

IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PERSONAL CIVIL EN EL CONTEXTO MILITAR.

(Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos)

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL
LISTA DE GRÁFICOS
RESUMEN

INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULOS		
I	EL PROBLEMA	3
	1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema	3
	1.2. Objetivos de la Investigación	7
	1.2.1. Objetivo General	7
	1.2.2. Objetivos Específicos.	7
	1.3. Importancia y Justificación	8
	1.4. Metodología de la Investigación.	9
	1.4.1. Tipo de Estudio	9
	1.4.2. Procedimiento	10
	1.4.3. Limitaciones	10
II	MARCO TEÓRICO	12
	2.1. Antecedentes relacionados con la investigación	12
	2.2. Fundamentos teóricos	14
	2.2.1. Cultura Organizacional	14
	2.2.2. Clima Organizacional	22
	2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert	26
	2.2.2.2. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional	31
	2.2.3. Eficacia Organizacional	32
	2.2.3.1. Teoría de Maslow	34
	2.2.3.2. Teoría de Mayo	35
	2.2.3.3. Teoría de los Factores de Herzberg	36
	2.2.3.4. Modelo Poder –Filiación – Realización de Mc Clelland	36
	2.2.3.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	37

2.3.3.6. Teoría de Campo de Lewin	38
2.3.3.7. Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom	38
2.3.3.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo	39
2.2.4. La Inducción en el Contexto Militar	45
2.2.5. Elementos culturales que inciden en la eficacia del personal civil en el contexto militar.	51
III CONCLUSIONES	57
3.1. Conclusiones	57
3.2. Recomendaciones	59
BIBLIOGRAFÍA	62

LISTA DE GRÁFICOS

pp.

Gráfico 1 Modelo de Edgar Shein.	18
Gráfico 2 Componentes del Clima Organizacional.	26

**UNIVERSIDAD SANTA MARÍA
DECANATO DE POSTGRADO Y EXTENSIÓN
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

**IMPORTANCIA DE LA CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTORES
DETERMINANTES EN LA EFICACIA DEL PERSONAL CIVIL EN EL CONTEXTO
MILITAR.**

Trabajo Especial de Grado.

Autor: Gladys Carvajal Peña

Año: 2000

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objeto principal destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar. Para el desarrollo del título ya citado, se tomó en consideración el manejo de los términos en el contexto militar, el proceso de inducción, los elementos culturales que influyen sobre la eficacia del personal civil y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo. Considerando que la Cultura Organizacional, es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de sembrar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la organización castrense para alcanzar altos grados de productividad. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, se desarrolló la parte teórica caracterizando al presente estudio como documental – descriptivo. Se concluyó que la cultura orienta en la organización, todos los procesos administrativos y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

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

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la de destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes de la eficacia del personal civil en el contexto militar, la misma permitirá la reflexión de la alta gerencia de la organización castrense a fin de lograr un equilibrio en la cultura organizacional en la que puedan interactuar los grupos de referencia que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, es por ello que este trabajo de investigación bibliográfica pretende hacer una recolección de los supuestos teóricos que sustentan el desarrollo del objetivo principal de esta investigación ya reseñado con anterioridad.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

Partiendo de estas afirmaciones el investigador se orienta a fundamentar y sustentar su investigación de tipo documental a destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen la organización hacia el éxito, específicamente en el contexto militar.

Este estudio queda estructurado de la siguiente manera: Capítulo I presenta el planteamiento y delimitación del problema detallándose de manera minuciosa los aspectos de la realidad cultural y del clima organizacional dentro de la organización castrense; la justificación expresa la necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad cultural y del clima organizacional dentro de la organización castrense; la justificación expresa la necesidad de una reflexión sobre lo que acontece en la realidad y lo que permitirá subsanar la aplicación del presente estudio, objetivos generales y específicos orientan la investigación y la metodología de la investigación; Capítulo II contiene el marco teórico, donde se presentan los antecedentes de la investigación, fundamentos teóricos, concepciones y enfoques con el respectivo análisis y aporte del investigador; luego se

reflejan las conclusiones, recomendaciones y por último se presenta la bibliografía consultada a través de la cual se pudo realizar en presente estudio.

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento y Delimitación del Problema.

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

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

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

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

Considerando lo antes citado se infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades, es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá “... definir programas y acciones ... que modifiquen los elementos culturales que impiden...” (Serna 1997, p. 105) que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

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

Cada Organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que

difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son "... tan particulares como las huellas digitales". (Phegan, 1998, p. 1) las organizaciones tienen su propia identidad.

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

Las siguientes afirmaciones son producto de las observaciones directas realizadas por la autora del presente trabajo y apreciaciones de algunos empleados que laboran en el contexto militar.

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

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

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

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

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

Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil que labora en el contexto militar; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los militares y civiles desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Se estará impartiendo una debida inducción al personal civil que ingresa a trabajar en el medio militar?, ¿Qué elementos de la cultura organizacional castrense inciden en la eficacia del personal civil?, ¿Es importante el análisis de la Cultura y Clima Organizacional para el personal civil en el contexto militar?.

1.2 . Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General:

Analizar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

1.2.2. Objetivos Específicos:

- Definir los términos cultura, clima organizacional y eficacia.
- Describir el proceso de inducción al personal civil en el contexto militar.
- Identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia del personal civil en el contexto militar.
- Describir los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo.
- Relacionar los factores culturales con el desarrollo de la cultura militar en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

1.2. Importancia y Justificación.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; ella “.. potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación...” (Valle, 1995, p. 74). Considerando la cita, en el medio militar, se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal civil, lo que lógicamente ha repercutido en los climas de trabajo de cada una de las dependencias que conforman La Fuerza Armada Nacional, creando problemas al personal militar encargado de gerenciar al personal civil.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización castrense, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal civil, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas de trabajo.

El crear un punto de equilibrio entre los dos grupos de referencia citados con anterioridad, permitirá a la organización castrense contar con un personal civil altamente identificado, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización. Todo esto permitirá fortalecer en alto grado el contrato psicológico del personal civil y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiarán el personal militar y el personal civil, ambos sujetos fundamentalmente dentro de los procesos administrativos en la organización castrense.

1.3. Metodología de la Investigación.

1.4.1. Tipo de Estudio.

Para desarrollar la siguiente investigación se seleccionó el estudio documental el cual es definido por la UPEL (1998) como:

... el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios,

conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones y en general en el pensamiento del autor...(p. 6).

En cuanto al nivel de investigación el presente estudio es descriptivo, éste es definido por Ander – Egg (1982) como la investigación que “consiste en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p. 61).

1.4.2. Procedimiento.

Para validar el proceso de investigación de este trabajo se seleccionó el método deductivo, el cual según Muñoz (1998) es definido como “el método de razonamiento... a través del cual ... se obtienen conclusiones partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares”. (p. 192).

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se asistió a bibliotecas y otros centros de documentación como el Ministerio de la Defensa, las Comandancias Generales de las cuatro Fuerzas, a fin de recabar información significativa sobre el tema planteado.

Obtenida la información en documentos tales como directivas, instructivos y manuales, se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio.

El procesamiento de la información se realizó a través de la técnica del fichaje, la cual según Muñoz (1998) consiste en “... hacer la recopilación de datos y anotar las observaciones, hechos y todo tipo de información de interés relacionada con el trabajo de la investigación...”

(p. 158).

1.4.3. Limitaciones.

La presente investigación se vio obstaculizada en el acceso a las Comandancias Generales de las Fuerzas: Armada, Aviación y Fuerzas Armadas de Cooperación, por lo que la obtención de la información sólo pudo realizarse a nivel de la Comandancia General del Ejército y el departamento de Psicología del Ejército. La obtención de material impreso explícito fue otra limitante en el desarrollo de la investigación ya que el manejo de los términos contemplados en el problema son de reciente data en la organización, por lo que la misma sólo pudo ser realizada a nivel de una sola Fuerza: El Ejército.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, en este capítulo se muestran las bases de algunas teorías relativas a la cultura, el clima organizacional y la motivación del recurso humano en las organizaciones así como también se hace referencia a otros trabajos de investigación realizados sobre el tema propuesto en este trabajo.

2.1. Antecedentes relacionados con la Investigación.

En el contexto militar es muy limitado el número de investigaciones relacionadas con la Cultura y el Clima Organizacional y mucho menos relacionadas con la Cultura Organizacional, sin embargo la autora del presente trabajo, a través del arqueo de fuentes, localizó una investigación sobre Clima Organizacional en la Escuela Superior de la Fuerza Aérea Venezolana, la misma será presentada a continuación en el grupo de investigaciones que sirven de antecedentes al presente estudio.

1. Capote (citado por Escorihuela, 1994) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y/o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuirán al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto, las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

2. Símil (citado por Escorihuela, 1994) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores y obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes

departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

3. Escorihuela (1994) realizó un estudio en la Escuela de Aviación Militar con el objetivo de determinar el clima organizacional en las unidades educativas de la Fuerza Aérea Venezolana, que permita recabar la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población militar integrada por oficiales y sub-oficiales y aerotécnicos de la Escuela de Aviación Militar. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en clima organizacional en la Escuela de Aviación Militar, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no se corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluye el autor de la investigación que también otro factor que influye en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional militar, especialmente los oficiales que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer a la Escuela y se identifican con ella.

2.2. Fundamentos Teóricos.

2.2.1. Cultura Organizacional.

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

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

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

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

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

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

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

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

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

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

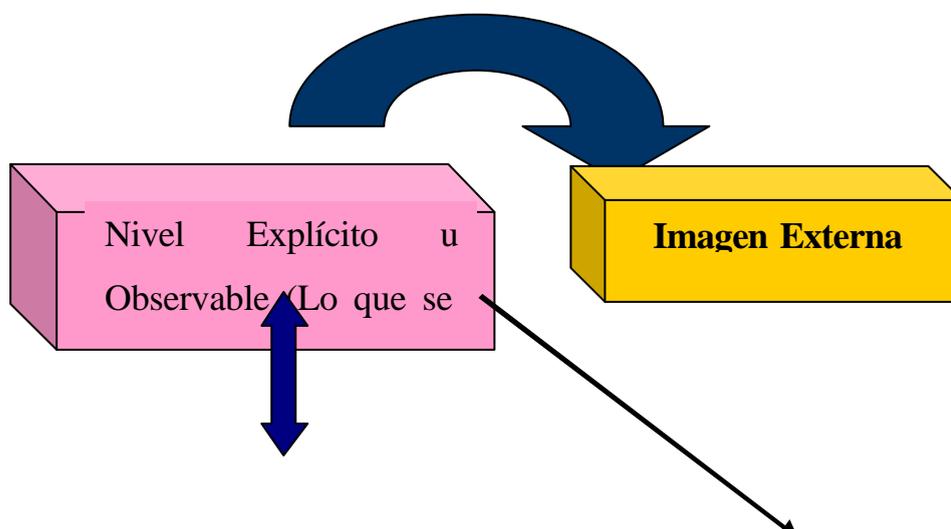
Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

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

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

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

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



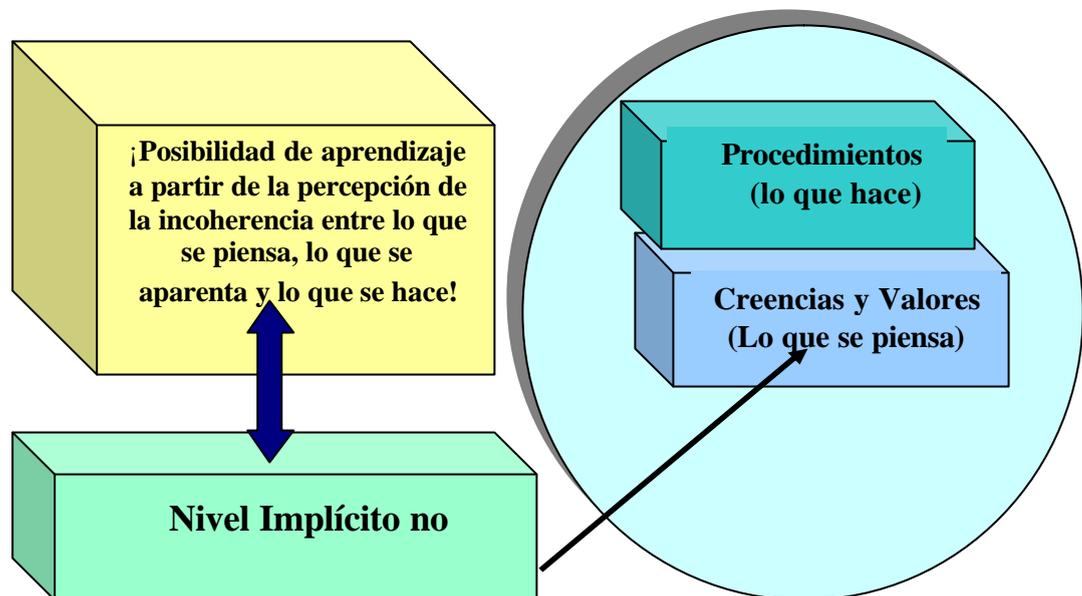


Gráfico 1

Modelo de Edgar Shein

Fuente: Dirección por Valores (p.33) de García y Dolan 1997, España.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Shein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

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

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

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

externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

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

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armtrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

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

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

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

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

2.2.2. Clima Organizacional.

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

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

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

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

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de

características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (p.181).

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

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

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

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

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

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

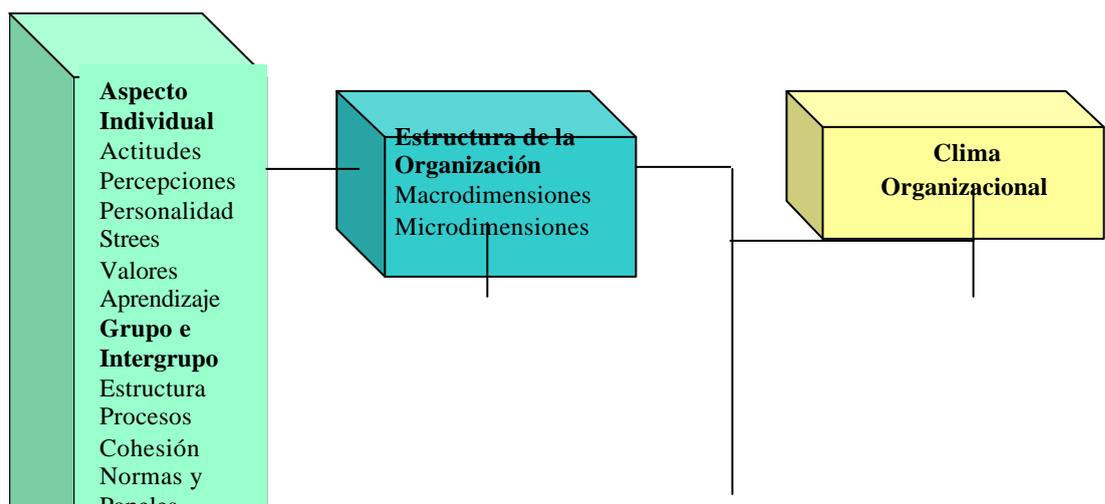
Como ya se citó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual

de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

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

Componentes

Resultados



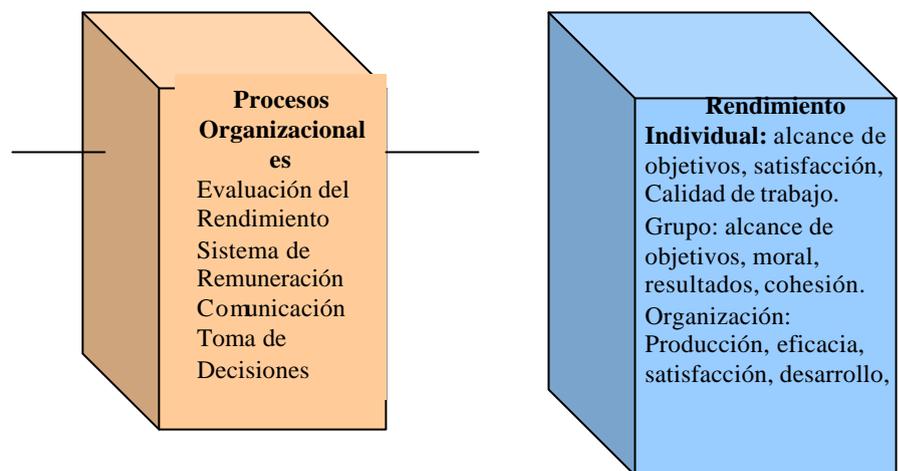


Gráfico 2

Componentes y Resultados del Clima Organizacional.

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

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

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

2.2.2.1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

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

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

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

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

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

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

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

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

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

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

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

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

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

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mag Gregor y su liderazgo directivo).

2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – u no (supervisor – supervisado).

3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mag Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

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

2.2.2.2. Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.

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

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

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

consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

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

Para los efectos de este estudio se tomará como punto de referencia la teoría de Likert, por ser la teoría más explícita que se pudo encontrar en la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional.

2.2.3. Eficacia Organizacional.

Se ha podido visualizar a lo largo del desarrollo de este segundo capítulo, la cultura y clima organizacional determinan comportamiento de los empleados en una organización; comportamiento este que determina la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

La eficiencia definida por Chiavenato (1994) es la relación entre costos y beneficios, de modo que esta enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible (p. 28).

Por otro lado el ya precitado autor define la eficacia como: "... la capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos ..." (p. 29); "... la eficacia se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita..." (p. 33). "La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo, a través de medios técnicos (eficiencia) y también por medios políticos (no económicos)". (p. 33).

Considerando las citas anteriores se infiere que la eficiencia consisten cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la

eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (1993) como " ... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades" (p. 20). El hombre, como bien lo expresa Chiavenato (1994) es "... un animal social... posee la tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Viven en organizaciones y ambientes que son cada día mas complejos y dinámicos" (p. 44) buscando lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades.

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el título de este trabajo de investigación.

2.2.3.1. Teoría de Maslow.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales.

El autor de la presente teoría especifica cada una de las necesidades de la siguiente manera:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del mas alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

2.2.3.2. Teoría de Mayo.

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

2.2.3.3. Teoría de los factores de Herzberg.

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

2.2.3.4. Modelo de Poder - Afiliación – Realización de Mc Clelland.

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas categorías según cuál de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

2.2.3.5. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor.

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y la teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador. Mc Gregor (citado por Chiavenato, 1989).

2.2.3.6. Teoría de Campo de Lewin.

En la creencia de que el comportamiento es el resultado de la reacción individual al ambiente, Lewin (citado por Dessler, 1993) llegó a las siguientes conclusiones acerca de la motivación: (a) la motivación depende la percepción individual subjetiva sobre la relación con su ambiente, (b) el comportamiento se determina por medio de la interacción de variables, es decir, la tensión en el individuo la validez de una meta y la distancia psicológica de una meta, (c) los seres humanos operan en un campo de fuerzas que influyen en la conducta, como las fuerzas de un campo magnético, por lo que la gente tiene diferentes impulsos motivadores en distintos momentos, en el contexto del trabajo algunas fuerzas inhiben mientras otras motivan.

2.2.3.7. Teoría de la Valencia – Expectativa de Vroom.

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan.

La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

2.2.3.8. Teoría de Shein del Hombre Complejo.

La teoría de Shein (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en: (a) por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior; (b) las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas; (c) las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias, (d) los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

La autora del presente trabajo infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al él, satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

La presente autora traspolo los conceptos y teorías presentados con anterioridad sobre cultura, clima organizacional, eficacia y motivación al contexto militar a fin de analizar como se desarrollan estos últimos en la organización castrense.

Al contrastar los supuestos teóricos sobre cultura organizacional con el contexto militar afloran dudas del desarrollo de este factor tan importante en la organización castrense. Algunos

elementos de marcada importancia en lo que implica la cultura organizacional como la visión, misión, objetivos, políticas, normas, rituales, ceremonias y comportamientos, no son transmitidos de manera explícita al nuevo personal civil que ingresa y mucho menos es reforzada en los empleados con tiempo en la organización. El personal civil aprende por inercia, por ensayo y error su comportamiento en una organización jerarquizada y con una gran cantidad de normas a seguir.

La cultura de la organización castrense puede ser evidenciada a plenitud en los oficiales que la conforma, esta es aprendida a través de la formación recibida por ellos en sus respectivas escuelas, por la rutina, por el que hacer diario del cadete en su formación que posteriormente trasladará a su vida profesional todo lo aprendido sobre su desenvolvimiento en el medio militar; sin embargo al consultar a este grupo de referencia sobre lo que implica la cultura organizacional y su importancia, se hacen presente actitudes divagadoras al respecto, sólo aquellos oficiales que han estudiado fuera del contexto dan respuestas acertadas y concretas sobre la importancia de la cultura en la organización castrense y ven con gran preocupación los acontecimientos que suceden con el personal civil por falta de una adecuada proyección cultural. Esa proyección disminuiría en un gran porcentaje las conductas de enfrentamientos, apatía e indiferencia del personal civil hacia todo aquello que sucede en la organización castrense y elevaría los niveles de eficacia del personal.

Si la organización castrense requiere de personal civil para poder cumplir su misión, ésta debe al igual que todas las organizaciones, sembrar en cada uno de los empleados civiles la afinidad e identificación hacia la organización a través de un efectivo programa de desarrollo cultural que permita acrecentar y validar el contrato psicológico de éstos con la organización, esto en el caso de los empleados contratados; y en el caso de los nuevos empleados transmitirles todo lo que implica trabajar en una organización militar; misión, visión, valores, principios, normas, comportamientos, rituales, trato hacia el personal militar, vestimenta, políticas, entre muchos otros aspectos de relevada importancia; sí el nuevo empleado no comparte los aspectos presentados en el proceso de inducción de la organización, estará en libertad de desistir su admisión a la misma. Con relación a este último punto es importante acotar que realmente es nulo el porcentaje de candidatos a entrar a la organización que hayan desistido de su intento ya que la actual crisis laboral obliga aceptar los puestos de trabajo no importando las condiciones bajo las cuales se trabaja, aunado a esto se hace presente la poca exigencia de la organización ante la selección y contratación de recursos humanos calificados y altamente efectivos ya que en su mayoría éstos son recomendados por oficiales o por el personal civil que ya tiene tiempo en la organización.

Por la falta de una efectiva proyección cultural de la organización castrense hacia su personal civil, los

climas de trabajo en cada una de las fuerzas y dependencias que conforman la Fuerza Armada Nacional, se tornan pesados y tensos a lo que se suma la falta de preparación del personal militar para administrar efectivamente el recurso humano civil con el que trabaja; con respecto a este último aspecto es importante acotar que el oficial es formado para administrar personal de tropa, por lo que el trato personal del oficial hacia la tropa está fundamentado en la naturaleza de la organización castrense, el trato del oficial hacia el personal no debe estar fundamentado en esta premisa, sin embargo el trato del personal como personal uniformado es lo que impera en el contexto militar.

La autora del presente trabajo, al revisar las diferentes teorías que fundamentan la existencia de los climas en las organizaciones, observó que es evidente en el contexto militar el poco manejo que sobre el término se tiene, esta aseveración se refuerza con los resultados obtenidos de la revisión de los antecedentes de este trabajo de investigación; de las cuatro fuerzas integrantes de las fuerzas Armadas Nacionales en la figura de las Escuelas Superiores (Institutos encargados de desarrollar trabajos de investigación en cada Fuerza), sólo se ubicó en una biblioteca una tesis relacionada con el clima organizacional en el contexto militar a diferencia de otras instituciones educativas no militares en la que los trabajos de investigación relacionados con el término en cuestión eran abundantes.

Son muchas las dimensiones que abarca el clima en las organizaciones, ello quedó evidenciado en la teoría presentada en éste capítulo, gran cantidad de ellos son obviados en el momento de administrar al personal civil en el contexto militar; se deja de lado considerar un factor muy importante en el clima, la motivación.

Bien se pudo observar en las diferentes teorías propuestas sobre el clima organizacional la importancia del reconocimiento por la labor efectuada, al haber un reconocimiento hay una motivación y al individuo aflorar ese factor intrínseco se siente en capacidad de asumir cualquier reto de trabajo; en este momento la organización reporta ganancias, puesto que las metas trazadas y los objetivos proyectados serán logrados a cabalidad para cumplir la misión. En el caso del contexto militar, la motivación es algo que no está presente en considerable porcentaje del personal civil ya que al haber climas de trabajos autoritarios, en los que se hace lo que dice el jefe de la dependencia, este factor propio de cada individuo merma y lógicamente repercute en la actividad laboral.

La autora, al revisar las diversas teorías sobre el clima organizacional, caracteriza al clima organizacional en el contexto militar como autoritario – paternalista, teoría propuesta por Likert en el que la confianza entre la dirección y sus subordinados se hace manifiesta (con el personal civil profesional y en algunos casos dependiendo del oficial encargado), se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; la dirección juega con las necesidades sociales de los

empleados, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Al jugarse con las necesidades de los empleados, es obvio que ese juego afectará su rendimiento y logros de metas dentro de la organización. La autora manifiesta su posición por la teoría de los factores Herzberg, en la que se manifiesta que la motivación y la satisfacción sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporciona el trabajo para la realización personal, si el trabajador considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía; esta última frase es el común denominador en el personal civil que labora en el contexto militar.

La motivación y la eficacia son factores que van de la mano y deben ser considerados por cualquier organización, no importa su naturaleza, sin embargo esta premisa no es clave en la organización castrense en lo referente a la administración de personal, los problemas que se presentan con el personal civil son resueltos con transferencias, amonestaciones y en algunos casos con indiferencia.

2.2.4. La Inducción en el contexto militar.

La Fuerza Armada Nacional para cumplir cada una de las funciones que le han sido encomendadas en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas Nacionales, se ha visto en la necesidad de contratar personal civil profesional, secretarial y obrero a fin de satisfacer las exigencias propias de la organización.

Todo el personal civil, no importa la categoría de éste, debe cumplir una serie de trámites para lograr su participación en la organización castrense estos últimos son establecidos por la Ley de Carrera Administrativa; una vez concluidos se realiza un período de inducción en el ámbito de Fuerza, más no en el ámbito operativo.

En el capítulo se analizará el proceso de inducción del Ejército. La inducción en esta fuerza, se realiza de manera irregular puesto que el departamento de personal civil de la Dirección de Personal de la Comandancia General de Ejército, delega dicha responsabilidad en la unidad administrativa a la cual fue destinado el nuevo trabajador, recalcando que en esta última, dicho proceso no se realiza como debe ser.

Inducción según Chiavenato (1994) es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresa. Asimismo plantea el autor que el nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

Como bien se puede apreciar en la cita del párrafo anterior, en el proceso de inducción o socialización empresarial se debe presentar al nuevo empleado la cultura de la organización, así como también se le debe advertir sobre la responsabilidad de éste al desempeñarse en el cargo para cual fue asignado demostrando un dominio de sus habilidades y destrezas.

De la organización depende el grado de aprendizaje del nuevo empleado sobre la cultura organizacional y sus funciones. Pero el proceso de inducción o socialización empresarial no sólo se hace para los nuevos empleados, este proceso es enfocado por algunas organizaciones hacia la reafirmación de su cultura a través de "... canales de comunicación existentes en la empresa y de instrucciones directas dadas a los supervisores e instructores." (Chiavenato, 1989, p.222).

El proceso de inducción en el Ejército se realiza a través de un Manual de Orientación del Nuevo Trabajador Civil (1981) el cual se encuentra estructurado como se especifica a continuación:

1. Salutación en este aparte del Manual se le da la bienvenida al nuevo empleado civil a través de una carta en el que se le informa al mismo sobre los diferentes tópicos que se tratarán en el manual, dejando bien explícito que la información que se le presenta a continuación al nuevo trabajador fue extraída de leyes, reglamentos, normas y procedimientos por los cuales se rige la administración de personal civil en el Ejército.

2. Cargo y Remuneración: en este aparte se hacen las distinciones entre empleados y obreros y se les informa que por ser La Fuerza Armada Nacional un integrante de la administración pública, la fuerza tiene que adoptar el mismo sistema que los demás entes que la conforman en cuanto a clasificación, remuneración y cargos. Asimismo se le informa al personal obrero que las relaciones obrero patronales del personal obrero se regirá por la Ley del trabajo y su reglamento.

3. Horario: se establece el horario de trabajo para la semana: lunes a viernes de 7:30 a.m. hasta las 3.30 p.m. y en los días de cobro (15 y 30 de cada mes) hasta las 2:30 p.m.

4. Transporte: la fuerza proporciona facilidades de transporte al personal a fin de permitirle un desplazamiento regular desde diferentes puntos de la capital hasta sus sitios de trabajo. Se establece además en este aparte las rutas de transporte.

5. Tipo de nombramiento: el otorgamiento del nombramiento sólo es dado al nuevo trabajador cuando se haya ampliado el período de prueba para los nuevos empleados, seis meses (06) y para los obreros de un (01) mes.

6. Uniforme: en este aparte el Manual se plantea la posibilidad de poner en vigencia un uniforme para el personal civil.

7. Identificación: como trabajador de la Fuerza el personal civil se le dota de un carnet que le facilita el acceso a las instalaciones militares y lo identifica como trabajador del Ejército.

8. Deberes: se informa al trabajador de sus deberes, impresos en las leyes y reglamentos del Ejército para el personal civil.

9. Derechos: se informa sobre los derechos del empleado civil del Ejército.

10. Clasificación de Servicio: se evalúa semestralmente desde el punto de vista laboral y personal.

11. Régimen disciplinario: se plantan una serie de situaciones que los nuevos trabajadores deben evitar a fin de evitar sanciones, basadas en las leyes y reglamentos que rigen al personal civil.

12. Promociones y ascensos: son regidos por la oficina central de personal de la Presidencia de la República.

13. Beneficios económicos: bonificación y permisos por matrimonio, seguro de vida, ayuda por fallecimiento, fondo autónomo de inversiones y previsión socio – económica para los empleados y obreros de las fuerzas Armadas.

14. Seguridad Social: a través del seguro social.

15. Hospital Militar de las fuerzas Armadas Dr. Carlos Arvelo previa solicitud.

16. Jubilaciones: se establece los requisitos y procedimientos para tramitar las jubilaciones.

17. Conclusión: se concluye con el objetivo final de la información destacando la adecuada participación del esfuerzo humano en el proceso productivo de la fuerza para obtener mayor eficiencia.

Como bien quedó establecido al inicio de este parte, el proceso de inducción debe brindar al nuevo trabajador la mayor información posible sobre lo que es la organización; en la síntesis del Manual de Orientación del Personal Civil, sólo se brinda información sobre beneficios, lineamientos establecidos por la ley central de personal y beneficios que tiene el empleado civil.

Es obvio que el presente manual deja de presentar información valiosa de la organización castrense como es la misión, la visión, las políticas, objetivos, organización, valores y pautas de comportamiento en el contexto militar (conductas ante rituales, ceremonias, tratos con el personal militar, vestimenta), en sí no se trasmite la cultura de la organización castrense.

Por la naturaleza de la organización, se requiere que el personal civil que ingresa a este mundo militar este plenamente informado de los que implica trabajar en una organización jerarquizada y piramidal con unos valores establecidos en la Ley Orgánica de las Fuerzas Armadas y un comportamiento rígido que se ha transmitido por generaciones a través de la formación de los oficiales.

La ausencia de una información cultural a los nuevos empleados y la reafirmación de ésta a los que ya tienen tiempo trabajando en el medio, ha llevado a crear enfrentamientos entre los dos grupos de referencia, ese enfrentamiento a desarrollado climas de trabajos tensos en los que el personal civil sólo rinde lo justo y necesario, por lo que la eficacia merma en este personal que constantemente presenta actitudes de enfrentamiento, desinterés e indiferencia en la organización, dificultando el proceso administrativo.

Pero no sólo es este personal el que reacciona de esta manera, también el personal militar dificulta el proceso, ya que éste desde los inicios de la fuerza ha venido realizando una administración de personal civil con carácter de disciplina militar, manifestándose esta

en un trato rígido y muchas veces intransigente, llevado a cabo por una normativa legal que deja de lado al empleado como ser humano.

2.2.5. Elementos Culturales que inciden en la eficacia del personal civil en el contexto militar.

El término cultura organizacional, como bien se citó en uno de los apartes de este trabajo de investigación, es de reciente data en el contexto militar, por lo que la organización castrense no posee un documento único que maneje de manera explícita la cultura de la misma; sin embargo los comportamientos de los diferentes grupos de referencia que integran a la organización (militares y civiles) dejan ver, a todo aquel que conviva con ellos en la organización, aspectos culturales que de una manera u otra inciden en la eficacia del personal, específicamente en el grupo del personal civil.

La autora de la presente investigación, a través de la observación directa y la convivencia con ambos grupos, pudo identificar algunos elementos culturales que repercuten en la eficacia del personal civil.

Entre los elementos culturales identificados para el personal militar se citan los siguientes:

1. La alta rotación del personal de oficiales en los cargos administrativos de la organización: este personal dura aproximadamente como máximo, dos años en cada cargo que desempeña, de los cuales durante un año sus actividades como gerentes, se centran en conocer los procesos de la dependencia. Cuando el oficial está listo para desempeñar de manera efectiva su labor administrativa, es cambiado de la Institución hacia otra dependencia de la misma organización. Toda actividad que haya iniciado el oficial durante su gestión se ve truncada y pierde dirección, puesto que el oficial que llega al cargo no le ve relevancia al trabajo iniciado y en proceso de desarrollo, por lo que es olvidado y engavetado.

2. Direccionamiento Organizacional basado en normas y encasillamiento de procedimientos: es bien sabido por todo aquel que conoce el contexto militar, la rigidez de las normas y procedimientos que en esta organización se llevan; pero también es el conocimiento de todo el personal que esas normas y procedimientos no son actualizados y en muchas ocasiones obstaculizan la labor administrativa de quienes trabajan en la organización; llevando esto a desarrollar la burocracia dentro de la misma; el incumplimiento del órgano regular puede ocasionar sanciones en el personal. Sin embargo, la burocracia de los procedimientos administrativos a llevado a satisfacer las necesidades a través de medios alternos, el amiguismo y el compadrazgo llevan al personal en el común de los

casos a violentar los procedimientos. El direccionamiento organizacional en el contexto militar, se puede ubicar según Guédez (1998) como un estilo gerencial autocrático y burocrático, en el cual, quien ejerce sus funciones se ampara en la seguridad de una normativa estable e inflexible; es el estilo gerencial que precisa de la norma, los antecedentes, los controles, la consulta y la orden por escrito de sus superiores para tomar decisiones.

3. Estilos de Comunicación: este elemento cultural de la organización castrense ejerce una gran influencia en la eficacia del personal. Los estilos de comunicación de la organización se caracterizan por ser descendentes, ascendentes y lateral, en cuanto a los canales por donde fluye la información se determinan en redes formales en la que se sigue la cadena de autoridad y comunicados de trabajo y redes informales, mejor conocida como rumor. Los rumores en la organización castrense se conocen con el término de bolas que no son controladas por la alta gerencia y la mayoría de las veces obedece a servir a los intereses de quienes la hacen rodar en la organización. Los rumores desestabilizan los climas de trabajo, puesto que crean en la oficialidad incertidumbre sobre el direccionamiento que se seguirán en la organización, esa misma incertidumbre extensible al personal civil. La comunicación no es utilizada como una herramienta generadora de cambio, por el contrario es utilizada conscientemente o inconscientemente para generar temor a través de la crisis.

4. Formación Académica de la Oficialidad: este aspecto está determinado por la naturaleza de la organización. La Ley Orgánica de Las Fuerzas Armadas Nacionales, establece la formación de oficiales basados en valores de obediencia, lealtad, disciplina, subordinación. La formación del oficial está dirigida hacia la dirección de un personal de tropa que ha sido designado para cumplir una misión de Seguridad y Defensa, pero por la misma dinámica de la organización, ésta se ha visto obligada a incorporar a su estructura organizacional, personal civil calificado para dar cumplimiento a la misión establecida en la Constitución Nacional. Esa formación del oficial ha influido en gran proporción en los niveles de eficacia del personal antes citado, ya que el trato del personal militar hacia el personal civil, en la mayoría de los casos, es rígido y poco comunicativo, aunándose a esto la personalidad del oficial que depende en alto grado de la formación familiar.

5. La emisión de órdenes apresuradas y con límites de tiempo para su entrega: para la autora, este es uno de los elementos integradores de la cultura organizacional castrense que afecta sobre manera al personal civil. La premura con que deben ser entregados los trabajos, crea ambientes tensos que llevan a crear malestar entre el personal, ello debido a lo rápido que deben ser entregado los trabajos, por lo rápido que se debe pensar y actuar llegándose a trabajar horas extras que no son remuneradas ni reconocidas a través incentivos que estimulen la motivación de los empleados. Muchos trabajos son entregados

en el tiempo previsto para ello, pero el contenido en la mayoría de las veces no se ajusta a los requerimientos solicitados por las dependencias de mayor jerarquía dentro de la estructura castrense, por lo que los mismos son devueltos para ser corregidos, creándose un círculo vicioso.

6. La resistencia al cambio: una de las características que identifican a la organización castrense es la resistencia al cambio, el incorporar doctrinas y procedimientos nuevos que no estén contemplados en su normativa legal o procedimientos administrativos vigentes, son negados si ello implica trabajar más de lo debido, planteándose excusas de que no pueden aplicarse en el medio militar por lo complejo del sistema. Esta resistencia genera en el personal civil profesional malestar ya que este es un personal que constantemente se encuentra en búsqueda de nuevos conocimientos, se actualizan y siempre están a la vanguardia del conocimiento; cuando se intenta aplicar en la organización lo aprendido para mejorar los procesos, siempre hay obstáculos que coartan la conducta pro-activa del personal limitándose entonces a cumplir la normativa existente, generándose en este grupo de referencia el no compromiso con la organización.

7. Asignación de trabajos a personas no especialistas en el área: actitud de amiguismo y compadrazgo llevan a la alta oficialidad a designar personal profesional civil para ejecutar trabajos de la organización en áreas que no son su especialidad, generando malestar en el personal especialista en el área.

8. El no cuestionar los razonamientos de los superiores aunque estén errados: ello está determinado por la naturaleza de la organización, esto refleja el valor organizacional del respeto por el superior; esto a llevado a un proceso de toma de decisiones jerarquizado en el que el superior siempre tiene la razón y la última decisión es la de él. Esta característica repercute en el personal civil, ya que muchas de las decisiones tomadas afectan de forma directa o indirecta a este grupo, bien sea positivamente o negativamente.

9. El trato del personal militar para con el personal civil no es igual en sus áreas de empleo: esto está determinado por la falta de políticas de administración de Recursos Humanos dentro de la organización castrense. Las únicas políticas que orientan la administración del personal civil están contempladas en la Ley de Carrera Administrativa, pero ésta establece procedimientos legales que todo gerente de la administración pública debe conocer y aplicar, más no contempla el trato del personal de los empleados profesionales, ni de apoyo. En cuanto a los elementos culturales del personal civil, que en su mayoría son condicionados por los elementos culturales castrenses, se citan los siguientes.

1. El conformismo: ante la negación al cambio, el personal asume actitudes conformistas adaptándose a una serie de irregularidades administrativas dentro de la organización.

2. La apatía y la desidia hacia los trabajos encomendados: es evidente en un considerable porcentaje del personal civil. Los factores citados son producto de la burocracia de los procesos administrativos; el valor agregado en los trabajos es escaso.

3. La relativa participación en los rituales y ceremonias de la organización: al citar estas características se evidencia la debilidad del contrato psicológico existente entre la organización y sus empleados.

Los elementos culturales identificados y explicados repercuten en los climas de trabajo de forma directa ya que ellos hacen que el personal militar y civil convivan en la organización en un clima organizacional poco favorable.

Debe recordarse que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización; en la forma que los empleados perciben a la misma, así será su identificación, productividad y satisfacción en la actividad desempeñada.

La autora, a través de la identificación y descripción de los elementos culturales que afectan la eficacia del personal civil en el contexto militar, manifiesta su posición en este trabajo por la teoría del Clima Organizacional de Likert, ya descrita al inicio de este capítulo. Es evidente que la relación empleados – procesos administrativos y condiciones organizacionales en el contexto militar, forman un triángulo que debe ser observado de manera directa y con mucho detenimiento, ya que de ellos dependerá el clima organizacional castrense.

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES

3.1. Conclusiones.

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

- La cultura organizacional castrense es rígida y desequilibrada, puesto que el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada,

confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

- El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. En el contexto militar se evidencia la resistencia al cambio precisamente por el estilo de liderazgo imperante en la organización, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas retantes, participativos y pro-activos. Si las personas se oponen al cambio es porque así lo establece la cultura laboral.

- El deficiente desarrollo de la cultura en la organización castrense ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades.

- La falta de una proyección cultural en ambos sentidos (militares – civiles) ha ocasionado la deserción del personal civil calificado hacia otras fuentes de empleo en la empresa privada; ya que la forma de trato del personal civil, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, han llevado a los profesionales civiles ha buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.. Esto representa para la organización una pérdida, puesto que la capacitación de ese personal para desempeñar cargos en la misma es costosa, el profesional se lleva su conocimiento y lo utiliza como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.

- Los climas organizacionales tensos influyen sobre la deserción del personal civil calificado de la organización castrense hacia otras fuentes de trabajo.

- La conducta es el espejo de la cultura y el liderazgo; partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal civil han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo.

3.2. Recomendaciones.

Ante los planteamientos expuestos en esta investigación documental se hace imperioso considerar, por parte de la organización las siguientes recomendaciones; pensando que del debido análisis de ellas se pueda llevar mejorar los climas de trabajo y

lograr la identificación plena de los empleados con su organización y mejorar los procesos que llevan a lograr la misión.

- Difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización castrense. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

- Elaborar un programa de desarrollo cultural fundamentado en los siguientes enfoques: (a) Principios y valores de la organización, determinando a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, "algunas veces los valores de una organización pueden ser atractores del caos" (García y Dolan 1997), reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta gerencia de la organización. Para la reformulación se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional; (b) Creencias, mitos, ceremonias, símbolos, lenguaje, comportamientos, liderazgo, comunicación: determinar a través de un diagnóstico la coherencia de estos factores con los principios y valores establecidos por la organización, de los resultados arrojados realizar los ajustes a que hubiese lugar, de existir una coherencia plena entre ambos enfoques fomentar su fortalecimiento a través de un programa dirigido a tal efecto, en caso contrario diseñar un esquema de gestión de cambios a nivel de los factores citados al inicio de este aspecto; (c) Clima Organizacional: realizar encuestas y entrevistas a todos los grupos de referencia de la organización a fin de determinar lo que ellos consideran malo bueno del clima de trabajo; ello permitirá plantear un escenario identificado por las actitudes y opiniones sobre la organización; (d) Estilo gerencial: en función del diagnóstico sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial de la alta y media gerencia y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.

- En función del diagnóstico de la cultura preparar: (a) material publicitario: folletos, videos, conferencias, afiches, textos que expresen la cultura militar y sean además distribuidos en todas las dependencias tanto tácticas como administrativas de la organización; (b) Diseñar y poner en práctica un verdadero programa de inducción que permita al empleado visualizar un escenario global de la organización; (c) Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos empleados y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.

- Evaluar los resultados obtenidos por los diagnósticos y dar un nuevo direccionamiento interno a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg – E. (1982) **Técnicas de Investigación Social**. Editorial Humanitas.
- Armstrong M (1991). **Gerencia de Recursos Humanos**. Fondo Editorial Legis.
- Brow W y Moberg D (1990). **Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral**. México: Editorial Limusa.
- Brunet L (1999). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias**. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato I (1989). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.
- Chiavenato I (1994). **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Comandancia General del Ejército, Departamento de Personal Civil (1981). **Manual de Orientación del Nuevo Trabajador Civil**. Caracas.
- Dessler G (1979). **Organización y Administración: enfoque situacional**. México: Prentice Hall.
- Escorihuela L (1994). **El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar**. Trabajo Especial de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.

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

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

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

Hall, R. (1996). **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados**. 2da Edición. México: Printice Hall.

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

Muñoz, C. (1998). **Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis** México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A.

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

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

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

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (1998). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: autor.