

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES – TÁCHIRA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y SU ENFOQUE EN LA CULTURA DE SERVICIO
Caso: Lotería de Táchira**

Autor: Anizia Andreina Peña Salazar

Tutor: Lic. José Antonio Sosa Osorio

San Cristóbal, Junio de 2003

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES – TÁCHIRA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU ENFOQUE EN LA CULTURA DE SERVICIO Caso: Lotería de Táchira

Memoria de Grado presentada como requisito para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Autor: Anizia Andreina Peña Salazar

Tutor: Lic. José Antonio Sosa Osorio

San Cristóbal, Junio de 2003

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por la ciudadana **Peña Salazar Anizia Andreina**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado que se designe.

En la ciudad de San Cristóbal, a los 12 días del mes de junio del año dos mil tres.

Lic. José Antonio Sosa Osorio

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por guiarme con su luz y brindarme sabiduría durante este largo caminar, y así ver culminado mi más anhelado triunfo.

A mis padres: Omar y Nelly, por darme la vida y enseñarme que lo más importante es el logro de las metas y a aprender de los errores. Los Amo.

A mis hermanos: Lorena, Sirey, Omar José y Xavier, a ustedes les dedico este triunfo, y espero que se sientan orgullosos de mí.

A mis tías Ana y Doris, mujeres de ejemplo, quienes me enseñaron que todo en la vida se puede y que después de una caída hay que levantarse, a ustedes les dedico mi triunfo.

A mis dos grandes amigas: Mónica y Jennifer, quienes me demostraron lo significativo de la amistad.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me guiaron y acompañaron en este mi triunfo.

AGRADECIMIENTO

A la Lotería del Táchira por cobijarme durante la realización de este trabajo y otorgarme las herramientas necesarias para ver culminado mí triunfo.

Al Doctor Pedro Sánchez, persona de grandes cualidades, quien me apoyó y siempre tuvo un consejo en los momentos que más lo necesité.

A mi gran amiga Mónica, a ti amiga, porque me apoyaste en el logro de esta meta.

Al profesor José Antonio Sosa, por su ayuda incondicional durante el desarrollo de este trabajo.

A la Lic. Zoleiva Rojas, por brindarme su tiempo y ayuda en la realización de este trabajo tan significativo para mí.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron y acompañaron durante mi carrera.

¡A TODOS GRACIAS!

ANIZIA.

ÍNDICE GENERAL

	p.p
LISTA DE CUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	xii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
CAPÍTULO	
I LA EMPRESA	
Reseña Histórica.....	12
Definición de la Empresa.....	26
Entorno Legal.....	26
Conformación de la Empresa.....	27
Misión.....	27
Visión.....	28
Objetivos.....	28
Productos que Ofrece.....	29
Estructura Organizativa.....	30
Organigrama.....	32
II EL Desarrollo Organizacional como marco referencial en la Cultura Corporativa y su Enfoque de Servicio	
Teoría del Desarrollo Organizacional.....	35
Orígenes del Desarrollo Organizacional.....	37
Enfoques del Desarrollo Organizacional.....	38
Características del Desarrollo Organizacional.....	48
Los Cambios y la Organización.....	49
Cultura Organizacional.....	50
Elementos de la Cultura Organizacional.....	53

	Importancia de la Cultura Organizacional.....	57
	Cultura de Servicio.....	60
III	MARCO METODOLÓGICO	
	Propósito de la Investigación.....	68
	Procedimiento Metodológico.....	68
	Población o Universo.....	70
	Muestra.....	71
	Instrumentos para la Recolección de Datos.....	72
	Validación.....	72
	Análisis de Resultados.....	73
IV	RESULTADOS.....	76
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
	Conclusiones.....	116
	Recomendaciones.....	119
VI	Estrategias Dirigidas a Fomentar la Cultura de Servicio en el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social – Lotería del Táchira, como parte de su Cultura Organizacional.	
	Presentación.....	121
	Objetivo General.....	122
	Propósitos.....	122
	Estrategias.....	122
	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	131
	REFERENCIAS.....	132
	ANEXOS.....	139
	1 Cartas de Autorización.....	140
	2 Encuestas.....	147
	3 Validación del Instrumento.....	153

LISTA DE CUADROS

Cuadro	p.p
Tabla 1.....	59
Tabla de la Población de la Lotería del Táchira.....	70
Tabla de la Muestra de la Lotería del Táchira.....	71
Encuesta Tipo “A”	
1 Ítem 1. ¿El empleado trabaja de manera organizada y ordenada?.....	76
2 Ítem 2. ¿El empleado usa palabras y comentarios agradables al momento de atenderlo?.....	77
3 Ítem 3. ¿El empleado muestra tolerancia al responder las diversas peticiones hechas por usted?.....	78
4 Ítem 4. ¿El empleado muestra una actitud positiva en su trabajo?.....	79
5 Ítem 5. ¿El empleado sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea los más eficiente posible para usted?.	79
6 Ítem 6. ¿El empleado los llama por su nombre?.....	80
7 Ítem 7. ¿El empleado muestra una sonrisa mientras lo está atendiendo?.....	81
8 Ítem 8. ¿El empleado le ofrece sugerencias que lo puedan ayudar?.....	82
9 Ítem 9. ¿El empleado le ofrece un servicio a tiempo de acuerdo a sus necesidades?.....	83

10	Ítem 10. ¿El empleado lo a hecho sentir olvidado por la premura de otras actividades?.....	84
11	Ítem 11. ¿El empleado le ofrece un servicio más allá de lo que usted espera?.....	85
12	Ítem 12. ¿El empleado se comunica bien con las personas que atiende?.....	86
13.	Ítem 13. ¿El empleado muestra una actitud indiferente al tratar a las personas?.....	87
14	Ítem 14. ¿El empleado satisface sus necesidades?.....	88
15	Ítem 15. ¿El empleado lo trata de una forma amable ofreciéndole la satisfacción esperada?.....	89

Encuesta Tipo “B”

16	Ítem 16. ¿Trabaja Ud. de manera ordenada y organizada?.	91
17	Ítem 17. ¿Usa palabras y comentarios con tacto al tratar a sus usuarios?.....	92
18	Ítem 18. ¿Muestra flexibilidad al responder las diversas peticiones del usuario?.....	92
19	Ítem 19. ¿Muestra una actitud positiva en el trabajo?.....	93
20	Ítem 20. ¿Sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea los más eficiente posible para los usuarios?....	94
21	Ítem 21. ¿Llama a los usuarios por su nombre?.....	95
22	Ítem 22. ¿Muestra una sonrisa mientras está atendiendo al usuario?.....	96

23	Ítem 23. ¿Genera una relación de trabajo constructiva con los gerentes y/o subordinados?.....	96
24	Ítem 24. ¿Ofrece sugerencias que puedan ayudar a los usuarios?.....	97
25	Ítem 25. ¿Se comunica bien con sus compañeros de trabajo?.....	98
26	Ítem 26. ¿Provee el servicio a tiempo y de forma consistente con las necesidades del usuario?.....	99
27	Ítem 27. ¿Evita que el usuario se sienta olvidado por la premura de otras actividades?.....	100
28	Ítem 28. ¿Busca la retroalimentación por parte del usuario?	101
29	Ítem 29. ¿Provee un servicio más allá de lo que el usuario espera.....	102
30	Ítem 30. ¿Se comunica bien con los usuarios?.....	103
31	Ítem 31. ¿Anticipa y planea para hacer frente a las necesidades del usuario?.....	104
32	Ítem 32. ¿Maneja con amabilidad a los usuarios quejosos o difíciles para darles la satisfacción esperada?.....	105

Encuesta Tipo “C”

33	Ítem 33. Sus empleados al momento de prestar un servicio demuestran: Honestidad, capacidad, dedicación, eficiencia.....	107
34	Ítem 34. Sus empleados atienden al usuario con: Amabilidad	

	y cortesía, vocación y misión de servidor público, empatía, disposición.....	109
35	Ítem 35. ¿Sus empleados cooperan con el logro de los objetivos de la institución?.....	110
36	Ítem 36. La institución prepara a los empleados para brindarle un buen servicio al cliente mediante: Talleres, cursos, círculos de estudio.....	111
37	Ítem 37. De responder frecuentemente o con poca frecuencia, indique cada cuánto se realizan: Mensualmente, trimestralmente, semestralmente, anualmente.....	113
38	Ítem 38. Para usted un usuario es: Una persona que merece un servicio de calidad con in trato cortés, una persona asistida, la persona más importante de la empresa, una persona que visita la empresa con un problema y una necesidad de información, un extraño.....	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos	p.p
Gráficos Encuesta Tipo “A”	
1 Trabajo ordenado y organizado.....	76
2 Uso de palabras y comentarios agradables.....	77
3 Tolerancia.....	78
4 Actitud ante el trabajo.....	79
5 Eficiencia en el servicio.....	80
6 Interés en el usuario.....	81
7 Empatía.....	82
8 Sugerencias.....	83
9 Servicio.....	84
10 Atención al usuario.....	85
11 Expectativa del servicio.....	86
12 Comunicación.....	87
13 Actitud de servicio.....	88
14 Satisfacción de necesidades.....	89
15 Atención.....	90
Gráficos Encuesta Tipo “B”	
16 Trabajo ordenado y organizado.....	91
17 Uso de palabras y comentarios agradables.....	92
18 Tolerancia.....	93
19 Actitud ante el trabajo.....	93

20	Eficiencia en el servicio.....	94
21	Interés en el usuario.....	95
22	Empatía.....	96
23	Relación Gerente- subordinado.....	97
24	Sugerencias.....	98
25	Comunicación.....	99
26	Servicio.....	100
27	Atención al usuario.....	101
28	Retroalimentación.....	102
29	Expectativa del servicio.....	103
30	Comunicación con los usuarios.....	104
31	Planeación.....	105
32	Atención al usuario.....	106

Gráficos Encuesta Tipo “C”

33	Prestación de servicio.....	107
34	Actitud de servicio del empleado.....	109
35	Cooperación.....	111
36	Preparación del personal.....	112
37	Frecuencia de preparación del personal.....	113
38	Concepto de usuario.....	114

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES- TÁCHIRA
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU ENFOQUE EN LA CULTURA DE
SERVICIO. CASO: LOTERÍA DEL TÁCHIRA**

Autora: Peña. S. Anizia. A
Tutor: Lic. José Antonio Sosa O.

RESUMEN

La cultura organizacional, en el ejercicio de una empresa, no puede mantenerse al margen de los acontecimientos que se le presentan en el entorno en que se encuentra inmersa, dado que su perfil no debe ser sólo administrativo, sino también humano y espiritual, es decir una organización orientada hacia el cliente y, este es el gran reto en la actualidad, generar e implementar una cultura organizacional enfocada en la cultura de servicio que les garantice su crecimiento, con base en la confianza y lealtad de los usuarios hacia la asistencia prestada. La finalidad de esta investigación fue la de realizar un estudio que permitiera determinar la actitud de servicio de los empleados de la Lotería del Táchira y de esta manera, una vez obtenidos los resultados formular estrategias para fomentar la cultura de servicio subyacente en la cultura organizacional de la organización. Para ello, se empleó la metodología cuantitativa, de tipo descriptiva y de campo. La población estuvo conformada por 123 empleados que laboran en la institución y 720 usuarios mensuales que se dirigen hasta la institución para realizar solicitudes; la muestra estudiada la comprende 15 empleados que trabajan directamente con el público, asimismo se trabajó con un grupo de 78 usuarios que corresponden al 10% de la población. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumentos tres cuestionarios estructurados: uno dirigido a los usuarios, conformado por 15 preguntas; uno dirigido a los empleados, de 17 y uno dirigido a la Alta Gerencia, conformado por 6 ítems, Luego de obtenidos los datos se tabularon y se sometieron a un análisis porcentual con ayuda del Programa Excel bajo Windows, de los cuales se hicieron las inferencias correspondientes para obtener como conclusión que existen ciertas deficiencias en la actitud del empleado al momento de atender a los usuarios. Una vez adquirida esta conclusión, se diseñaron cuadros de estrategias que permitan fomentar la cultura de servicio, subyacente en la cultura organizacional del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira.

INTRODUCCIÓN

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los cambios.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un adiestramiento continuo y enmarcarlas como el eje primordial de la organización.

Hoy en día es necesario que las instituciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que éste cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, generando condiciones para promover grupos

de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la actualización.

Durante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos circunstanciales dentro de la cultura organizacional, como es la cultura de servicio, ésta se ha desarrollado muy superficialmente dentro de un proceso de cambio, además de ignorarse lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida y una eficiente calidad en el servicio nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones enfocadas en el usuario y con miras al éxito, es la calidad en el servicio, en la cual sus miembros sean poseedores de un alto nivel de capacidades, donde sentir satisfacción de hacer, con excelencia hacia el logro de las metas, sea primer paso hacia la autorrealización, lo cual permite un cambio con visión proactiva.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la empresa; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del

proceso donde se comparta el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

El presente trabajo lo conforma un total de seis capítulos; el Primero, comprende la Reseña Histórica de la Empresa Lotería del Táchira, sus administradores, leyes y decretos que la reconocen como ente de beneficencia, los productos que ofrece y su estructura organizativa; el Segundo, orienta a la cultura de servicio subyacente en la cultura organizacional dentro de la teoría administrativa del Desarrollo Organizacional; el Tercero, describe el marco metodológico, tipo de investigación en función de los objetivos planteados, instrumentos de recolección de los datos, la población y la muestra; el Cuarto, contiene el análisis de los resultados; el Quinto, las conclusiones y recomendaciones y por último el Sexto, muestra la propuesta, concluyendo con la bibliografía y anexos respectivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El interés por la cultura organizacional ha aumentado considerablemente, a partir de la década de los ochenta y cada vez más encontramos autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional como forma de actuar de forma estratégica y eficiente dentro de una organización. Schein (1984), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios propiciadores de mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc. (DENINSON, 1991. p. 1)

En este sentido, Denninson aclara una serie de comportamientos considerados aparentemente inteligibles, permitiendo un planeamiento de la actuación coherente con la realidad de la organización.

Por otra parte, muchos autores han definido el concepto de Cultura Organizacional como un conjunto de valores, creencias y entendimientos, los cuales son ingredientes principales en una organización, ofreciendo formas diversas, pero definidas de pensamientos, sentimientos y reacciones que guían de manera más certera la toma de decisiones y otras actividades de la organización.

Fleury, citado por Denninson, apuntaba a la necesidad de incorporar la dimensión política en el concepto de cultura, por considerar que el poder es uno de sus aspectos inherentes. Para la autora la cultura es “un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominio” (DENNINSON, 1991. p. 35).

Sin embargo la definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein (1990):

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. (p. 77)

La cultura organizacional, por ende es la expresión que ha venido a designar un conjunto de valores y principios comportamentales. Cultura se refiere a los diversos valores, creencias y de los principios primordiales que conforman los orígenes del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerza los principios antes mencionados. Así una efectiva cultura organizacional debe tomar en cuenta primordialmente que los

valores, creencias y los significados que sustentan un sistema social, son la fuente de una actividad motivada y coordinada.

Es así, como la cultura organizacional, llamada también cultura corporativa es uno de los pilares fundamentales para aquellas empresas que quieran hacerse más competitivas, y por eso hoy más que nunca, deben desarrollar capacidades de aprendizaje y de servicio que les permita capitalizar el conocimiento en un entorno altamente cambiante. Sin embargo, estas estrategias y deben ser tomadas en cuenta por la empresa, la promoción y constante refuerzo de las mismas deben ser realizadas mediante un plan de acción para así no perder viabilidad y vigencia en sus procesos organizacionales.

Así como el mundo experimentó una revolución industrial hacia finales del siglo XVIII, ahora se está viviendo una revolución del servicio. Éste se ha convertido en una potente máquina económica por derecho propio, es decir, que el desarrollo y la expansión económica están en los servicios.

En este sentido, la LOTERÍA DEL TÁCHIRA, como empresa económica, generadora de recursos, parte de los cuales son orientados a la labor benéfica, según diagnóstico realizado durante el período de pasantías otorga poca importancia a procesos tales como el desarrollo de capacidades de aprendizaje y de servicio, para así desarrollar una cultura inspirada en sus clientes, pues se consideraba un aspecto más entre tantos que conforman dicha institución, cuya función quedaba relegada únicamente al hecho mismo de ofrecer un producto, en este caso el juego de azar “Kino Táchira”.

Es de esta manera, como hoy en día existe un cambio de productos (Kino Táchira) por servicios (atención al cliente) y para ello se requiere de una transformación en la forma de conceptuar, estructurar y, sobre todo, manejar organizaciones.

Partiendo de esta idea, se consideró pertinente el desarrollo de una propuesta para una Cultura Organizacional enfocada hacia una excelente cultura de servicio en el Instituto de Beneficencia y Bienestar Social- LOTERÍA DEL TÁCHIRA, en la cual las relaciones personales cobren mayor importancia que los productos ofrecidos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ☑ Proponer estrategias para fomentar una cultura organizacional enfocada hacia la cultura de servicio en el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira- Lotería del Táchira como ventaja competitiva de esta organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ☑ Describir y puntualizar la Historia y características de la Lotería del Táchira como institución pública.
- ☑ Destacar y analizar la cultura organizacional en la gestión de servicio de la institución.
- ☑ Analizar y plantear alternativas estratégicas en la cultura organizacional a fin de lograr empleados con alto sentido de compromiso para la cultura de servicio.

JUSTIFICACIÓN

El hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias y poder alcanzar objetivos, si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considera eficaz y podrá crecer y sobrevivir en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la elaboración y aplicación de los recursos.

Una cultura organizacional, en el ejercicio de una empresa, no puede mantenerse al margen de los acontecimientos que se le presentan en el entorno en que se encuentra inmersa, dado que su perfil no debe ser sólo administrativo, sino también humano y espiritual, es decir una organización orientada hacia el cliente y, este es el gran reto en la actualidad, generar e implementar una cultura organizacional enfocada en la cultura de servicio que les garantice su crecimiento, con base en la confianza y lealtad de los clientes hacia sus productos y servicios.

Para esto, es necesario desarrollar un liderazgo personal y organizacional orientado al servicio, que inspire, que motive, entusiasme y de sentido a cada acción orientada a servir a otros. El motor de una cultura organizacional a través de una excelente cultura de servicio.

Este trabajo permitirá describir y analizar la cultura organizacional reinante en la empresa estudiada, a través de un sistema de valores, creencias y principios de la misma, lo que podrá permitir proponer cambios en dicha cultura organizacional a través de la cultura de servicio como

institución netamente de beneficencia, para así establecer y mantener una postura más competitiva, lo cual permitirá estimular en sus trabajadores un cambio cultural a través de programas de desarrollo humano.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

RESEÑA HISTÓRICA DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

A través de la historia, el hombre siempre ha estado influenciado por el misterio de la suerte que en oportunidades hace cambios espectaculares y sorprende a muchos de su propio destino.

Numerosos testimonios indican que a finales del siglo XV y principios del siglo XVI, nació la lotería en la República de Génova de una manera bastante original. Periódicamente se sorteaban allí cinco de los veinte miembros del senado, formando una especie de directorio o más bien un Consejo de Estado que se denominaba *Signoría*.

Llegada la época del sorteo, el pueblo mostraba simpatía por tales o cuales senadores, expresando su deseo de que resultaran elegidos. Primero se hacían las apuestas entre los individuos, entorno de los cuales se agrupaban otros apostando cada uno según sus preferencias entre los designados por los dos primeros. Al crecer la afición por el juego se abrieron varias bancas privadas en la ciudad para centralizarlo, finalmente el gobierno de la República observó que todo aquello podría constituir una fuente de ingresos y tomó a su cargo la operación para luego extenderse la lotería por toda Europa.

Las loterías, tanto en nuestro país como en el resto del mundo, son verdaderas instituciones, que prestan una auténtica labor social y mantienen viva la costumbre de las apuestas.

La Lotería del Táchira es la que mayor penetración ha logrado con su prestigio en Venezuela. Su labor de beneficencia no solamente se limita a los diversos rincones del estado, si no que, se ha extendido por todo el país, dejando obras, beneficios además de admiración y proyección.

Esta institución, nace el 26 de febrero de 1926, durante el gobierno del General Juan Vicente Gómez, ya que las autoridades de la región notaron el interés de los tachirenses por el juego, lo cual da origen a la creación de la empresa.

Gustavo Murillo, empresario de la época y dueño del Teatro Garbiras y el Cine Carabobo, con gran experiencia comercial, promovió la creación de una lotería con la intención de canalizar los beneficios del juego hacia la región, ya que estaban escapando a otras regiones venezolanas y a Colombia.

La idea fue aceptada y se dispuso a darle vida; con conocimientos muy improvisados, se efectuó el primer sorteo el lunes 5 de Abril de 1926, en la Plaza Glorieta, ubicada cerca de la Plaza Bolívar.

La Lotería del Táchira deja de ser una institución eminentemente privada, pasando a control del estado, el 29 de enero de 1943, creándose la Junta de Beneficencia Pública del Estado Táchira, promulgada por la Asamblea Legislativa.

El 07 de Mayo de 1958, el Mayor Santiago Ochoa Briceño, Gobernador del Estado, crea por decreto la LOTERÍA DE BENEFICENCIA

PÚBLICA DEL ESTADO, con la Administración autónoma, pero dependiendo del Ejecutivo a través de la Dirección de Administración.

Sin embargo, es el 13 de Marzo de 1964, cuando el Licenciado Hugo Domingo Molina Colmenares comienza una verdadera transformación en la Lotería del Táchira iniciando ésta con la creación del INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL DEL ESTADO TÁCHIRA.

En 1986 se incursionó en la novedad “LOTO” que en principio se convirtió en la gran novedad de los apostadores, pero que fue disminuyendo, hasta regresar a los sorteos tradicionales, más que todo por exigencia del mismo público.

En 1991 se creó el nuevo juego denominado *KINO, EL JUEGO DE LA FAMILIA*, que se ha mantenido Nro 1 en su renglón y sigue manteniéndose en la actualidad.

En 77 años la Lotería del Táchira no sólo ha sido la primera lotería, sino que se ha mantenido en el corazón del pueblo por sus grandes obras sociales en beneficio de los sectores más necesitados, mediante los servicios de donaciones en obras de infraestructura, consultorios médicos, ambulatorios, donaciones a instituciones y personas, a través de las ayudas hechas personalmente en la sede de la institución.

Con el transcurso de los años, la sede de la Lotería del Táchira fue cambiada hasta llegar a la moderna edificación que hoy se levanta en la Avenida Libertador, primero funcionó en una vieja casona ubicada en la carrera 3 de Comercio, entre las calles 6, de Páez y 7, de Villapol, luego fue

mudada a la esquina de la carrera 10 con calle 6, donde funcionó hasta hace poco la Universidad Abierta.

El Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira, es el ente encargado de hacer cumplir con: la administración, coordinación, centralización y supervisión de la Lotería de *Beneficencia* Pública del Estado Táchira, denominada tradicionalmente “Lotería del Táchira”.

Sus Administradores

La historia no registra la fecha hasta cuándo se extendió la administración del señor Gustavo Murillo, pero es de suponer que se mantuvo al frente de las riendas de la Lotería del Táchira durante todo el régimen gomecista, porque en una lista oficial de fecha 3 de agosto de 1938, aparece ya como responsable administrativo J.A Márquez Morales.

Esto indica que al asumir la Primera Magistratura del país el General Eleazar López Contreras, Márquez Morales sustituye a Gustavo Murillo en la Lotería.

Uno de los primeros documentos en donde la Lotería del Táchira deja de ser una institución eminentemente privada, para pasar a control del Estado, tiene fecha del 29 de enero de 1943, durante la presidencia en la región del Mayor F. Angarita Arvelo.

Pero el decreto en cuestión que crea la Ley Orgánica de la Junta de Beneficencia Pública del Estado Táchira, es promulgada por la Asamblea

Legislativa, que presidía R.A. Méndez M, y cuyo secretario era Rodolfo Martínez.

Este Decreto entre otras cosas, señala:

Artículo 1.- La Junta de Beneficencia Pública del Estado Táchira se ocupará de la administración de la renta de Beneficencia del Estado, y de cooperar con el Ejecutivo Estadal en la administración técnico-administrativo de los Institutos Asistenciales y en el fomento de la asistencia Social.

Artículo 2.- La Junta de Beneficencia del Estado Táchira tiene personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco del Estado.

Artículo 3.- La Junta de Beneficencia del Estado Táchira es de libre elección y remoción total o parcial del presidente del Estado y estará constituida por cinco (5) miembros principales y cinco (5) suplentes; e la lista de unos y otros deben figurar por lo menos un médico, un abogado y u comerciante o financista.

Se establece en el Artículo siguiente que para ser miembro de la Junta de Beneficencia, además de la condición de profesional; ser venezolano, mayor de edad, de reconocida honorabilidad y estar residenciado en la ciudad de San Cristóbal.

En el Artículo once (11) de la referida Ley, se lee lo siguiente: La renta de la Beneficencia del Estado estará constituida por las entradas provenientes de los siguientes ramos:

a.- El producto líquido de los sorteos que efectúe la Lotería, cuya productividad se destina exclusivamente a fines de beneficencia, y estará respaldado por el Estado.

b.- La contribución del doce por ciento (12%) sobre el valor de los billetes de otras loterías de beneficencia que se venden en el Estado.

c.- La contribución del diez por ciento (10%) sobre el producto líquido de toda clase de rifas, apuestas y sorteos, cualquiera que sea el fin a que se destine su producto, inclusive los dedicados a propaganda cuyos sean o no pagados en dinero efectivo.

Muchas de estas contribuciones registradas en el Decreto de la Ley del 29 de enero de 1943 se vienen aplicando en la actualidad, pero con algunas variaciones.

En el Artículo 12 de este Decreto, se establece: “La Administración de la Lotería de Beneficencia estará a cargo de un funcionario escogido por el presidente del Estado, de un trío compuesto por personas de reconocida honorabilidad y competencia, residenciadas en San Cristóbal, las cuales serán presentadas por la Junta de Beneficencia. El administrador deberá ser persona extraña al seno de la Junta, y presentará además sus servicios como secretario de la misma”.

En el artículo siguiente se determina un fondo de reserva, destinado a socorrer damnificados en caso de calamidades públicas imprevistas.

En el Artículo 14, se observa. “El Administrador entregará al Fiscal de Loterías, antes de verificarse el sorteo, los billetes y fracciones sobrantes en administración, y las relaciones de las agencias y sub-agencias, tan pronto como las reciba”.

Ese Fiscal de Loterías cumplía la misión de evitar que fraudulentamente se dejaran billetes no vendidos sin control alguno.

El Decreto del 29 de enero de 1943, hace referencia en uno de sus apartes, que el mismo deja sin efecto la Ley que había sido promulgada el 29 de enero de 1942, es decir, un año antes y que supuestamente mantenía como administrador a J.A Márquez Morales.

En la Ley Orgánica de la Junta de Beneficencia Pública del estado Táchira de 1943 se nota una ingeniería del Poder Ejecutivo en el Poder Legislativo, y eso viene a prolongarse hasta el año 1964.

De acuerdo a los pocos informes que se obtienen de los archivos del Estado, el primer administrador de la Junta de Beneficencia fue el ya nombrado J.A Márquez Morales, quien presenta su renuncia y es sustituido el 24 de marzo de 1943 por Simón Candiales V., éste es designado para el cargo, por resolución que firma Aurelio Ferrero, para entonces secretario General de Gobierno, en condición de encargado, como contabilista queda Pablo Martínez.

La historia un poco confusa, indica que Pablo Martínez, se convierte en empresario y contratista de la Lotería del Táchira, lo que indica que en cierta forma ha desaparecido el control que la Junta de Beneficencia tenía

sobre la empresa lotera, la misma se convierte en una simple empresa, que mantiene la fiscalización de los sorteos por parte del Estado.

Debido a este percance, se establece otro control mediante el cual la firma de Pablo Martínez y Cía., le rinde cuentas de un porcentaje de las ganancias al Ejecutivo Regional a través de la Tesorería del Estado.

Posteriormente, en 1947 pasa a ocupar la responsabilidad administrativa de la Lotería del Táchira Don Francisco Flores, quien se mantiene en el cargo hasta pocos años después del derrocamiento del Presidente Rómulo Gallegos.

Surge entonces la costumbre de conceder la administración de la Lotería del Táchira a diversas personalidades afines al gobierno de turno y es así como durante la década de los cincuenta aparecen figuras como el Coronel Jesús Estrada, un hombre que había logrado sus méritos militares en las luchas de Juan Vicente Gómez.

El Coronel Estrada se mantiene al frente de la empresa lotera hasta 1954, cuando surge la figura del Ing. Pedro Ortíz Roldán, personalidad reconocida en la región y quien había dirigido la construcción del Hospital Central de San Cristóbal.

Al abandonar el Ing. Ortíz Roldán la administración de la Lotería por su repentino viaje a Europa, el Gobernador del Estado, Dr. Pérez Vivas, acude a su amigo Don Rafael Cortés, a quien en el año 1956, le solicita que se encargue de la empresa. De esta forma, se continúa la administración y el ejecutivo sigue recibiendo su porcentaje.

Don Rafael Cortés, en su condición de contratista administrador, acude entonces al Lic. José A. Cárdenas para que le ayude en la gran responsabilidad. Los dos forman una dupla de trabajo que se prolonga hasta finales del año 1957.

La costumbre utilizada durante esas administraciones era la de cancelar un porcentaje al Ejecutivo del Estado, pero los contratistas tenían libertad absoluta para establecer porcentajes para los apostadores que acertaran y también fijaban los prospectos. En resumen, empresas particulares que solamente eran controlados a través de un fiscal nombrado por el Ejecutivo del Estado.

Esta modalidad se mantiene hasta principios de 1958, ya que a raíz de la caída de la dictadura, la Lotería del Táchira cesa sus funciones por algunos meses.

Es el Mayor Santiago Ochoa Briceño, Gobernador del Estado, quien crea por Decreto de fecha 7 de mayo de 1958, la Lotería de Beneficencia Pública del Estado Táchira, con administración autónoma, pero dependiendo del Ejecutivo a través de la Dirección de Administración. Al mismo tiempo se nombra una Junta Fiscalizadora.

El 21 de mayo de 1958, el entonces Secretario General de Gobierno, Augusto Parra León, publica un Decreto nombrando a Idilio Arreaza como nuevo administrador de la Lotería del Táchira, en tanto que los señores Juan Agustín Chacón, Pablo Colmenares y el Dr. Laporta conforman la Junta Fiscalizadora.

El señor Arreaza, quien además era Concejal, se retira del cargo por razones de salud y en el año 1959 asume la administración Juan Agustín Chacón, hasta 1961.

En 1963, el Gobernador del Estado nombra provisionalmente a Tito Sánchez, quien había ejercido diversos cargos dentro de la administración pública. Posteriormente, el Lic. Hugo Domingo Molina sustituye a Don Tito Sánchez y comienza una verdadera transformación en la Lotería del Táchira.

Dentro de su transformación se inicia la creación del INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL DEL ESTADO TÁCHIRA, el 13 de marzo de 1964.

Se revolucionan los prospectos, se construye la sede de la institución, dejando de ser la Lotería del Táchira un ente controlado por el Ejecutivo del Estado, porque en la creación de esta institución se establece que el Directorio deberá estar conformado por un representante de la Asamblea Legislativa y uno de la Gobernación del Estado y el Procurador General.

Hugo Domingo Molina, utiliza todos los recursos disponibles para avanzar en la tarea de convertir a la Lotería del Táchira en la de mayor prestigio del país.

Aparecen los equipos de ciclismo y se comienzan a cosechar triunfos para la región. Bajo su administración y con la colaboración de los miembros del Directorio se transforman las fiestas de San Cristóbal, en la Feria Internacional de San Sebastián.

Pero para ese entonces se luchaba contra doce loterías establecidas en diferentes regiones del país, muchas sin control por parte del sector oficial, hasta que son eliminadas durante el primer gobierno de Carlos Andrés Pérez. Solamente quedan las cuatro más antiguas y serias del país, y allí resalta la LOTERÍA DEL TÁCHIRA.

La administración de Hugo Domingo Molina, cuenta con el respaldo del primer directorio, que preside el Dr. Víctor Hugo Mora, quien lo asume desde 1964 hasta 1969. Ese año se encarga de la presidencia del Directorio Jesús Maldonado hasta 1973.

Viene entonces la Dra. Carmen Rosa Pérez, quien era la Procuradora General del Estado. La gestión de esta Doctora dura un año y se convierte en la primera mujer en llegar a la presidencia del Directorio. En 1974 la sustituye en el cargo el Diputado Gonzalo Castellanos, quien viene de cumplir funciones en varios cargos dentro de los periódicos democráticos de la República. Su origen humilde y la experiencia de haber batallado con los campesinos del Estado por un mejor sistema de vida, lo convierte en un aliado importante del Lic. Hugo Domingo Molina.

Juntos comienzan una intensa campaña de beneficencia, cuentan además con la colaboración de los demás miembros del Directorio, como el Dr. José Teodosio Guerrero, el Licenciado Manuel Romero y el Licenciado Carlos Andrés Meneses, para entonces Contador General.

El empuje a la Labor Social con grandes aportes, se inicia en Rubio con la donación de una ambulancia para el Hospital Padre "Justo" de la

capital del Municipio Junín. Hoy en día es muy difícil encontrar un Estado que no se haya beneficiado con esa gigantesca campaña de dotación de ambulancias para hospitales, cuerpo de bomberos, Cruz Roja y otras instituciones que prestan asistencia pública.

El Licenciado Hugo Domingo Molina permanece al frente de la administración de la Lotería hasta el año 1975, cuando decide renunciar para dedicarse a tiempo completo a sus actividades agropecuarias y a la organización de corridas de toros en San Cristóbal, Maracaibo y Mérida, al mismo tiempo se convierte en uno de los impulsores de la cría de ganado de lidia en la región.

Para 1973 ya había llegado a la Lotería del Táchira el Licenciado Carlos Andrés Meneses, en calidad de Contador General de la Empresa, quien venía con un cúmulo de experiencias obtenidas en diversas firmas del sector privado. Conocía muy bien lo que era la aplicación de métodos administrativos modernos en la conducción de una institución como la Lotería.

Inmediatamente va absorbiendo todos los conocimientos que en un principio le proporciona Hugo Domingo, y al poco tiempo se convierte en la figura que no solamente significa un buen aliado en la gran responsabilidad de seguir adelante, sino que hace recomendaciones que permiten resolver muchos problemas de tipo económico.

Tan pronto se produce la renuncia de Hugo Domingo Molina a la administración, el Directorio, encabezado por el Diputado Gonzalo Castellanos, no titubea en entregarle las riendas al Licenciado Carlos Andrés

Meneses, quien prácticamente venía cumpliendo esa función en forma interna.

Comienza entonces otra historia dentro de la Lotería del Táchira, se van aumentando los premios, se hacen grandes esfuerzos para llegar con la venta de billetes a diferentes regiones del país, se crean nuevas distribuidoras y se intensifica el apoyo económico en el renglón deportivo.

Los programas de beneficencia en todo el territorio nacional sufren un crecimiento total. Los Directivos de la Lotería del Táchira como Gonzalo Castellanos y Carlos Andrés Meneses, se ven en diferentes lugares, pueblos como Chuspa, en el Estado Miranda; Puerto Ayacucho, en el Estado Amazonas y los más apartados pueblitos de la geografía nacional son testigos del esfuerzo hecho.

El Diputado Gonzalo Castellanos, permanece en la presidencia del Directorio del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado por doce años continuos, en demostración del respaldo que se le daba a su gestión. Pero para eso debió contar con el apoyo incondicional, primero de Hugo Domingo Molina, y, después de Carlos Andrés Meneses.

Gonzalo Castellanos se retiró del cargo en el año 1986 y entonces asume la presidencia la Doctora Maritza Báez de Arellano, convirtiéndose de esta forma en la segunda mujer que llega a tan alta responsabilidad.

Durante su presidencia se incursionó en la novedad del LOTO, que en un principio se convirtió en la gran invención para los apostadores, pero que

lamentablemente fue disminuyendo, hasta regresar a los sorteos tradicionales, más que todo por exigencia del mismo público.

La doctora Maritza Báez permanece en el cargo durante un año y es sustituida por el Doctor Edgar Moreno Méndez, quien de esta forma llega finalmente a la presidencia, después de estar varios períodos en la vicepresidencia.

Todos han sido factor fundamental en los avances de la Lotería del Táchira. Todos son hoy en día objeto de reconocimiento público y además forjadores de una gran empresa.

Sin embargo, hay muchos administradores que a través de los 77 años de la Lotería del Táchira han prestado una valiosa contribución y nunca se puede dejar a un lado todos aquellos que de una u otra forma han integrado parte del Directorio, como es el caso del Dr. José Antonio Rad Rached, presidente desde 1959 a 1963, la Licenciada Betty Toscazo, Ing. Luis Guillermo Patiño, Lic. Zoila de Medina, Luis Alberto Remolina, Pablo Colmenares, Dr. Alejandro Becerra, Marco Tulio Rangel, José Agustín Briceño, Prof. Ramón Vielma, Dr. José Chaparro, Lic. Miguel Nieto, Lic. Manuel Monsalve, Lic. Consuelo Florez, Dr. Rafael Depablos, Lic. Alberto Ochoa, Don Vicencio Escalante, Dra. Nelly Hernández, Dr. Marcos Granados, Sr. Francisco Guiffini, Prof. Carlos Velarde, Lic. Luis Eladio Contreras, Dr. Julio Mora y el Dr. Gonzalo Balza.

Entre los contadores generales hay que hacer justo reconocimiento a los Licenciados Alí Alfonso Lara, Alejo Gámez, Ciro Barreto y a la Sra. Blanca León Rojas.

En fin, muchas personas que a través de siete décadas han convertido a la Lotería del Táchira en la institución de este tipo, con más prestigio en el país.

DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

El instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social Del Estado Táchira, es el ente encargado de hacer cumplir con la administración, coordinación, centralización y supervisión de la Lotería de beneficencia pública del Estado denominado tradicionalmente Lotería del Táchira.

ENTORNO LEGAL

El Patrimonio

El patrimonio del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira, está constituido por:

Los bienes de su propiedad:

1. Los bienes que adquiriera a título gratuito u honroso durante su gestión.
2. Los ingresos producidos por la venta de los diferentes juegos de la Lotería del Táchira.
3. Los ingresos que perciban por cualquier otro concepto.

CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa presenta una alta gerencia, la cual está conformada por el Consejo Consultivo integrado por cinco miembros, el Directorio conformado por tres miembros y la Gerencia General integrada por un miembro, quienes deben cumplir con una serie de requisitos, deberes y atribuciones que se encuentran estipulados en Gaceta Oficial del Estado Táchira, N° Extraordinario 322.

Régimen Financiero

El funcionamiento y administración de la Lotería del Táchira son propiedad del Instituto de Beneficencia y Bienestar Social del Estado, el cual se regirá por las normas contenidas en el capítulo cinco de Gaceta Oficial del Estado Táchira N° extraordinario 322.

MISIÓN

El Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira, materializa un apoyo significativo para la Salud, la Educación y el Desarrollo Social, con la finalidad de procurar una mejor calidad de vida para la población del Táchira y de Venezuela. Entendemos que el Desarrollo Humano es para nosotros una de las metas más valiosas y por lo tanto mantendremos un entorno laboral altamente motivado; que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores de todos los niveles de

nuestra organización. Siempre actuaremos con legalidad, transparencia, honradez y lucharemos por ser una organización ciudadana responsable.

VISIÓN

El Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira-Lotería del Táchira, será una organización que orientará todas sus actividades en función del desarrollo social de los venezolanos. Seremos inspiradores de actitudes positivas.

Nuestra conducta estará impulsada por un sistema de valores que promueva la honradez, la integridad, y el respeto por las personas. Mantendremos intacta nuestra capacidad para anticipar y responder eficientemente a los cambios.

OBJETIVOS

- ✔ Promover, financiar y ejecutar programas, proyectos y obras para el desarrollo social, especialmente referidas a la salud, nutrición, protección ambiental, deporte, educación, cultura, turismo y recreación en coordinación con el Plan de Desarrollo Regional y/o del Estado.
- ✔ Coordinar, dirigir y financiar los programas y proyectos de Beneficencia Pública en el Estado atendiendo las solicitudes de ayuda de personas naturales, jurídicas e institucionales públicas o privadas, en la medida de la disponibilidad económica de la institución.

- ☑ Financiar programas y proyectos referidos a la promoción popular de áreas marginales de la población.
- ☑ Promover y financiar programas de lucha contra las drogas, en coordinación con los organismos correspondientes.
- ☑ Promover y constituir empresas rentables que contribuyan a la consolidación y fomento del patrimonio e ingresos del Instituto.
- ☑ Promover y financiar programas al anciano, al niño y al adolescente tendente a su desarrollo físico y mental.

PRODUCTOS QUE OFRECE

En la actualidad el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social, a través de la Lotería del Táchira tiene en el mercado dos tipos de juegos de azar como son el Kino Táchira y el Triple Táchira.

El Kino Táchira

A partir del año 1990, las ventas de la Lotería instantánea decayeron totalmente, es entonces cuando el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira comienza las investigaciones sobre posibles juegos que le permitan a la institución aumentar los ingresos y de esta manera cubrir satisfactoriamente los compromisos que por Ley deben ser asignados. Es entonces cuando la Lotería del Táchira logra obtener la exclusividad en toda Venezuela por parte de Racimec de Chile, el juego

denominado KINO, sobre el cual dicha empresa tiene los derechos intelectuales.

Es así como el día 04 de agosto de 1991 se efectúa el primer sorteo del Kino Táchira, juego que ha resultado un éxito. Este Consiste en adquirir un cartón que contiene 15 números al azar, durante el sorteo, se introducen en una máquina especial 25 esferas que contienen los números correlativos ascendentes y de las cuales al azar toman sólo 15; otorgándose los premios a partir de los 12 aciertos.

El éxito del Kino Táchira consiste en que cada semana hace un nuevo millonario, siendo este juego muy seguro, difícil de falsificar, obteniendo por su transparencia la credibilidad y confianza del pueblo venezolano.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira está conformada de la siguiente manera:

Su máxima autoridad es el Directorio, el cual está compuesto por tres miembros designados por el Gobernador del Estado.

El Directorio tiene a su cargo la Lotería del Táchira, y tiene por finalidad la producción de recursos económicos para el cumplimiento de los objetivos del Instituto, además cuenta con el Departamento de Contraloría Interna, que mantiene el control y evaluación permanente de la ejecución de las partidas correspondientes a su presupuesto.

La Gerencia General tiene a su cargo 6 Sub- Gerencias que a su vez se dividen en los diversos departamentos de la Institución:

1. Gerencia de Desarrollo Social:

- Departamento de Giras Médicas
- Departamento de Servicio Social

2. Gerencia de Producto

- Departamento de Premios
- Departamento de Devolución

3. Gerencia de Informática

4. Gerencia de Recursos Humanos

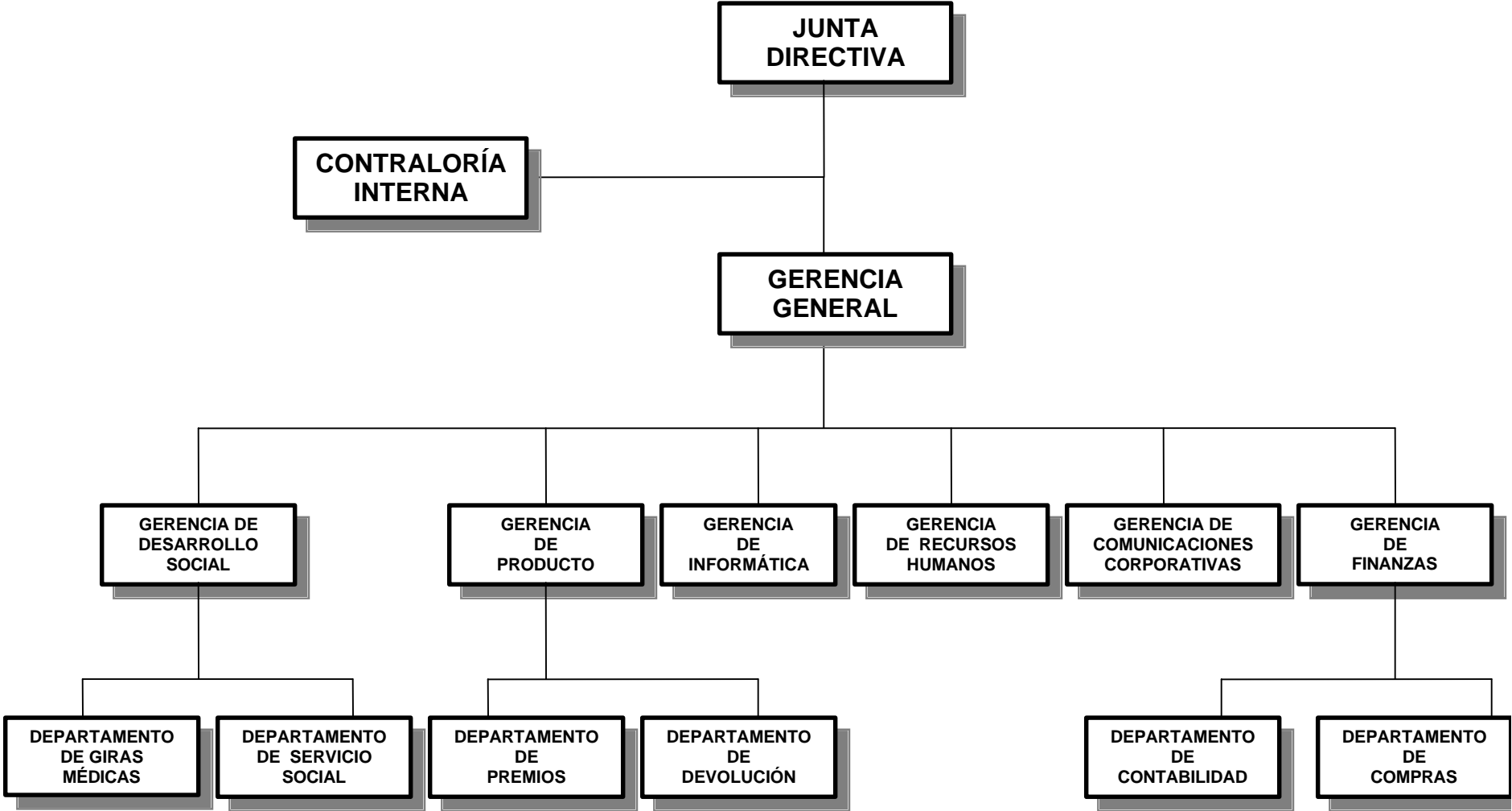
5. Gerencia de Comunicaciones Corporativas

6. Gerencia de Finanzas

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Compras

La Gerencia de Recursos Humanos y el Departamento de Contabilidad tienen bajo su responsabilidad secciones específicas, que en unión con las demás unidades contribuyen de una manera efectiva con el nivel operativo de la organización, permitiendo alcanzar los objetivos establecidos por el Instituto, para así lograr metas que conlleven a un beneficio común.

**ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA
Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA**



“La misión del Desarrollo Organizacional es - y lo seguirá siendo en el futuro- la administración del cambio”

R. Beckhard

CAPÍTULO II

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO MARCO REFERENCIAL EN LA CULTURA CORPORATIVA Y SU ENFOQUE DE SERVICIO

La complejidad del ambiente organizacional genera cantidades de actitudes y comportamientos que parecieran circunscritos sólo al ámbito del trabajo. No obstante, el ser humano en sus diferentes roles no se despoja totalmente de la gran cantidad de elementos que le conforman, para actuar sólo en un escenario específico.

Es por ello que cobra importancia la asesoría y orientación tanto individualmente como en forma colectiva, en cuanto a la comprensión de la incidencia de la actuación personal en el grupo de trabajo, la intrincada red que se teje y el impacto de todo esto en la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo genera un valor hacia al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

De esta manera, dentro del complejo mundo de las teorías relativas a la administración y organización, se encontró, para los efectos de la presente investigación, una relación particular con la teoría del Desarrollo Organizacional, pues se vincula de manera directa con el tópico acerca de la cultura organizacional y su enfoque en el servicio, debido a que surge el

modus operandi a llevar a cabo en el estudio del comportamiento de los diversos elementos pertinentes a la organización a investigar.

En este orden de ideas, es oportuno el análisis de la Teoría del Desarrollo Organizacional, la cual surgió a través de un grupo de científicos estadounidenses, quienes realizaron ciertos trabajos tomando como base fundamental el desarrollo planeado de las organizaciones, a través de un conjunto de ideas al respecto del hombre, la empresa y el ambiente, con la finalidad de propiciar su crecimiento y continuo desarrollo según sus potencialidades. En un sentido estricto, la teoría del Desarrollo Organizacional, también identificada con las siglas D.O, es sólo un desdoblamiento de la Teoría del Comportamiento en camino al enfoque sistémico.

TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe un concepto que complazca a todos. Diversos autores y profesionalistas han presentado diversas concepciones, algunas idénticas, otras muy distintas, gran parte de estos desacuerdos se deben al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos importantes sobre la manera de construir el D.O, por lo tanto, tales definiciones terminan mostrando más la filosofía del trabajo, o el pensamiento operacional del especialista de lo que es en esencia su definición. Algunas concepciones tomadas de Internet dan cuenta de ello:

Según Beckhard (1969), el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y la salud de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento” (s/p. Documento en línea)

Para Bennis (1969), el D.O es “una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a las tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio” (s/p. Documento en línea)

Por otro lado, Blake y Mouton visualizaron al D.O. como un plan de conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos el D.O es:

Una vía sistemática para inducir al cambio: a) Basado en un modelo estructural para pensamiento (lo ideal vs. lo actual). b) Progresando en una secuencia de pasos programados desde el aprendizaje del individuo para su aplicación en la organización. c) Enfocados sobre estos silencios y frecuentes atributos negativos de la cultura las cuales dictan acciones que frecuentemente contradicen la lógica de los negocios. d) Con énfasis confrontando y resolviendo conflictos como un pre-requisito válido para resolución de problemas. e) Empleando técnicas de estudio organizacional y auto-aprendiendo a lograr los cambios necesarios (s/p. Documento en línea)

Sin Embargo, Faria Mello (1992) en su libro Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, realiza un compendio de diversas definiciones con el objetivo de buscar lo esencial de esta teoría.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas Socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia, la eficiencia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y su empleados (p. 30)

Es de resaltar, que la anterior definición no se inclina hacia el cómo se debe realizar el Desarrollo Organizacional, sino hacia los elementos imprescindibles para llevarlo a cabo, es así como el “socio” y el “técnico” están en perfecta sintonía con la perfección y la renovación de la organización.

ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Determinar el momento del nacimiento del D.O. no es algo sencillo y tampoco bien definido, aunque para algunos *Evolución* sería un concepto más aceptado que *Nacimiento* esto, como una forma de precisar los comienzos del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional comienza en la década de 1960, debido al intenso cambio que presenta un nuevo mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

Esta teoría tiene su origen en la teoría del Comportamiento y en las investigaciones, que al declinarse la teoría de las Relaciones Humanas,

diversos investigadores se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificaciones del comportamiento grupal. La INESPO arguye que:

Inicialmente el D.O. se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pero luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares, etc.), tomando modelos, procedimientos, medios diagnósticos de la situación, así como también técnicas de diagnósticos y de tratamientos para los diversos niveles organizacionales. (s/p. Documento en línea)

ENFOQUES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Doctrinarios como Maslow, Herzberg, Vroom, Lawler, Lewin, Argyris, Bion, Likert, Lawrence, Lorsch y Levinson, estudiaron la Teoría del D.O en sus tres enfoques fundamentales:

1. *Enfoque Individual al Cambio:* (Maslow y Herzberg; Vroom y Lawler, teóricos de la expectativa; Hackman- Oldham y Skinner, teóricos de la satisfacción del trabajo)
2. *Enfoque Grupo T al Cambio:* (Lewin, Argyris y Bion)
3. *Enfoque de Sistema Total al Cambio:* (Likert, Lawrence- Lorsch y Levinson)

Enfoque de la Perspectiva Individual

Para los estudiosos de la psicología, este enfoque se encuentra dividido en dos perspectivas principales para poder comprender la motivación del ser humano: *La Teoría de la Necesidad*, propuesta por Murray,

Maslow y Herzberg; y *la Teoría de la Expectativa*, propuesta por Lawler y Vroom.

Las aplicaciones de la Teoría de la Necesidad de las organizaciones han girado en torno al diseño del trabajo, el desarrollo de la carrera y ciertos aspectos de la capacitación de las relaciones humanas, mientras que la Teoría de la Expectativa se ha aplicado respecto tanto al sistema de necesidades como al de recompensas (Burke, 1988. p.35)

Teoría de la Necesidad de Maslow y Herzberg

Para Maslow (1954), esta teoría trata de explicar las diversas necesidades que tiene el ser humano en distintas variables. Es por ello que al haber una necesidad insatisfecha se crea un estado de ansiedad, el cual descarga actividad en el cuerpo de la persona, guiando al individuo hacia algún objetivo que habrá de responder a la necesidad insatisfecha.

Según Maslow, las “necesidades insatisfechas aportan las fuentes de la motivación; una necesidad satisfecha no crea tensión ni, por tanto, motivación de ninguna especie” (Burke, 1988. p.35)

Esta Teoría Comprende cinco estados jerárquicos de necesidades, que van desde las necesidades básicas o psicológicas pasa por las necesidades de seguridad y resguardo, las de pertenencia, las del ego y de status, hasta llegar a las de autorrealización.

Por otro lado, Herzberg (1966) se orienta más hacia la satisfacción en el trabajo que a la motivación humana propuesta por Maslow, es así como Herzberg argumenta que para obtener los objetivos deseados relacionados

con el status, el ego y la necesidad de autorrealización le proporciona al individuo satisfacción en el trabajo.

Asimismo, Herzberg arguye que la satisfacción o insatisfacción del trabajo va más allá de lo psicológico y éstas pasan por un fenómeno de escalonamiento, a lo que algunos teóricos han decidido llamar principio de las expectativas crecientes, es decir, cuanto más recibe la persona, más desea.

Teoría de la Expectativa: Lawler y Vroom.

Esta teoría formulada por Lawler (1973) y Vroom (1964) no ha tenido todavía la aceptación en el D.O. en comparación con la teoría de las necesidades propuesta por Maslow y Herzberg, sin embargo poco a poco adquiere aceptación y popularidad.

Este enfoque de la motivación humana se centra más en el comportamiento externo que en las necesidades internas de la persona. La teoría de la expectativa se basa en tres supuestos:

1. *Las personas creen que su comportamiento se asocia con determinados resultados lo que se llama expectativa de actuación-resultado, ya que posiblemente las personas esperan que si llevan a cabo determinadas tareas, recibirán alguna recompensa.*
2. *Los resultados o recompensas tienen valores diferentes para cada persona.*
3. *Las personas asocian su comportamiento con determinadas probabilidades de éxito, lo que se llama expectativa de esfuerzo-actuación. (Burke, 1988. p. 37)*

De esta manera, los empleados se sienten más motivados cuando:

1. *Su comportamiento les procurará ciertas recompensas.*
2. *Cuando estas recompensas valen la pena y son valiosas y*
3. *cuando son capaces de desempeñarse en un nivel tal que el resultado será obtener las recompensas.* (Burke, 1988. p. 37)

Satisfacción por el Empleo: Hakman y Oldham

El modelo de diseño de trabajo propuesto por Hakman y Oldham (1975) es un compendio de la Teoría de las necesidades y la Teoría de la expectativa, este enfoque se basa en el diseño del empleo y la satisfacción del trabajador. Hakman y Oldham sostienen que existen tres modelos psicológicos que afectan de manera significativa al trabajador:

1. Grado de significancia experimentada en el trabajo
2. Responsabilidad experimental por el trabajo y sus resultados.
3. Conocimiento de los resultados o retroinformación de la actuación.

(Burke, 1988. p. 38)

Estos teóricos aseguraban a través de estos estados psicológicos que cuanto más se conciba el trabajo, más satisfactorio será el resultado.

Reforzamiento Positivo: Skinner

Skinner (1953,1971) propone que la clave para una excelente práctica gerencial y un buen cambio organizacional radica en el control:

Si se puede controlar el medio ambiente, también cabe controlar el comportamiento, es decir cuanto más se controle el ambiente, tanto mejor, pero el elemento necesario para el controles la recompensa, tanto positiva como negativa.(Burke, 1988. p. 39)

Según Skinner, existen dos principios o fases que sustentan el comportamiento humano:

1. **Fase de conformación:** Es un proceso de aproximaciones sucesivas al reforzamiento.
2. **Fase de la enseñanza programada:** Es aquella en la cual para mantener el comportamiento, se aplica un programa de reforzamiento y, por lo general, cuanto más variable sea el programa, tanto más tiempo perdurará el comportamiento.

Es así como Skinner a través de estas fases demuestra que al haber un reforzamiento positivo se moldeará el comportamiento y desde luego se controlará.

Igualmente, este teórico del comportamiento asegura que al dedicarse un mayor tiempo al reforzamiento positivo y al haber un sistema de recompensa para el trabajador se logrará un alto nivel en el sistema de retroinformación referente a su actuación y una mayor enseñanza programada para los empleados que hayan de recibir capacitación.

Enfoque de Grupo

El grupo como objetivo del cambio: Lewin

Este teórico del comportamiento y del cambio social afirmaba que las organizaciones funcionaban en grupos, y que el comportamiento del mismo radicaba en la personalidad de los individuos con base en las necesidades y el ambiente en el que se desenvuelven.

Lewin (1948,1951) alegaba que al saber cuáles eran las necesidades del individuo y la intensidad de las energías (positivas o negativas) del ambiente, se definía el comportamiento del ser humano.

Por otro lado, Lewin hacía una diferenciación entre *Fuerzas Impuestas*, las que actúan en la persona desde el exterior y las *Fuerzas Propias*, las que actúan directamente en el individuo.

El hecho de participar en la determinación de una meta es más probable que origine sus propias fuerzas para alcanzarlas, que cuando la determinación de la meta ha sido impuesta por terceros. Cuando se impone una meta a una persona, los motivos de ésta pueden equipararse con el logro de la meta, pero las posibilidades son considerablemente más variables y aleatorias que si la propia persona determina la meta. (Burke,1988. p. 41)

Para Lewin, es más efectiva la orientación al cambio a un nivel grupal, que a un nivel individual, ya que al cambiar el comportamiento o actitud de un individuo perteneciente a un grupo definido, es igualmente necesario el cambio de este último.

Mientras no se cambien las normas del grupo, el individuo se resistirá más al cambio en la medida que difiera de las normas del grupo. Si se cambia la propia norma del grupo, se eliminará la resistencia a la relación entre la norma individual y la de grupo. (Lewin, 1958. p. 210)

Es así como el enfoque de grupo como objetivo propuesto por Lewin prueba que la organización debe ser considerada como un sistema social, en la cual existen diversos y variados subsistemas, primordialmente de grupos.

Valores cambiantes en todo el grupo: Argyris

Argyris (1962) enfoca su teoría en el comportamiento tanto individual como grupal, haciendo hincapié en el cambio de la conducta dentro del contexto grupal. Asimismo, enmarca su pensamiento en relación entre la personalidad individual y la dinámica organizacional, cuyo principal objetivo es la satisfacción de las necesidades tanto de la persona como de la empresa, en la cual ambas puedan retroalimentarse y sacar provecho de cada una, esto es lo que Argyris denominaba “satisbastar”, es decir, *satisfacer* y *bastar*, lo que significa que existe una mejora en cada una de las partes involucradas.

Para lograr la relación entre el individuo y el grupo, la organización debe ajustar su sistema de valores con el fin de ayudar a que sus miembros estén psicológicamente sanos, sean menos dependientes de la organización y estén menos controlados por ella. (Burke, 1988. p. 44)

Es así como Argyris en su teoría argumenta que para que exista una mejora organizacional importante y asegurar su supervivencia y una

renovación de larga duración, tiene que producirse un cambio, pero de modos primordiales y seguros.

Enfoque del Sistema Total

Gerencia participativa, el único modo mejor: Likert

Likert (1967), afirmaba que el Desarrollo Organizacional estaba íntimamente ligado a dos conceptos sobre gerencia propuestos por él: *la gerencia de enlace o eslabonamiento* y el *modelo organizacional de cuatro sistemas*.

1. La gerencia de enlace o eslabonamiento: Este concepto propuesto por Likert partió de se deseo de diseñar organizaciones con una estructura jerárquica definida, de este modo, el gerente general de una empresa sería miembro de dos grupos a la vez, el primero del cual es líder y administrador y, el segundo del cual es subordinado y sigue los lineamientos de un jefe, originándose una relación *gerente-subordinado*.
2. Modelo organizacional de cuatro sistemas: Para Likert este modelo consta de cuatro sistemas o modelos primordiales en el diseño organizacional, *el autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo*, a través de siete funciones para representar de manera diferenciada los cuatro modelos antes mencionados, *liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones, establecimiento de metas y control*.

Para obtener este perfil organizacional, Likert realizaba un cuestionario para diagnóstico, de esta manera las respuestas obtenidas por los miembros de la organización suministraba un lado perceptual de ella.

Likert a través de esta teoría, ofrece una manera de gerenciar mejor, además de brindar el mejor esfuerzo para el desarrollo de cualquier organización.

Todo Depende: Lawrence y Lorsch

Para Lawrence y Lorsch (1967,1969), un solo individuo no puede hacerlo todo en una organización, pero tampoco todos los miembros pueden realizar las mismas funciones, es por ello que en toda organización debe existir una división del trabajo, a lo que estos autores de la Contingencia denominaban: *diferenciación e integración*.

Para ambos su estudio se enfocaba en el modo en que una organización debe estructurarse, además de cómo debe dirigirse, dependiendo de varios factores entre los cuales predomina el ambiente en la organización, a través de elementos como: integración, diferenciación, la interfaz organización-ambiente y el contacto implícito entre los empleados y sus jefes (gerencia).

Según Lawrence y Lorsch, *Diferenciación* se refiere a la repartición de tareas de modo tal que se lleve a cabo todo cuanto se deba hacer, es decir, que cuanto más varíen las unidades dentro de las organizaciones, más diferencialmente se encontrará estructurada la misma. Sin embargo, esta

determinación no se encuentra desligada de la motivación individual, a través de una supervisión eficaz, en la cual ambas interactúan y crean expectativas no sólo en el empleado sino también en la organización como tal.

En resumen, estos autores de la Contingencia, respaldan la forma en cómo debe ser estructurada la organización y su estilo de gerenciar, esto dependiendo del giro de la misma y de cuán variable o estable sea el ambiente en el que se desenvuelve.

La organización como familia: Levinson

Para Harry Levinson (1972), la organización funcionaba como una familia, con un Gerente en el lugar del padre y una estructura familiar básica en una cultura. Su teoría se enfocaba en el diagnóstico de la organización con la finalidad de obtener su personalidad o *cultura*, ya que para el autor toda organización al igual que el individuo tiene una personalidad definida, y que la salud de la empresa puede determinarse, de igual forma que en un individuo.

Para ello, Levinson se valía de los principios de la terapia clínica ajustada a las organizaciones:

1. *Sumergirse lo más posible en la dinámica de la organización.*
2. *Levantar un historial completo de la organización.*
3. *Trabajar de manera preponderante con la alta gerencia, puesto que los altos funcionarios tienden a dar forma a la personalidad de la organización y*
4. *Conceder especial atención a los factores de tensión dentro de la organización y a la forma*

en que les hacen frente sus miembros. (Burke, 1988. p. 54)

En resumen, Levinson se vale del método clínico para el diagnóstico de una organización, tomando especial atención en la alta gerencia, considerando los factores de la organización del mismo modo en que se toma el historial clínico de un individuo.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional según Davis (1995), tiene una *orientación sistemática*, debido a que la organización requiere de un trabajo armonioso, en la cual cada una de sus partes se relacione entre sí, con la finalidad de mejorar el comportamiento humano y grupal, al mismo tiempo mejorar las relaciones sociales de ambos.

Asimismo, el D.O. posee *valores humanísticos*, los cuales serán positivos en la persona en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. Utilizándose además, un *agente de cambio*, que junto a la dirección de la empresa servirá para el éxito del programa de desarrollo organizacional de la misma y por último el D.O. depende la *retroalimentación* que reciban los miembros de una empresa (gerente-subordinado) en la ayuda para la toma de decisiones.

Por otro lado, Guízar (2000) establece una serie de características importantes respecto al desarrollo organizacional:

1. *El D.O. es una estrategia educativa planeada*

2. *El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:*
 - a) *Problemas de destino: ¿A dónde desea ir la organización?*
 - b) *Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.*
 - c) *Problemas de eficiencia organizacional*
 3. *Hace hincapié en el comportamiento humano*
 4. *Los agentes de cambio son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización*
 5. *Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización*
 6. *Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:*
 - a) *Mejoramiento de la capacidad interpersonal*
 - b) *Transferencia de valores humanos*
 - c) *Comprensión entre grupos*
 - d) *Administración por equipos y*
 - e) *Mejores métodos para la solución de conflictos.*
- (p. 8)

LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo organizacional está íntimamente ligado al cambio y a la capacidad adoptiva que este puede generar en una organización, es así como el D.O. parte de definiciones como: un nuevo *concepto de organización*, en el que cada miembro realice un actividad específica en coordinación con las demás dependencias; un *concepto de cultura organizacional*, para que las empresas logren sobrevivir y desde luego desarrollarse dentro de una cultura organizacional cambiante; un *concepto de cambio*, en donde el ambiente organizacional sea dinámico, exigiendo de sus miembros una elevada capacidad de adaptación como condición básica de la supervivencia y un

concepto de desarrollo, en el cual la organización crezca y se desenvuelva tanto interna como externamente para así cumplir con las demandas e influencia del ambiente y de esta manera llegue a una plena realización de sus potencialidades.

En síntesis, a través del Desarrollo Organizacional se comprueba que no basta con sólo ampliar el entrenamiento o ajuste individual-grupal, sin llevar a cabo un cambio específico, sino que también se debe preestablecer un modelo de desempeño empresarial y un programa coherente de cambio en toda la organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes, subrayan la importancia de los valores compartidos y su efecto sobre el comportamiento, ya que los valores pueden ser modificados como resultado del continuo aprendizaje de los individuos, otorgándole importancia a los procesos de sensibilización al cambio, pilar fundamental para la formación de una cultura organizacional.

Por su parte, Schein (1984) sostiene:

Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (p. 56)

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura se amolda y vive en la organización, a través de un sistema o proceso, encerrando valores, actitudes y comportamientos, además de las tareas dirigidas hacia la actividad, tales como la visión, las estrategias y el accionar que conforman un sistema dinámico en la organización y que pueden ser heredados por los miembros de la misma.

Por otra parte, Sathe, citado por Stoner (1989), opina que la cultura es el “conjunto de ideas importantes (a menudo no expresadas) que comparten los miembros de una comunidad” (p.424).

Por consiguiente, la cultura organizacional puede considerarse como un conjunto de elementos o partes que integran la estructura de una organización, en la cual tanto hombres como mujeres se interrelacionan, concurriendo a un resultado favorable para la misma.

Existen, una serie de características primarias, definidas por Robbins (1994) que concentran la esencia de la cultura organizacional:

- ***La identidad de sus miembros:*** *El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.*

- **Énfasis en el grupo:** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas:** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades:** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control:** El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- **Tolerancia al riesgo:** El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- **Los criterios para recompensar:** Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- **El perfil hacia los fines o los medios:** De que manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- **El enfoque hacia un sistema abierto:** El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos. (p.620)

Una cultura organizacional con éstas características, facilitará la generación del compromiso del personal, superior al interés propio, ya que el fin principal sería el beneficio de toda la organización y la generación de una estabilidad derivada del gusto por el trabajo, recibir recompensas o reconocimientos por las aportaciones hechas y el uso del conocimiento de la organización.

ELEMENTOS DE LA CULTURA

Los diversos elementos conformadores de una cultura ofrecen a sus miembros una visión de la realidad aceptada como algo natural en ella. Según Freitas (1991) “las personas aceptan y reproducen los elementos de una cultura no por libertad o por concordancia con los mismos, mas si porque el control generalmente es bastante eficiente y no permite la discordancia con los mismos” (p. 14)

Esta autora sistematiza los elementos de una cultura de la siguiente manera:

Valores

Para Deal y Kennedy (1991) “los valores forman el corazón de la cultura, definiendo lo que es el suceso para la organización en términos concretos y también patrones que deben ser tomados por la organización como un todo” (p. 14).

A partir de los valores se pueden encontrar los temas que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son mas respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de la empresa y las características personales más importantes.

Cuando los valores personales y organizacionales son compatibles es mayor la tendencia en convenir que los mismos son basados en patrones éticos, lo que hace que las presiones del trabajo afecten de forma menos substancial la vida fuera de él. Tanto los objetivos de la organización como

los de sus miembros pasan a tener mayor significación e importancia cuando los valores son compartidos.

Ritos y Ceremonias.

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

Harrison, Trice y Janice (1991) presentan los ritos organizacionales más comunes:

Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.

Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.

Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.

Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.

Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.

Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas u otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización. (p. 23-25)

Historias y Mitos

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fortalecen los comportamientos y también la reacción organizacional frente a tales hechos.

Wilkins (1991) perfila algunas características que están presentes en las historias:

- *Ellas son concretas, visto que detallan personas y acciones específicas, forneciendo descripciones sobre la época y el lugar en que ocurrió;*
- *Ellas son de conocimiento común entre todos;*
- *Las personas creen en las historias;*
- *Ellas son una especie de contrato social en la organización, una vez que son, en general, relacionadas con la manera de actuar y de que forma esa manera es tratada, recompensada o punida. (p. 28)*

Los mitos son muy similares, con la diferencia de que no son basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Tabúes

Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.

Este es un tema muy poco descrito en la literatura sobre la Cultura Organizacional.

Héroes

El héroe es la encarnación de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.

Los héroes natos son personas que de cierta forma, determinaron o cambiaron el rumbo de la organización y los héroes creados son aquellas personas que vencieron desafíos establecidos dentro de la organización y recibieron una condecoración por su éxito, como por ejemplo, el funcionario padrón, el administrador del año, el campeón de ventas, etc.

La función del héroe es la de proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño y motivando a personas en varios niveles.

Normas

No siempre las normas se presentan escritas, pero fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son.

Las normas son definidas con base en los elementos culturales y también su transmisión (de la cultura) se da a través de ellas.

Comunicación

Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

La comunicación mejora el sistema organizacional en ambos sentidos (ascendente y descendente) pues al mismo tiempo que es un medio donde el funcionario recibe más informaciones, también ofrece sus opiniones, sugerencias y también sus reivindicaciones.

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el pilar fundamental de toda organización, la cual está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la misma le proporciona fomentando su desenvolvimiento.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada en sus valores, se tiene como objetivo principal el desarrollo de una identificación con los propósitos estratégicos de la organización.

En resumen, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Cultura y Cambio Organizacional

Para Stewart (1992) es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, sus directores, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De tal manera que la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio, es decir, que las organizaciones que quieran ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, de manera que puedan utilizar las herramientas que les permitan estructurar una adecuada cartera de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos las organizaciones deben tomar en cuenta diversos aspectos gerenciales que puedan establecer su desarrollo, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Tabla 1

**Compendio de los principales teóricos del Desarrollo Organizacional.
Según sus perspectivas, intereses y aplicaciones.**

PERSPECTIVA	TEÓRICO	INTERÉS	APLICACIÓN
Individual	Maslow y Hezberg	Necesidades individuales	Desarrollo de la carrera, enriquecimiento del trabajo.
	Vroom y Lawler	Expectativas y valores individuales	Proyecto de un sistema de recompensas, evaluación de la actuación.
	Hackman y Oldham	Satisfacción en el trabajo	Diseño de empleo y trabajo; diseño de un sistema de recompensas.
De grupo	Lewin	Normas y valores	Cambio de pautas de conformidad.
	Argyris	Competencia y valores interpersonales	Capacitación y educación.
De sistema	Likert	Estilo y enfoques gerenciales	Cambio a gerencia participativa.
	Lawrence y Lorsch	Estructura organizacional	Cambio condicionado por el medio ambiente de la organización.
	Levinson	Las organizaciones como familia	Diagnóstico de la organización de acuerdo con patrones familiares.

Fuente: Burke, 1988. p.55

CULTURA DE SERVICIO

La gerencia moderna siempre se ha planteado el reto de contar con una fuerte cultura que apoye las estrategias organizacionales. Se sabe que una fuerte cultura, compartida por la mayoría de los miembros de una organización y alineada con los objetivos estratégicos, es un factor clave de éxito en todo proceso de cambio. Un cambio en las estrategias del negocio, requiere un cambio cultural.

La perspectiva de concebir las organizaciones como cultura constituye un fenómeno para las mismas. Hace 10 años, las organizaciones sólo eran, en general, valoradas simplemente como un medio racional para coordinar y controlar un grupo de individuos, a través de sistemas verticales, departamentos, relaciones públicas y de autoridad, entre otros.

Sin embargo hoy en día, las organizaciones son algo más que una simple infraestructura en la cual trabajan grupos de personas, son como los individuos, también poseen una personalidad, pueden ser rígidas o flexibles, innovadoras o conservadoras, pero sobre todo ofrecen un servicio a la comunidad, ya sea tangible o intangible.

El servicio como parte de la cultura de una empresa demuestra como principio fundamental la superación del individuo, ya que a partir de ello el servidor percibe que la honestidad, la capacidad, la dedicación y la eficiencia son maneras de obtener no sólo un cliente satisfecho, sino también su propia realización.

Poco se conoce sobre la cultura de servicio y el SCISA (2003) la ha definido como:

Aquella que garantiza la supervivencia, el progreso, la evolución y el desarrollo del algún grupo humano (empresa, familia, institución, escuela, etc.) a través de la actitud de sus integrantes de hacer el bien a las personas con las cuales se hizo el compromiso de proporcionar productos o servicios. (s/p. Documento en línea)

Es por ello, que las empresas deben promover y fortalecer una cultura de servicio eficiente, en donde se cautive al cliente y se obtengan los mejores resultados organizacionales a través de una sinergia del trabajo en equipo.

Por otro lado, actualmente la sociedad habla mucho de servicio, palabra que enaltecen las más diversas organizaciones, asociaciones, escuelas, instituciones, etc.

Empero, es necesario establecer la diferencia existente entre productos, servicios y servicio, como lo plantea el SCISA (2003):

1. **Productos:** *Cosas o bienes tangibles, manufacturados, extraídos, cosechados, etc., que permiten satisfacer necesidades*
2. **Servicios:** *Toda actividad que afecta directamente a la persona y que le satisface una necesidad.*
3. **Servicio:** *Es la actitud de hacer el bien a las personas con las cuales se hizo el compromiso de proporcionar productos o servicios. El servicio, por lo tanto, es intangible, una actitud propia y exclusiva del hombre. (s/p. Documento en línea)*

A pesar de lo simbólico que es el servicio, las empresas deben adoptar la tarea de diseñar y llevar a cabo una estrategia de servicio que las distinga de otras.

Al respecto Serna (1992) arguye que “un mal servicio se presta solo. Un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo. Las empresas deben afrontar este reto como condición de distinción en los mercados de hoy” (p. 75)

Por consiguiente, la cultura de servicio se refiere al compromiso establecido entre la organización y el cliente con la finalidad de proporcionar productos, servicio y servicios de manera satisfactoria.

Cultura y Servicios

La cultura Latinoamericana se ha formado y ha estado influenciada por el principio de *servir es vil*, en la cual, la curiosa mezcla de elementos en nuestros genes no ha aceptado que en nuestro vocabulario exista la palabra *servir*.

Asimismo, la idea de servir es atribuida solo en las mujeres, quienes fueron hechas para ello. Sin embargo, los patrones culturales de la sociedad Latinoamericana han estimado que el tener sirvientes es sinónimo de un nivel superior de desarrollo y que el llegar a ser gerente o jefe es considerado como el logro de un nivel de superación.

Postulados éticos y criterios de visión

Según el SCISA (2003) , para lograr los objetivos empresariales es necesario que los trabajadores hagan suyos los siguientes postulados y criterios básicos organizacionales:

Postulados Éticos

1. *Hasta que se proporcione bienestar al cliente, se puede exigir el propio.*
2. *Cuando se es servidor la atención se enfoca en cumplir, y cuando se es cliente, en agradecer y cubrir lo acordado.*
3. *Nuestro cliente es un fin, no un medio.*
4. *La responsabilidad, la honradez, la disciplina y la obediencia a la propia misión de servicio, son virtudes del buen servidor.*
5. *La persona orientada al servicio propicia la autarquía, la autonomía y la autocracia de sus clientes.*

Criterios de Visión

1. *Más se benefician a sí mismos quienes mejor sirven.*
2. *El servir debe ser un placer.*
3. *La vocación y misión del servidor son el impulso y el sentido que genera una actitud a toda prueba.*
4. *La convicción del servidor se basa en la percepción que tiene de ser esencialmente señor y de estar a disposición de los demás.*
5. *Las raíces de la actitud de servicio se nutren en la razón.*
6. *Hay que tener la intención permanente de establecer procesos asociativos con las personas a las que se sirve.*
7. *La reflexión y el ejemplo son medios para establecer una Cultura de Servicio. (s/p. Documento en línea).*

A través del uso de estas herramientas organizacionales, se podrá sensibilizar al personal en la actitud de servicio, convirtiéndola en una misión de servicio y así definir las cuatro tareas del ser humano como son la responsabilidad, la honradez, la disciplina y la obediencia, para de esta manera otorgar un reconocimiento al personal y así estructurar proyectos de servicio.

Actitud de servicio

Medir la actitud de servicio de un empleado no es algo que se pueda hacer de manera tangible, sin embargo, los clientes han concurrido en que la misma se puede medir a través de la percepción de las personas que los atienden, si tienen o no el interés de resolverles el problema presentado. No obstante, la cortesía y la amabilidad no le desagradan a los clientes, pero, lo que ellos necesitan son soluciones a sus problemas.

Si un empleado con amabilidad en su trato con el cliente, o un empleado con la capacidad de entenderlo (empatía) ofrece un mal servicio puede ocasionar en el usuario una molestia o una insatisfacción a pesar de la amabilidad y cortesía ofrecida debido a que el empleado a pesar de su buena actitud carece de capacidad, autoridad, o apoyo en la resolución del problema.

En resumen, los clientes observan la actitud de servicio, sobre todo, cuando quienes lo atienden utilizan todas las herramientas en la resolución de los problemas, para así subsanar el incumplimiento de un buen servicio y obtener la satisfacción del cliente.

Servicio y Cliente

Una de las inquietudes más comunes entre los empresarios es el tema del servicio al cliente, este es un aspecto importante para el éxito de toda organización.

Para que una empresa ofrezca un servicio pensado en el cliente, sus gerentes deben tomar en cuenta si realmente están dispuestos a aceptar todos los riesgos y retos que significa orientar su empresa hacia el cliente, para, de esta manera, dar el *servicio* que el cliente quiere. Todo ello significa que se debe invertir en un indoctrinamiento de todo el personal, y un cambio personal en su actitud.

Por otra parte, se debe definir lo que para el dueño de la empresa y todo el personal que labora directa e indirectamente con el cliente es imprescindible al momento de ofrecer un servicio.

Es por ello que para ofrecer un servicio de calidad principalmente se debe conocer al cliente y construir estrategias que beneficien no sólo a la organización, sino también a las personas que requieren de sus beneficios.

¿Qué es un cliente?

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano (1994), un cliente es una “persona que requiere habitualmente los servicios de un profesional o de una empresa” (p. 418)

Numerosas organizaciones que prestan servicios al público han coincidido que el cliente es la persona más importante, quien tiene derecho a depositar su confianza en la empresa y al mismo tiempo merece un servicio de calidad.

Factor Humano: Determinante de la calidad y excelencia en el servicio.

La calidad y la excelencia de un servicio son factores determinantes del compromiso humano de una empresa, es así como estos dos agentes no los producen solamente las máquinas o los aparatos, las reglas o las normas, éstos (los agentes) de nada valen sin el compromiso del componente humano comprometido con una eficiente cultura de calidad y servicio.

La creación de esta cultura exige una definición muy clara de la misión de calidad y servicio de la organización, de los objetivos, estrategias y en especial de un programa de mercadeo interno que involucre a todos los miembros de la empresa en los programas y estrategias de calidad y servicio de la institución. (Serna, 1992. p. 76)

Es así como sin la cooperación y el compromiso de los individuos de una organización no se podrán lograr los objetivos preestablecidos por la empresa y, desde luego, para ello se requiere de la lealtad y la participación de las personas que hacen vida en la organización, para así lograr la calidad y el servicio esperada por el cliente.

En resumen, la cultura de servicio en una organización formará empresas comprometidas con el cliente, en la cual la excelencia del servicio como meta, será la clave para consolidar las condiciones de crecimiento y rentabilidad de una organización.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

La finalidad del presente trabajo de investigación, fue la de enmarcar la gestión de servicio, tanto en contenido como en calidad del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social del Estado Táchira (Lotería del Táchira), dentro de la corriente de la cultura organizacional, proponiendo estrategias que refuercen su cultura corporativa con la finalidad de desarrollar su capacidad competitiva.

Este estudio permitió identificar qué tipo cultura tiene la organización, y cómo actúa en sus clientes, igualmente se analizó la gestión de servicio en el fomento de la cultura organizacional.

Una vez realizada la exploración, se esperan plantear alternativas de solución en caso de que existan problemas inherentes al tema estudiado, para de esta manera, mejorar y fomentar una cultura organizacional enmarcada en una gestión de servicio eficiente.

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

En esta investigación, la metodología utilizada corresponde a un estudio de tipo descriptivo, ya que no existe manipulación ni control de variables, sólo se realizó una descripción y un análisis de los elementos comprendidos en una realidad concreta, además de corresponder a un estudio de campo.

Es de campo, ya que la información tomada se originó directamente de las fuentes involucradas en el estudio: Directivos, trabajadores y usuarios de la Lotería del Táchira.

Asimismo, fue de aplicación práctica, porque del análisis realizado se llegaron a conclusiones certeras, las cuales permitieron realizar propuestas que mejoren y, desde luego, refuercen la cultura corporativa de la empresa estudiada. Esta comprendió un registro, descripción, análisis e interpretación de una realidad actual en un medio determinado.

Además, el paradigma descriptivo a través del estudio cuantitativo permitió conocer cuál era la realidad del Instituto de Beneficencia y Bienestar Social del Estado Táchira.

De igual manera, esta investigación dio paso a contrastar acontecimientos afines, así como también a “establecer comparaciones internas entre los diferentes elementos constitutivos y características de problemas o de una situación” (Muriel y Rota, Pág. 107).

En conclusión, se pretendió a través de éstos métodos, la descripción y posterior delimitación de las características de la Cultura organizacional y su enfoque de servicio en el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira, con la finalidad de obtener una visión de sus estrategias corporativas, lo cual permitió realizar un diagnóstico y llegar a conclusiones, propuestas y recomendaciones específicas.

POBLACIÓN O UNIVERSO

La población en estudio la constituyó todo el personal administrativo y obrero del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira, dividido en 6 gerencias, con sus respectivas dependencias, tal como se observan en el cuadro siguiente:

Población del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira

GERENCIAS Y DEPENDENCIAS	EMPLEADOS
Junta Directiva (PRESIDENCIA)	03
Gerencia General	11
Contraloría Interna	06
Gerencia de Desarrollo Social	03
▪ Servicio Social	08
▪ Giras Médicas	04
▪ Comisión Asesora de Salud	03
Gerencia de Producto	02
▪ Departamento de Premios	04
▪ Departamento de Devoluciones	03
Gerencia de Informática	08
Gerencia de Recursos Humanos	03
▪ Transporte	01
▪ Servicios Generales	05
▪ Vigilancia	10
Gerencia de Comunicaciones Corporativas	06
Gerencia de Finanzas	10
▪ Departamento de Contabilidad	13
▪ Departamento de Compras	12
Cormesca	03
Inmobiliaria	04
Sport Táchira	01
TOTAL	123

Fuente: Recursos Humanos- Lotería del Táchira

Asimismo, la población estuvo conformada por los usuarios que se dirigen hasta la empresa estudiada para hacer sus diversas peticiones, correspondientes a los días de atención al público (martes y miércoles), es decir, 90 usuarios diarios, lo que corresponde a 180 personas semanales.

MUESTRA

Con relación a los empleados se tomaron sólo las Gerencias y los Departamentos que trabajan directamente con el público, conformados por 15 empleados de la empresa Lotería del Táchira. La muestra quedó integrada de la siguiente forma:

Muestra de los empleados del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira

Gerencia de Desarrollo Social	03
▪ Servicio Social	06
Gerencia de Comunicaciones Corporativas	05
Recepción	01
TOTAL	15

Fuente: Recursos Humanos- Lotería del Táchira

De igual manera, esta muestra la conforman la alta gerencia de la empresa Lotería del Táchira, constituida por 03 Directores y 01 Gerente General. Por otra parte, a través del programa Stats (Hernández S. 2002), para la población de 720 usuarios del servicio (mensuales), se tomó una

muestra de 78 personas (semanales), con un margen de error máximo aceptable del 5%, para así obtener un nivel deseado de confianza del 95%.

INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información se empleó la encuesta, utilizándose tres cuestionarios estructurados: 1 dirigido a la Alta Gerencia de la empresa estudiada, constituido por 06 preguntas; 1 dirigido a los empleados, de 17 preguntas; y uno dirigido a los usuarios, de 15 preguntas; tipo escala de Likert, de respuestas multicótomas, abiertas o cerradas, según lo requirió el caso.

En esta etapa de la investigación se hizo un acopio de información que permitió realizar las descripciones y emitir juicios acerca de los resultados para posteriormente relacionarlos los con los objetivos planteados.

VALIDACIÓN

El instrumento a diseñar fue validado por la técnica de juicios de expertos compuestos por:

- ✓ Una (1) Magíster en Gerencia Educativa
- ✓ Un (1) Magíster en Orientación de la Conducta
- ✓ Una (1) Doctora en Pedagogía

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez recabada la información, a través de los instrumentos antes mencionados, se sometieron los resultados a un procedimiento estadístico a través del programa Excel bajo Windows, obteniéndose de esta manera los datos cuantitativos, y a partir de ellos realizar deducciones, para así culminar en una propuesta de acción. Los resultados se representan en tablas y gráficos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de resultados. Para el tratamiento de la información se contactó a la Alta Gerencia del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira, con el propósito de informar sobre el objetivo de la investigación, fijándose la fecha y hora, previamente autorizada por ellos, para ser aplicados los instrumentos para la recolección de los datos.

Posteriormente, se procedió a realizar la tabulación de cada instrumento, en este sentido, se utilizó la técnica porcentual, tomándose las frecuencias acumuladas y recogiendo los valores obtenidos para el análisis de los datos. Para ello, se realizaron cuadros con el propósito de leer más representativamente la información.

ENCUESTA TIPO “A”: Dirigida a los usuarios de la Empresa

Lotería del Táchira

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta “A”, a un grupo de 78 usuarios de la empresa Lotería del Táchira, en el Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Ítem 1: ¿El empleado trabaja de manera organizada y ordenada?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
65	83.33	12	15.38	01	1.28

Fuente: Peña, 2003

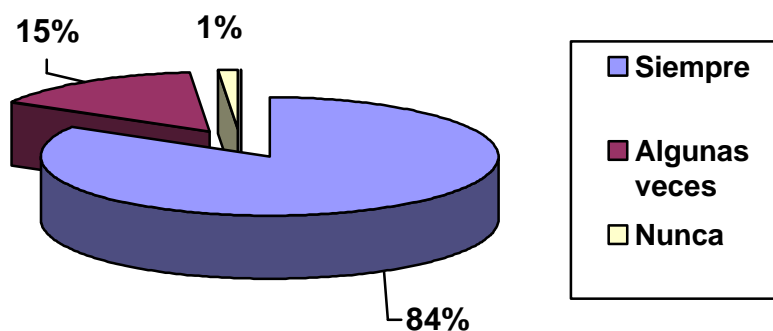


GRÁFICO Nº 1: Trabajo ordenado y organizado

El 84% de los usuarios encuestados respondieron que los empleados de la empresa estudiada siempre trabajan de manera ordenada y organizada, lo cual hace que el trabajo sea más eficiente, sin embargo, hay un 16% (suma de las opciones “algunas veces” y “nunca”), que debe entrenarse para que logre el más alto rendimiento.

Ítem 2: ¿El empleado usa palabras y comentarios agradables al momento de atenderlo?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
50	64.10	22	28.21	06	7.69

Fuente: Peña, 2003

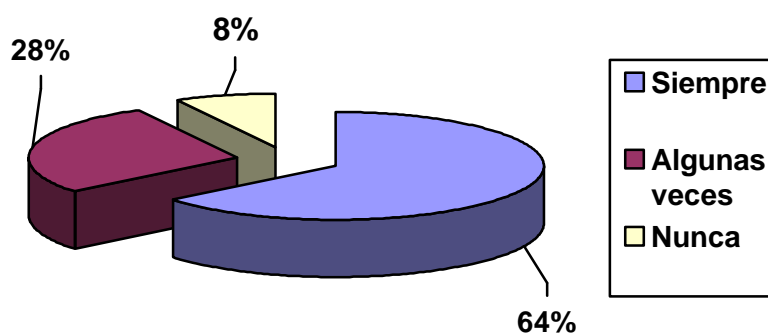


GRÁFICO N° 2: Uso de palabras y comentarios agradables

El 64% de los usuarios respondieron que los empleados de la empresa usan palabras y comentarios agradables al momento de atenderlos, sin embargo, la suma de las opciones “algunas veces” y “nunca” dan como resultado un 36%, el cual es considerable, ya que para efectos de atención al público se debe tomar en cuenta que éste debe ser de un 100% para así lograr los objetivos preestablecidos y de esta manera obtener un alto grado de satisfacción y empatía por parte del usuario.

Ítem 3: ¿El empleado muestra tolerancia al responder las diversas peticiones hechas por usted?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
59	75.64	15	19.23	04	5.13

Fuente: Peña, 2003

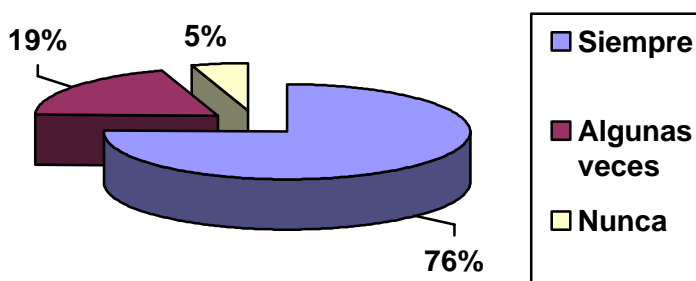


GRÁFICO N° 3: Tolerancia

El 76% manifestó que los empleados de la empresa al momento de atenderlos mostraban paciencia hacia las diversas peticiones hechas por los usuarios. Este resultado aporta datos interesantes ya que la tolerancia y la paciencia en un empleado en permanente contacto con los usuarios, son cualidades necesarias en la atención al público, en contraparte, un 24% de los usuarios respondieron que sólo algunas veces o nunca muestran capacidad de atención.

Ítem 4: ¿El empleado muestra una actitud positiva en su trabajo?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
64	82.05	12	15.38	02	2.56

Fuente: Peña, 2003

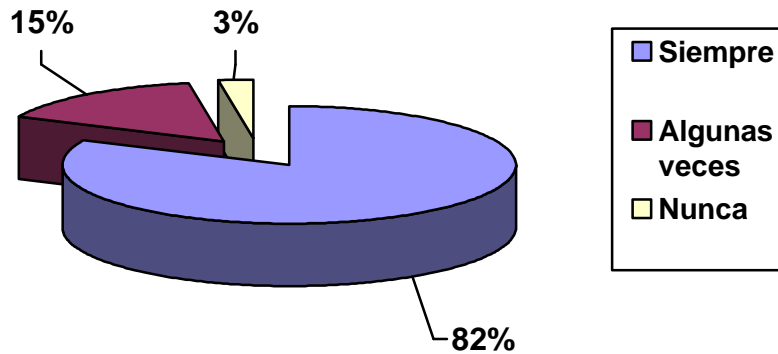


GRÁFICO Nº 4: Actitud ante el trabajo

El 82% manifestó que los empleados demuestran gusto por el trabajo que realizan, a través de una actitud positiva, lo cual infiere que las personas que atienden al público lo hacen por gusto y no por obligación.

Ítem 5: ¿El empleado sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea los más eficiente posible para usted?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
55	70.51	18	23.08	05	6.41

Fuente: Peña, 2003

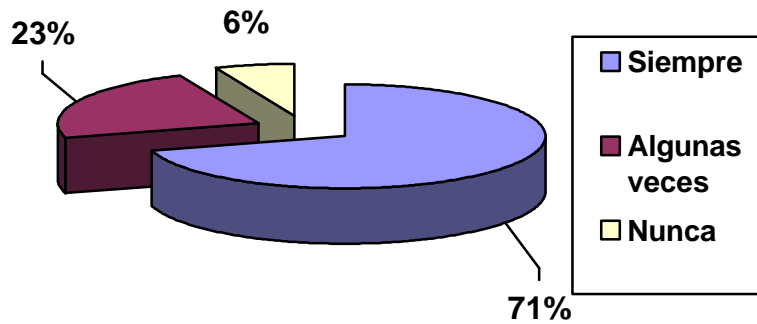


GRÁFICO Nº 5: Eficiencia en el servicio

El 71% respondió que el empleado hace que el servicio prestado sea lo más eficiente posible a través de procedimientos previamente establecidos por la empresa, no obstante, la suma de las opciones “algunas veces” y “nunca” dan como resultado que un 29% de los empleados no siguen los procedimientos que hacen que el usuario se sienta satisfecho con la respuesta obtenida, resultado que aporta datos importantes, ya que en la satisfacción de necesidades se deduce si existe o no calidad en el servicio, para ello la empresa debe preparar de manera frecuente a sus empleados, con la finalidad de que éstos realmente se preocupen por sus usuarios .

Ítem 6: ¿El empleado lo llama por su nombre?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
31	39.74	15	19.23	32	41.03

Fuente: Peña, 2003

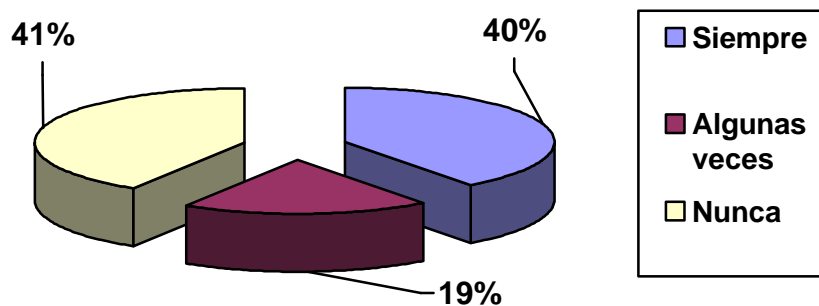


GRÁFICO Nº 6: Interés en el usuario

El 40% de los usuarios respondió que los empleados los llaman por sus nombres, sin embargo, un 41% manifestó que éstos sólo algunas veces los hacen, dato que sumado al 19% restante (opción “nunca”), da como resultado que un 60% de los empleados no se interesa en este aspecto de la atención al público, lo cual, para efectos de relaciones humanas y de empatía es necesario que al usuario se le llame por su nombre para así crear en él cierto grado de confianza tanto en la persona que lo atiende, como en la empresa.

Ítem 7: ¿El empleado muestra una sonrisa mientras lo está atendiendo?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
37	47.44	30	38.46	11	14.10

Fuente: Peña, 2003

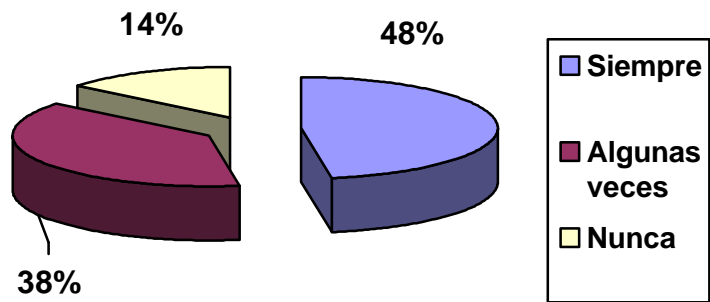


GRÁFICO N° 7: Empatía

Un 48% respondió que el empleado manifiesta una sonrisa al momento de atenderlo, no obstante, el 52% (opciones “algunas veces” y “nunca”) de los usuarios manifestaron que esta actitud no es muy común en el trabajador, creando en ellos cierta desconfianza ante el interés que el mismo pueda haber demostrado en el momento de la atención, es por ello necesaria la empatía empleado-usuario a través de la demostración de una sonrisa por parte de ambos.

Ítem 8: ¿El empleado le ofrece sugerencias que lo puedan ayudar?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
51	65.38	20	25.64	07	8.97

Fuente: Peña, 2003

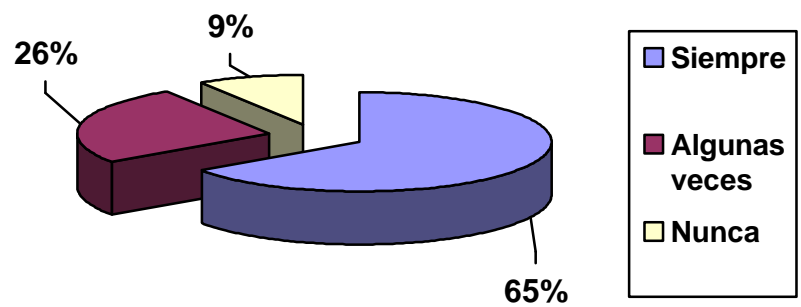


GRÁFICO Nº 8: Sugerencias

El 65% de los usuarios encuestados manifestaron que el empleado les ofrece sugerencias que puedan hacer más efectiva su petición, sin embargo, un 35% (opciones “algunas veces” y “nunca”) respondió que esto pocas veces o nunca se hace, lo que genera en el usuario malestar y desde luego desconfianza en la empresa.

Ítem 9: ¿El empleado le ofrece un servicio a tiempo de acuerdo a sus necesidades?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
38	48.72	32	41.03	08	10.26

Fuente: Peña, 2003

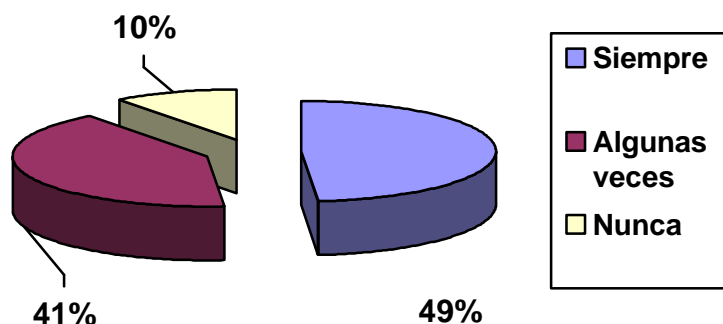


GRÁFICO N° 9: Servicio

El 49% de los usuarios respondieron que los empleados les ofrece un servicio óptimo y de acuerdo a sus necesidades, sin embargo, un 51% (opciones “algunas veces” y “nunca”) manifiesta que el servicio que brinda el empleado no es totalmente satisfactorio, este resultado es comparable con la anterior pregunta, ya que si el trabajador no puede ofrecer sugerencias o ayudar al usuario a tiempo y de manera satisfactoria, es necesaria la implementación de medios alternativos que subsanen este inconveniente.

Ítem 10: ¿El empleado lo ha hecho sentir olvidado por la urgencia de otras actividades?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
15	19.23	22	28.21	41	52.56

Fuente: Peña, 2003

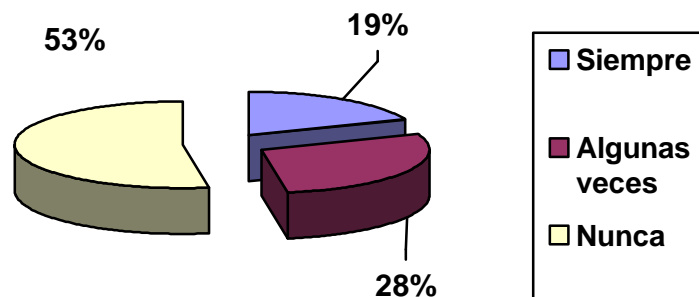


GRÁFICO Nº 10: Atención al usuario

El 53% de los usuarios manifestaron que en ningún momento cualquier otra actividad es más importante para el empleado que atender al usuario, en contraparte, la suma de las opciones “algunas veces” y “nunca” dan como resultado que el 47% de los usuarios opinan que cualquier otra actividad es más importante que su atención.

Ítem 11: ¿El empleado le ofrece un servicio más allá de lo que usted espera?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
25	32.05	28	35.90	25	32.02

Fuente: Peña, 2003

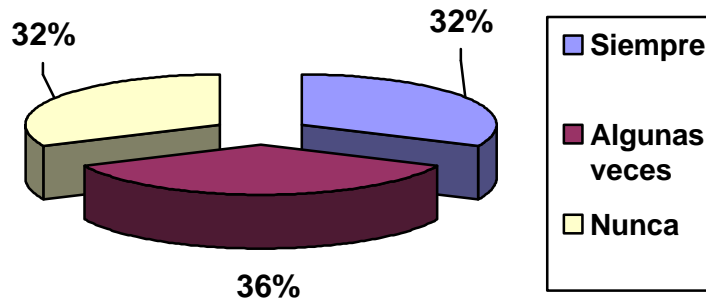


GRÁFICO N° 11: Expectativa del servicio

Un 36% de los usuarios encuestados respondieron que el empleado le brinda un servicio más allá del esperado, en contraparte, un 64% manifestó que sólo algunas veces o nunca se le ofrece el servicio que el cliente espera, solamente el necesario.

Ítem 12: ¿El empleado se comunica bien con las personas que atiende?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
68	87.18	10	12.82	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

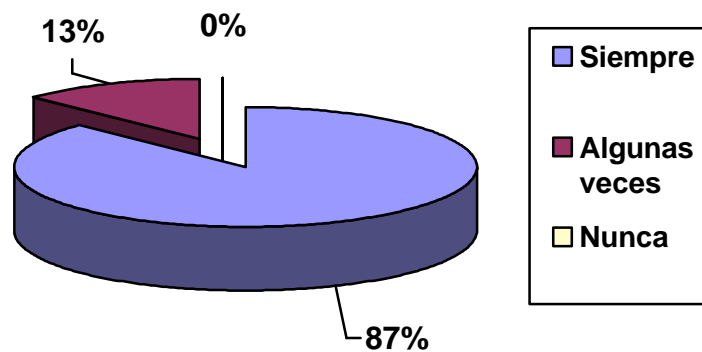


GRÁFICO Nº 12: Comunicación

El 87% de los usuarios encuestados respondieron que el empleado se comunica bien con ellos al momento de ser atendidos.

Ítem 13: ¿El empleado muestra una actitud indiferente al tratar a las personas?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
13	16.67	08	10.26	57	73.08

Fuente: Peña, 2003

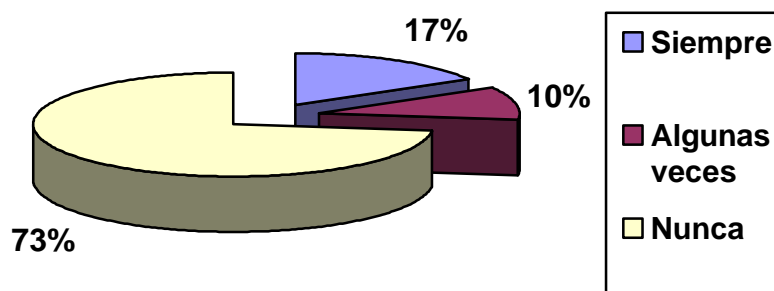


GRÁFICO Nº 13: Actitud de servicio

El 73% de los usuarios manifestó que el empleado en ningún momento muestra una actitud despreocupada ante las diversas peticiones hechas por ellos (usuarios), sin embargo, más de una cuarta parte (27%) afirmó que el empleado, pocas veces o nunca muestra interés hacia sus usuarios.

Ítem 14: ¿El empleado satisface sus necesidades?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
38	48.72	35	44.87	05	6.41

Fuente: Peña, 2003

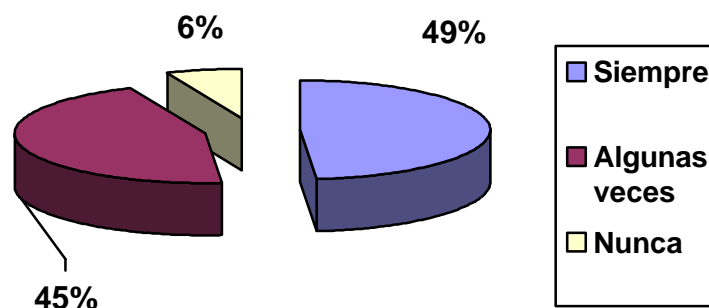


GRÁFICO N° 14: Satisfacción de necesidades

El 49% de los usuarios encuestados respondieron que el empleado satisface sus necesidades, en contraparte, un 51% (opciones “algunas veces” y “nunca”) manifiesta que ocasionalmente lo hacen, resultado que infiere que el empleado sólo le ofrece el servicio necesario, no preocupándose por la satisfacción completa del usuario, punto importante en la atención al cliente.

Ítem 15: ¿El empleado lo trata de una forma amable ofreciéndole la satisfacción esperada?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
35	44.87	31	39.75	12	15.38

Fuente: Peña, 2003

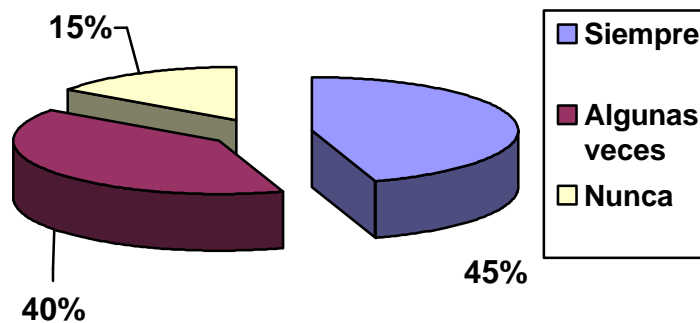


GRÁFICO Nº 15: Atención

Un 45% de los usuarios manifestaron que el empleado lo trata de manera cordial brindándole igualmente la satisfacción esperada por ellos, sin embargo, más de dos cuartas partes de los usuarios 55% (suma de las opciones “algunas veces” y “nunca”) opinan que el empleado lo trata de manera indiferente y sólo se dedica al despacho del usuario, ofreciéndole la atención necesaria.

ENCUESTA TIPO “B”: Dirigida a los Empleados de la Empresa

Lotería del Táchira

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta “B”, a un grupo de 15 empleados que trabajan directamente con público de la empresa Lotería del Táchira, en el Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Ítem 16: ¿Trabaja usted de manera ordenada y organizada?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
13	86.67	02	13.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

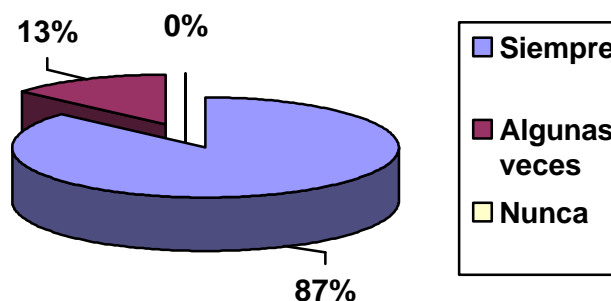


GRÁFICO Nº 16: Trabajo ordenado y organizado

El 87% de los empleados encuestados manifestaron que trabajan de manera ordenada y organizada en su lugar de empleo.

Ítem 17: ¿Usa palabras y comentarios con tacto al tratar a sus usuarios?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
13	86.67	02	13.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

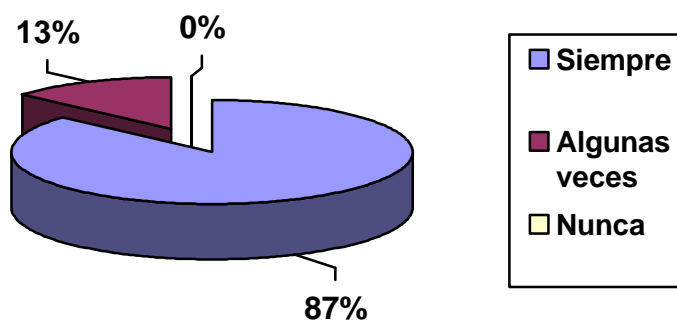


GRÁFICO N° 17: Uso de palabras y comentarios agradables

El 87% de los empleados respondieron que al tratar a sus usuarios usan palabras y comentarios agradables para ellos, sin embargo el 13% restante opina que no lo hacen, dato importante que indica el desinterés de este grupo por sus usuarios.

Ítem 18: ¿Muestra flexibilidad al responder las diversas peticiones del usuario?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
10	66.67	05	33.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

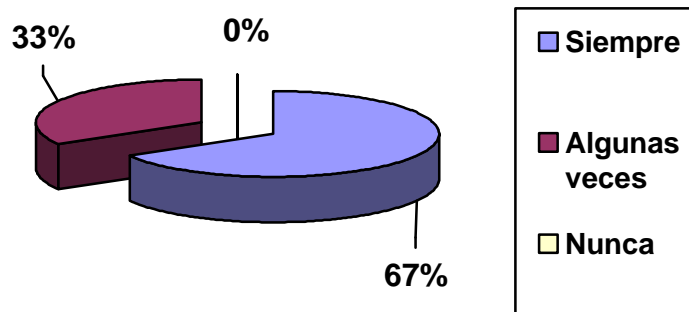


GRÁFICO Nº 18: Tolerancia

Un 67% manifestó mostrar paciencia y entendimiento al momento de atender a sus usuarios, no obstante, más de una cuarta parte (33%) de los empleados consideran no tener la paciencia y tolerancia suficiente para atender al usuario, actitud negativa no sólo para el empleado sino para la empresa.

Ítem 19: ¿Muestra una actitud positiva en el trabajo?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
15	100	0	0.00	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

100%

GRÁFICO Nº 19: Actitud ante el trabajo

La totalidad de los empleados de la empresa estudiada manifestaron gustarles su trabajo y mostrar una actitud positiva ante él, punto importante

en la atención al público, ya que es necesaria la empatía entre el trabajador y su labor.

Ítem 20: ¿Sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea lo más eficiente posible para los usuarios?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
13	86.67	02	13.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

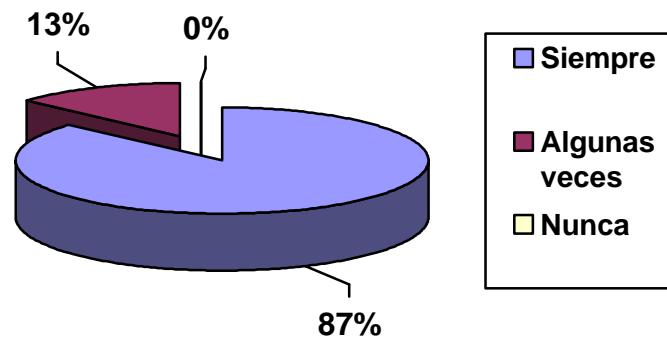


GRÁFICO N° 20: Eficiencia en el servicio

El 87% respondió que siguen los procedimientos establecidos por la empresa para brindar un mejor servicio a sus usuarios, sin embargo, el 13% restante manifestó hacerlo sólo algunas veces, lo cual no es positivo para la empresa ya que mientras más se haga por el usuario, la confianza en la empresa será mayor.

Ítem 21: ¿Llama a los usuarios por su nombre?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
08	53.33	06	40.00	01	6.67

Fuente: Peña, 2003

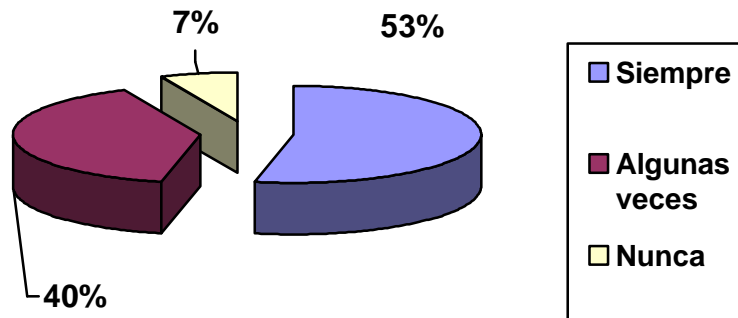


GRÁFICO N° 21: Interés en el usuario

Un 53% de los empleados afirmaron que llaman a los usuarios por su nombre, en contraparte un 40% manifestó que sólo en algunas ocasiones lo hacen, punto negativo para la empresa, ya que si sumamos este 40% (opción “algunas veces”) con el 7% restante (opción “nunca”), da como resultado que las dos cuartas partes de los empleados pocas veces o nunca se interesan en llamar por su nombre a los empleados, lo que trae como consecuencia que el usuario desconfíe de la atención prestada.

Ítem 22: ¿Muestra una sonrisa mientras está atendiendo al usuario?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
11	73.33	04	26.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

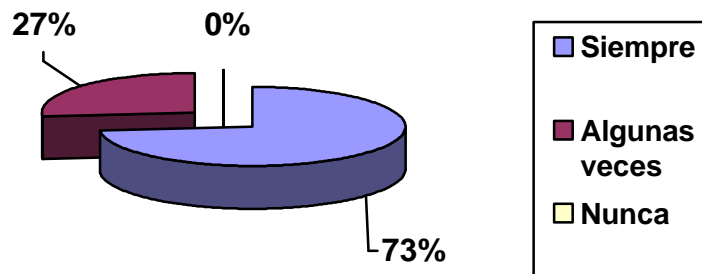


GRÁFICO Nº 22: Empatía

El 73% de los empleados encuestados afirmaron mostrar una sonrisa mientras está atendiendo al usuario, sin embargo más de una cuarta parte (27%) de los empleados respondieron que sólo algunas veces lo hacen, resultado que aunado a la anterior pregunta deduce que al no existir interés por el usuario, crea en él cierto grado de desconfianza hacia en el empleado y la institución.

Ítem 23: ¿Genera una relación de trabajo constructiva con los gerentes y/o subordinados?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
13	86.67	02	13.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

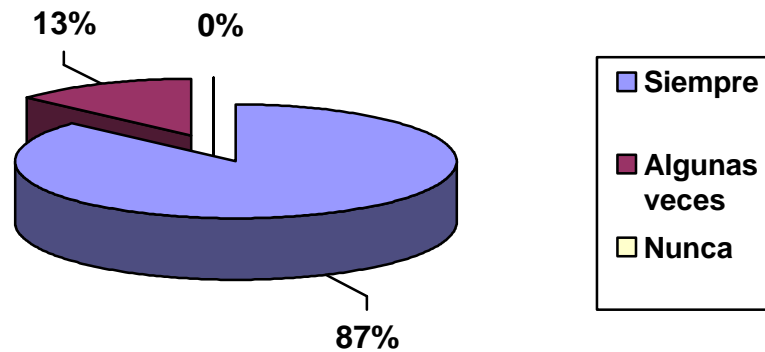


GRÁFICO N° 23: Relación gerente- subordinado

El 87% de los encuestados manifestaron tener una buena relación tanto con sus gerentes como con sus subordinados, lo que infiere que todos los empleados mantienen una relación constructiva en pro de la institución para la cual trabajan, sin embargo, el 13% señala que sólo algunas veces existe el entendimiento entre el trinomio empleado-gerente-empleado, para lo cual se necesita una mayor comunicación favorable no sólo entre empleados, sino también toda la institución, para de esta manera ofrecer esa misma empatía y comunicación a los usuarios que se atienden.

Ítem 24: ¿Ofrece sugerencias que puedan ayudar a los usuarios?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
11	73.33	04	26.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

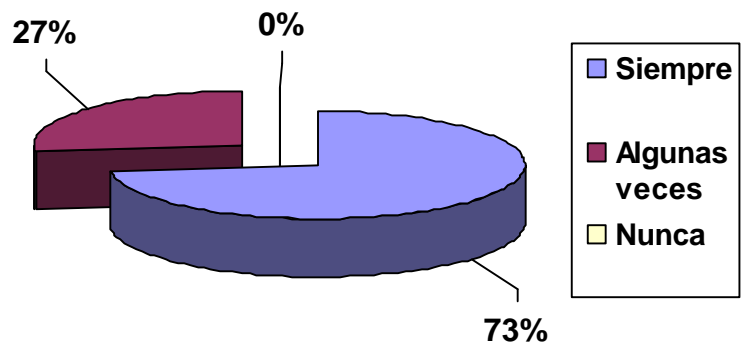


GRÁFICO Nº 24: Sugerencias

El 73% de los empleados encuestados respondieron que ellos constantemente le ofrecen sugerencias a sus usuarios para de esta manera ayudarlos en sus peticiones, sin embargo, una cuarta parte de los trabajadores manifestaron hacerlo sólo algunas veces, lo que infiere que ellos no están totalmente preparados para las diversas demandas del público, punto primordial que la empresa debe reforzar, para así ofrecer el mejor servicio e imagen.

Ítem 25: ¿Se comunica bien con sus compañeros de trabajo?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
14	93.33	01	6.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

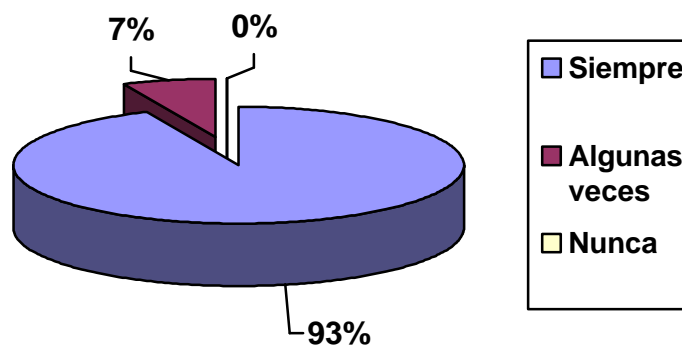


GRÁFICO Nº 25: Comunicación

El 93% de los empleados afirmaron tener buena comunicación con sus compañeros de trabajo, lo cual genera una óptima relación entre ellos, infiriéndose además que esta relación se exterioriza a los usuarios que atienden.

Ítem 26: ¿Provee el servicio a tiempo y de forma consistente con las necesidades del usuario?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
11	73.33	04	26.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

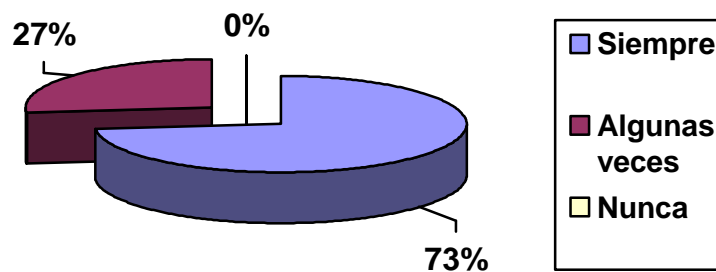


GRÁFICO N° 26: Servicio

El 73% de los encuestados manifestaron ofrecer un servicio óptimo para sus usuarios, sin embargo, una cuarta parte de (27%) afirmó que sólo algunas veces lo hacen, respuesta de la cual se interpreta que estos trabajadores no se preocupan totalmente de las personas que atienden.

Ítem 27: ¿Evita que el usuario se siente olvidado por la premura de otras actividades?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
05	33.33	04	26.67	06	40.00

Fuente: Peña, 2003

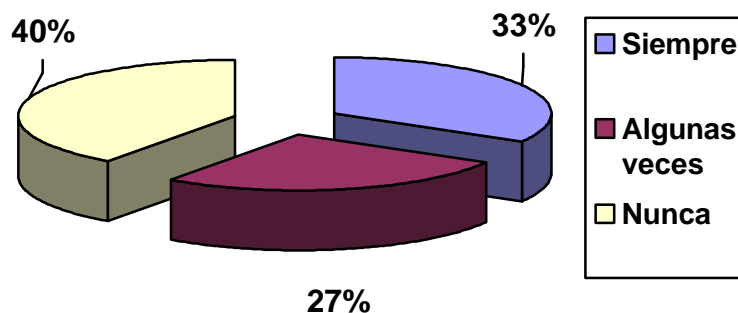


GRÁFICO Nº 27: Atención al usuario

Un 27% de los encuestados afirmaron que el usuario es lo más importante al momento de su atención, en contraparte, la suma de las opciones “algunas veces” y “nunca”, dan como resultado que para el 73% de los empleados cualquier otra actividad es más importante que el usuario, lo cual infiere que la atención al beneficiario en la empresa estudiada es prácticamente deficiente a pesar de que los empleados en preguntas anteriores manifestaron gustarles la atención al público (trabajo que desempeñan en la empresa), para ello es necesario la aplicación constante de talleres y cursos que cultiven en los empleados la importancia del usuario para la empresa.

Ítem 28: ¿Busca la retroalimentación por parte del usuario?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
07	46.67	05	33.33	03	20.00

Fuente: Peña, 2003

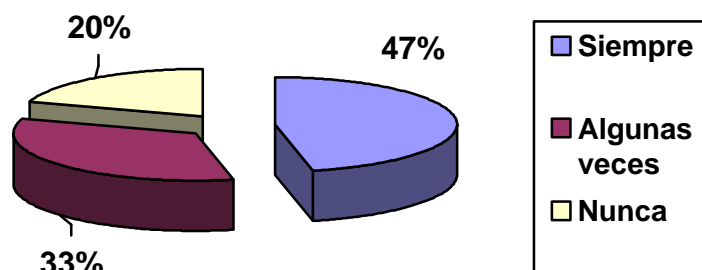


GRÁFICO N° 28: Retroalimentación

El 47% de empleados encuestados afirmaron buscar en los usuarios sugerencias que les sean útiles, sin embargo, el 53% (suma de las opciones “algunas veces” y “nunca”) manifestaron que pocas veces o nunca lo hacen, pese a esto es necesario que haya una retroalimentación entre el usuario y el empleado ya que de ella surgirán críticas constructivas, útiles para así ofrecer un mejor servicio.

Ítem 29: ¿Provee un servicio más allá de lo que el usuario espera?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
10	66.67	05	33.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

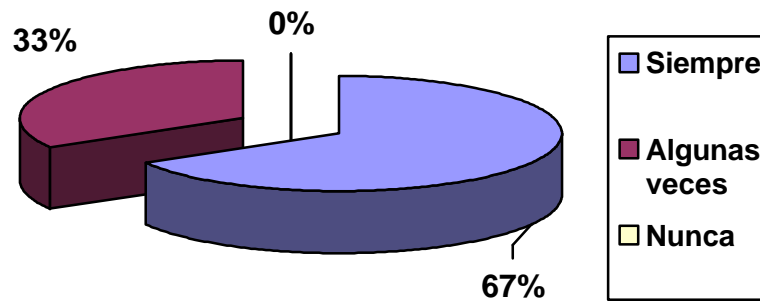


GRÁFICO Nº 29: Expectativa del servicio

El 67% de los encuestados afirmaron ofrecer un servicio más allá del que el beneficiario espera. Sin embargo, más de una cuarta parte de los empleados (33%) manifiesta que sólo algunas veces lo hacen, tal vez por desconocimiento de algunos puntos solicitados por el usuario.

Ítem 30: ¿Se comunica bien con los usuarios?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
14	93.33	01	6.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

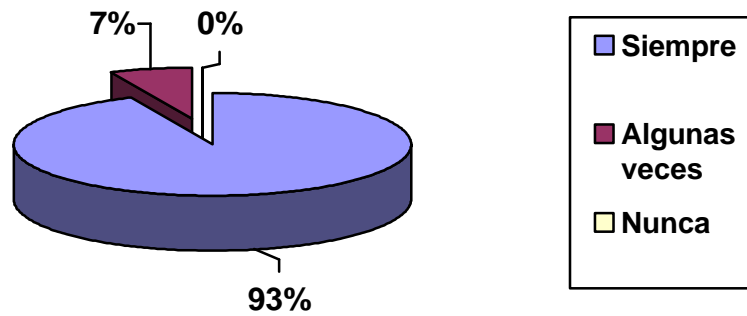


GRÁFICO Nº 30: Comunicación con los usuarios

El 93% de los empleados afirmaron mantener una buena comunicación con sus usuarios, respuesta que confirma el ítem 10, ya que al haber una buena comunicación entre sus compañeros de trabajos, ésta relación se extiende hasta sus usuarios.

Ítem 31: ¿Anticipa y planea para hacer frente a las necesidades del usuario?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
07	46.67	08	53.33	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

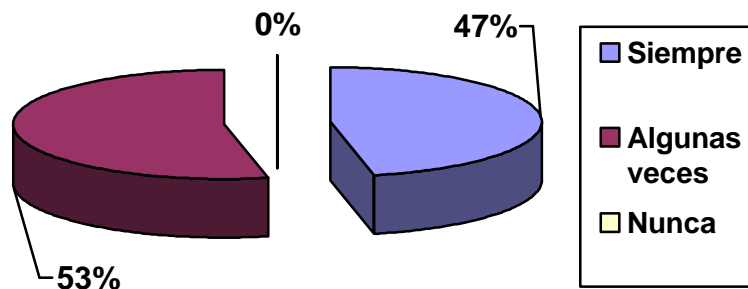


GRÁFICO N° 31: Planeación

El 47% de los encuestados afirmaron planear y anticipar el servicio que prestan, sin embargo, el 53% manifiesta que sólo algunas veces lo hacen, ya que a ellos les resulta más fácil demostrar espontaneidad al momento de atender al usuario.

Ítem 32: ¿Maneja con amabilidad a los usuarios quejosos o difíciles para darles la satisfacción requerida?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
11	73.33	04	26.67	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

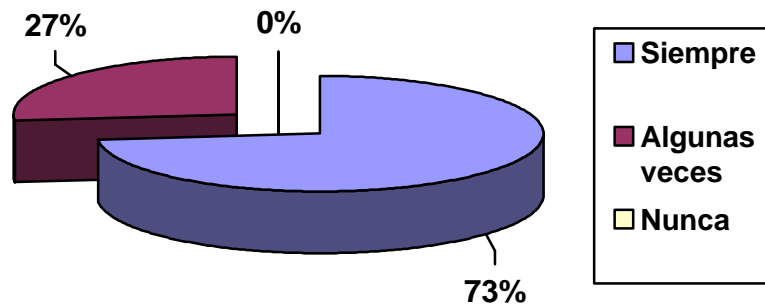


GRÁFICO Nº 32: Atención al usuario

El 73% de los empleados sostiene que mantienen un trato amable con los usuarios difíciles, para así darles satisfacción a sus solicitudes, sin embargo, más de una cuarta parte de los empleados (27%) manifiestan que sólo algunas veces lo hacen, ya que no posee la paciencia suficiente para la atención de este tipo de personas.

ENCUESTA TIPO “C”: Dirigida a los Directores

y Gerente General de la Lotería del Táchira

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta “C”, a un grupo de 4 directores y 1 Gerente General de la empresa Lotería del Táchira, en el Municipio San Cristóbal, Estado Táchira.

Ítem 33: Sus empleados al momento de prestar un servicio demuestran:

	Siempre		Algunas veces		Nunca		No Respondió	
	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Honestidad	02	50	2	50	0	0	0	0
Capacidad	01	25	02	50	0	0	1	25
Dedicación	01	25	02	50	0	0	01	25
Eficiencia	01	25	03	75	0	0	0	0

Fuente: Peña, 2003

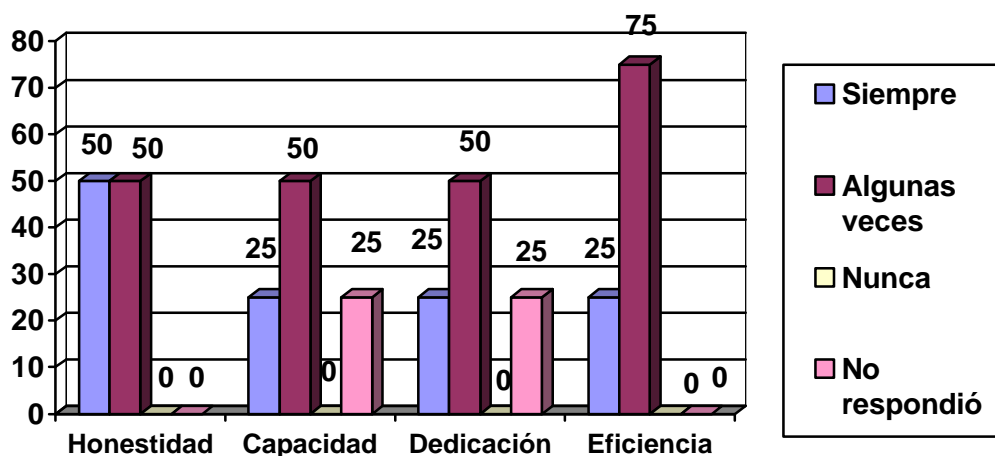


GRÁFICO N° 33: Prestación de servicio

- El 50% de los directores encuestados afirmaron que sus empleados trabajan con honestidad, sin embargo otro 50% manifiestan que sólo algunas veces lo hacen, lo que infiere que sólo la mitad los empleados trabajan de

manera poco cortés y con lealtad, lo cual crea en la empresa cierto grado de desconfianza por parte de los usuarios que allí se presentan para realizar solicitudes.

- El 25% de los directores afirman que el empleado trabaja con capacidad, en contraparte un 50% manifiesta que sólo algunas veces lo hace y un 25% no respondió, lo que infiere que el empleado no se encuentra totalmente capacitado para hacer frente a sus usuarios, lo que genera desconfianza en la persona que atiende.
- De igual forma el 25% de los directores afirmaron que sus empleados trabajan con dedicación, un 50% manifiesta que lo hace sólo algunas y un 25% no respondió, lo que infiere que el empleado no muestra tolerancia y paciencia para con sus usuarios, además de no entregarse totalmente a él durante su atención.
- Por último, el 25% de los directores de la empresa estudiada afirma que sus empleados trabajan con eficiencia, sin embargo, el 75% manifiesta que sólo algunas veces el trabajador es eficiente, lo que infiere que la empresa no prepara de manera adecuada a sus empleados para hacer frente a las necesidades y del usuario y de esta manera satisfacerlo.

Ítem 34: Sus empleados atienden al usuario con:

	Siempre		Algunas veces		Nunca		No Respondió	
	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Amabilidad y cortesía	01	25	03	75	0	0	0	0
Vocación y misión de servidor público	0	0	03	75	0	0	01	25
Empatía	0	0	03	75	0	0	01	25
Disposición	01	25	02	50	0	0	01	25

Fuente: Peña, 2003

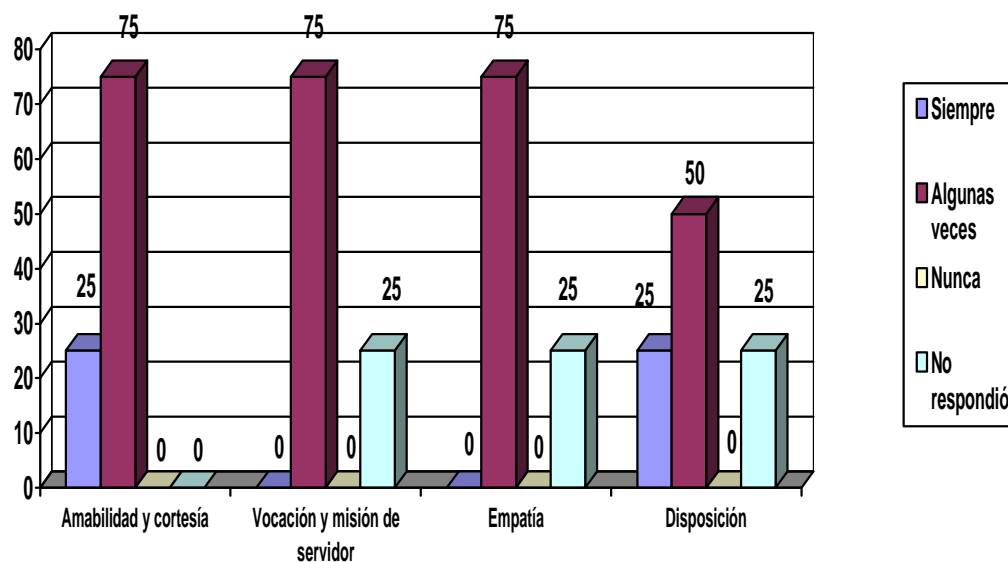


GRÁFICO N° 34: Actitud de servicio del empleado

- El 25% de los directores encuestados afirmaron que sus empleados atienden a los usuarios con amabilidad y cortesía, en contraparte el 75% manifiesta que sus empleados algunas veces son amables y corteses con sus usuarios, lo que infiere que la actitud del servicio del empleado se encuentra deficiente en este punto.

- El 75% de los directores encuestados afirmaron que sus empleados algunas veces atienden al usuario con vocación y misión de servidor público y un 25% no respondió.
- De igual manera, el 75% de los directores encuestados afirmaron que sus empleados algunas veces sienten empatía con sus usuarios al momento de atenderlos y un 25% no respondió.
- Por último, el 25% de los directores encuestados afirmaron que sus empleados atienden a sus usuarios con disposición, un 50% manifiesta que sólo algunas veces sus empleados se encuentran dispuestas a hacerle frente a las necesidades del usuario y un 25% no respondió. Cabe destacar, que para la atención al público es necesario que los empleados posean todas las actitudes antes mencionadas, para así ofrecer un servicio óptimo y de calidad.

Ítem 35: ¿Sus Empleados cooperan con el logro de los objetivos de la institución?

Siempre		Algunas veces		Nunca	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
02	50.00	02	50.00	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

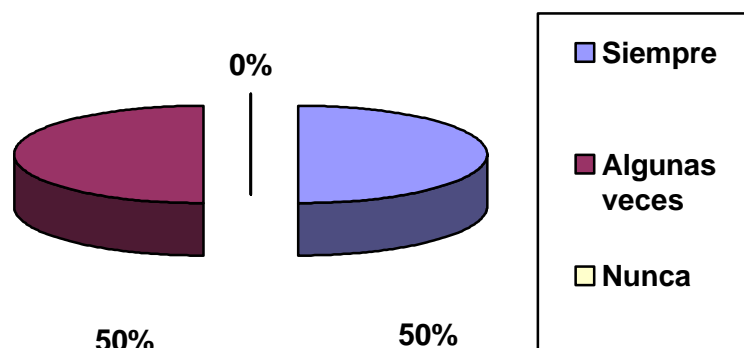


GRÁFICO N° 35: Cooperación

El 50% de los directores afirmaron que sus empleados cooperan totalmente con los objetivos preestablecidos por la institución, sin embargo, el 50% restante opina que sólo algunas veces sus empleados cooperan con el logro de los mismos, lo que infiere que no se encuentra arraigado en los trabajadores el sentido de pertenencia con la empresa.

Ítem 36: La institución prepara a los empleados para brindarle un buen servicio al cliente mediante:

	Frecuentemente		Poca frecuencia		Nunca		No Respondió	
	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
Talleres	02	50	02	50	0	0	0	0
Cursos	02	50	02	50	0	0	0	0
Círculos de estudio	0	0	02	50	01	25	01	25

Fuente: Peña, 2003

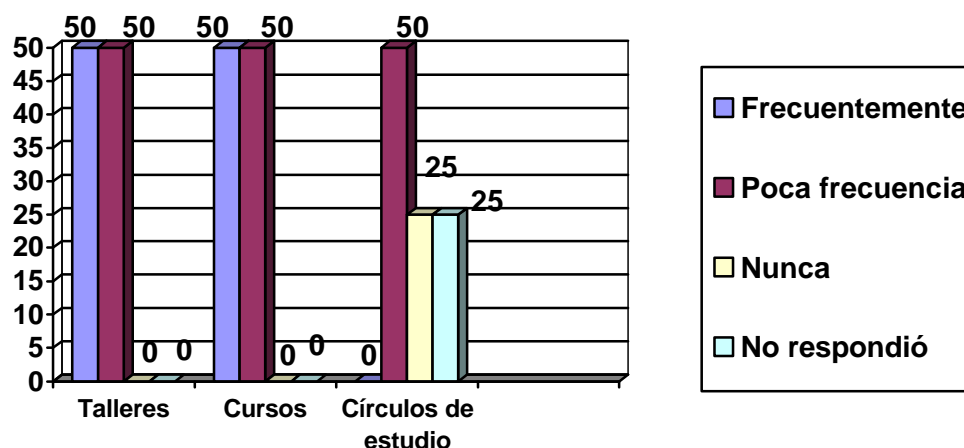


GRÁFICO Nº 36: Preparación del personal

- El 50% de los directores encuestados respondieron que preparan frecuentemente a sus empleados a través de talleres con la finalidad de ofrecer un mejor servicio y otro 50% manifiesta que lo hacen con poca frecuencia.
- De igual manera, el 50% de los directores manifestaron que preparan frecuentemente a sus empleados a través de cursos de capacitación, sin embargo el 50% restante de los directores opinan que pocas veces lo hacen.
- Por último, el 50% de los directores manifestaron pocas veces preparan a sus empleados a través de círculos de estudio, un 25% afirma que nunca se valen de medio para preparar a sus empleados y el 25% restante no respondió esta pregunta.

Ítem 37: De responder Frecuentemente o con poca frecuencia, indique cada cuánto se realizan:

Mensualmente		Trimestralmente		Semestralmente		Anualmente	
Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%	Fa.	%
0	0.00	04	100	0	0.00	0	0.00

Fuente: Peña, 2003

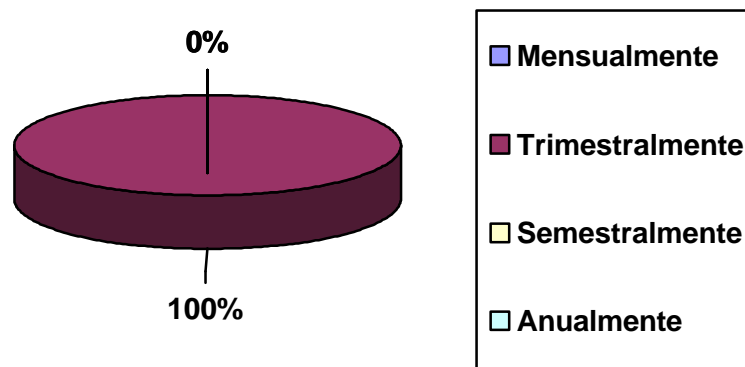


GRÁFICO N° 37: Frecuencia de preparación de los empleados

La totalidad de los directores (100%) afirmaron que la preparación de sus empleados la realizan cada tres meses, ya que consideran que este tiempo es suficiente para que los trabajadores conozcan los adelantos que en materia de servicio surgen.

Ítem 38: Para usted un usuario es:

	Fa.	%
a. Una persona que merece un servicio de calidad con un trato cortés	03	75
b. Una persona asistida		
c. La persona más importante de la empresa	01	25
d. Una persona que visita la empresa con un problema y una necesidad de información		
e. Un extraño		

Fuente: Peña, 2003

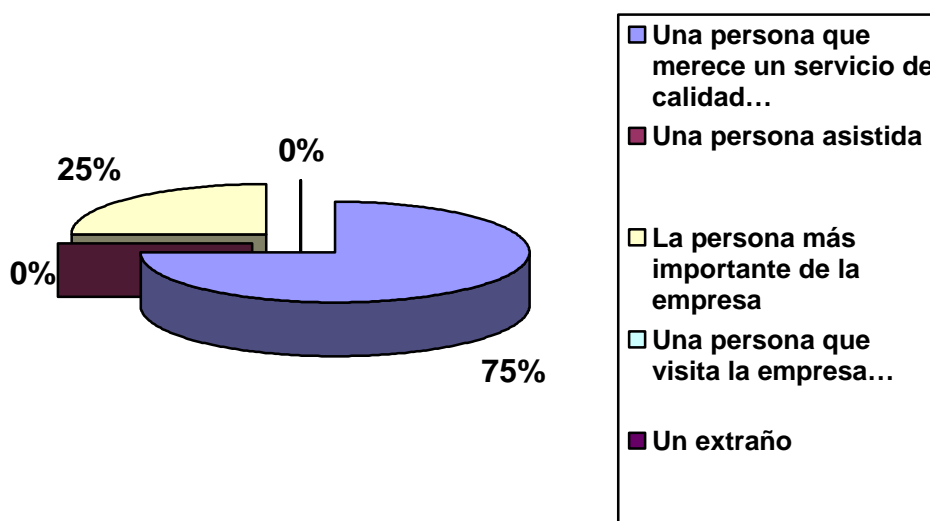


GRÁFICO N° 38: Concepto de usuario

Para el 75% de los directores un usuario es la persona que merece un servicio de calidad a través de un trato amable, por otra parte, el 25% restante considera al usuario la persona más importante de la empresa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizados los resultados de las encuestas aplicadas en cuanto a la actitud de servicio del empleado de la empresa Lotería del Táchira, tanto de las respuestas obtenidas de los usuarios, la alta gerencia y de los mismos empleados, se pueden establecer las siguientes conclusiones, donde se han fusionado en un sólo cuerpo los resultados de las respuestas de los empleados y de los usuarios, ya que las mismas fueron considerablemente coincidentes.

- Tanto para el usuario como para el empleado el trabajo que éste último desempeña se da de manera organizada y ordenada, lo que crea un ambiente de trabajo óptimo para la atención al público.
- La eficiencia en el servicio muestra un equilibrio considerable, con tendencia a disminuir, aspecto que puede afectar la calidad del mismo, no permitiendo el logro de los objetivos de la empresa, con lo cual se optimizaría su cultura de servicio.
- Tanto los empleados como los usuarios coinciden en que el trato y tolerancia hacia éste último es adecuado, aunque algunas veces estas actitudes no son preponderantes en la atención al público, lo que afecta directamente a la persona que solicita algún servicio. Es por

ello que la incidencia de la actuación del personal en el trabajo, impacta de igual forma a la organización.

- La actitud que el empleado tiene de su trabajo, es considerada tanto por ellos mismos como por los usuarios como óptima, gustándoles de igual forma lo que ellos realizan, ya que estiman que los empleados están preparados para hacer frente a sus usuarios.
- Para los usuarios es importante que se les llame por el nombre, ya que consideran que este es un medio para crear confianza y satisfacción en ellos, sin embargo el empleado poco se preocupa por este punto, lo que trae como consecuencia que el usuario se sienta a un lado y no se les tome en consideración su solicitud.
- Para los usuarios, la satisfacción de sus necesidades y la obtención de sugerencias que ayuden a solucionar sus problemas no es totalmente efectiva, lo que genera en ellos una molestia o una insatisfacción a pesar de la amabilidad y cortesía, ya que el usuario espera del empleado más apoyo en la resolución de su problema.

Por otro lado, las encuestas aplicadas a la alta gerencia de la empresa Lotería del Táchira demuestran las siguientes conclusiones:

- Los directores encuestados afirman que sus empleados trabajan con honestidad, algunos de ellos manifiestan que sólo algunas veces lo hacen, lo que infiere que sólo la mitad de los empleados trabajan de

manera poco cortés y con lealtad, lo cual crea en la empresa cierto grado de desconfianza por parte de los usuarios que allí se presentan para realizar sus solicitudes.

- Igualmente consideran que el personal no se encuentra totalmente capacitado y que muestran poca tolerancia y paciencia para hacer frente a sus usuarios, generando desconfianza en la persona que atiende.
- Los directores consideran poco eficientes a sus empleados, además de observar en ellos (empleados) poca amabilidad y cortesía hacia los usuarios del servicio. Demostrando falta de empatía.
- Asimismo, la Alta Gerencia de la empresa estudiada afirma que no siempre sus empleados se encuentran dispuestos a hacerle frente a las necesidades del usuario.
- En cuanto al sentido de cooperación la opinión de los directores se encuentra dividida, unos afirmaron que sus empleados cooperan totalmente con los objetivos preestablecidos por la institución y otros que sólo algunas veces lo hacen, de lo cual se infiere que los directores observan en sus trabajadores falta de sentido de pertenencia con la empresa.
- En lo referente a la preparación de los empleados, se observa discrepancia en la opinión de los directores encuestados, criterios que

deben unificarse para mejorar la capacitación del personal que labora en la empresa.

- Es importante resaltar que se nota cierto énfasis en las observaciones mejorables por parte de los gerentes, situación muy comprensible debido a que entre las metas fijadas por ellos está alcanzar altos niveles de eficiencia y efectividad en la prestación del servicio.

Recomendación

La alta gerencia de la empresa estudiada debe crear medios a través de los cuales los usuarios tengan la oportunidad de obtener la información y por consiguiente la satisfacción esperada. De igual forma, debe preocuparse por motivar e incentivar en sus empleados el interés y la importancia del cliente para la institución, fortaleciendo en ellos la actitud de servicio, para de esta manera, generar en el usuario confianza no sólo por la asistencia prestada, sino también por la empresa. Por último, la alta gerencia debe orientar a sus empleados en la satisfacción de las necesidades del usuario, a través de la notificación continua de las diversas formas de obtención de información que el empleado pueda adquirir en caso de desconocimiento de algún punto que el usuario solicite.

“Un mal servicio se presta solo. Un buen servicio hay que diseñarlo y administrarlo. Las empresas deben afrontar este reto como condición de distinción en los mercados de hoy”

H. Serna

CAPÍTULO VI

**ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A FOMENTAR LA CULTURA DE SERVICIO
EN EL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL-
LOTERÍA DEL TÁCHIRA COMO PARTE DE SU CULTURA
ORGANIZACIONAL**

PRESENTACIÓN

Redimensionar organizacionalmente a las empresas conllevaría a una actitud abierta a los cambios que se susciten; implica promover cambios relevantes, resaltando los objetivos y los valores inmersos en las mismas, para así transformar la realidad actual.

Afrontar la existencia real de empresas orientadas hacia un óptimo servicio, adquiere relevancia, con el objetivo principal de hacer realidad el funcionamiento de instituciones a través de un sistema de desarrollo organizacional, que apunte a la expansión y manejo cotidiano de elementos constructivos, precisos para mejorar la calidad en el servicio de las empresas.

La presente investigación, pretende indagar y demostrar la situación actual de la cultura de servicio en el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social Lotería del Táchira, tomando como punto principal, su modo de trabajo, actitudes y percepciones, con la finalidad de dilucidar su estilo de gestión.

El objeto de esta propuesta es, la de formular estrategias gerenciales que permitan fomentar la cultura de servicio subyacente en la cultura

organizacional del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira.

Objetivo General

- ☑ Formular estrategias gerenciales que permitan fomentar el crecimiento y manifestación de la Cultura de Servicio subyacente en la Cultura Organizacional del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira

Propósitos

- ☑ Promover cambios
- ☑ Fomentar los valores de la organización
- ☑ Optimizar la eficiencia en la calidad del servicio
- ☑ Establecer ejes de éxito

Estrategias para Fomentar la Cultura de Servicio

Luego de un análisis profundo e indagación realizada, surgen, sin lugar a dudas, estrategias que logren el fortalecimiento y solidez de la Cultura de Servicio, como parte de la Cultura Organizacional en el Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira, con la firme intención de otorgar elementos constructivos necesarios para la optimización organizacional. De esta manera se presentan estrategias enfocadas en los siguientes objetivos:

- ☑ Elevar la eficiencia en el servicio con la finalidad de optimizarlo.
- ☑ Fomentar actitudes positivas en empleado hacia la atención al público.
- ☑ Fomentar la comunicación y las buenas relaciones entre los integrantes de la institución y los usuarios, con la finalidad de crear un clima cordial entre ellos, punto importante en la formación de una eficiente cultura de servicio.
- ☑ Establecer y fomentar los valores de la empresa.
- ☑ Promover cambios relevantes en la institución, con la finalidad de establecer ejes que conduzcan a su éxito.
- ☑ Alcanzar la efectividad en la atención al usuario como norte primordial en la cultura de servicio.

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
<p>La Lotería del Táchira deberá adoptar el concepto de Desarrollo Organizacional, lo cual significa aumentar la eficiencia de la organización a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento, centrando su esfuerzo en el control de los procesos y no tanto en los resultados y, por último responder a las necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar el concepto de Desarrollo Organizacional • Centrar el esfuerzo en el control de los procesos y no tanto en los resultados • Responder a las necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los principios del Desarrollo Organizacional • Realizar Cursos, talleres y círculos de estudio • Supervisar y corregir constantemente la atención al público • Realizar actividades para conocer las necesidades e intereses de los miembros de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
Se cambiará el sistema de recompensas por la ejecución satisfactoria del trabajo, con la finalidad de se acepte una nueva serie de valores, dirigidos a promover la motivación al logro	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar el sistema de recompensas por la ejecución satisfactoria del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar talleres, cursos y círculos de estudio referentes a la motivación y crecimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
<p>Se incentivará a los empleados a la actualización continua, con miras a optimizar la calidad del servicio y el crecimiento personal; ampliar su propia cultura para así fortalecer la cultura organizacional a través de una eficiente cultura de servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los empleados a la actualización continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cursos y talleres sobre actualización en cuanto a calidad en el servicio • Facilitar el tiempo y disponibilidad necesarios para la realización de los cursos y talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
Se promoverán cambios relevantes, resaltando los valores de la empresa, con el fin de establecer los ejes que conduzcan a su éxito, referidos a la eficiencia en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cambios relevantes • Resaltar los valores de la empresa • Establecer ejes de éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los valores de la empresa • Redactar políticas que conduzcan hacia la eficiencia en el servicio • Reunir a las personas involucradas en el establecimiento y redacción de las actividades antes mencionadas, para aprobarlas, modificarlas o rechazarlas 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
Se transformará la percepción de la realidad que en cuanto a cultura de servicio tiene la empresa, destacando sus normas y generando un cambio continuo que amerite la comunión empleado-empleado-usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar la percepción de la realidad • Establecer y destacar las normas de atención al público • Generar cambios continuos • Reactivar la comunión empleado-usuario durante su atención 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer normas de atención al público • Redactar políticas que conduzcan hacia la eficiencia en el servicio • Realizar cursos y talleres sobre atención al público 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
Se establecerán ejes conductores a nivel gerencial, a fin de resaltar los valores de la institución, además de instituir en el empleado la importancia de la atención al público como parte de la cultura de servicio de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer ejes conductores a nivel gerencial • Resaltar los valores establecidos de la institución • Instituir la importancia de la atención al público en el ámbito institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reglas concisas de planificación y control • Redactar y publicar en diversos sitios, los valores de la institución • Publicar normas establecidas de atención al público 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

OBJETIVO GENERAL: FORMULAR ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN FOMENTAR EL CRECIMIENTO Y MANIFESTACIÓN DE LA CULTURA DE SERVICIO SUBYACENTE EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE BENEFICENCIA PÚBLICA Y BIENESTAR SOCIAL- LOTERÍA DEL TÁCHIRA

Estrategia	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Meta
Se fomentará la comunicación entre la alta gerencia, empleados y usuarios, a fin de enlazar a la institución con su entorno, creando un clima cordial entre ellos	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la comunicación y buenas relaciones • Crear un clima cordial entre los integrantes de la institución y sus usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Originar un ambiente en el cual se manifieste la importancia del usuario para la empresa • Realizar cursos y talleres sobre relaciones humanas • Estrechar vínculos entre la institución y sus usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Empleados de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Durante todo el año

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **ACTITUD:** Forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia determinados objetivos o metas.
- **ADMINISTRACIÓN:** Acción o efecto de administrar
- **ADMINISTRAR:** Dirigir la economía de una empresa o de una persona.
- **AGENTE:** Que obra o que tiene una virtud de obrar.
- **AMBIENTE:** Conjunto de condiciones físicas en que se mueven o están personas, animales o cosas.
- **APTITUD:** Rasgo general y propio de cada individuo que le facilita el aprendizaje de tareas específicas y le distingue de los demás.
- **CAMBIO CULTURAL:** Concepto que expresa las múltiples formas en que la sociedad modifica sus pautas o patrones de conducta, es decir, aquellas actividades relativamente uniformes que le sirven de modelo.
- **CLIENTE:** Persona que requiere habitualmente de los servicios de un profesional o de una empresa.
- **COMPORTAMIENTO:** Conducta o modo de actuar.
- **CREENCIA:** Aceptación o asentimiento libre de una idea o hecho.
- **CULTURA:** Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado.
- **DESARROLLO:** Acción y efecto de desarrollar:

- **DIAGNÓSTICO:** Conocimiento de la naturaleza de una enfermedad por la observación de sus síntomas y signos.
- **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:** Planteamiento de un problema conocido para llevar a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases en las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de una organización.
- **DINÁMICA:** Estudio de las causas del movimiento de los objetos.
- **EFICACIA:** Virtud, actividad, fuerza y poder para obrar.
- **EFICIENCIA:** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.
- **EMPRESA:** Entidad jurídica que realiza actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas.
- **ENFOCAR:** Dirigir la atención hacia un asunto o problema para su estudio y solución.
- **ESTRATEGIA:** Plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio.
- **EVOLUCIÓN:** Desarrollo gradual de los organismos y de las cosas por el que pasan de un estado a otro.
- **GERENCIA:** Cargo, gestión y oficina del gerente. Tiempo en durar un cargo.
- **GERENTE:** Persona que dirige, administra y representa a una sociedad o empresa.

- **GRUPO:** Pluralidad de individuos que forman un conjunto. Entidad reconocida por sus propios miembros y por los demás, se basa en el tipo específico de conducta colectiva que representa.
- **INNOVAR:** Alterar un estado de cosas introduciendo alguna novedad.
- **JERARQUÍA:** Orden de los elementos según criterios de valor. La jerarquía es la disposición de personas, animales o cosas, en orden ascendente o descendente, según criterios de clase, poder, oficio, categoría, autoridad o cualquier otro que conduzca a un sistema de clasificación.
- **MISIÓN:** Obra que una persona o colectividad se siente impelida a realizar.
- **MODUS OPERANDI:** Manera especial de actuar o trabajar para alcanzar el fin propuesto.
- **MOTIVACIÓN:** causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.
- **ORGANIZACIÓN:** Grupo social de derecho público, de actividad estable.
- **PERSONALIDAD:** Pautas de pensamiento, percepción y comportamiento relativamente fijos y estables, profundamente enraizadas en cada sujeto.
- **RECOMPENSA:** Cosa que se da a uno en premio de algo.
- **SERVIDOR:** Persona que sirve.

- **SINERGIA:** Asociación de varios órganos para la producción de un trabajo.
- **SISTEMA:** Modo de organización de una empresa.
- **SUPERVISIÓN:** Revisión de un trabajo.
- **TEORÍA:** Conjunto de conocimientos que dan la explicación completa de un cierto orden de hechos.
- **TEORÍA DEL VALOR TRABAJO:** En su visión más simplista, el valor de un producto viene dado por la cantidad de trabajo que se necesita para producirlo.

BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ ABRAVANEL, Harry y otros. (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Legis Editores. Santafé de Bogotá– Colombia
- ✓ CANTÚ. D, Humberto. (1997). *Desarrollo de una cultura de calidad*. Mc Graw Hill Editores. México.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill Editores. México- D.F.
- ✓ DAFT, Richard. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. Thomson Editores. México.
- ✓ DE FARIA MELLO, Fernando. (1992). *Desarrollo Organizacional. Enfoque integral*. Grupo Noriega Editores. México- D.F.
- ✓ DE LA TORRE, Carmen Sofía. (1999). *Cómo entender y aplicar la metodología de la investigación*. Departamento de publicaciones de la Universidad de Los Andes- Táchira. San Cristóbal-Venezuela.
- ✓ DENISON, Daniel. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Editorial Legis. Colombia.
- ✓ ECO, Humberto. (1982). *Cómo se hace una tesis*. Gedisa. Buenos Aires- Argentina.
- ✓ GRANELL, Elena y otros. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Ediciones IESA. Caracas- Venezuela.

- ✓ GUÍZAR, Rafael. (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. Mc Graw Hill Editores. México.
- ✓ HERNÁNDEZ, R y otros. (1991). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Editores. México.
- ✓ KREPS, Gary. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Adison- Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware- U.S.A.
- ✓ MARTIN, William. (1998). *Dirección de los servicios de calidad al cliente. Guía práctica para operaciones de servicio*. Grupo Editorial Iberoamericana. México- D.F.
- ✓ PEÑA, M, William. J (1999). *La imagen externa del Departamento de Comunicación Social de la ULA- Táchira*. Universidad de Los Andes. Tesis de Grado.
- ✓ RESTREPO, Mariluz. Rubio, Jaime. (1992). *Intervenir en la organización*. Significantes de Papel Ediciones. Santafé de Bogotá- Colombia.
- ✓ RODRÍGUEZ, Darío. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago de Chile- Chile.
- ✓ SABINO, Carlos. (1996). *Cómo hacer una tesis y elaborar toda clase de escritos*. Panamericana Editorial. Santafé de Bogotá- Colombia.
- ✓ SERNA, Humberto. (1992). *Mercadeo corporativo*. Editorial Legis. Colombia.

- ✓ SCHEIN, Edgar. (1990). *Consultoría de procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional*. Editorial Addison- Wesley Iberoamericana. México- D.F.
- ✓ STONER, James. Wankel, Charles. (1989). *Administración*. Prentice Hall Ediciones. México.
- ✓ SUÁREZ, Adriana. Zuneda, Carlos. (1999). “*Comunicaciones públicas*”. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires- Argentina.
- ✓ YASELLI. B, Maritza. (1998). *Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales*. FEDUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador). Caracas- Venezuela.
- ✓ ZAMBRANO, Esio. (2000). *Estrategias gerenciales para desarrollar el liderazgo de los directores en la ejecución del proyecto pedagógico de plantel*. UNET. Tesis de Grado

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- ✔ BECKHARD. (1969). *Desarrollo Organizacional*. (Documento en línea). www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs.htm
- ✔ BENNIS. (1969). *Desarrollo Organizacional*. (Documento en línea). www.gestipolis.com/recursos/fulldocs.htm
- ✔ BLAKE y MOUTON. (1969). *Desarrollo Organizacional*. (Documento en línea). www.gestipolis.com/recursos/fulldocs.htm
- ✔ INESPO. (2002). *Desarrollo Organizacional*. (Documento en línea). www.inespo.edu.mx
- ✔ TORCAT, Omar. (2003). *¿Qué es el desarrollo organizacional?. Conceptualización operacional y filosofía del trabajo*. (Documento en línea). www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs.htm
- ✔ SCISA. (2003). *Cultura de servicio*. (Documento en línea). www.scisa.culturadeservicio.com/contenido/contenido_2ca3.htm

ANEXOS

ANEXO 1

Cartas de Autorización

San Cristóbal, 06 de mayo de 2003.

Lic. José Gregorio Chacón

Presidente del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira.

Presente.-

Estimado Presidente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta dirigida al Directorio y Gerente General de tan prestigiosa institución, la cual será utilizada como material de apoyo para mi memoria de grado que lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S

C.I: 15.080.220

San Cristóbal, 06 de mayo de 2003.

Dr. Fernando Colmenares Bottaro

Vice- Presidente del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira.

Presente.-

Estimado Doctor, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta dirigida al Directorio y Gerente General de tan prestigiosa institución, la cual será utilizada como material de apoyo para mi memoria de grado que lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S

C.I: 15.080.220

San Cristóbal, 06 de mayo de 2003.

Dr. Pedro Sánchez

Director del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del
Táchira.

Presente.-

Estimado Doctor, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta orientada a los Directores y Gerente General tan prestigiosa institución, la cual será utilizada como material de apoyo para mi memoria de grado que lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S

C.I: 15.080.220

San Cristóbal, 06 de mayo de 2003.

Lic. Luis Zambrano

Gerente General del Instituto de Beneficencia Pública y Bienestar Social- Lotería del Táchira.

Presente.-

Estimado Gerente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta dirigida al Directorio y Gerente General de tan prestigiosa institución, la cual será utilizada como material de apoyo para mi memoria de grado que lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social, Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S

C.I: 15.080.220

San Cristóbal, 02 de mayo de 2003.

Dra. Yaned de Contreras
Gerente de Recursos Humanos del Instituto de Beneficencia
Pública y Bienestar Social - Lotería del Táchira.
Presente.-

Estimada Doctora, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta orientada a los empleados que trabajen directamente con el público, esto con el propósito de obtener material de apoyo para mi memoria de grado, la cual lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social. Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S
C.I: 15.080.220

P.D: Anexo modelo de encuesta.

San Cristóbal, 02 de mayo de 2003.

Dra. Yaned de Contreras
Gerente de Recursos Humanos del Instituto de Beneficencia
Pública y Bienestar Social - Lotería del Táchira.
Presente.-

Estimada Doctora, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su colaboración en la realización de una encuesta orientada a los usuarios que requieran del servicio de tan prestigiosa institución, esto con el propósito de obtener material de apoyo para mi memoria de grado, la cual lleva por nombre **“La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira”**, para optar al título de Licenciada en Comunicación Social. Mención Periodismo para el Desarrollo Científico.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente;

Br. Anizia. A. Peña. S
C.I: 15.080.220

P.D 1: Las encuestas se realizarán los días martes y miércoles correspondientes a las fechas de atención al público.

P.D 2: Anexo modelo de encuesta.

ANEXO 2

Encuestas

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recoger información sobre la actitud de servicio que en la comunidad tienen los empleados de la Lotería del Táchira. Esta información será parte importante de un trabajo de tesis de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Los Andes- Táchira.

Instrucciones:

1. La presente encuesta ofrece varias opciones entre las que debe responder lo que realmente usted considere.
2. Para contestar seleccione su respuesta y marque con una equis (X) la opción que exprese su opinión. Sea honesto y sincero

ACTITUD DE SERVICIO DEL EMPLEADO:

		Siempre	Algunas veces	Nunca
1.	¿El empleado trabaja de manera ordenada y organizada?			
2.	¿El empleado usa palabras y comentarios agradables al momento de atenderlo?			
3.	¿El empleado muestra tolerancia al responder las diversas peticiones hechas por usted?			
4.	¿El empleado muestra una actitud positiva en su trabajo?			
5.	¿El empleado sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea lo más eficiente posible para usted?			
6.	¿El empleado lo llama por su nombre?			
7.	¿El empleado muestra una sonrisa mientras lo está atendiendo?			
8.	¿El empleado le ofrece sugerencias que lo pueda ayudar?			
9.	¿El empleado le ofrece un servicio a tiempo de acuerdo a sus necesidades?			
10.	¿El empleado lo ha hecho sentir olvidado por la urgencia de otras actividades?			

		Siempre	Algunas veces	Nunca
11.	¿El empleado le ofrece un servicio más allá de lo que usted espera?			
12.	¿El empleado se comunica bien con las personas que atiende?			
13.	¿El empleado muestra una actitud indiferente al tratar a las personas?			
14.	¿El empleado satisface sus necesidades?			
15.	¿El empleado lo trata de una forma amable ofreciéndole la satisfacción esperada?			

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
TRABAJO DE INVESTGACIÓN

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recabar información acerca de la situación actual de la Lotería del Táchira en cuanto a la actitud de servicio de los empleados de dicha institución. Esta información será parte importante de un trabajo de tesis, de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Los Andes- Táchira.

Instrucciones:

3. La presente encuesta ofrece varias opciones entre las que debe responder lo que realmente usted considere.
4. Para contestar seleccione su respuesta y marque con una equis (X) la opción que exprese su opinión. Sea honesto y sincero

A. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

EMPRESA: _____

B. ACTITUD DE SERVICIO:

		Siempre	Algunas veces	Nunca
1.	¿Trabaja Ud. de manera ordenada y organizada?			
2.	¿Usa palabras y comentarios con tacto al tratar a sus usuarios?			
3.	¿Muestra flexibilidad al responder las diversas peticiones del usuario?			
4.	¿Muestra una actitud positiva en el trabajo?			
5.	¿Sigue los procedimientos que hacen que el servicio sea lo más conveniente posible para los usuarios?			
6.	¿Llama a los usuarios por su nombre?			
7.	¿Muestra una sonrisa mientras se están haciendo las cosas?			
8.	¿Genera una relación de trabajo constructiva con los gerentes y/o subordinados?			
9.	¿Ofrece sugerencias que puedan ayudar a los usuarios?			
10.	¿Se comunica bien con sus compañeros de trabajo?			

		Siempre	Algunas veces	Nunca
11.	¿Provee el servicio a tiempo en forma consistente con las necesidades del usuario?			
12.	¿Evita que el usuario se sienta olvidado por la premura de otras actividades?			
13.	¿Busca la retroalimentación por parte del usuario?			
14.	¿Provee un servicio más allá de lo que el usuario espera?			
15.	¿Se comunica bien con los usuarios?			
16.	¿Anticipa y planea exactamente para hacer frente a las necesidades del usuario?			
17.	¿Maneja con amabilidad a los usuarios quejosos o difíciles para darles la satisfacción requerida?			

¡Gracias por su colaboración!

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO DEL TÁCHIRA
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ENCUESTA

La siguiente encuesta tiene la finalidad de recabar información acerca de la situación actual de la Lotería del Táchira en cuanto a la actitud de servicio de los empleados de dicha institución. Esta información será parte importante de un trabajo de tesis de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad de Los Andes- Táchira.

Instrucciones

1. Lea detenidamente las proposiciones siguientes y marque con una equis (X) la opción seleccionada. ¡Gracias por su Colaboración!

	Siempre	Algunas veces	Nunca
I. Sus empleados al momento de prestar un servicio demuestran:			
a. Honestidad			
b. Capacidad			
c. Dedicación			
d. Eficiencia			
II. Sus empleados atienden al cliente con:			
a. Amabilidad y cortesía			
b. Vocación y misión de servidor público			
c. Empatía			
d. Disposición			
III. ¿Sus empleados cooperan con el logro de los objetivos de la institución?			
IV. La Institución prepara a los empleados para brindarle un buen servicio al cliente mediante:	Frecuentemente	Poca frecuencia	Nunca
a. Talleres			
b. Cursos			
c. Círculos de estudio			
V. De responder frecuentemente o con poca frecuencia indique cada cuánto se realizan:			
a. Mensualmente			
b. Trimestralmente			
c. Semestralmente			
d. Anualmente			
VI. Para usted un usuario es:			
a. Una persona que merece un servicio de calidad con un trato cortés			
b. Una persona asistida			
c. La persona más importante de la empresa			
d. Una persona que visita la empresa con un problema y una necesidad de información			
e. Un extraño			

ANEXO 3

Validación del Instrumento

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Yo, _____, titular de la Cédula de Identidad N° _____, hago constar que he revisado el instrumento para la recolección de datos del trabajo titulado: **La Cultura Organizacional y su Enfoque en la Cultura de Servicio. Caso: Lotería del Táchira**, presentado por la bachiller: **Anizia Andreina Peña Salazar**, el cual considero:_____.

En San Cristóbal, a los _____ días del mes de _____ de 2003.

Firma: _____