacional.

Esta última acepción del término estrategia será la utilizada para la presente investigación. Se concibe, entonces la estrategia como un plan que guiará a la organización en la gestión efectiva y eficiente de todos sus recursos de manera global, conduciéndola al logro de los objetivos planteados y aportándole una ventaja competitiva sostenible necesaria para obtener una posición de negocios atractiva sobre sus rivales.

La definición de estrategia como un plan que guía el rumbo de la organización hacia una ventaja competitiva sustentable para lograr una posición respetable en el mercado, da origen a un sin fin de tipos de estrategias, cada una de las cuales va a depender de los muchos factores que influyen en el funcionamiento de las organizaciones.

2.2.2.1 Tipos de Estrategias

Las compañías de todo el mundo son imaginativas cuando conciben estrategias, bien sea para ganar clientes, para superar a los rivales y/o para conseguir una ventaja competitiva. Sin embargo, aun cuando existan estrategias adecuadas para cada empresa en su ambiente específico, cuando se eliminan los detalles para llegar a la verdadera sustancia, las diferencias más resaltantes se reducen a: 1) si el mercado de destino de la organización es amplio o limitado y 2) si ésta persigue una ventaja competitiva relacionada a los costos bajos o a la diferenciación de sus productos.

Thompson y Strickland (2004) presentan una adaptación de la clasificación de estrategia originaria de Porter, basándose en los dos supuestos anteriores. Estos autores citan que, independientemente del tipo de organización, su naturaleza y razón de ser, existen cuatro enfoques genéricos de estrategia, a saber:

- Estrategia del proveedor de bajo costo: se inclina hacia una amplia gama de clientes con base en ser el proveedor global de más bajo costo de un producto o servicio, operando la empresa de manera altamente rentable, para obtener una ventaja sustentable en costos sobre los competidores.
- Estrategia de diferenciación: radica en tratar de diferenciar los productos ofertados de los productos de los rivales, con la finalidad de atraer un amplio espectro de compradores. La esencia está en ser único en manera que resultan valiosas para los clientes, que puedan sostenerse y que no sean fáciles de imitar por los competidores.

- Estrategia del proveedor con el mejor costo: consiste en ofrecer a los clientes más valor por su dinero, incorporándole a los productos atributos que le generen un valor agregado pero a un costo más bajo que el de los rivales.
- Estrategia enfocada o de nicho de mercado, basada en el costo más bajo o en la diferenciación: focaliza su atención en atender, mejor que sus competidores, a los compradores de un nicho de mercado de destino específico. La ventaja competitiva que le permite alcanzar esta estrategia a una organización se complementa con otro tipo de estrategia, bien sea de costo más bajo (ofrecer al nicho de mercado seleccionado costos inferiores en relación a los de los competidores) o de diferenciación (brindar a los miembros del nicho algo que ellos consideren son más apropiados para satisfacer sus gustos y preferencias particulares). (p. 152).

Estos enfoques se fundamentan en relación al mercado a abordar, y cada uno de ellos implica métodos muy diferentes a través de los cuales las organizaciones pueden competir, operar, y obtener una ventaja competitiva sustentable con respecto a sus rivales.

De tal forma que una organización, con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos a largo plazo que se ha establecido, debe valerse no sólo de las estrategias planteadas, sino también de un conjunto de planes y acciones más concretos, conocidos como tácticas, que en muchas ocasiones se tienden a confundir con la estrategias.

Chiavenato (2006) presenta una clara distinción entre estrategia y táctica:

- La estrategia aborda a la organización como un todo, ya que procura alcanzar objetivos organizacionales globales. Por su parte, la táctica está referida a uno de los componentes de la

estrategia, bien sea a nivel de departamentos, áreas funcionales o unidades, y busca obtener objetivos departamentales. Es por ello que numerosas tácticas simultáneas y relacionadas entre sí conforma a la estrategia.

- La estrategia se refiere a objetivos planteados y proyectados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos de mediano plazo. Es por tal razón que para la ejecución de cualquier estrategia serán necesarias varias tácticas que se lleven a cabo de forma ordenada en el tiempo.
- La estrategia es formulada por la alta dirección, mientras que la táctica es trabajo de la gerencia de cada departamento o área funcional. (p. 202).

En función de la postura que Chiavenato ofrece con respecto al tema, en el marco de la presente investigación se reserva el término de táctica para referirse a los esquemas específicos de empleo de los recursos en el marco general de una determinada estrategia.

En este orden de ideas, es importante señalar que el diseño de las estrategias organizacionales debe estar enfocado en el beneficio de la empresa en su totalidad, pero no debe quedarse allí, cada departamento debe elaborar planes de acción alineados con los objetivos organizaciones y que se puedan ejecutar en concordancia con la estrategia general.

Para lograrlo, la concepción de la estrategia viene a continuación del establecimiento de los objetivos, los cuales se desglosan de la misión de la compañía. A su vez, los objetivos están influidos según Harvard Business Essentials (2006) “por una percepción interactiva del entorno externo y de las aptitudes internas de la organización” (p. xviii). De tal forma que las posibles

alternativas estratégicas también emergerán del proceso de análisis tanto externo como interno.

Los planificadores de estrategias se refieren a esta actividad como análisis DOFA: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A). Gráficamente, se visualiza de la siguiente manera:

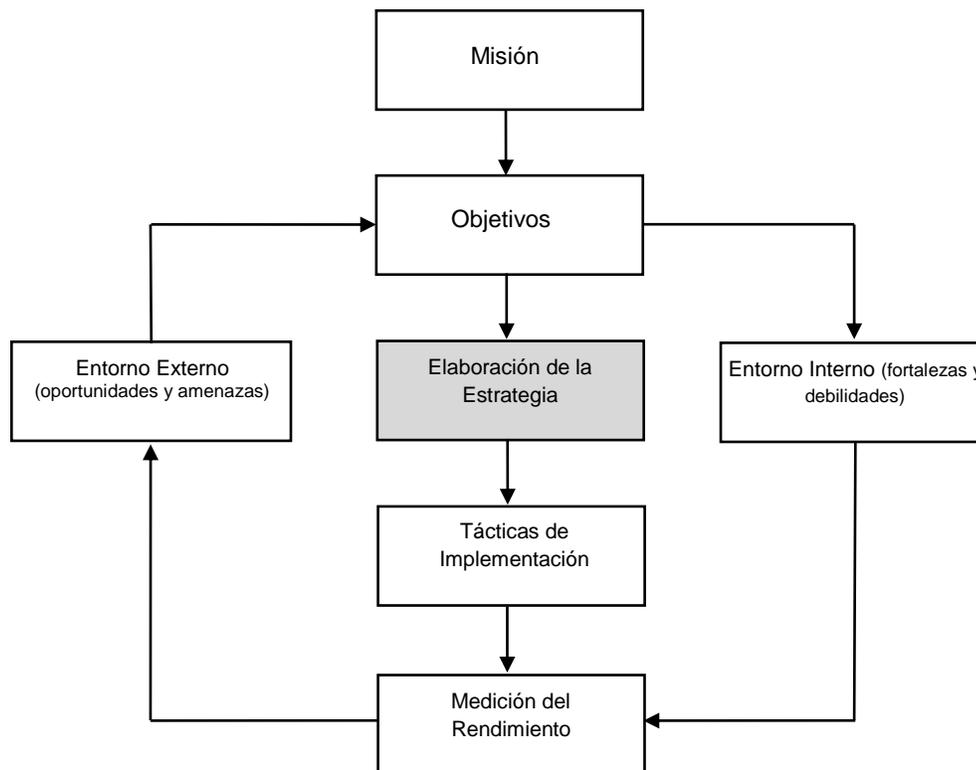


Figura 1. Análisis DOFA. Fuente: Harvard Business Essentials, 2006: XVII

La formulación de las estrategias exige tiempo y dedicación, ya que se inicia con profundas investigaciones y análisis sobre el ambiente interno y externo de la organización, así como con un conjunto de procedimientos mediante los cuales la alta dirección orienta todos sus esfuerzos a los temas de mayor prioridad que la compañía requiere afrontar para tener éxito a largo plazo. En tal sentido, señala Harvard Business Essentials (2006) que “la concepción de la estrategia requiere que se efectúe una serie de

comunicaciones bilaterales entre la alta dirección y las unidades operativas, donde todas y cada una de las partes examinen, discutan y perfeccionen el plan” (p: xvi).

Así pues, la importancia de la estrategia, su respaldo y su adecuada formulación, radica en conocer y considerar tanto el entorno externo como el ambiente interno de la organización, ya que ambos contextos plantean desafíos a los planificadores cuando intentan diseñar una estrategia que responda a los intereses y potencialidades de la organización. De igual forma, la estrategia establecerá el tipo de estructura organizativa, los incentivos, las políticas, y los procedimientos, entre otros, que adoptará la organización en el transcurso de su vida.

Es así como la estrategia es uno de los dos factores imprescindibles para el desarrollo de cualquier empresa. El otro factor es, según Porter (2005), su adecuada ejecución, término que se va a desarrollar a continuación.

2.2.3 Ejecución como elemento determinante de la Estrategia Organizacional

Hoy en día el desafío no está en la definición de la estrategia. Muchas herramientas se han diseñado para definir la estrategia. El problema se enfoca en la ejecución, un trabajo más complejo, tedioso y riesgoso para un líder, ya que debe mantener un equilibrio en sus procesos gerenciales, las relaciones entre sus miembros, sus sistemas de medición y los individuos que la integran. Dichos elementos no se encuentran aislados unos de otros sino que, por el contrario, mantienen una relación de interdependencia.

Por muchos años, los gerentes y ejecutivos han cometido el error de considerar a la ejecución como un proceso operativo, delegándolo a sus

colaboradores a tal punto que sólo se enfocaban en otros aspectos que consideraban “más importantes”, trayendo como consecuencia que dicho desinterés por la ejecución ha originado el fracaso de muchos de los planes de acción concebidos para direccionar a la empresa hacia el éxito organizacional. Generalmente, cuando las compañías no logran cumplir con sus promesas, inmediatamente se asume que la estrategia del gerente no era la correcta. Sin embargo, muchas veces las estrategias fracasan debido al hecho de que no son bien ejecutadas.

Bossidy y Charam (2002), definen la ejecución de las estrategias como “un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las compañías necesitan dominar para lograr una ventaja competitiva” (p. 11). Chiavenato y Sapiro (2011), señalan que “la ejecución describe las medidas concretas que traducen el propósito de la estrategia en acciones que producen resultados” (p. 230). Thompson y Strickland (2004) la definen como “el ejercicio administrativo de supervisar el logro actual de la estrategia, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos” (p. 19). Y el texto Harvard Business Essentials (2006) señala que la ejecución “describe las medidas concretas que traducen el propósito de la estrategia en acciones que producen resultados” (p. 74).

Integrando los aspectos más resaltantes de las definiciones anteriores, en el marco de esta investigación se entenderá la ejecución como la disciplina que convierte los planes estratégicos en acciones concretas desempeñadas como es debido, con la finalidad de generar los resultados esperados que promuevan ventajas competitivas que puedan marcar la diferenciación de la organización.

Para Bossidy y Charam (2002), “ninguna compañía puede cumplir sus compromisos o adaptarse bien al cambio a menos que todos sus líderes practiquen la disciplina de la ejecución en todos sus niveles” (p. 33). En la medida en que los líderes de negocios no comprendan que la tarea fundamental es convertir las grandes ideas en pasos concretos para la acción, ninguna de sus estrategias tendrá sentido alguno, ya que sin la ejecución, el pensamiento innovador se desorienta, el aprendizaje no agrega valor, la gente no logra alcanzar sus metas precisas y, como consecuencia de ello, seguirán observando cómo sus empresas fracasan en la obtención de los resultados deseados, a pesar de contar con una buena estrategia.

Hoy en día los líderes están comenzando a entender la conexión entre la ejecución y los resultados, aunque a muy altos costos, luego de evidenciar como muchas de sus mejores estrategias fallaban. En tal sentido, la ejecución se ha convertido en el elemento clave para el desempeño eficaz de las empresas, convirtiéndose según Neilson y Pasternack (2005) “en el nuevo mantra de la primera década del Siglo XXI” (p. 1).

Bossidy y Charam (2002) afirman que, para comprender verdaderamente el proceso de ejecución es preciso que se tengan en cuenta los siguientes tres aspectos:

- La ejecución es una disciplina y es integral a la estrategia. La ejecución es el proceso sistemático de discutir rigurosamente los cómo y los qué, cuestionar, dar seguimiento con tenacidad y asegurar la rendición de cuentas. Incluye hacer suposiciones sobre el ambiente de negocios, evaluar la capacidad de la organización, vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que van a implementar la estrategia, sincronizar a esas personas y sus diversas disciplinas y vincular las recompensas a los resultados. En su sentido más fundamental, la ejecución es la manera

sistemática de exponer la realidad y actuar en ella: la mayoría de las organizaciones no encara bien la realidad.

- La ejecución es la principal tarea del líder. El líder debe estar involucrado personal y profundamente en el negocio. La ejecución requiere una comprensión amplia del negocio, su gente y su ambiente. El líder es la única persona que puede lograr esa comprensión, sólo él puede hacer que se ejecute la estrategia. Si el líder está involucrado en el negocio puede tener una visión amplia, puede establecer el diálogo en la empresa. El diálogo es el núcleo de la cultura y la unidad básica del trabajo. La manera en que las personas se comunican entre sí determina el grado de funcionamiento de la organización.
- La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de la organización. Los líderes deben intervenir directamente en la ejecución de la estrategia, ya que es una magnífica oportunidad para que la gente comprenda el rol del líder y practique con él la disciplina. La ejecución debe formar parte de la cultura organizacional, es la única manera en la que se puede influir directamente en el comportamiento de toda la organización. (p. 35-45)

Los diversos planteamientos teóricos analizados para efectos de esta investigación concuerdan en un hecho: la destreza que posee una organización para ejecutar de forma eficaz sus estrategias, está determinada por un conjunto de elementos (estructura, personal, recursos) que mantienen una relación de interdependencia.

Todos estos elementos deben estar alineados y conectados entre sí, de manera que se logre una ejecución eficaz de la estrategia. Una organización que no logre concordancia entre ellos, no será capaz de conseguir los resultados que persigue. Adicionalmente, la manera cómo cada uno de ellos se encuentre alineado con respecto a los objetivos estratégicos, dará lugar a una plataforma sólida para la ejecución y el éxito final.

2.2.3.1 Elementos que alinean estrategia y ejecución

En forma más detallada, según Harvard Business Essentials (2006), los elementos de alineamiento abarcan lo siguiente:

- Las personas e incentivos, ya que todos los directivos y empleados deben tener conocimiento y estar involucrados en la fase de ejecución de las estrategias, para lo cual se requiere de personal debidamente competente, hábil y motivado, a fin de hacer triunfar la estrategia, porque no se puede relegar el hecho de que, independientemente de las competencias y habilidades de las personas, ellas necesitan tener un verdadero estímulo que los impulse a comprometerse con la organización y a poner en práctica la estrategia.
- Las actividades de apoyo, las cuales muchas veces son erróneamente menospreciadas debido a que no se califican como fundamentales para el éxito de una estrategia, sin embargo, ellas encajan unas con otras permitiendo reforzar la estrategia y por ende su propia ejecución.
- La estructura organizacional, la cual debe estar debidamente enlazada con la estrategia, ya que representa un medio para que la organización alcance sus objetivos, y obviamente, cualquier reorganización de los recursos financieros, humanos y tecnológicos conllevará consigo una nueva estructura que se adapte a la estrategia que se intenta ejecutar.
- La cultura y liderazgo, son los dos últimos factores que respaldan la ejecución de la estrategia, y considerando que la cultura se refiere a los valores, tradiciones y formas de actuar de una organización, ésta establece el patrón del comportamiento de los directivos y empleados,

y en tal sentido, las estrategias deben ser coherentes y estar alineadas con dicha cultura, a fin de evitar conflictos en la fase de la ejecución. Adicionalmente, el liderazgo se presenta como factor fundamental ya que son precisamente los líderes de la organización los responsables de conducir el cambio de cultura requerido para alinearla mejor a una nueva estrategia, y en la medida en que ellos sean capaces de lograrlo, se garantiza una adecuada ejecución de la estrategia. (p. 78-89)

En virtud de lo expuesto, es evidente que para la ejecución de la estrategia es importante un conjunto de alineamientos (personas, incentivos, estructura organizacional, cultura, liderazgo, entre otros) que se deben concretar adecuadamente, por tal razón la carencia de eficiencia en la ejecución representa el obstáculo más importante para el éxito de la organización, y la causa de muchas desilusiones que son adjudicadas equivocadamente a otros factores. La mayoría de las personas que laboran en organizaciones no comprenden que el reto no es sólo intelectual, sino que también incluye el trabajo riguroso y tenaz de desarrollar y poner a prueba las ideas, es decir, de ejecutar las estrategias.

2.2.3.2 Componentes Básicos de Ejecución

Ante la pregunta recurrente, acerca del porqué unas empresas triunfan y otras no, en el área del conocimiento de la gestión y en particular de la estrategia, se han formulado una serie de conceptos y marcos teóricos para tratar de dar respuesta, en este contexto Bossidy, Charam y Burck citado por Daft (2007) expresa que “las empresas que cumplen con sus compromisos años tras años son aquellas cuyos directivos están especializados en la disciplina de la ejecución” (p. 325). Enmarcando tres (3) componentes básicos:

- Comportamientos esenciales de liderazgo: la ejecución es la primera tarea de un líder. Los comportamientos esenciales de un líder forman la primera pieza básica de la ejecución, siendo estos: conocer a su gente y a su negocio, insistir en el realismo y confrontar los problemas sin rodeos, establecer prioridades y metas claras, proceder cabalmente, recompensar a los hacedores, expandir las capacidades de su gente y saber de sí mismo el nivel de sus atributos.
- Una cultura corporativa que refuerce una disciplina de ejecución: la adopción de una cultura bien orientada, hace que los líderes sepan con claridad los resultados que desean, capaciten al personal en como lograrlos y recompensarlo por hacerlo.
- La gente correcta en el lugar correcto: un trabajo que ningún líder debe delegar, es reclutar, contratar, promover y desarrollar a la gente correcta. Tener a la gente correcta en el lugar correcto, en particular aquellos que constituyen una fuente de liderazgo para la empresa, es un elemento clave para el éxito.

El planteamiento realizado por Bossidy, Charan y Burck, con respecto a la ejecución, está alineado con el realizado por Neilson y Pasternack (2005):

Una ejecución consistente y de calidad superior solo se materializa cuando las acciones de los individuos, están alineadas una con las otras, así como con los intereses y valores estratégicos de la compañía. El desempeño es la suma total de las innumerables acciones que llevan a cabo y las decisiones que toman, cada día, las personas de todos los niveles jerárquicos. (p. 3)

Los creadores del enfoque del ADN organizacional, en esta definición destacan la importancia de la alineación de las acciones de los individuos y de estos con la estrategia de la organización, por lo que la ejecución está indisolublemente ligada a la trama de las organizaciones, forma parte de los procesos de gestión, las mediciones, las relaciones, los incentivos, y las creencias de cada empresa.

Los gerentes y directivos actuales enfrentan dos grandes retos al momento de definir el rumbo de sus organizaciones. El primero es la concepción y desarrollo de una estrategia que se adecue a la empresa y que le permita aprovechar al máximo los recursos de los que dispone con base en los factores internos y externos que la afectan y segundo es la puesta en marcha de planes y acciones eficientes para lograr el éxito de la ejecución de las estrategias organizacionales.

En tal sentido, cobra tanta importancia la concepción de estrategias y su ejecución, ya que, la estrategia se refiere a hacer lo correcto, mientras que la implementación de la misma involucra hacer bien lo que es correcto, actividad que, innegablemente apunta hacia el logro de los objetivos y por ende al éxito de la organización. Razón por la cual Harvard Business Essentials (2006), señala que “una estrategia magnífica es inútil si las personas no la implementan correctamente” (p. ix).

En este orden de ideas, Neilson y Pasternack (2005), estudiosos de los fenómenos organizacionales, investigaron la forma de explicar por qué existen organizaciones que tienen éxito y otras no, identificando que existen componentes básicos que combinados, pueden lograr optimizar el desempeño de una organización; estos expertos desarrollaron un novedoso enfoque actualmente conocido como ADN organizacional, que se describe en la sesión siguiente.

2.2.4 ADN Organizacional

Señalan Díaz, I y Pulido, I (2006), que el ADN se presenta como una de las ideas más innovadoras del momento, acotando que este modelo “es el producto destinado de experiencia e investigación sobre cómo se desempeñan las organizaciones, ahora suficientemente manejable para ser usado por casi cualquier organización” (p.15). En tal sentido a pesar de ser el ADN organizacional un enfoque novedoso, a través de la investigación se han sentado las bases para su aplicación en innumerables organizaciones.

Después de lo anterior, es importante señalar que así como el ADN de un organismo está conformado por cuatro unidades menores de polímeros denominados nucleótidos, que forman a su vez, una doble cadena de arrollados en forma de doble hélice, en donde se almacena toda la información genética, los investigadores Neilson y Pasternack se basaron en esa estructura, para explicar el ADN de las organizaciones. En función de la similitud los autores Neilson y Pasternack (2005), indican que el “ADN organizacional es una metáfora referida a los factores subyacentes que definen la “personalidad” de una organización y contribuyen a explicar su rendimiento” (p. 6).

Tomando en cuenta lo mencionado precedentemente podemos decir que de la misma forma como el ADN biológico determina en buena medida las características de los seres vivos, el ADN organizacional viene a ser la constitución genética de cada organización, que va a explicar su comportamiento en un momento determinado, pero la gran ventaja según Neilson y Pasternank (2005) es que “a diferencia del ADN biológico, el ADN organizacional sí puede ser modificado” (p.6).

Para poder modificar el ADN organizacional es necesario el estudio de sus cuatro pilares, los cuales se combinan de diferentes maneras para dar origen a la personalidad de cada organización.

2.2.4.1 Bases del ADN Organizacional

Para el análisis del ADN organizacional de cualquier institución, según Neilson y Pasternack (2005) se hace imperioso el estudio de las cuatro bases o pilares que se describen a continuación:

Estructura ¿dónde encaja cada quién? la estructura es la más visible y obvia de las cuatro bases del ADN organizacional, y es donde usualmente los programas de cambio empiezan; pero ¿por qué será?, porque la estructura es la parte más negociable de la organización; se pueden organizar cuadros y líneas y fácilmente demostrar qué ha cambiado en forma instantánea.

La estructura refiere Neilson y Pasternack (2005) que “es la forma como una determinada empresa se organiza para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos” (p. 36). En otras palabras, es el arreglo jerárquico de las distintas unidades que conforman la organización, así como el vínculo que las une, para el logro de sus metas.

Los organigramas le muestran a los empleados, en una ojeada, el lugar en el cual está concentrado el poder (por ejemplo, quién fue promovido o desmejorado, quien tiene la mayor cantidad de reportes, etc.). Pero, por sí solos, les dicen a las personas fuera de la organización muy poco acerca de cómo realmente se trabaja en ella.

La estructura, de acuerdo a lo señalado por Neilson y Pasternack (2005), “en principio, debería seguir a la estrategia. Por ejemplo, si la

estrategia de una compañía está orientada hacia los clientes, entonces la estructura debería reforzar esa área” (p. 37). En la práctica, sin embargo, la estructura organizacional de una compañía y su estrategia casi siempre no concuerdan.

Al respecto, Díaz y Pulido (2006), plantean:

Las empresas pueden padecer un gran número de problemas estructurales. Comúnmente se encuentran compañías donde los tramos de control no permiten un desempeño adecuado, o donde los empleados invierten su tiempo de manera poco eficiente. En otros casos los problemas se encuentran en el grado de participación de los gerentes en operaciones rutinarias, o en rotaciones excesivas de posiciones. (p. 63)

De acuerdo a lo antes citado hay una serie de problemas estructurales que pueden aparecer en una organización, razón por la cual muchas organizaciones que han logrado mantener un éxito constante evitan cualquier dependencia sobre su estructura; hay muy pocos límites y más equipos multi-funcionales, se organizan por línea de producto, otras por funciones desempeñadas o geográficamente. Pero en definitiva la que tiende a funcionar más eficientemente según la teoría del ADN organizacional es la que realmente se ajusta de la mejor manera a los derechos de decisión, a la información y a los motivadores.

Muy a menudo, las compañías cometen el error de revisar su organigrama cuando sus negocios fallan en lugar de buscar más de cerca a las personas que trabajan en la organización y motivarlas a tomar las decisiones correctas con base a una buena información; en este sentido plantean Neilson y Pasternack (2005) que “la estructura sola no es el cáncer que derriba una organización, sin embargo, tampoco es la cura” (p. 39), razón por la cual se hace necesario el estudio de las cuatro bases del ADN organizacional y su interacción.

- Derechos de decisión ¿a quién le corresponde decidir cada cosa? Para cambiar la manera en que una organización trabaja, primero se debe entender quién realiza cada actividad, cómo la hace y por qué la hace. El conocer información tan fundamental permitirá comprender cómo y por qué cada persona toma tales y cuales decisiones. El rendimiento general de una organización es simplemente la suma total de las acciones y decisiones de todas las personas que en ella laboran diariamente.

Para Díaz y Pulido (2006), “los derechos de decisión especifican quién tiene la autoridad para tomar cuáles decisiones” (p. 63). Es por tal razón que, si se desea cambiar el modelo operacional de una organización, primero se debe entender cómo están distribuidas y asignadas las decisiones y responsabilidades a todo lo largo y ancho de las divisiones y cargos de la misma. Conocer plenamente tal información, permite visualizar la estructura organizacional como algo más que cuadros jerárquicos, ya que, ayuda a comprender la mecánica subyacente del porqué, cómo y dónde son realmente tomadas las decisiones dentro de la organización.

Al respecto, Díaz y Pulido (2006), refieren que:

Los derechos de decisión se pueden empañar por muchas razones (...) se ven afectados por un cambio del poder político dentro de la empresa; cuando esto sucede, las decisiones pueden caer en “huecos” de autoridad, ser tomadas por dos entidades diferente o necesitar revisión continua. (p. 63)

Los derechos de decisión según la cita anterior se pueden ver afectados por diferentes motivos, situación que puede poner en riesgo el desempeño de cualquier organización, por lo tanto se debe tener claro de donde yacen las responsabilidades, información que minimizaría los posibles riesgos en los derechos de decisión y por ende en el logro de los objetivos de una organización.

Los derechos de decisión determinan en cierta forma los niveles de responsabilidad, y es el factor más significativo que influencia cómo los individuos invierten su tiempo dentro de la organización. En este sentido plantea Neilson y Pasternack (2005), que:

En un sistema en el cual la claridad y la responsabilidad prevalecen – donde los derechos de decisión están claramente asignados y comprendidos- todas las personas tienen una idea de cuáles decisiones y acciones son su responsabilidad, no hay lugar a manos caídas o a cabos sueltos cuando alguna planificación es puesta en marcha”. (p. 26)

En relación a lo citado, se puede indicar que cualquier persona que sepa que ciertas decisiones son su responsabilidad y hasta dónde llega su rango de acción, podrá visualizar el plan en toda su extensión hasta su finalización; simplemente, porque, la responsabilidad está tan clara, que le permite tomar decisiones rápida y correctamente. No hay necesidad de segundas conjeturas o intercambio de culpas. Al respecto, Díaz y Pulido (2006), señalan “con claros derechos de decisión, la estructura puede tener tramos de control más amplios y menos niveles jerárquicos, lo que se traduce en menores costos y una ejecución más rápida” (p.63). Es por ello que, efectivas y claras asignaciones de los derechos de decisión, en resumen, se traducen en el éxito de la planificación puesta en marcha.

Neilson y Pasternack (2005), indican que:

Cuando las compañías se tambalean o fracasan en sus ejecuciones, los líderes corporativos rápidamente saltan a la conclusión de que las personas que tomaron las decisiones en las áreas problemáticas lo hicieron de manera irracional, o peor aún, subversivamente. Sin embargo, raramente ese es el caso. Si por el contrario, se asume que las personas -los compañeros de trabajo y gerentes- son actores racionales cuyas decisiones fueron tomadas reflejando su sensibilidad por el contexto que cada uno conoce, visualiza y se preocupa, entonces es cuando se empieza a reflejar que la

verdadera ruptura se originó fue en el aparato de toma de decisiones establecido. (p. 122)

Es evidente entonces, que la clave para mejorar el desempeño no es culpar a los gerentes, jefes, directores, sino entender cómo las bases organizacionales los alientan a tomar decisiones poco óptimas, e incluso contraproducentes para la organización; de tal forma que, con relación a esto, se puedan modificar esas bases de manera que los motiven a tomar acciones que sí estén alineadas con las estrategias y los objetivos de la compañía; el saber cómo funciona la estructura en una compañía, el conocer qué información, exigencias, herramientas e incentivos, y en definitiva, el entender el cómo, por qué y dónde son tomadas las decisiones, es el núcleo requerido para rediseñar el modelo organizacional.

- Motivadores, ¿cómo logramos avanzar desde aquí? un exitoso modelo operacional debe asegurar que el sistema de recompensas e incentivos le provea a las personas responsables de tomar las decisiones, claras e irresistibles razones para actuar a favor de los mejores intereses para la organización.

Neilson y Pasternack (2005), indican que “una vez que las personas dispongan de los derechos de decisión apropiados, les falta lo que los motiva a que tomen las acciones necesarias para hacer que la organización avance” (p. 33). Una exhortación a seguir la visión y perseguir la estrategia de la empresa para avanzar más rápido, remar más fuerte, o cualquiera que sea la metáfora empleada es tan solo un acto en vano si se envían señales contradictorias con respecto a los objetivos organizacionales y los incentivos. Para ser efectivos, los motivadores deben estar alineados, no sólo con las otras tres bases del ADN organizacional, sino también con el desempeño y las metas de la organización.

Para Neilson y Pasternack (2005), la motivación “incluye más que dinero, también abarca otro tipo de recompensas, tales como metas, objetivos y oportunidades de carrera, las cuales generan que las personas sientan el deseo de alcanzarlas para lo cual se requiere de un alto desempeño” (p. 31). Los motivadores utilizados por las organizaciones se extienden más allá de los incentivos monetarios e incluyen reconocimientos no monetarios, tales como: promociones, oportunidades de desarrollo, reconocimientos, entre otros y deben animar a los individuos a que alineen sus metas con las de la empresa; es decir deben proveerle suficientes razones para actuar en función de mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Sin embargo, un sistema de recompensas e incentivos inadecuado puede estimular comportamientos contraproducentes al crear una brecha entre los intereses personales y los de la empresa. Al respecto señala Díaz y Pulido (2006):

Una organización puede enviar señales confusas a sus integrantes de muchas maneras. Por ejemplo, un defectuoso sistema de evaluación podría estar inflando el desempeño de los empleados, haciéndoles sentir que no es necesarios dar más (...) Otro caso frecuente es el “compañerismo” entre las personas con poder de decisión que, por comodidad y falta de motivadores adecuados, prefieren evitar “enemigos” en lugar de mejorar el desempeño (...). (p. 63-64)

En este orden de ideas refiere Neilson y Pasternack (2005) que:

Sorprendentemente pocas organizaciones motivan a su personal de la manera correcta; ocasionando que las personas actúen de tres formas posibles: se dedican a coleccionar bonos que, en ocasiones, ellos mismos admiten que no son bien merecidos; bajan la marcha y aportan menos; o simplemente dejan la organización; generándose una situación en la que ambas partes pierden. (p. 36)

Según se ha citado las personas al darse cuenta de que sus contribuciones individuales no son medidas ni recompensadas sobre bases consistentes y racionales, se resignan a marcar un reloj y dar lo mínimamente necesario, ocasionando en el mejor de los casos, que gerentes y empleados demuestren apatía y mediocridad, y en el peor de los casos, que talentos potenciales se rindan y renuncien en busca de oportunidades en otros lugares que sean más promisorios y con mejor remuneración.

Un factor importante en la motivación de las personas son los gerentes y jefes, siendo que estos deben poseer la habilidad de motivar a su personal. Es tan simple como programar evaluaciones de desempeño regulares y con base a ello ofrecerles una sincera y constructiva retroalimentación. La idea es proveerles las expectativas de desempeño que se le tienen y hacerle saber cuán bien están haciendo su trabajo.

En definitiva los sistemas de motivación son un factor clave y una poderosa herramienta para impulsar un alto desempeño, sin embargo no todas las organizaciones están listas para implementarlos; para lo cual se sugiere una evaluación de otros elementos (estructura, derechos de decisión, información) que combinados con los motivadores pueden optimizar el comportamiento de cualquier organización y prepararla de mejor manera para enfrentar cualquier reto.

- Información ¿qué necesita saber cada persona? casi todas las personas han estado en una situación en la que, a pesar de tener la mejor de las intenciones, simplemente no se cuenta con la información correcta que les permita tomar la decisión más efectiva y a tiempo. Una de las claves para el éxito organizacional es identificar la información crítica requerida para tomar las decisiones correctas y asegurar que dicha información está en

manos de la persona que debe tomar la decisión y en el momento en que la necesita.

Neilson y Pasternack (2005), indican que la información “es toda la data, medidas, conocimiento y mecanismos de coordinación que residen en varios puntos de la organización. La información buena es objetiva, precisa y está disponible para aquellos que la necesiten” (p.28). Prácticamente, la información es la “sangre” de cualquier organización y por lo tanto debe fluir por los lugares correctos y a tiempo, de manera que toda la empresa se mantenga nutrida de su fuente de vida.

Los problemas con la información pueden abarcar un gran rango de posibilidades, bien sea por exceso o falta de la data correcta, dependiendo del puesto que se ocupe, la organización siempre sufre, bien sea por falta de prioridades, retrasos en la toma de decisiones o por la falta de habilidad para transmitir las mejores prácticas.

Señala Neilson y Pasternack, (2005) que “inadecuadas formas de dirección y la falta de control son, principalmente, fallas de comunicación en la organización” (p. 29). Si la gerencia no sabe lo que está sucediendo no podrá reconocer lo que está mal en la organización y por tanto le será imposible aplicar las medidas correctivas necesarias de manera oportuna.

La contribución que genera el buen manejo de la información a las organizaciones para alcanzar altos desempeños y ventajas competitivas es altamente conocida. Cuando las distintas partes de la organización mantienen una buena comunicación, se comparten las metas, las fortalezas y las mejores prácticas, se mejora en buena medida el desempeño de los individuos, los grupos y por ende de la organización.

En este orden de idea, Neilson y Pastemack (2005), indican que “información insuficiente o poco satisfactoria en los otros componentes fundamentales del ADN en particular en la toma de decisiones y los motivadores tienen un efecto potente” (p. 29). Así mismo Díaz y Pulido (2006) señalan que “para garantizar la claridad de los derechos de decisiones y para medir y motivar a la gente es necesario un elemento vital: información” (p. 64) En otras palabras, sin información veraz y oportuna los encargados de tomar decisiones no podrán adoptar medidas inteligentes y rápidas y a los empleados no se les logrará orientar en su trabajo, ni se les apoyará efectivamente y menos se les reconocerán sus méritos de la manera más idónea.

2.2.4.2 Importancia de la relación de las 4 Bases del ADN Organizacional

Aunque se haya ilustrado anteriormente las cuatro bases del ADN organizacional por separado para enfatizar las características propias de cada una, ellas están claramente entrelazadas. Los derechos de decisión son de poca utilidad sin el acceso a información precisa y relevante, y los individuos no tenderán a tomar decisiones óptimas a menos que los motivadores inciten tales comportamientos. La estructura, definida basada en los tres elementos anteriores, ofrece un esquema ordenado de la organización en su totalidad.

Esto significa que las personas deben tener información útil y oportuna, los incentivos para tomar las decisiones correctas, y la autoridad suficiente para poder actuar. Por su parte, una efectiva estructura organizacional facilita la alineación de las otras tres bases. Ninguna de las cuatro bases se soporta sola, lo verdaderamente crucial es la manera cómo se combinan. Es la calidad de esa interacción entre las bases lo que

determina la capacidad de desempeño de una empresa, es decir, su habilidad para obtener resultados satisfactorios.

Neilson y Pasternack (2005), en función de los cuatros componentes fundamentales del ADN organizacional, y enfocando a los principales actores que son: “las personas adecuadas y formadas con los valores adecuados, provistas de la información adecuada y motivadas por los incentivos adecuados, son la fuerza de empuje de una organización triunfadora” (p. 30), consideran que la función principal y desafío es alinear esos componentes fundamentales para que el interés personal coincida con el plan de la organización.

En este sentido, Díaz y Pulido (2006) plantean que “transformar una organización no es tarea fácil. Cambiar la estructura requiere cambiar los derechos de decisión y, al tomar efectivamente las nuevas decisiones, los empleados suelen requerir nuevos incentivos e información diferente de la que manejan” (p. 66). Entonces cambiar el ADN de una empresa implica modificar la organización en sus diferentes niveles y bases, para hacerla capaz de adaptarse y emprender acciones para optimizar su comportamiento.

Todo lo anterior demuestra que ninguna base está aislada, son dependientes unas de otras. Por lo tanto, los pasos que se tomen para modificar cualquiera de estos componentes o todos ellos en conjunto, deben ser coherentes, coordinados y claros. Hacer ajustes en cualquiera de los elementos, por ejemplo en la estructura, de manera aislada, posiblemente afecte a los otros tres elementos de forma no intencionada, y tal vez haga retroceder a la organización en lugar de hacerla avanzar. La consecución de una alineación organizativa varía según la compañía. No hay una respuesta correcta ni una fórmula universal. Lo único imprescindible es que los cuatro

componentes fundamentales del ADN organizacional funcionen juntos, en lugar de tener propósitos distintos, para armar el rompecabezas de la organización.

Hoy en día, muchos gerentes aún no aprecian completamente el papel que juegan las cuatro bases del ADN organizacional en el desempeño de sus organizaciones. Incluso, algunos de ellos se limitan a seguir con los patrones ya establecidos, sin cuestionar su validez o su pertinencia. Esta actitud muchas veces puede generar frustración, debido a la incapacidad de alcanzar sus objetivos, pero raramente logran identificar las verdaderas causas de las limitaciones de la empresa para lograr la efectiva ejecución de sus estrategias.

Neilson y Pasternack (2005), basados en su experiencia e investigaciones de cuán bien o mal las cuatro bases organizacionales están alineadas, han identificado, a través del enfoque del ADN organizacional, siete tipos de organizaciones, las cuales se describen en el punto siguiente.

2.2.4.3 Tipos de Organizaciones de acuerdo con el Enfoque del ADN Organizacional

Mediante el análisis del ADN Neilson y Pasternack (2005) han logrado clasificar en siete (7) tipos a las organizaciones, lo cual permite identificar más visiblemente las oportunidades de mejora que corresponden a cada tipo.

Organizaciones enfermas:

- Pasivo-agresiva: Neilson y Pasternack (2005), la característica que define a este tipo de organizaciones es que más energía es empleada en contrariar todo lo que se pretende hacer en lugar de empezar a hacerlo, pero siempre de una forma diplomática. Estas organizaciones parecen

muy agradables por la aparente falta de conflictos. Obtener un consenso para emprender grandes cambios no parece ser un problema, pero implementar dichos cambios parece imposible. Una resistencia pasiva pero fuerte de las operaciones rutinarias vence las iniciativas corporativas. Los empleados suponen que “con el tiempo todo pasa” y los ejecutivos, enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar “arando en el mar”. La autoridad para tomar las decisiones por lo general es confusa, y una vez asumidas casi siempre son criticadas.

Para lograr curar a las organizaciones Pasiva-Agresivas Neilson y Pasternack, (2005) recomiendan: “ingresar a personas nuevas a la organización, no dejar alguna de las cuatro bases organizacionales sin atención, tomar las decisiones y hacer que se cumplan, propagar la información, y entrelazar los motivadores con lo que se espera de las personas” (p. 43).

- Descoordinada: Neilson y Pasternack (2005), es una organización que rebosa de capacidad intelectual e iniciativa, gente inteligente con perfil emprendedor pero que con frecuencia no empuja en la misma dirección ni al mismo tiempo. Se disfruta de un ambiente sin limitaciones, en el que se puede adoptar una idea y hacerla funcionar. Pero por la ausencia de una dirección firme desde arriba y una base sólida de valores comunes desde abajo, las iniciativas chocan y “explotan” o simplemente se van esfumando. El resultado es una organización excesivamente amplia, al borde de perder el control.

Proponen los autores Neilson y Pasternack, (2005) básicamente dos (2) remedios para sanar a este tipo de organizaciones: “lograr que los ejecutivos decidan más y presidan menos y recompensar el esfuerzo colectivo” (p. 71).

- Inmadura: Neilson y Pasternack (2005), es una organización que está literalmente rebasando su capacidad, al haberse expandido más allá de su modelo organizativo original. Dado que el poder está muy reservado en los estratos superiores, la organización inmadura tiende a reaccionar lentamente a los desarrollos del mercado y, con frecuencia, no puede modificar su manera de funcionamiento habitual. Si se encuentra en un nivel medio dentro de este tipo de organización, posiblemente detecte oportunidades para realizar cambios positivos pero resulta muy difícil comunicar sus ideas al nivel superior. El legado de una dirección y toma de decisiones “top-down” está sumamente arraigado.

Para lograr la cura de este tipo de organizaciones Neilson y Pasternack (2005) recomiendan los siguientes remedios: “promover la iniciativa de los emprendedores, profesionalizar el modelo gerencial y cultivar el liderazgo en todos los niveles organizacionales” (p. 97).

- Superdirigidas: Neilson y Pasternack (2005), poseen múltiples niveles o capas gerenciales por lo cual tiende a estar virtualmente paralizada. Se mueve de forma lenta y a menudo, las oportunidades que le presenta el entorno no son asumidas ni perseguidas con la velocidad ni el empuje con que lo hacen sus competidores. Es una organización que se encuentra consumida por la alta cantidad de jefes quienes pasan la mayor parte de su tiempo supervisando el trabajo de los subordinados que examinando el horizonte para detectar posibles oportunidades o amenazas para la empresa. Con frecuencia, estas organizaciones son burocráticas y altamente politizadas, por lo cual tienden a frustrar a individuos emprendedores, dinámicos y orientados a los resultados.

Neilson y Pasternack (2005) para sanar este tipo de organizaciones, recomiendan: “aplanar la organización, delegar los derechos para la

toma de decisiones en forma explícita, ofrecer más información para generar y ganar confianza, y promover líderes en todos los niveles” (p. 129).

Organizaciones Sanas:

- Justo a tiempo: Neilson y Pasternack (2005), aunque no siempre es proactiva ni tampoco preparada para el cambio, esta organización ha demostrado una gran capacidad para superar los obstáculos cuando es necesario, sin perder de vista el objetivo estratégico ni el panorama global. Posee una actitud muy dinámica y de “poder hacerlo todo”. Dicha actitud inspira y motiva a los empleados promoviendo así su creatividad, lo cual, con frecuencia se traduce en verdaderos adelantos para la empresa.

Sin embargo, esta misma actitud aparentemente positiva, puede llegar a agotar e incluso a desgastar a las mentes más lúcidas y brillantes de la organización. Así mismo, este tipo de organizaciones carecen de estructuras y procesos consistentes y disciplinados, por lo cual, muchas veces los éxitos obtenidos se convierten en hechos puntuales o maravillas irrepetibles y no en una fuente confiable de ventajas competitivas.

- Militar: Neilson y Pasternack (2005), cada uno sabe cuál es su función en la organización y la lleva a cabo con diligencia, logrando una ejecución general fluida y consistente. Este tipo de organización es jerárquica y funciona bajo un modelo de administración muy controlada que permite ejecutar grandes volúmenes de transacciones similares con eficacia.

Estas organizaciones pueden concebir y ejecutar estrategias brillantes, a menudo repetidas veces y su funcionamiento se basa en todos los escenarios del manual. Sin embargo, no suele enfrentar correctamente los acontecimientos no planeados en el manual de tácticas.

- Resistente: Neilson y Pasternack (2005), es una organización bastante flexible, echada hacia adelante y divertida. Se anticipa y se adapta rápidamente a los cambios que le presenta el entorno siempre enfocada y alineada a su estrategia de negocio. Inspiran respeto e incluso envidia porque parecen lograr trabajo en equipo con facilidad, bien sea ganancias, talento y respeto.

Este tipo de organizaciones son previsoras y atraen a personas motivadas al trabajo en equipo, ofreciéndoles ambientes de trabajo estimulantes al mismo tiempo recursos necesarios para la solución de problemas. Superan rápidamente los tropiezos y obstáculos que puedan aparecerles en el camino y aprenden de la experiencia.

Dentro de esta tipología, las organizaciones resistentes se consideran las más saludables precisamente porque no creen en su propia supremacía, por el contrario, siempre buscan en el horizonte la próxima batalla competitiva o innovación del mercado.

2.3 VARIABLE

2.3.1 Sistema de Variables

Según Fontaines (2012) “el sistema de variables es el conjunto de definiciones nominales, conceptuales y procedimentales, de las variables estudiadas” (p. 120). Con base a la anterior cita se describen a continuación las definiciones de la variable objeto de estudio:

1. Nominal: ADN organizacional.
2. Conceptual: según Neilson y Pasternack (2005), “consiste en cuatro bloques que se combinan para expresar distintas identidades o personalidades de las organizaciones” (p. 3). En ese mismo orden de ideas Díaz, I. y Pulido, I. (2006), lo define “como un marco que los ejecutivos pueden utilizar para diagnosticar problemas, descubrir fortalezas y modificar el comportamiento de sus compañías con base a cuatro elementos: la toma de decisiones, la información, los motivadores y la estructura” (p. 62).
3. Operacional: se puede describir como la combinación de diferentes formas de cuatro (4) bases (estructura, derechos de decisión, información y motivación) que definen los rasgos únicos de una organización y permite detectar las fallas que pudiesen existir en la organización a través del estudio de las dimensiones precitadas y reflejados en diversos indicadores que orientan a la empresa a tomar acciones sobre factores que pudiesen estar condicionando su comportamiento.

2.3.2 Operacionalización de la Variable

Claret (2014) define operativamente a la variable como “un elemento que se va desglosando de lo general o lo particular, hasta llegar a la expresión más específica” (p. 21). Según Fontaines (2012), la variable debe ser sometida a un proceso de descomplejización el cual “consiste en desagregar desde un nivel de mayor complejidad a uno de menor

complejidad, hasta llegar a indicadores o subindicadores que sean constatados en la realidad o empíria" (p. 121).

En ese mismo orden de ideas, Ramírez (2007) señala que la operacionalización de la variable:

Es metodológicamente hablando, la manera más expedita de focalizar los aspectos de la realidad que vamos a investigar, nos evita desviar nuestra indagación a la búsqueda de información no relevante y, por lo tanto, poco útiles para el logro de las metas propuestas. (p. 98)

Razón por la cual cuando se desea operacionalizar una variable según Sabino (1992) "es necesario, en primera instancia conocer su definición teórica y las diferentes dimensiones en las que pueden ser subdivididas" (p. 52).

En ese sentido, atendiendo a las definiciones antes citadas, la presente investigación gira alrededor del análisis de la variable ADN Organizacional, que debe ser definida conceptual y operacionalmente, a través de las siguientes dimensiones; estructura organizacional, derechos de decisión, motivadores e información, con la finalidad de describir cada aspecto de manera exhaustiva desde el punto de vista teórico.

En el siguiente cuadro se muestra la operacionalización de la variable utilizada en el presente estudio.

Cuadro 1: Operacionalización de la Variable

Objetivo General:	Analizar el ADN Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre (CLES), en el año 2017			
Objetivos Específicos	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Referentes Teóricos
-Definir la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.	Estructura	-Tamaño de los tramos de Control. -Movimientos para las promociones. -Promociones para empleados con buena aptitud. -Funcionamiento de la estructura.	1,2,3 y 4	Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). Díaz, I. y Pulido, I. (2006).
-Caracterizar el proceso de toma de decisiones en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.	Toma de Decisiones	-Celeridad en la ejecución de decisiones. -Frecuencia en el cuestionamiento de las decisiones tomadas. -Claridad en las decisiones y acciones de las cuales son responsables. -Involucramiento de los niveles superiores en decisiones operativas.	5,6,7 y 8	Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). Díaz, I. y Pulido, I. (2006).
-Describir como son los motivadores aplicados al personal del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.	Motivadores	-Recompensa por el desempeño individual independientemente de los resultados de la organización. -Uso de motivadores no monetarios. -Diferenciación en el proceso de evaluación del desempeño individual. -Influencia del cumplimiento de los compromisos laborales sobre las compensaciones.	9, 10, 11 y 12	Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). Díaz, I. y Pulido, I. (2006).
-Determinar como son los mecanismos de transferencia de información existentes en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.	Información	-Conocimiento de los indicadores para medir el desempeño. -Acceso de la información para la comprensión de las elecciones diarias. -Fluidez de la información. -Acceso de los jefes a los indicadores para medir factores claves de sus áreas.	13, 14, 15 y 16	Neilson, G. y Pasternack, B. (2005). Díaz, I. y Pulido, I. (2006).

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO III

MARCO INSTITUCIONAL

3.1 ORIGEN Y CREACIÓN DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE

La historia del Parlamento sucrense se remonta a la época de la declaración de la independencia de Venezuela en el año 1811, cuando a raíz de las transformaciones políticas surge el 15 de mayo la primera Asamblea Legislativa del país. Entre todos los representantes o diputados que intervinieron en esta Asamblea eligieron al Dr. José María Vargas Presidente.

La primera Asamblea Legislativa de la Provincia de Cumaná, estaba inspirada en el principio de la separación de los Poderes. Su presencia ha contribuido a la integración y consecución de los objetivos democráticos, con atribuciones contralora y fiscalizadora de la gestión gubernamental. Sufrió un receso de casi 100 años, desde 1848 hasta 1947, tras perder su esencia popular, representativa, deliberante e independiente.

El Referéndum Consultivo Popular celebrado el 15 de diciembre de 1999 aprobó la entrada en vigencia de la actual Constitución y con ello la eliminación de las Asambleas Legislativas, creando las Comisiones Legislativas Regionales que ejercerían funciones transitorias a partir del 23 de enero de 2000. Sus integrantes fueron escogidos por la Asamblea Nacional Constituyente, con el fin de relanzar el poder legislativo estatal, con la posterior creación de los Consejos Legislativos Regionales, los cuales presentarían una redefinición en su estructura de organización y

funcionamiento, dirigida a combinar los elementos necesarios para una efectiva producción legislativa.

El 12 de febrero de 2000 se instala la Comisión Legislativa del Estado Sucre, siendo sus miembros principales los ciudadanos: Jesús Molina Villegas, (electo por unanimidad como Presidente); Luis Ortiz; Luis Alvarado; Asdrúbal Duarte y Alexis Ramírez.

El 11 de agosto del mismo año, cumplido el proceso transitorio por la Comisión Legislativa del Estado Sucre, se dio paso a la toma de posesión del nuevo cuerpo de legisladores, electos por la vía del sufragio para integrar la Cámara del Consejo Legislativo del Estado Sucre.

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

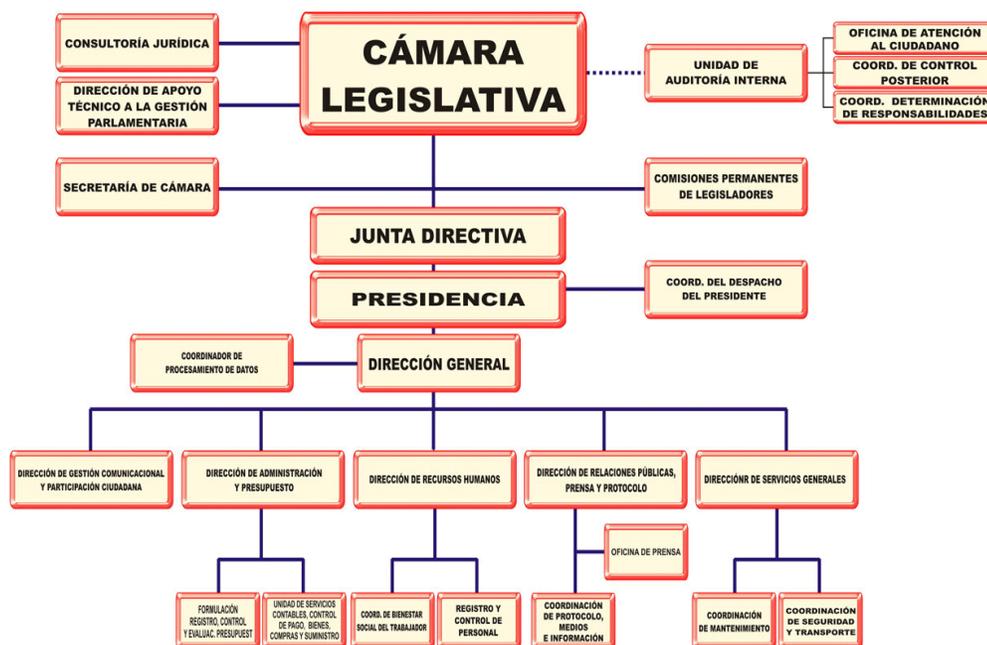


Figura 2. Estructura Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre. Fuente: Portal del Consejo Legislativo del Estado Sucre.

3.3 MISIÓN

El Consejo Legislativo del Estado Sucre, tiene como misión legislar, estudiar, analizar y aprobar las leyes que garanticen el desarrollo integral y el crecimiento armónico de la Entidad Federal, promover el bienestar y la seguridad social de la población, la aplicación de la justicia y lograr la participación equitativa en el disfrute de la distribución de la riqueza. Todo ello en el marco de las directrices estratégicas del desarrollo nacional, expresadas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

3.4 VISIÓN

Ser un Poder Legislativo Estatal, democrático, participativo, protagónico y pluricultural, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y la permanencia de las leyes para esta y las futuras generaciones de personas que hagan vida en el estado Sucre, en concordancia con nuestra Constitución Nacional y las demás leyes de la República.

3.5. OBJETIVOS

1. Facilitar los instrumentos necesarios para que los gerentes de los niveles corporativo y funcional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, dispongan de los lineamientos necesarios para cumplir las actividades de legislar sobre materia de competencia estatal y las concurrentes con el poder público nacional, así como también optimizar las funciones gerenciales de: planificación, coordinación, dirección, ejecución y control, con la finalidad de alcanzar la misión y visión de la organización.

2. Estimular el desarrollo de proyectos de inversión, que garanticen la democratización del capital y permitan además estimular la organización comunitaria en el ejercicio de una nueva cultura ciudadana, a fin de que se propague en todo el territorio sucrense redes cooperativistas para así garantizar la producción y la comercialización de los alimentos.
3. Cooperar con los distintos niveles de gobierno nacional, estatal y municipal para garantizar la participación de los ciudadanos en los consejos de planificación y en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas.
4. Promover la capacitación y desarrollo integral de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso productivo del estado Sucre, en forma participativa, protagónica y democrática, así como también, darle a conocer los derechos y deberes consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, creando conciencia en la necesidad de su justa aplicación para así lograr una sociedad que brinde al pueblo del estado Sucre la mayor suma de felicidad posible, de estabilidad política y de seguridad social.
5. Promover la organización de las comunidades del estado Sucre a los fines de garantizar lo dispuesto en el artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
6. Facilitar los mecanismos de participación para que las comunidades del estado Sucre se integren a la formulación y discusión de los proyectos anual de Presupuesto del estado y de los municipios y así lograr la conformación de los gobiernos parroquiales y comunitarios.

7. Brindar apoyo a las iniciativas relativas a inversiones de tipo social y económico ante los organismos nacionales e internacionales dirigidas a beneficiar a las comunidades del estado Sucre.
8. Velar porque las propuestas del gobierno estatal al gobierno nacional en materia de crecimiento económico y social se sustenten en polos de desarrollo correlacionados con los equilibrios básicos planteados en el proyecto de desarrollo nacional.
9. Actualizar las necesidades del estado a través del proyecto de modernización de la administración pública para hacerla más efectiva y eficiente.
10. Requerir el cumplimiento por parte del ejecutivo estatal en la elaboración del plan de desarrollo económico y social del Estado para su presentación ante el Consejo Legislativo.
11. Abogar por el desarrollo de núcleos endógenos que impulsen la explotación de recursos naturales a nivel de los municipios.
12. Sumar esfuerzos en la descentralización y democratización de los servicios públicos transferidos del poder nacional al poder estatal y de este a su vez al municipio.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Según Fontaines (2012) “este proceso es reconocido como niveles de profundidad del conocimiento... tomando como criterio de nivel el proceso acumulativo/evolutivo del saber” (p. 128). En este orden de ideas señala Claret (2014) que la investigación puede ser “según el nivel del conocimiento del objeto investigado (exploratoria, descriptiva, explicativa o predictiva)” (p. 22), siendo para Fontaines (2012) el nivel descriptivo el que “se fundamenta en la necesidad de establecer registro de hechos y procesos que suceden en determinados contextos o realidades” (p. 128), por lo cual la presente investigación se ubica dentro de este nivel, porque se pudo identificar a través de la realidad del Consejo Legislativo del Estado Sucre, las características que describen el ADN organizacional de dicha institución.

4.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Sabino (1992) establece que el diseño de la investigación "es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado" (p.24). En tal sentido, Fontaines (2012) lo clasifica “en diseños experimentales y no experimentales” (p. 131). Y Claret (2014) lo clasifica en “documental, de campo, experimental, mixto...” (p.22). Siendo en este orden de ideas la investigación de campo no experimental para Arias (2006) la que “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Tomando en cuenta lo antes citado la investigación es de diseño de campo no experimental, ya que la información fue suministrada por los trabajadores, en interacción directa con el entorno del Consejo Legislativo del Estado Sucre, sin manipulación alguna de la variable objeto de estudio.

4.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes Primarias

La fuente principal que proporcionó la información la constituye el universo de estudio conformado por los trabajadores del Consejo Legislativo del Estado Sucre, quienes suministraron los datos necesarios sobre las cuatro (4) bases del AND organizacional, que combinadas definen los rasgos únicos de la organización estudiada.

4.3.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias están conformadas por textos, revistas, artículo y documentos físicos y electrónicos relacionados con el tema, que se utilizaron de soporte teórico y conceptual en esta investigación, orientados a la búsqueda de los datos y el análisis e interpretación de los datos.

4.4 ÁREA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, ubicado geográficamente en el Edificio Palacio Legislativo, Av. Gómez Rubio c/c Av. Arismendi.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo puede definirse por Arias (2006) como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los

cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p. 81). En la presente investigación, la población objeto de estudio está constituida por una población finita, conformada por los 106 trabajadores que laboran en el Consejo Legislativo del Estado Sucre.

De acuerdo a Sampieri (2003) "para el enfoque cuantitativo, la muestra es un subgrupo de la población de interés (sobre el cual se habrán de recolectar datos y que se define o delimita de antemano con precisión)" (p. 302). Para esta investigación no se requirió de la selección de una muestra, ya que se tomará la totalidad de la población.

4.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Según Chávez, citado por Fontaines (2012), “Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son los medios que utiliza el investigador para medir o valorar el comportamiento de una variable objeto de estudio” (p. 155). De forma más detallada las técnicas de recolección de datos expone Arias (2006) que son “los procedimientos o las formas específicas de obtener los datos o la información” (p. 67), mientras que los instrumentos plantea Arias (2006) que “son los distintos recursos, dispositivos o formatos que se emplean para obtener, registrar o almacenar la información”. (p. 69).

En este orden de ideas, Ramírez (2007) establece que “una determinada técnica, por lo general, supone la utilización de un determinado instrumento. Así la técnica de la encuesta supone la utilización del cuestionario” (p. 109). Es así como en la presente investigación se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario auto administrado, tomando en cuenta que la encuesta es el método que permitió obtener información de las personas entrevistadas,

empleando un cuestionario autoadministrado establecido de manera previa, como instrumento de medición.

Según Arias (2006) “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (p. 74). El cuestionario que se empleo es una adaptación del elaborado originalmente por los creadores de la teoría del ADN organizacional, Gary Neilson y Bruce Pasternack, disponible en la página web de la Consultora Booz Allen Hamilton de la cual son miembros, el cual fue llenado por los encuestados sin intervención del encuestador.

Este cuestionario consta de una serie de ítems debidamente clasificados para cada variable estudiada, con el propósito de medir los cuatro elementos que sustentan la teoría del ADN organizacional (estructura, derechos de decisión, motivadores e información).

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. ESTRUCTURA

A los fines de dar respuesta al objetivo específico Nro. 1, que consiste en “Definir la estructura organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas sobre la base de los siguientes indicadores: (1) Tamaño de los tramos de control, (2) Movimientos para las promociones, (3) Promociones para empleados con buena aptitud, y (4) Funcionamiento de la estructura. Tales respuestas fueron agrupadas en las siguientes tablas, en términos de distribución absoluta y porcentual.

5.1.1. Indicador 1: Tamaño de los Tramos de Control

Tabla Nro. 1: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los directores y coordinadores supervisan un promedio de trabajadores de?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
4 o menos	23	22%
5 o más	83	78%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 1 se puede visualizar que un 22% de los consultados, lo cual corresponde a 23 trabajadores del CLES, manifestaron que los directores y coordinadores supervisan 4 o menos trabajadores. Mientras que

el 78% dijeron que supervisan 5 o más trabajadores, lo cual está representado por 83 individuos, que son la mayoría.

Tomando en cuenta la información plasmada en la tabla Nro. 1, se presume que la mayor cantidad de trabajadores, lo que está representado por un 83%, manifiestan que los directores y coordinadores supervisan un promedio de 5 o más trabajadores, lo que indica que la organización objeto de estudio posee tramos de control amplios.

En este sentido Díaz y Pulido (2006), plantean que “las empresas pueden padecer un gran número de problemas estructurales. Comúnmente se encuentran compañías donde los tramos de control no permiten un desempeño adecuado” (p. 63). Al respecto Neilson y Pasternack (2005) plantean que “un problema estructural que impide la ejecución de la estrategia es la existencia de excesivos niveles gerenciales, y demasiados individuos en cada nivel con muy pocos subordinados directos” (p. 38).

Según los autores antes citados, un problema estructural en las organizaciones, es la existencias de tramos de control reducido, pero en este caso se encontró que la mayoría de los encuestados manifiestan que el Consejo Legislativo del Estado Sucre posee tramos de control amplio, rasgo característico de organizaciones con pocos niveles jerárquicos, lo que permite agilizar el proceso de toma de decisiones.

En contraposición a lo mencionado anteriormente, este tipo de estructura, con tramos de control amplios, para proporcionar resultados óptimos debe contar con empleados capacitados, motivados e informados, ya que de lo contrario su desempeño se puede ver afectado negativamente como consecuencia de que los supervisores no le dedican el tiempo y el apoyo necesario. Razón por la cual desde la perspectiva del ADN

organizacional, la idoneidad del tramo de control va a depender de la interacción de la estructura con los otros componentes del ADN organizacional.

5.1.2. Indicador 2: Movimientos para las Promociones

Tabla Nro. 2: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Las promociones incluyen movimientos laterales (de una posición a otra en el mismo nivel de jerarquía)?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	4	4%
Algunas veces	37	35%
Nunca	65	61%
TOTAL	106	100%

Los resultados porcentuales presentados en la Tabla Nro. 2, muestran que el 4%, que representa 4 trabajadores del CLES, expresaron que siempre las promociones incluyen movimientos laterales, asimismo, un 35%, que constituye 37 empleados, afirmó que algunas veces, y un 61%, conformado por la mayoría de los consultados (65 personas), sostuvo que nunca.

Del análisis de los resultados presentados en la tabla Nro. 2, se desprende que la mayoría de los encuestados, representada por 65 trabajadores, afirman que nunca las promociones incluyen movimientos laterales (de una posición a otra en el mismo nivel de jerarquía). Al respecto Neilson y Pasternack (2005) consideran los tipos de promociones como los movimientos verticales y horizontales o laterales que se pueden dar en la

estructura organizativa. Esto con el objeto de tener personal con competencias técnicas en todas las áreas, constituyéndose en una fortaleza a la hora de implementar una estrategia, adicional a esto sirve de estímulo para el personal, ya que un cambio de funciones, lleva consigo oportunidades de adquisición de nuevos conocimientos, evitando la sensación de estancamiento, que es altamente desmotivadora.

En este orden de ideas, es evidente que el Consejo Legislativo del Estado Sucre dentro de sus promociones no está implementando movimientos horizontales o laterales, lo que pudiera generar desmotivación en el personal, porque lo están privando de un medio para su crecimiento profesional.

Díaz y Pulido (2006), plantean “las empresas pueden padecer un gran número de problemas estructurales. Comúnmente se encuentran compañías donde los tramos de control no permiten un desempeño adecuado (...). En otros casos los problemas se encuentran (...) en rotaciones excesivas de posiciones” (p. 63). De acuerdo a lo planteado, los movimientos laterales en cierta forma pueden traer beneficios, pero de forma excesiva se convierte en un problema estructural, razón por la cual muchas organizaciones que han logrado mantener un éxito constante evitan cualquier dependencia sobre su estructura. Pero en definitiva la que tiende a funcionar más eficientemente según la teoría del ADN organizacional es lo que realmente se ajusta de la mejor manera a los derechos de decisión, a los motivadores y a la información.

5.1.3 Indicador 3: Promociones para Empleados con Buena Aptitud

Tabla Nro. 3: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados con “buenas aptitudes” pueden esperar promociones?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	21	20%
Algunas veces	35	33%
Nunca	50	47%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 3, se evidencia que el 20%, integrado por 21 encuestado, respondieron que siempre los empleados con “buenas aptitudes” pueden esperar promociones, el 33%, que representa 35 trabajadores del CLES, aseveró que algunas veces, y finalmente, el 47%, lo que representa 50 personas, afirmó que nunca se pueden esperar promociones.

De lo señalado anteriormente, en la tabla Nro.3, se puede apreciar que un número significativo de los encuestados sostienen que nunca los empleados con “buenas aptitudes” en el Consejo Legislativo del Estado Sucre pueden esperar promociones, lo que hace presumir que un trabajador puede permanecer en un mismo puesto por largos periodos de tiempo, lo que se traduce, principalmente, en una serie de situaciones que originan desmotivación.

Los autores de la teoría del ADN organizacional se focalizan en el tiempo para otorgar promociones a los empleados con “buenas aptitudes”. Cuando se hace esperar demasiado a un buen empleado para ser promovido, se corre el riesgo de desalentarlo, lo cual es altamente negativo

para la empresa. Sin embargo, no se puede dar por sentado que lo recomendable sea realizar movimientos de empleados con mucha regularidad y en un corto tiempo, pues por esta vía, además del incremento de capas en la estructura organizacional, se corre el riesgo de que se estén promoviendo a trabajadores que no están preparados lo suficiente para hacerle frente a un cargo que involucre mayores responsabilidades.

5.1.4 Indicador 4: Funcionamiento de la Estructura

Tabla Nro. 4: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los trabajadores conocen el funcionamiento de la estructura organizativa?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	14	13%
Algunas veces	65	61%
Nunca	27	26%
TOTAL	106	100%

La Tabla Nro. 4, muestra que el 13%, que son 14 empleados, asegura que siempre los trabajadores conocen el funcionamiento de la estructura organizativa; el 61%, que representa la mayoría con un total de 65 encuestados, afirma que algunas veces, y un 26%, compuesto por 27 personas, sostiene que nunca lo conocen.

En relación a los resultados indicados en la Tabla Nro. 4, se evidencia que la mayoría de los encuestados manifiesta que algunas veces los trabajadores conocen el funcionamiento de la estructura organizativa. Para Neilson y Pasternack (2005) la estructura se refiere a la “forma como una determinada empresa se organiza para desarrollar sus estrategias y alcanzar sus objetivos” (p. 36). En otras palabras, es el arreglo jerárquico de las

distintas unidades que conforman la organización, así como el vínculo que las une, para el logro de sus metas.

Entonces, se infiere que el entendimiento de su funcionamiento tiene que ser dominio de todo el personal, razón por la cual hay una debilidad en el Consejo Legislativo, pues existe un gran porcentaje de la población que desconoce el funcionamiento de la estructura del CLES, quizás porque el excesivo trabajo rutinario le impide ir más allá de entender la realización de sus tareas diarias.

5.1.5 Tendencias en la Estructura Organizacional

En relación a los planteamientos antes expuesto, se deduce que el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, según los indicadores estudiados, se caracteriza por tener una estructura organizativa con tramos de control amplio, comunes en organizaciones con pocos niveles jerárquicos, lo que genera celeridad en la toma de decisiones; en lo que respecta a las promociones, los movimientos laterales y el otorgamiento al personal con buena aptitud son poco frecuentes, lo cual dificulta el desarrollo profesional de los empleados, generando desmotivación y resultados poco favorables para la organización, y en relación al conocimiento por parte de los trabajadores del funcionamiento de la estructura hay cierta debilidad, quizás por el excesivo trabajo rutinario le permite sólo ocuparse de sus tareas diarias.

En este orden de ideas, Neilson y Pasternack (2005) señalan que “la estructura sola no es el cáncer que derriba una organización, sin embargo, tampoco es la cura” (p. 39), razón por la cual se hace necesario el estudio de las cuatro bases del ADN organizacional y su interacción.

5.2. TOMA DE DECISIONES

Para dar respuesta al objetivo específico Nro. 2, que consiste en “caracterizar el proceso de toma de decisiones en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.”, se presenta un análisis de las respuestas obtenidas sobre la base de los siguientes indicadores: (5) Celeridad en la ejecución de decisiones, (6) Frecuencia en el cuestionamiento de las decisiones tomadas, (7) Claridad en las decisiones y acciones de las cuales son responsables, y (8) Involucramiento de los niveles superiores en decisiones operativas. Tales respuestas fueron agrupadas en las siguientes tablas, en términos de distribución absoluta y porcentual.

5.2.1 Indicador 5: Celeridad en la Ejecución de Decisiones

Tabla Nro. 5: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Las decisiones operativas y estratégicas muy importantes se traducen rápidamente en acciones?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	20	19%
Algunas veces	62	58%
Nunca	24	23%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 5 se observa que la opinión general de los encuestados está dividida: un 19%, que representa 20 trabajadores del CLES, señaló que las decisiones operativas y estratégicas muy importantes se traducen rápidamente en acciones, mientras que el 58%, constituido por 62 personas, opina que algunas veces, y el 23%, conformado por 24 individuos, manifestó que nunca.

Los resultados anteriores demuestran que para el 58%, que son la mayoría, solo algunas veces, es decir, no en todas las ocasiones las decisiones operativas y estratégicas muy importantes se traducen rápidamente en acciones. Es evidente que este aspecto debe buscar el 100% de eficiencia, pues como plantean Neilson y Pasternack (2005), una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas).

Díaz y Pulido (2006), refieren que:

Los derechos de decisión se pueden empañar por muchas razones (...) se ven afectados por un cambio del poder político dentro de la empresa; cuando esto sucede, las decisiones pueden caer en “huecos” de autoridad, ser tomadas por dos entidades diferente o necesitar revisión continua. (p. 63)

Los derechos de decisión según la cita anterior se pueden ver afectados por diferentes motivos, situación que puede poner en riesgo el desempeño de cualquier organización, por lo tanto se debe tener claro de donde yacen las responsabilidades, información que minimizaría los posibles riesgos en los derechos de decisión y por ende en el logro de los objetivos de una organización.

Otro factor que puede estar influyendo en la falta de celeridad en la implementación de las decisiones es un escaso compromiso del trabajador con tales decisiones, lo cual ocurre con frecuencia cuando las mismas son impuestas antes que consensuadas, ya que cuando se toma en cuenta al trabajador y este se siente involucrado y comprometido con los resultados de las decisiones en las que de una manera u otra son participes, se potencia la rapidez en la aplicación de las mismas.

Hechas las consideraciones anteriores, podría decirse que el Consejo Legislativo del Estado Sucre es una organización que corre el riesgo de no poder enfrentarse con éxito a los cambios del entorno, ya que mientras más dificultades tenga para ejecutar las decisiones con rapidez, más difícil será adaptarse a las nuevas exigencias de su entorno.

5.2.2 Indicador 6: Frecuencia en el Cuestionamiento de las Decisiones

Tabla Nro. 6: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Una vez tomadas las decisiones, con frecuencia son cuestionadas posteriormente?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	22	21%
Algunas veces	79	74%
Nunca	5	5%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 6 se aprecia que un 21%, compuesto por 22 empleados del CLES, respondió que una vez tomadas las decisiones, con frecuencia son cuestionadas posteriormente, de igual manera, un 74%, que representa la mayoría, con 79 consultados, afirmó que algunas veces, y un 5%, integrado por 5 personas, manifestó que nunca.

En el Tabla Nro. 6, se puede observar que el 74% de los encuestados, que representan la mayoría, considera que las decisiones que se toman en el Consejo Legislativo del Estado Sucre son cuestionadas frecuentemente. Lo que sugiere, que predomina una toma de decisiones en la que las opiniones de los trabajadores no son realmente valoradas, lo cual genera cierta resistencia entre quienes deben implementarla, esto disminuye la

satisfacción de los ejecutores con el proceso y con los resultados, lo cual afecta el desempeño individual y el logro efectivo y eficiente de las metas de la empresa.

El éxito en la implementación de una decisión, viene dado por la aceptación que la misma genere en los trabajadores. El hecho de que cierto departamento o unidad dentro de la organización, tome una decisión en determinado momento en aras de resolver un problema, no significa que es la mejor opción para la empresa o personas involucradas. En este sentido, el cuestionamiento de las decisiones gerenciales es un factor frecuente que afecta la correcta implementación de las mismas, y a su vez, está asociado con la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones. En relación, Robbins (2004) señala “es menos probable que las personas socaven una decisión a la hora de ponerla en práctica si la tomaron junto con la administración” (p. 195).

5.2.3 Indicador 7: Claridad en las Decisiones y Acciones

Tabla Nro. 7: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Todos tienen una buena opinión de las decisiones/acciones de las que son responsables?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	28	26%
Algunas veces	72	68%
Nunca	6	6%
TOTAL	106	100%

La tabla Nro. 7 indica que el 26%, conformado por 28 trabajadores, manifestó que siempre todos tienen una buena opinión de las

decisiones/acciones de las que son responsables, de igual forma el 68%, constituido por 72 personas, afirmó que algunas veces, y un 6%, representado por 6 encuestados, respondió que nunca.

Los derechos de decisión determinan en cierta forma los niveles de responsabilidad, y es el factor más significativo que influencia cómo los individuos invierten su tiempo dentro de la organización. En este sentido plantea Neilson y Pasternack (2005), que:

En un sistema en el cual la claridad y la responsabilidad prevalecen, donde los derechos de decisión están claramente asignados y comprendidos, todas las personas tienen una idea de cuáles decisiones y acciones son su responsabilidad, no hay lugar a manos caídas o a cabos sueltos cuando alguna planificación es puesta en marcha". (p. 26)

En relación a lo citado, se puede indicar que cualquier persona que sepa que ciertas decisiones son su responsabilidad y hasta dónde llega su rango de acción, podrá visualizar el plan en toda su extensión hasta su finalización; simplemente, porque, la responsabilidad está tan clara, que le permite tomar decisiones rápida y correctamente. Al respecto, Díaz y Pulido (2006), señalan "con claros derechos de decisión, la estructura puede tener tramos de control más amplios y menos niveles jerárquicos, lo que se traduce en menores costos y una ejecución más rápida" (p.63). Es por ello que, efectivas y claras asignaciones de los derechos de decisión, en resumen, se traducen en el éxito de la planificación puesta en marcha.

De lo anteriormente expuesto se puede deducir que la gran mayoría de los trabajadores consideran que en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, solo algunas veces se tiene una buena opinión de las decisiones/acciones de las que son responsables, tema en el cual se debe prestar gran atención porque como los autores anteriores señalan sino hay

por parte del trabajador cierta comprensión y reconocimiento de sus responsabilidades, esto puede perjudicar la ejecución de cualquier planificación, debido a que el ejecutor no tendrá idea de hacia dónde debe dirigir y concentrar sus esfuerzos.

5.2.4 Indicador 8: Involucramiento de los Niveles Superiores en Decisiones Operativas

Tabla Nro. 8: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los niveles de jerarquía superiores se involucran en las decisiones operativas?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	59	56%
Algunas veces	44	41%
Nunca	3	3%
TOTAL	106	100%

La Tabla Nro. 8 muestra que el mayor porcentaje (56%), que representa 59 encuestados, afirmó que siempre los niveles de jerarquía superiores se involucran en las decisiones operativas, asimismo un 41%, que corresponde a 44 trabajadores, manifestó que algunas veces, y el 3%, constituido por 3 individuos, señalaron que nunca se involucran.

Dentro de una organización, la magnitud y relevancia de la toma de decisiones va a estar condicionada al nivel gerencial en el cual se realice. Al respecto, la teoría del ADN organizacional, define dos tipos de decisiones: las tomadas por los niveles gerenciales altos (estratégicas) y las tomadas por los niveles medio e inferior, coordinadores y supervisores (operativas). Entonces es así, como los altos gerentes, siendo responsables de la

implantación de las decisiones estratégicas, cometen el error de asumir para sí las decisiones de carácter operativo, despojando a los niveles inferiores de esta responsabilidad.

En relación a lo antes comentado, los resultados de la Tabla Nro. 8, parecen indicar que en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, esta práctica se da con mucha frecuencia, tendencia que es propia de una estructura organizacional centralizada, donde predomina el mando y control, hecho que, puede generar, entre otras, las siguientes consecuencias: retardo en la implementación de las decisiones, confusión en la autoridad que debe tomar las decisiones, esto por el involucramiento de un nivel es responsabilidades que no son de su competencia, desaprovechamiento de los conocimientos y experiencias del personal de base y toma de decisiones erróneas al ignorar información relevante que por lo general conocen los niveles inferiores.

Asimismo, la injerencia de la alta gerencia en decisiones operativas, le resta tiempo y esfuerzo para centrar su atención en asuntos estratégicos al inmiscuirse y dedicarse en responsabilidades que corresponden a otros niveles, y como lo señala Bossidy y Charan (2002) “este tipo de intromisión afecta la confianza e iniciativa del personal de niveles inferiores” (p. 15). Todo lo anterior, constituye un obstáculo, tanto para el desempeño individual como para la efectividad general de la organización.

5.2.5 Tendencias en la Toma de Decisiones

A partir del estudio de los indicadores antes mencionados, puede señalarse que el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, presenta deficiencias en el proceso de toma de decisiones, que afectan la calidad de las mismas y la efectividad con la que son llevadas a cabo.

Al respecto se presume que el personal posee poco conocimiento de sus responsabilidades, no se encuentra involucrado ni operativa, ni motivacionalmente en el proceso de toma de decisiones, lo que genera que las decisiones operativas y estratégicas muy importantes en escasas ocasiones se traduzcan rápidamente en acciones. Lo que representa una debilidad dado que de acuerdo a lo que señalan algunos teóricos como Robbins, S. y Coulter, M. (2005), este proceso a pesar de ser responsabilidad de la gerencia, requiere del aporte de los subalternos. De allí que, los directivos deben implementar acciones para dar oportunidad a los trabajadores de contribuir con sus ideas y así evaluarlas para tomar de estas los aspectos que ayuden al logro de los objetivos organizacionales.

A lo anterior se suma el frecuente cuestionamiento de las decisiones tomadas, producto de la escasa participación del personal en el proceso de toma de decisiones y de un estilo gerencial tradicional centrado en el control y caracterizado por la injerencia de los altos niveles gerenciales en decisiones de carácter operativo, restando la autonomía que requieren los niveles inferiores para el logro eficiente de sus tareas y generando confusión en la autoridad que debe tomar las decisiones por el involucramiento del nivel superior en responsabilidades que no son de su competencia.

Lo anteriormente expuesto afecta negativamente la rapidez y calidad con la que se implantan las decisiones y de acuerdo con el enfoque del ADN organizacional, estas características en el bloque de derechos de decisión dificultan la ejecución de las estrategias.

5. 3. MOTIVACIÓN

En respuesta al objetivo específico Nro. 3, que consiste en “describir los motivadores aplicados al personal del Consejo Legislativo del Estado

Sucre, en el año 2017”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas respecto a los siguientes indicadores: (9) Recompensa por el desempeño individual independientemente de los resultados de la organización, (10) Uso de motivadores no monetarios, (11) Diferenciación en el proceso de evaluación del desempeño individual, y (12) Influencia del cumplimiento de los compromisos laborales sobre la compensación y el avance profesional. Estas respuestas se representaron mediante las tablas que se muestran a continuación, en términos de distribución absoluta y porcentual.

5.3.1 Indicador 9: Recompensa por el Desempeño Individual Independientemente de los Resultados de la Organización

Tabla Nro. 9: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Si la organización tiene un mal año, pero una dirección o coordinación determinada tiene un buen año, el jefe de la dirección o coordinación aun recibirá una bonificación?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	14	13%
Algunas veces	20	19%
Nunca	72	68%
TOTAL	106	100%

La Tabla Nro. 9, muestra que el 13%, integrado por 14 empleados, asegura que siempre la organización otorga bonificación a los jefes de la dirección o coordinación si tienen un buen año, el 19%, representado por 20 individuos, confirma que algunas veces se reciben bonificaciones, y el 68%, que son 72 encuestados, sostiene que nunca.

Neilson y Pasternack (2005), indican que “una vez que las personas dispongan de los derechos de decisión apropiados, les falta lo que los motiva a que tomen las acciones necesarias para hacer que la organización avance” (p. 33). En este sentido, se hace necesario resaltar que las recompensas por rendimiento individual son un punto clave en la ejecución de las estrategias y por ende en el avance de cualquier organización, ya que son las personas que en ella laboran las responsables de ejecutar las decisiones; y cuán bien y correctamente lo realicen, se verá directamente influenciado por el grado de motivación que tengan hacia su trabajo. Entonces se hace ineludible que los incentivos apoyen las decisiones y guíen a las personas hacia un comportamiento coherente y alineado con el plan para ejecutar las estrategias.

Si la organización apunta hacia incentivos con base en resultados de desempeño, indiscutiblemente debe plantear objetivos concretos, y basándose en estos, evaluar el rendimiento de cada individuo y recompensarlo debidamente. En el caso de los gerentes, cuyo papel esencial es coordinar el trabajo de varios individuos para alcanzar metas comunes, su desempeño es medido en función de los resultados de su dependencia, en cuanto al logro de las metas establecidas para esa entidad.

De los resultados que se señalan en la Tabla Nro. 9 se puede evidenciar, que la mayoría de los trabajadores, lo que representa un 68%, consideran que en el Consejo Legislativo del Estado Sucre no se bonifican las buenas gestiones individuales; por lo cual puede presumirse que es irrelevante el nivel jerárquico que se ocupe dentro de la organización, ya que escasamente se emplea la recompensa por desempeño individual como método de motivación, lo cual puede revertirse negativamente hacia la

organización, debido a que no recompensar como es debido a empleados que han cumplido con sus responsabilidades y han logrado alcanzar las metas establecidas, afecta la satisfacción individual y disminuye la motivación y el óptimo desempeño de los mismos.

Los incentivos representan una parte importante en el desempeño de los empleados, ya que un personal que siente que sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos son tomados en cuenta, mostrará mayor compromiso con las metas organizacionales de la compañía, por lo tanto, la manera de garantizar una ejecución eficaz estará signada por un sistema de recompensas que permita a los individuos alinear sus intereses con los de la empresa. Al respecto, Neilson. y Pasternack (2005), indican que las recompensas, tanto financieras como no financieras, contribuyen a incentivar a las personas para que alineen sus metas con las de la organización.

La mayoría de las bases teóricas que sustentan el estudio de los incentivos, coinciden en que el verdadero potencial de la formulación e implementación de las estrategias residen en las personas, es decir, sin esfuerzo y compromisos de los empleados, los planes de acción no son más que papeles escritos. En ese sentido, el enfoque del ADN organizacional, sugiere que tanto los trabajadores de base como los supervisores requieren “motivadores eficaces” que reafirmen las actuaciones positivas y que los recompensen siempre que hagan una buena labor, alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

5.3.2 Indicador 10: Uso de Motivadores no Monetarios

Tabla Nro. 10: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Además del sueldo hay otras cosas que motivan a los individuos a realizar un buen trabajo?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	58	55%
Algunas veces	39	37%
Nunca	9	8%
TOTAL	106	100%

En relación a la Tabla Nro. 10 se evidencia que el 55%, lo que representa la mayoría de los consultados (58 personas), señalan que siempre además del sueldo hay otras cosas que motivan a los individuos a realizar un buen trabajo, asimismo el 37%, conformado por 39 trabajadores, manifiesta que algunas veces, y el 8%, que viene a ser 9 individuos, afirmó que nunca.

La motivación para Neilson y Pasternack (2005), “incluye más que dinero, también abarca otro tipo de recompensas, tales como metas, objetivos y oportunidades de carrera, las cuales generan que las personas sientan el deseo de alcanzarlas para lo cual se requiere de un alto desempeño” (p. 31). Los motivadores utilizados por las organizaciones se extienden más allá de los incentivos monetarios e incluyen reconocimientos no monetarios, tales como: promociones, oportunidades de desarrollo, reconocimientos, entre otros y deben animar a los individuos a que alineen sus metas con las de la empresa; es decir deben proveerle suficientes razones para actuar en función de mejorar su desempeño y alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Usualmente, las organizaciones se han centrado en los incentivos económicos y es muy frecuente escuchar frases como “pagamos bonos, pero nadie parece comportarse de una manera diferente”. Sin embargo, los autores de este enfoque proponen atender las necesidades superiores del individuo a través de los motivadores no financieros, y afirman que plantearles objetivos claros y oportunidades de carrera a las personas es un punto clave en la motivación que ellos desarrollan para cumplir con sus actividades en el logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados expuestos en la Tabla anterior reflejan que en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, además del salario hay otros incentivos no financieros que motivan al personal a realizar un buen trabajo, lo que es bastante positivo y motivador para los trabajadores, según la cita anterior; aunque algunas personas prefieren incentivos salariales, no hay duda del poder que tiene el agradecimiento y reconocimiento por la labor cumplida.

5.3.3 Indicador 11: Diferenciación en el proceso de evaluación del desempeño individual

Tabla Nro. 11: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿El proceso de evaluación del desempeño individual diferencia los rendimientos altos, adecuados y bajos?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	11	10%
Algunas veces	21	20%
Nunca	74	70%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 11 se aprecia que un 10%, constituido por 11 trabajadores, respondió que siempre el proceso de evaluación del desempeño individual diferencia los rendimientos altos, adecuados y bajos, un 20%, integrado por 21 personas, afirmó que algunas veces, y un 70%, que es la mayoría, representada por 74 ciudadanos, respondió que nunca.

Las organizaciones, para lograr una justa recompensa por desempeño individual, deben emplear mecanismos de evaluación que le permitan ser razonables en los estímulos que emplea, lo cual generará personal altamente motivado y comprometido con la organización.

En el Consejo Legislativo del Estado Sucre, se puede apreciar según los resultados de la Tabla anterior, que los mecanismos de evaluación al no diferenciar los rendimientos y por ende al aplicar estímulos sobre estos resultados, presenta cierta debilidad lo que podría estar incidiendo en el logro de los objetivos de la organización.

Los mecanismos de evaluación del desempeño además de medir lo que es importante para la organización, deben ser realizado de manera tal que sus resultados reflejen lo más preciso posible, la calidad del rendimiento de cada trabajador, es decir, permita diferenciar los rendimientos altos, adecuados y bajos, pues de lo contrario se corre el riesgo de que las decisiones que se tomen sobre la base de la medición del rendimiento puedan ser cuestionables y generar consecuencias negativas para el individuo y para la organización.

Dentro de un sistema de recompensas e incentivos una evaluación de desempeño inadecuada, como se señaló anteriormente, puede estimular comportamientos contraproducentes, al crear una brecha entre los intereses personales y los de la empresa. Al respecto señala Díaz y Pulido (2006) “una

organización puede enviar señales confusas a sus integrantes de muchas maneras. Por ejemplo, un defectuoso sistema de evaluación podría estar inflando el desempeño de los empleados, haciéndoles sentir que no es necesarios dar más” (p. 64).

Para garantizar la aplicación exitosa de una evaluación del desempeño además de diferenciar los rendimientos, se deben tomar en cuenta una serie de aspectos, tales como: informar con antelación a los trabajadores cuáles serán los indicadores a evaluar, para que orienten sus acciones al logro de los objetivos de la organización, escoger supervisores profesionales, capacitados y con reconocida moral al momento de evaluar, a fin de evitar la manipulación de resultados a favor o en contra de alguien; seleccionar el método de evaluación más idóneo, de acuerdo a la naturaleza de las tareas realizadas por el personal, entre otros. De esta manera, un sistema de evaluación sería una herramienta efectiva para mantener a los individuos motivados y alineados con los objetivos organizacionales.

5.3.4 Indicador 12: Influencia del Cumplimiento de los Compromisos Laborales sobre las Compensaciones y el Avance Profesional

Tabla Nro. 12: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿La capacidad de cumplir con los compromisos sobre rendimiento tiene una gran influencia sobre la compensación y el avance profesional?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	18	17%
Algunas veces	35	33%
Nunca	53	50%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 12 se evidencia que el 17%, que corresponde a 18 individuos, afirmó que siempre la capacidad de cumplir con los compromisos sobre rendimiento tiene una gran influencia sobre la compensación y el avance profesional, asimismo un 33%, representado por 35 trabajadores del CLES, manifestó que algunas veces, y el 50%, integrado por 53 personas, es decir, el número más significativo de encuestados, señaló que nunca.

En relación a los resultados referentes a este último indicador, se puede aseverar que en el Consejo Legislativo del Estado Sucre no se está estimulando adecuadamente el desarrollo profesional del personal, lo que podría acarrear algunas consecuencias negativas, como la disminución de las capacidades distintivas del personal.

Ello implica la necesidad de revisar su sistema de evaluación y recompensas, no solamente para hacer una diferenciación en cuanto al rendimiento y evitar estandarizaciones que reduzcan el desempeño percibido, sino para incluir medición de los esfuerzos de aprendizaje de las personas, para estimular tales comportamientos a través de políticas motivacionales que promuevan la capacitación y el desarrollo profesional.

5.3.5 Tendencias en los Motivadores

Con base en los cuatro indicadores estudiados anteriormente, se puede indicar que los motivadores utilizados por el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, no están logrando plenamente su fin, en líneas generales revelan que la institución no cuenta con un sistema de incentivos vinculado con el desempeño individual.

Los resultados obtenidos de los encuestados muestran que a pesar de que si existen además del sueldo otras cosas que motivan al personal a realizar un buen trabajo, estas no han sido suficientemente convincente para

apoyar y direccionar el logro de los objetivos de la organización, debido a que los mismo resultados reflejan que no se recompensan a los jefes por el buen rendimiento de sus dependencia, lo que genera lideres desmotivados; no hay evaluaciones del desempeño que diferencien los rendimientos altos, adecuados y bajos, lo que trae como consecuencia descontento por los estímulos aplicados según esos resultados. De igual manera, esta institución no está incentivando apropiadamente el desarrollo profesional de sus trabajadores.

En definitiva los motivadores aplicados a los trabajadores del Consejo Legislativo del Estado Sucre, no están siendo lo suficientemente adecuados como para direccionar el accionar de los trabajadores hacia el logro de los objetivos de la institución.

5.4. INFORMACIÓN

En respuesta al objetivo específico Nro. 4, que consiste en “determinar como son los mecanismos de transferencia de información existentes en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017.”, se efectuó un análisis de las respuestas obtenidas respecto a los siguientes indicadores: (13) Conocimiento de los indicadores para medir el desempeño, (14) Acceso de la información para la comprensión de las elecciones diarias, (15) Fluidez de la información, y (16) Acceso de los jefes a los indicadores para medir factores claves de sus áreas. Estas respuestas se representan mediante las siguientes tablas, en términos de distribución absoluta y porcentual.

5.4.1 Indicador 13: Conocimiento de los Indicadores para Medir el Desempeño

Tabla Nro. 13: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados conocen los indicadores que se utilizan para medir el desempeño?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	9	8%
Algunas veces	19	18%
Nunca	78	74%
TOTAL	106	100%

En la Tabla Nro. 13 se evidencia que el 8%, lo cual representa 9 trabajadores, conocen los indicadores que se utilizan para medir el desempeño, que el 18%, que son 19 empleados, confirma que algunas veces, y que un 74%, que contempla la mayoría de los encuestado (78 personas), sostiene que nunca.

Neilson G, y Pastemack, B, (2005), indican que “información insuficiente o poco satisfactoria en los otros componentes fundamentales del ADN en particular en la toma de decisiones y los motivadores tienen un efecto potente” (p. 29). Así mismo Díaz y Pulido (2006) señalan que “para garantizar la claridad de los derechos de decisiones y para medir y motivar a la gente es necesario un elemento vital: información” (p. 64) En otras palabras, sin información veraz y oportuna los encargados de tomar decisiones no podrán adoptar medidas inteligentes y rápidas y a los empleados no se les logrará orientar en su trabajo, ni se les apoyará efectivamente y menos se les reconocerán sus méritos de la manera más idónea.

En este sentido, según los resultados presentados en la Tabla anterior el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, tiene una gran debilidad con la administración de la información, específicamente en lo referente al manejo de los indicadores que son usados para medir el desempeño, ya que como se mencionó anteriormente, para garantizar la aplicación exitosa de una evaluación del desempeño, entre otras cosas se debe: informar con antelación a los trabajadores cuáles serán los indicadores a evaluar, para que orienten sus acciones al logro de los objetivos de la organización.

5.4.2 Indicador 14: Acceso a la Información para la Comprensión de las Elecciones Diarias

Tabla Nro. 14: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los empleados generalmente tienen la información que necesitan para comprender el impacto final de sus elecciones diarias?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	15	14%
Algunas veces	64	60%
Nunca	27	26%
TOTAL	106	100%

Referente a la Tabla Nro. 14, se puede observar que un 14%, constituido por 15 personas, respondieron que siempre los empleados generalmente tienen la información que necesitan para comprender el impacto final de sus elecciones diarias, un 60%, que serían 64 trabajadores, señalaron que algunas veces, y 26%, conformado por 27 individuos, indicó que nunca.

Neilson y Pasternack (2005), indican que “la información buena es objetiva, precisa y está disponible para aquellos que la necesiten” (p.28). Prácticamente, la información es la “sangre” de cualquier organización y por lo tanto debe fluir por los lugares correctos y a tiempo, de manera que todos los empleados puedan comprender el impacto final de sus elecciones diarias.

En el caso específico del Consejo Legislativo del Estado Sucre, los resultados mostrados en la Tabla anterior permiten deducir que la mayoría de los trabajadores consideran que escasamente tienen la información que necesitan para comprender el impacto final de sus elecciones diarias, es posible que cierta parte de la población conozca el trabajo que debe desarrollar rutinariamente, más sin embargo desconoce el impacto de sus elecciones diarias en el logro de los objetivos organizacionales.

Para evitar esto, los gerentes deben asegurarse, a través de un manejo idóneo de la información, de que cada empleado desarrolle una adecuada comprensión del aporte y la importancia que tienen sus elecciones diarias para alcanzar el éxito en la organización.

5.4.3 Indicador 15: Fluidez de la Información

Tabla Nro. 15: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿La información fluye libremente entre los límites de la organización?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	22	21%
Algunas veces	76	72%
Nunca	8	7%
TOTAL	106	100%

Los resultados porcentuales presentados en la Tabla Nro. 15, muestran que el 21%, compuesto por 22 de los trabajadores encuestados, expresaron que siempre la información fluye libremente entre los límites de la organización, igualmente, un 72%, representado por la mayoría que fueron 76 personas, afirmó que algunas veces, sin embargo un 7%, integrado por 8 empleados, sostuvo que nunca.

Uno de los aspectos que destaca el enfoque del ADN organizacional es la fluidez con la que circula la información dentro de los diferentes niveles de la organización, debido a que es uno de los factores determinante para que las decisiones sean tomadas por las personas indicadas en el momento oportuno. Al respecto, Neilson y Pasternack (2005) sostienen que “la información es la materia prima básica en toda decisión, de allí la importancia de tener fácil acceso a la misma” (p.27).

Los resultados presentados en la Tabla Nro. 15 permiten presumir que, los mecanismos utilizados en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, según la mayoría de los encuestados, lo que representa un 72%, posibilitan que la información fluya libremente entre los límites de la organización, pero sin embargo, se puede dar el caso que a pesar de que los mecanismos sean efectivo la información no sea la más veraz e idóneas para soporta una toma inteligente y sabia de la decisiones en pro del logro de los objetivos organizacionales.

5.4.4 Indicador 16: Acceso de los Jefes a los Indicadores para Medir Factores Claves de sus Áreas

Tabla Nro. 16: Distribución absoluta y porcentual en relación a: ¿Los jefes tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas que necesitan para medir los factores claves de sus áreas respectivas?

OPCIONES	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Siempre	19	18%
Algunas veces	36	34%
Nunca	51	48%
TOTAL	106	100%

De la Tabla Nro. 16, se desprende que el 18%, conformado por 19 consultados, sostiene que siempre los jefes tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas que necesitan para medir los factores claves de sus áreas respectivas, de igual forma, el 34%, que representa 36 de los encuestados, manifiesta que algunas veces, sin embargo un 48%, constituido por 51 personas, afirma que nunca tienen acceso.

Señala Neilson y Pasternack, (2005) que “inadecuadas formas de dirección y la falta de control son, principalmente, fallas de comunicación en la organización” (p. 29). Si la gerencia no sabe lo que está sucediendo no podrá reconocer lo que está mal en los factores claves de sus respectivas áreas y por tanto le será imposible aplicar las medidas correctivas de forma oportuna.

Según la Tabla Nro. 16, en el Consejo Legislativo del Estado Sucre los jefes no tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas para medir como está el rendimiento de los factores claves de sus respectivas

dependencias, lo cual posiblemente se deba a que el volumen de trabajo diario no le permita a los gerentes prestar real atención a estos indicadores, lo que obstaculiza evaluar si se están logrando las metas establecidas e imposibilita la aplicación de correctivos que permitan direccionar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos planteados.

5.4.5 Tendencias en la Información

En atención a los planteamientos antes mencionados, se deduce que el Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, según los indicadores estudiados, cuenta con mecanismos de transferencia de información que tienen algunos puntos a favor, pero otros que se deben trabajar en aras de lograr los resultados esperados.

Constituye un punto a favor, el hecho que los mecanismos utilizados en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, permitan que la información fluya libremente entre los límites de la organización, pero sin embargo, según lo que se puede evidenciar de los resultados, los empleados no conocen los indicadores para medir el desempeño, no poseen la información que ameritan para comprender el impacto de sus elecciones diarias y los jefes no tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas que necesitan para medir los factores claves de sus áreas respectivas, todo lo cual, se traduce en ciertas debilidades que deben ser trabajadas para lograr mayor efectividad y eficiencia en los mecanismos de transferencia de información.

Para que los mecanismos de información logren la excelencia se deben garantizar dentro de la organización los medios para que la información fluya libremente, que los distintos niveles de la organización mantenga buena comunicación y se compartan las mejores prácticas, pero además se debe

contar como se ha señalado con información veraz y certera en el momento idóneo y oportuno en mano de las personas indicadas.

5.5 TIPO DE ADN ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE

A los fines de dar respuesta al objetivo específico Nro. 5, que consiste en “Identificar el tipo de ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre en el año 2017, combinando los cuatro pilares que contemplan este enfoque”, es importante mencionar que aunque se haya estudiado precedentemente las cuatro bases del ADN organizacional (estructura, toma de decisión, motivadores e información) por separado para enfatizar las características propias de cada una, estas se encuentran claramente entrelazadas. Al respecto señalan Neilson y Pasternack (2005), en función de los cuatro componentes fundamentales del ADN organizacional, y enfocando a los principales actores que son “las personas adecuadas y formadas con los valores adecuados, provistas de la información adecuada y motivadas por los incentivos adecuados, son la fuerza de empuje de una organización triunfadora” (p. 30).

En este mismo orden de ideas, Díaz y Pulido (2006) plantean que “transformar una organización no es tarea fácil. Cambiar la estructura requiere cambiar los derechos de decisión y, para tomar efectivamente las nuevas decisiones, los empleados suelen requerir nuevos incentivos e información diferente de la que manejan” (p. 66). Entonces es evidente que los cuatro componentes del ADN organizacional están íntimamente relacionados y su combinación es la que en definitiva precisa los rasgos únicos de cada organización, diferenciándolas a unas de otras.

En ese sentido, Neilson y Pasternack (2005), basados en su experiencia e investigaciones de cuán bien o mal las cuatro bases organizacionales están alineadas, han identificado, a través del enfoque del ADN organizacional, siete tipos de organizaciones, que se han descrito anteriormente, lo que permite identificar más visiblemente las oportunidades de mejora que corresponden a cada tipo.

Entonces, haber estudiado las cuatro bases del ADN organizacional por separado, permitió evidenciar una serie de características particulares existentes actualmente en el Consejo Legislativo del Estado Sucre, que definen su constitución genética, lo cual de acuerdo a lo antes planteado, permite constatar que los rasgos de la institución objeto de estudio, están enmarcado dentro de las organizaciones enfermas, específicamente en las tipificadas por Neilson y Pasternack (2005) en la teoría del AND organizacional como pasivo-agresivas.

De acuerdo a los teóricos citados anteriormente, las organizaciones pasivo-agresivas son aquellas en donde más energía es empleada en contrariar todo lo que se pretende hacer en lugar de empezar a hacerlo, pero siempre de una forma diplomática. Estas organizaciones parecen muy agradables por la aparente falta de conflictos. Obtener un consenso para emprender grandes cambios no parece ser un problema, pero implementar dichos cambios parece imposible. Una resistencia pasiva pero fuerte de las operaciones rutinarias vence las iniciativas corporativas. Los empleados suponen que “con el tiempo todo pasa” y los ejecutivos, enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar “arando en el mar”. La autoridad para tomar las decisiones por lo general es confusa, y una vez asumidas casi siempre son criticadas.

Para lograr curar a las organizaciones pasiva-agresivas Neilson y Pasternack, (2005) recomiendan: “ingresar a personas nuevas a la organización, no dejar alguna de las cuatro bases organizacionales sin atención, tomar las decisiones y hacer que se cumplan, propagar la información, y entrelazar los motivadores con lo que se espera de las personas” (p. 43).

En efecto, la primera tarea para lograr sanar a una organización de este tipo es la que representa el reto más grande, y es lograr la atención de la gerencia. A partir de allí, el enfoque del ADN organizacional propone como se citó anteriormente una serie de soluciones para los males que aquejan a este tipo de organizaciones, las cuales son en otras palabras ingresar personal nuevo con el perfil requerido, eso se traduce en nuevas ideas y menos vicios; atención para cada una de las bases del ADN porque todas son importante y trabajan de manera coordinada; tomar las decisiones y hacer el seguimiento hasta su respectiva ejecución eficiente; propagar la información, ya que es vital para el óptimo rendimiento de las otras bases y entrelazar los motivadores con lo que se espera de las personas, comunicándole frecuentemente las expectativas que se tienen en referencia a su desempeño, así como comunicarles si se está satisfecho con sus logros o si más bien deben mejorar su forma de trabajo para lograr mejores resultados.

Por lo que se ha podido evidenciar, estas organizaciones tienen problemas intrínsecos difíciles de curar, pero para tratar de “sanarlas”, no se pueden hacer cambios superficiales, se debe ir a la médula de la organización y transformar su ADN subyacente, sólo así se pueden ver claros y continuos resultados que logren alcanzar óptimos niveles de desempeño.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el análisis de los resultados, en atención a los objetivos planteados en el trabajo de investigación titulado “ADN Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017”, se concluye lo siguiente:

- En lo referente a la estructura, posee tramos de control amplio, lo que es característico de organizaciones con pocos niveles jerárquicos; dentro de sus promociones no está implementando movimientos laterales, lo que pudiera generar desmotivación en el personal, porque lo están privando de un medio para su crecimiento profesional; los empleados con buena actitud no suelen esperar promociones; la mayoría de los empleados desconocen el funcionamiento de la estructura lo que les impide alinear sus acciones con los objetivos de la organización.
- En relación a los derechos de decisión, el cuestionamiento de las decisiones gerenciales es un factor frecuente que puede afectar la efectividad y eficiencia de las mismas; las decisiones operativas y estratégicas muy importantes no suelen traducirse rápidamente en acciones, situación que puede poner en riesgo el desempeño de cualquier organización; no todos tienen una buena opinión de las decisiones/acciones de las que son responsables; los niveles de jerarquía superiores tienden a involucrarse en las decisiones operativas, característica que es propia de una estructura organizacional centralizada, donde predomina el mando y control, hecho que, puede generar que la toma de decisión sea confusa y poco efectiva y en definitiva todo se traduce en consecuencias negativas para la organización.

- En lo concerniente a los motivadores, a pesar de que además del salario hay otros incentivos no financieros que motivan al personal a realizar un buen trabajo, puede presumirse que es irrelevante el nivel jerárquico que se ocupe dentro de la organización, ya que escasamente se emplea la recompensa por desempeño individual como método de motivación, en el proceso de evaluación del desempeño individual no suelen diferenciarse los rendimientos altos, adecuados y bajos, no se está estimulando adecuadamente el desarrollo profesional, lo que genera personal no actualizado e incapaz de asumir los nuevos retos que le demanda el entorno, lo que podría acarrear situaciones no saludables para la organización producto del descontento y la desmotivación de los trabajadores.
- En lo que respecta a la información, a pesar de que existen mecanismos que permiten que la información fluya libremente entre los límites de la organización, según lo que se puede evidenciar de los resultados, los empleados no conocen los indicadores para medir el desempeño, no poseen la información que ameritan para comprender el impacto de sus elecciones diarias y los jefes no tienen acceso a las métricas, instrumentos o sistemas que necesitan para medir los factores claves de sus áreas respectivas, todo lo cual, se traduce en ciertas debilidades que deben ser trabajadas para lograr mayor efectividad y eficiencia en los mecanismos de transferencia de información.
- En función de la combinación de las cuatro bases del ADN organizacional, se considera que el Consejo Legislativo de Estado Sucre, de acuerdo a las características presentadas, posee rasgos que lo enmarcan dentro de las organizaciones enferma, específicamente en las tipificadas como pasivo-agresivas, en las cuales todos están de acuerdo pero nada cambia, los empleados suponen que con el tiempo todo pasa y los gerentes

enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar arando en el mar.

- Finalmente los planteamientos antes realizados indican que individualmente las bases que conforman el ADN organizacional presentan cierta debilidades y por ende su engranaje no es el más idóneo, por lo cual la institución objeto de estudio está ubicada dentro de las organizaciones pasivo-agresivas, las cuales a pesar de no ser saludables, tienen posibilidades de mejoras a través de la aplicación de los remedios que recomiendan los teóricos, permitiendo así el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Como se señaló anteriormente, la gran diferencia entre el AND biológico y el ADN organizacional, es que el primero es hereditario e inalterable, pero el segundo puede ser modificado y adaptado a las necesidades de la organización, para ello los creadores del enfoque del ADN organizacional, indican cual es el tratamiento que se le debe dar a una organización, una vez tipificada, para iniciar cambios y sanarla.

En este sentido, el análisis de los resultados del estudio realizado al Consejo Legislativo del Estado Sucre, permitió determinar que las características resaltantes de la institución la enmarcan dentro de la tipología de las organizaciones enfermas, específicamente pasivo-agresivas, motivo por el cual se realizan las siguientes recomendaciones ajustadas a los remedios propuesto por los autores de la teoría objeto del presente trabajo:

- **Ingresar personas nuevas a la organización:** el ingreso de personal nuevo implica cambios, ideas, transformaciones y esperanzas para la organización, es muy probable que cuando el personal pasa mucho tiempo en un mismo cargo, función, tarea, debido a que no son frecuentes las promociones, cometan actos viciados producto de la desmotivación, aunado a la falta de un sistema de evaluación de desempeño realmente eficiente. Para este ingreso de personal es obligatorio realizar un adecuado proceso de selección, a los fines de elegir los postulados con los perfiles más capacitados e idóneos para el cargo a desempeñar.
- **No dejar alguna de las cuatro bases organizacionales sin atención:** considerando que la organización es pasivo-agresiva es necesario intervenir la médula de la organización y transformar su ADN subyacente, ajustando la estructura a las necesidades de la institución, aplicando

derechos de decisiones claros y bien definidos, que no generen confusión, implementado sistemas de incentivos eficientes que recompensen realmente el desempeño individual de los trabajadores y promoviendo mecanismo de información que logren colocar de manera oportuna, información veraz y certera en manos de las personas indicadas, razón por la cual se hace necesario poner especial atención en cada una de las cuatro bases del ADN organizacional.

- **Tomar las decisiones y hacer que se cumplan:** inicialmente se debe dejar claro quienes tienen la autoridad y a quienes le corresponde tales y cuales responsabilidades, para de esta manera una vez tomadas las decisiones el personal competente de hacer que se ejecuten la acciones haga el seguimiento y control requerido en aras de que se cumplan eficientemente las decisiones tomadas por la alta gerencia.
- **Propagar la información:** se deben implementar efectivos mecanismo para la transferencia de información, que no solo garanticen que la información fluya libremente, sino también que esta sea oportuna, veraz, certera y que llegue en manos de la persona que la requiera.
- **Entrelazar los motivadores con lo que se espera de las personas:** se deben aplicar sistemas de incentivos que, dejen claro al trabajador el desempeño que se espera de ellos, diferencien los rendimientos altos, adecuados y bajos, utilicen motivadores financieros y no financieros, reconozcan el avance profesional y en definitiva logren alinear las metas personales con los objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F., (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme
- Arguello, Marian (2010). *ADN Organizacional de Las PYMES Afiliadas a la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Caracas*. Trabajo presentado para optar al título de Magíster Scientirum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia de la Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. (7ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.
- Barrios, M. (2009). *El ADN Organizacional de la Empresa Toyota de Venezuela, C.A. Planta Cumaná. Año 2008*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación*. (2ª Ed) Mexico, Editorial: PEARSON Educación.
- Bossidy, L. y Charan, R. (2002). *El arte de la ejecución en los negocios*. Colombia: Aguilar.
- Burgos, M. (2014). *Estudio del ADN Organizacional en las Oficinas Administrativas del Proyecto: Desarrollo de Infraestructura de Producción de los Campos Dragón – Patao (Dipdp) Pdvsa División Costa Afuera – Cumaná, estado Sucre, año 2014*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.

- Castillo, C. (2007). *El Proceso de Comunicación Organizacional y la Estructura Organizativa en el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ediciones Mc Graw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011) *Planeación Estratégica*. (2ª ed.), México. Editorial: McGrawHill
- Claret, A. (2014). *Como hacer y defender una tesis*. 27va Edición. Caracas.
- Coronel, R. (2011). *El Modelo ADN Organizacional propuesto por Hamilton: una opción para la gestión empresarial*. Trabajo Especial de Grado de Especialista en Gerencia Empresarial. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado".
- Díaz, I. y Pulido, I. (2006). *ADN organizacional: la clave de la ejecución*. Debates IESA, jul. -set. 2006, Vol. 11, Numero 3, p62-66, 5p.
- De Freitas, M. (2009). *El ADN Organizacional del Núcleo de Sucre de la Universidad De Oriente*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.

- Fontaines, T. (2012). *Metodología de la investigación: pasos para realizar el proyecto de investigación*. Caracas: Júpiter Editores C.A.
- García, E. (2010). *Estudio exploratorio del ADN Organizacional en el departamento de Ingeniería y Medio Ambiente de una empresa manufacturera multinacional y la influencia que sobre el mismo ejerce el Compromiso con el Trabajo, uno de los factores estudiados por la Psicología Positiva*. Trabajo para obtener el grado académico de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L., México.
- García, M. (2012). *Análisis de la gerencia de la empresa PDVSA Agrícola Barinas bajo el Modelo ADN Organizacional de Hamilton*. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia, mención Agraria. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2005). *Las Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. (10ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, M. (2014). *ADN Organizacional. Caso: Dirección del Poder Popular Municipal para Obras y Servicios Públicos de la Alcaldía de Municipio Sucre del estado Sucre. Año 2014*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Novena Edición. México. CENGAGE Learning.
- Harvard Business Essentials (2006). *Estrategia*. Barcelona: Deusto.

- Jiménez, D. (2009). *La redistribución*. Madrid: ESIC Editorial.
- Jones, G., (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. (5^{ta} Edición). México: Prentice Hall de Pearson Educación México, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12^a ed.). México: McGraw-Hill.
- Ochoa, R. y Tobon, A. (2001). *Investigación Educativa Y Pedagógica*. Bogotá. Mcgraw-Hill.
- Ortiz, O. (2009). *El ADN Organizacional de BARIVEN PCL, Puerto la Cruz, año 2008*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.
- Méndez, C. (2004). *Metodología*. (3^{ra} ed). Colombia. Editorial. McGrawHill.
- Neilson, G., Pasternack, B. y Mendes, D. (2005). *Las cuatro bases del AND Organizacional*. Extraído el 24 de enero de 2015 desde: http://www.orgdna.com/downloads/orgdna_exec_summary-por.pdf
- Neilson, G. y Pasternack, B., (2005). Resultados. Extraído el 21 de marzo de 2015 desde: <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/resultados>
- Ramírez, T. (2007). *Como Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas. PANAPO.
- Robbins y Coulter. (2005). *Administración*. (8^{va} ed.). Mexico. Editorial. Pearson educación.

- Robbins, S. y Judge, T. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México. Pearson Prentice Hall.
- Sabino, C., (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo de Venezuela C.A.
- Thompson, A. y Stricklan, A. (2004). *Administración Estratégica* (13a ed.). México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Villarroel, R. (2013). *El ADN Organizacional de la Empresa APC Planta Marigüitar y su capacidad para la ejecución de estrategias*. Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia General. Universidad de Oriente. Sucre.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

**ADN ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO
(CLES), AÑO 2017**

GUÍA PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Estimado Experto(a):

En la presente investigación, será aplicado como guía el cuestionario *Org DNA Profiler* (Perfil del ADN de la organización), el cual ha sido validado y comprobado por la empresa Consultora Booz Allen Hamilton, tal como lo indican Neilson y Pasternack (2005). Al respecto, según los mencionados autores, en su libro "Resultados", desde el mes de diciembre del año 2003 a enero del año 2005, mediante el empleo de la página web de esta Consultora, fueron completados más de 30.000 cuestionarios por diversas empresas, las cuales certifican los resultados con respecto a la identificación del ADN de su organización.

Sin embargo, como el instrumento fue adaptado a las necesidades de la institución objeto de estudio, se hace necesario la validación del contenido mediante el juicio de tres (3) expertos, para tal fin:

1. Lea cuidadosamente cada uno de los ítems presentados.
2. De acuerdo a los indicadores, califique cada uno de los ítems según los siguientes parámetros:

Coherencia: verificar si los ítems tienen relación con lo que se desea medir.

Pertinencia: señalar si considera que los ítems corresponden con los objetivos de la investigación.

Claridad: evaluar la redacción de los ítems.

3. En las columnas correspondientes a los indicadores **Coherencia, Pertinencia y Claridad**, indique con una “**A**” si considera **Adecuado** el ítem en función del objetivo, en caso contrario, indique con una “**I**” si lo considera **Inadecuado** y debe ser modificado.

4. Realice las observaciones que considere oportunas para mejorar Coherencia, Pertinencia y Claridad de los ítems presentados.

5. Al final de la evaluación podrá realizar cualquier comentario que a bien tenga que hacer.

Agradeciendo de antemano su apreciable colaboración en cuanto a la valoración de este instrumento desde su juicio de experto, a tal fin, se anexan a este documento los formatos necesarios para que Usted pueda realizar la valoración que se le solicita.

Abog. Eliana M. Marchán P.

FORMATO DE VALIDACIÓN

Nombre del Experto: _____ C.I. N° _____

Profesión: _____

Lugar de Trabajo: _____

ÍTEMS	COHERENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				

Se agradece de tener comentarios en torno a las totalidades, forma, contenido o alguna parte específica del instrumento, que requiera ser mejorada, por favor hacerlo en el siguiente apartado:

Firma del Experto: _____

En Cumaná, a los _____ días del mes de _____ del año 2017.

ACTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe _____, portador(a) de la C.I. N° _____, experto(a) en el área de _____, por medio de la presente declaro que he leído y revisado el instrumento elaborado por la ciudadana **Abog. Eliana M. Marchán P**, titular de la C.I. N° **18.775.191**, denominado:

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL ADN ORGANIZACIONAL

Instrumento que fue diseñado para recabar información para el Trabajo de Investigación titulado:

ADN ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE (CLES), AÑO 2017

Sugiero se realicen las siguientes modificaciones:

Sin otro particular, declaro que considero al ya mencionado instrumento como **VÁLIDO** para la consecución del fin que persigue.

En Cumaná, a los _____ días del mes de _____ del año 2017.



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO SUCRE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
COMISIÓN CENTRAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL**

INSTRUMENTO

**PARA SER APLICADO A LOS TRABAJADORES Y TRABAJADORAS
DEL CONSEJO LEGISLATIVO DEL ESTADO SUCRE**

La información que a continuación se solicita servirá para el desarrollo del estudio titulado **ADN organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre (CLES), año 2017**, que realiza la Abog. Eliana M. Marchán P. como Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ciencias Administrativas, mención Gerencia General que otorga la Universidad de Oriente y que tiene por objetivo analizar el ADN Organizacional del Consejo Legislativo en el año 2017.

Se garantiza que los datos suministrados por usted serán manejados con absoluta confidencialidad y con fines estrictamente académico. De antemano, Gracias.

Abog. Eliana M. Marchán P.

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL ADN ORGANIZACIONAL

Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems.
- No identifique con su nombre el instrumento.
- Marque con una X en las líneas que se encuentran en blanco solo una de las opciones de respuesta que considere pertinente para cada ítems.
- No deje de seleccionar una opción en cada uno de los ítems.
- Alguna duda consulte al encuestador.

La información que Usted suministre es de gran importancia para el éxito de la investigación en curso, por lo que se le pide la máxima sinceridad.

A continuación se muestran cada uno de los ítems que se necesita sean analizados y respondidos por usted:

Estructura

1.- Existen superposiciones de funciones en los diferentes niveles jerárquicos:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

2.- Las promociones incluyen movimientos laterales (de una posición a otra en el mismo nivel de jerarquía):

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

3.- Los empleados con “buenas aptitudes” aquí pueden esperar promociones:

a.- Siempre _____

b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

4.- Las personas que integran los diferentes niveles jerárquicos colaboran en el logro de los objetivos organizacionales:

a.- Siempre _____

b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

Toma de Decisión

5.- Las decisiones operativas y estratégicas muy importantes se traducen rápidamente en acciones:

a.- Siempre _____

b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

6.- Una vez tomadas las decisiones, con frecuencia son cuestionadas posteriormente:

a.- Siempre _____

b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

7.- Todos tienen una idea clara de las decisiones/acciones de las que son responsables:

a.- Siempre _____

b.- Algunas veces _____

c.- Nunca _____

8.- Los niveles de jerarquía superiores se involucran en las decisiones operativas:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

Motivadores

9.- Si la organización tiene un mal año, pero una división determinada tiene un buen año, el jefe de la organización aun recibirá una bonificación:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

10.- Además del sueldo hay otras cosas que motivan a los individuos a realizar un buen trabajo:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

11.- El proceso de evaluación del desempeño individual diferencia los rendimientos altos, adecuados y bajos:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

12.- La capacidad de cumplir con los compromisos sobre rendimiento tiene una gran influencia sobre la compensación y el avance profesional:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

Información

13.- Los empleados conocen los indicadores que se utilizan para medir el desempeño:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

14.- Los empleados generalmente tienen la información que necesitan para comprender el impacto final de sus elecciones diarias:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

15.- La información fluye libremente entre los límites de la organización:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

16.- Los jefes tienen acceso a las métricas que necesitan para medir los factores clave de sus áreas respectivas:

- a.- Siempre _____
- b.- Algunas veces _____
- c.- Nunca _____

Gracias por su aporte...

HOJA DE METADATOS

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 1/6

Título	“ADN Organizacional del Consejo Legislativo del Estado Sucre, año 2017”
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marchán Pino, Eliana Margarita	CVLAC	18.775.191
	e-mail	marchaneliana@gmail.com
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

ADN organizacional, estructura, derechos de decisión, motivadores, información, organizaciones pasivo-agresivas.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Gerencia General

Resumen (abstract):

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo general analizar el ADN organizacional de Consejo Legislativo del Estado Sucre, en el año 2017, el tipo de investigación que se utilizó fue descriptiva, de campo no experimental y desde la perspectiva teórica se apoyó en los resultados obtenidos en la investigación que realizó la Consultora Booz Allen Hamilton en el año 2005 en aproximadamente más de cien países a través del estudio de los cuatro elementos que conforman la teoría del ADN organizacional: estructura, derechos de decisión, motivadores e información, y la manera como éstos se combinan definiendo las características de una organización. Se empleó como técnica para la recolección de datos un cuestionario auto administrado, utilizando la adaptación de un instrumento elaborado por la Consultora Booz Allen Hamilton, el cual se aplicó a una población de 106 personas que conforman la nómina de empleados de la institución. Luego de realizar el estudio porcentual de cada uno de los cuatro componentes, se identificó el ADN organizacional mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos, lográndose así precisar que el Consejo Legislativo del Estado Sucre, de acuerdo a las características presentadas, posee rasgo que lo enmarcan dentro de las organizaciones enfermas, específicamente en las tipificadas como pasivo-agresivas, en las cuales todos están de acuerdo pero nada cambia, los empleados suponen que con el tiempo todo pasa y los gerentes enfrentados a una organización apática, se lamentan de estar arando en el mar. Esta teoría para este tipo de organizaciones recomienda una serie de remedios que permiten diseñar lineamientos para mejorar el desempeño organizacional.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Martínez, Luis Ramón	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com
García, Rafael	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	10.462.247
	e-mail	rafael@rjgm.net.ve
Viera, Aura	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	14.126.635
	e-mail	aura.viera@gmail.com

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2018	03	08
-------------	-----------	-----------

Lenguaje: SPA

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
TESIS_EM.doc	Aplication/word

Alcance:

Espacial:

Temporal:

Título o Grado asociado con el trabajo: Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General.

Nivel Asociado con el Trabajo: Magister Scientiarum.

Área de Estudio: Ciencias Administrativas Mención Gerencia General.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente, Núcleo Sucre.

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cautara, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *[Firma]*
FFCHA 5/8/09 HORA 5:20

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNPEL
Secretario



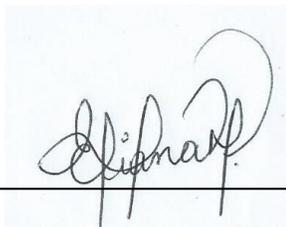
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

HOJA DE METADATOS PARA TESIS Y TRABAJOS DE ASCENSO – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Concejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Concejo Universitario, para su autorización”.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eliana', is positioned above a solid horizontal line. The signature is contained within a light blue rectangular background.

Eliana Margarita Marchán Pino V-18.775.191

AUTORA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luís', is positioned above a solid horizontal line.

Luís Ramón Martínez V- 8.366.538

TUTOR