

PRÁCTICAS GERENCIALES Y SU EFECTO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Micelen Virginia Machado 
micelen.machado@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Javier Alexander Gil Ramones 
giljavier921@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Alexon Sánchez 
giljavier921@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Angel Jose Aljorna Lira 
aljornalira@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación realizado en Venezuela, Estado Carabobo se exploran diferentes prácticas gerenciales y sus posibles efectos en la cultura organizacional. El objetivo principal es ofrecer diversas perspectivas acerca de las concepciones de prácticas gerenciales al mismo tiempo que un análisis de sus posibles efectos o implicaciones en la cultura organizacional. La investigación es un arqueo heurístico, de la cual se extrajeron los principales rasgos y planteamientos de esta temática. El documento está constituido de la siguiente manera: Primero, comunicación abierta, transparente y oportuna. Segundo, trabajo en equipo. Tercero, innovación y mejoras continuas. Cuarto, toma de decisiones. Por último, las reflexiones finales permiten conocer los efectos en la cultura que han sido desarrolladas en cada uno de los segmentos.

Palabras clave: organizaciones, innovación, gerencia

Recibido: 15/04/2024 Aceptado: 17/06/2024

MANAGEMENT PRACTICES AND THEIR EFFECT ON ORGANIZATIONAL CULTURE

Micelen Virginia Machado 
micelen.machado@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Javier Alexander Gil Ramones 
giljavier921@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Alexon Sánchez 
giljavier921@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

Angel Jose Aljorna Lira 
aljournalira@gmail.com
Universidad Arturo Michelena, San Diego, Venezuela

SUMMARY

In this research work carried out in Venezuela, Carabobo State, different management practices and their possible effects on organizational culture are explored. The main objective is to offer diverse perspectives about the conceptions of management practices at the same time as an analysis of their possible effects or implications on organizational culture. The research is a heuristic archaeological study, from which the main features and approaches of this topic were extracted. The document is constituted as follows: First, open, transparent and timely communication. Second, teamwork. Third, innovation and continuous improvements. Fourth, decision making. Finally, the final reflections allow us to know the effects on the culture that have been developed in each of the segments.

Keywords: organizations, innovation, management

Received: 15/04/2024 Accepted: 17/06/2024

Introducción

El deseo de toda organización es conducirse en el menor tiempo posible al éxito a través de la consecución de sus fines, para ello se valen de todas las estrategias que ha de tener al alcance de su conocimiento y sus posibilidades financieras. En torno a ese objetivo todas las organizaciones desarrollan su existencia. (García y Rodríguez 2015,) “las organizaciones actuales basan sus modelos gerenciales estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos haciendo que la organización promueva, mantenga o impulse su efectividad.” p.159.

Las organizaciones deben valerse de la gerencia y sus diferentes practicas gerenciales como uno de los medios para aproximarse o alcanzar los objetivos de la organización:(García y Rodríguez 2015, pp.159) “En consecuencia, se puede evidenciar como las diferentes prácticas gerenciales fomentan el aprendizaje organizacional, transformándolo en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos.”

En el presente trabajo se abordan las siguientes prácticas gerenciales: comunicación abierta, oportuna y transparente, trabajo en equipo, innovación y mejoras continuas, Toma de decisiones, y en torno a estas prácticas gerenciales se presentan sus definiciones y se analiza como estas prácticas gerenciales colaboran en la consecución de los fines de las organizaciones. El artículo también ofrece una perspectiva crítica sobre el proceso de implementación de las prácticas gerenciales y los posibles efectos negativos que su mal empleo pudieran generar.

Por último, presenta un conjunto de reflexiones que permiten tener una visión flexible sobre la materia y realizar cuestionamientos sobre la importancia de las prácticas gerenciales en las organizaciones, sus efectos en la cultura organizacional y posibles implicaciones para alcanzar el éxito o el fracaso.

Comunicación abierta, transparente y oportuna

La comunicación en toda organización es un elemento determinante para su desempeño y persecución de sus fines, de la calidad y característica de la comunicación depende la incidencia de esta en la manera en que se relacionan sus miembros, y puede favorecer o desfavorecer a la organización respecto a su posible éxito. Toda organización comprende un sistema. Según Delgado de Smith (2006), “un sistema no se compone de individuos, de hombres, sino de comunicaciones” (p.18). Destacando; así, el carácter determinante de la comunicación en las relaciones humanas, y por ende en el funcionamiento de todo sistema.

Cada vez que los miembros de un conjunto de seres vivos constituyen con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como un medio en el que se realizan como seres vivos, y en el que, por lo tanto, conservan su organización y adaptación y existen en una coditiva contingente a su participación en dicha red de interacciones, tenemos un sistema social. (Maturana, 1997, p.8)

Al observar su visión al respecto, es menester considerar que, entre uno de los principales mecanismos para la interacción entre seres vivos, procesos y sistemas, es la comunicación, por lo que es pertinente destacarla como uno de los elementos claves para el desarrollo de todo sistema social, así como de toda organización.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos donde las personas, las estructuras organizativas, los procesos y los recursos interactúan de manera dinámica para lograr propósitos comunes, y la comunicación es una de las herramientas más significativas y determinantes para que esa Interacción tenga altos niveles de coherencia en pro de que el resultado de esa conexión entre los factores sea de acuerdo a los fines de la organización o por el contrario la conduzca a resultados indeseados o no los esperados.

La comunicación desde toda perspectiva de estudio (organizacional, comercial, interpersonal) conforman un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearlas adecuadamente pueden llegar a convertirse en un factor clave del éxito en las organizaciones del siglo XXI. (Ribera, Rojas, Ramírez, 2005, p.33)

La comunicación es capaz de transformar radicalmente lo que un individuo tiene por cierto o como realidad de un momento a otro, por lo cual, es imprescindible para cualquier organización prestar la debida atención a la materia. Es posible que algunas organizaciones sin importar su origen o naturaleza le den un tratamiento vago o escaso al tema, asumiendo que se comunican adecuadamente, sin embargo, en muchos casos pudieran carecer de la precisión necesaria para comunicar efectiva y eficientemente, transformándose las comunicaciones en un obstáculo para alcanzar los objetivos deseados.

El lenguaje hablado y escrito es el que hace posible más que ningún otro elemento simbólico, la cultura humana y solo el lenguaje permiten el desarrollo de la mente humana, y el sentido del yo, la conciencia de identidad personal y esa capacitada fundamental, única en la humanidad, de ser capaz de asumir uno o más de los roles sociales con los que se enfrentan el Nombre Sociedad. (Delgado de Smith, 2001, p.5)

En la concepción anterior se denota la gran influencia del lenguaje y por ende de la comunicación en el desarrollo de la humanidad y constituye una gran demostración del poderío de las comunicaciones, cabe destacar que en la actualidad vivimos una época donde la comunicación ha cobrado una relevancia inmemorable en la mayoría de los ámbitos de la sociedad civilizada.

la tendencia de toda organización con la crisis de la modernidad es desarrollar estrategias y componentes de interacciones entre los actores sociales a objeto de asegurar una sinergia

organizacional direccionada con altos niveles en rendimiento y con equipos de alto desempeño.
(Delgado de Smith, 2001, p.6)

La cita anterior devela entre sus línea el carácter imprescindible de la comunicación para apuntalar a toda organización al éxito, puesto que resulta muy poco probable que se puedan desarrollar estrategias entre los actores de una organización para asegurar la sinergia organizacional y por ende la obtención de altos niveles de rendimiento sin contar con la comunicación más transparente, oportuna y abierta posible que se encuentre al alcance de quienes la administran, por lo tanto sea la organización o sistema social en los que cualquier individuo se desarrolló no se debe perder de vista que la comunicación es clave para todos los objetivos que se tengan propuestos alcanzar, inclusive prepararnos para predecir eventos, (Ribera, Rojas, Ramírez, 2005, p.33)” la comunicación es una herramienta que permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social del individuo” Una comunicación abierta, transparente y oportuna aplicada de manera sistemática en una organización, siendo cuidadoso de los métodos para emplearlas y teniendo mecanismos de control y supervisión podría permitir el fortalecimiento o transformación de la cultura organizacional de toda organización.

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen procesos de comunicación abierto dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientadas a la creación de valores de la organización, alimentando así el sentido de pertenencia. (Ribera, Rojas, Ramírez, 2005, p.37)

La consecución de los fines de toda la organización está intrínsecamente ligada a que todos sus miembros tengan claridad de sus objetivos y por ende sentido de pertenencia con los planes y su

organización, por lo tanto: ¿si no existe una comunicación clara, oportuna, abierta y transparente es posible que en las organizaciones exista una cultura organizacional capaz de dirigirle al éxito? Una comunicación limitada, selectiva, a destiempo puede considerarse como una realidad en algunas organizaciones, y en esos casos podríamos preguntarnos: ¿sería posible que exista en esas organizaciones una cultura organizacional suficiente que le dirija al éxito?

“Con la calidad de los líderes auténticos y la transparencia de la comunicación organizacional, la confianza de los empleados está bien formada” (Yuwono, Danito, Nainggolan, 2023, p.251). Como se citó en Jiang y Luo, 2016 partiendo de este criterio podría afirmarse que una comunicación abierta, transparente y oportuna crea un ambiente de colaboración y fortalece la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y por ende coadyuva a la consecución de los fines, desde otras perspectivas, en contraposición de lo anterior una comunicación deshonesto deficiente, inoportuna puede generar desconfianza, malentendidos y conflictos internos que afectan negativamente la cultura organizacional, alejándole de sus objetivos como organización.

Trabajo en equipo

En las actividades a realizar para alcanzar una meta con la misión de solucionar problemas que atiendan las necesidades del ser humano, nos enfocamos en la articulación del equipo de trabajo. Tomando de cada uno de sus integrantes el talento, habilidades y conocimiento adquirido para alcanzar un objetivo, cada sujeto debe reconocer la contribución y potencial de los demás, así como reconocer el talento o habilidades en otras personas que esta no sabía.

Sin embargo, en ocasiones aun no siendo especialista en materias determinadas se puede contribuir y aportar ideas idóneas para una labor en específico, es por eso que es sumamente necesaria la interacción entre las personas que hablan entre sí en un ambiente grupal para el éxito del trabajo en equipo.

Es una necesidad ampliar y mejorar el capital intelectual de una organización que desee estar en situación de competitividad, según Navas (2011). Una organización que aprende es entonces una empresa inteligente que cuenta con la capacidad de expandirle crecimiento gracias a que centra su atención en un aprendizaje sistemático en el cual se ven involucrados todos los integrantes de la organización, los cuales están abiertos a compartir sus conocimientos personales con sus compañeros de trabajo con el fin de encaminar sus esfuerzos al logro de objetivos reales y construir una visión compartida como es motivador para cada uno de los integrantes del equipo. (García, 2024, p.33)

Podemos destacar que, para la mayor efectividad, resultados, celeridad, sincronización en el trabajo en equipo donde existen distintos criterios y habilidades se ameritan algunas características. Según García (2024):

Característica del trabajo en equipo

El trabajo en equipo se caracteriza por:

Objetivos definidos. Son las metas que dan sentido y que orientan a las personas en sus tareas específicas. Los objetivos deben ser claros y conocidos por cada integrante para optimizar sus esfuerzos.

Identidad propia. Es el conjunto de valores que practican los integrantes y que les da un sentido de pertenencia para fortalecer la unión del grupo.

Diversidad. Es la convivencia entre personas de diferentes culturas, géneros, idiomas, capacidades, ideologías, entre otras diferencias. Pluralidad de integrantes en un equipo aporta experiencias y puntos de vistas múltiple para afrontar un problema además de ser una fuente de creatividad que enriquece el trabajo final.

Planificación. Es el diseño de un plan o de pautas de trabajo a seguir por cada integrante del equipo lo que permite cumplir con los objetivos de manera coordinada y en el tiempo requerido. La planificación incluye un detalle de los medios necesarios y una previsión de los posibles problemas o riesgo.

Motivación. Es el motor que mantiene el equipo en su actividad diaria y lo impulsa a alcanzar los objetivos, la motivación suele ser fomentada por el líder del equipo y por las condiciones de la organización: mejoras en la remuneración, bonos, posibilidad de ascender en el puesto laboral y posibilidad de crecimiento profesional. (P.30).

En el triunfo de la empresa, motivado a que indiscutiblemente es la única forma de que una empresa pueda evolucionar ya que sus miembros se pueden percatar de las debilidades y fortalezas que tenga la misma es decir que una vez evaluado una serie de situaciones pueden ser abordada por el equipo a los fines de soluciones pertinentes de acuerdo de los problemas plateados. “El ser humano ha sido catalogado como el principal activo de una organización, colaborando con sus esfuerzos y capacidades para alcanzar los objetivos que permiten el desarrollo de una organización productiva y competitiva” (Garcia, 2024, p.4). Con el trabajo en equipo las distintas actividades se dividen para lograr un engranaje gracias a la sinergia que surge en el conjunto de trabajadores ya teniendo en cuenta y determinando cada una de las cualidades, destrezas y aprendizaje del grupo. Teniendo de esta forma una excelencia y calidad total como resultado del esfuerzo y dedicación de la colectividad y no de un esfuerzo individual.

En otra orden de ideas las decisiones que se tomen en el equipo deben asumirse independientemente de los resultados ya que precisamente el equipo participativo se basa en tener la confianza de sus integrantes de esta manera todos los miembros se sienten involucrado en el crecimiento de la empresa generando así un gran sentido de pertenencia y compromiso.

Se puede deducir que la comunicación juega un papel importante en el equipo de trabajo motivado a que la opinión de cada uno es necesaria para definir estrategias con las cuales se pudiera planificar y lograr la ejecución para los objetivos trazados, indudablemente del análisis y la cualidad del líder de ver en cada uno de sus integrantes para afrontar el compromiso. Teniendo en cuenta que el mundo empresarial es una competencia constante que va desempeñando de acuerdo a los avances tecnológicos, políticos y sociales que evoluciona constantemente y por lo tanto los gerentes se ven obligados a ese trabajo en equipo para así tomar las decisiones más adecuadas y de esa forma ser más competitivos.

Innovación y mejores continuas

Esta busca un futuro distinto de los actuales, el cual se enfoca en mayor tecnología, menos jerarquía y mayor ética. Además, esto con el fin de mejorar los procesos como productos, servicios y cambios. “no cabe duda de que la innovación es uno de los motores fundaméntales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento” (Robayo, 2016, p.2). Además, en corto plazo, incluso en el momento genera mayor efectividad con menos recursos, lo cual causa mayor celeridad y eficiencia en todos los procesos de las prácticas gerenciales. Según Robayo (2016):

Finalmente, se obtuvo como principal conclusión que para obtener éxito en la gestión de la innovación implica generar desde la gerencia una cultura relacionada con la innovación que permita, a las empresas, identificar los factores claves que caracteriza dicho proceso y que puedan clasificarse en internos y externos a la propia organización. Específicamente para el caso analizado, el proceso de innovación es de carácter informal y no sistemático, ya que busca el aprovechamiento de oportunidades del negocio y, por lo general, proviene de la exigencia y de las necesidades de los clientes, o de la reacción a circunstancias inducida por la competencia. (p.3)

Algunos pudieran plantear un dilema en cuanto a la innovación y es que los mismos factores del éxito pudiesen ser los lastres que impidan el crecimiento, entonces se pudieran plantear expectativas en cuanto a innovar o no innovar, sin embargo, éste es el eje principal de todos los avances en el ámbito industrial y de las personas ya que se pudieran desplazar los procesos antiguos o clásicos. “ello significa que ante los cambios estructurales la organización que define su identidad no cambia; y por otra parte, a propósito de la interacción, que el sistema existe solo en la conservación de su adaptación” (Delgado de Smith, 2006, p.144). Existen innovaciones desde los tiempos remotos en los cuales marcaron cambios en el mundo y es desde allí que la humanidad continúa innovando hasta el presente, lo podemos apreciar desde los servicios, productos de materia prima y terminados de empresas, aprendizaje en el ámbito educativo, la agricultura, comunicaciones entre otro.

La tecnología ofrece una variedad de herramientas y recursos que pueden ser utilizados de manera creativa para mejorar la comprensión lectora. Identificar qué tipo de innovaciones tecnológicas son más adecuadas para adecuar los obstáculos específicos que enfrenten los estudiantes puede conducir avances significativos en la enseñanza y aprendizaje. (Calderón y Andrade, 2004, p. 450)

En consecuencia, se puede tener presente la innovación tecnológica y las mejoras continuas en el hombre ya como parte de su naturaleza e inclusive su instinto, Llevándonos así a la evolución continua.

Asimismo, diferencias entre innovaciones de productos, procesos, mercadotecnia y organizacionales:

. La innovación de producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejoras de las características, prestación y calidad de los existentes.

. La innovación de proceso supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y sus objetivos principales es la reducción de costes.

. La innovación de mercado técnica es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implica un cambio significativo del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación.

. La innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. (Robayo, 2016, p.3)

La innovación ha generado lo que en algún momento se hacía imposible como por ejemplo la comunicación entre las personas que por razones de distancias se imposibilitaba y la visualización en tiempo real, es por ello que se puede tener como cierto que ya es parte de la evolución y el cubrir las necesidades de la humanidad, siendo esta parte de las revoluciones industriales que marcan momentos disruptivos en la historia de la tecnología, y ahora vivimos la cuarta revolución: la revolución de la información. Según Robayo (2016):

A veces se piensa que la innovación se dispara a partir de un momento de inspiración, o que solamente pueden hacerla algunos pocos afortunados que poseen habilidades especiales. Sin embargo, la innovación se logra obtener en muchas formas, como es servicios que se puedan ofrecer al cliente, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con las empresas. (p.4)

La innovación tecnológica en el crecimiento industrial para el desarrollo de los países en la explotación de recursos de materia prima y productos terminados, se ha hecho indispensable ya que sería imposible optar por el desarrollo ni obtener resultados de estudios de las distintas ramas. ” por ello, la innovación debe darse como proceso debido a que abarca todas las operaciones de la empresa, es decir, que este proceso posibilita combinar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativa”(Robayo,2016,p.4). Sin embargo, debemos mencionar la necesidad de adaptación a los avances tecnológicos y mejoras continuas teniéndolas como desafíos constantes en el futuro. Durante

los tiempos la humanidad se ha tenido que enfrentar a distintas innovaciones que cambiaron el curso de la civilización, las cuales en alguno de los casos han generado preocupaciones, expectativas, pero sin lugar a dudas muchas oportunidades.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es una de las funciones más críticas en el ámbito organizacional. Las decisiones que se toman a diferentes niveles, desde la alta gerencia hasta los equipos de trabajo, tienen un impacto directo en el desempeño, la eficiencia y la competitividad de la organización. Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos, ya que implica lidiar con la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de considerar múltiples factores. La toma de decisiones en las organizaciones se puede definir como el proceso de seleccionar una alternativa entre varias opciones, con el fin de resolver un problema o aprovechar una oportunidad. Este proceso involucra la recopilación y el análisis de información relevante, la evaluación de las posibles consecuencias de cada alternativa y la elección de la opción más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales. Según Cortada de Kohan (2008):

La información que se tiene sobre los hechos a decidir es sumamente importante y en ese sentido se puede tomar decisiones bajo certeza, bajo completa ignorancia o con cierto riesgo. La toma de decisiones con toda certeza o con completa ignorancia no son problema, el caso más interesante es la toma de decisiones con riesgo en el que se supone que el sujeto tiene alguna información y puede evaluar las probabilidades de los distintos estados de la naturaleza. (p. 68)

Todas las personas tomamos decisiones todos los días de nuestra vida. Y estas siguen un proceso común, de tal manera que no hay diferencias en la toma de decisiones de tipo administrativo. Este proceso de decisión puede ser descrito mediante pasos que se aplican a todas las circunstancias en las que toman decisiones, sean estas simples o complejas. Robbin (1998) como se citó en Solano, 2003.

La importancia de la toma de decisiones en las organizaciones radica en el impacto que estas decisiones tienen en el rendimiento y la eficacia de la organización. Las decisiones pueden afectar a la competitividad, la rentabilidad, la productividad y la reputación de la organización, por lo que es crucial tomar decisiones informadas y bien fundamentadas. Un factor importante que influye en la toma de decisiones en las organizaciones es el entorno en el que operan. Las organizaciones están sujetas a un entorno complejo y cambiante, que presenta incertidumbres y riesgos. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y tomar decisiones acertadas en situaciones de incertidumbre.

Otro factor que influye en la toma de decisiones en las organizaciones es el proceso de toma de decisiones en sí mismo. Este proceso puede estar influenciado por factores como los sesgos cognitivos, las emociones y las presiones del entorno, que pueden llevar a tomar decisiones irracionales. Por lo tanto, es importante implementar estrategias para reducir los sesgos y mejorar la calidad de las decisiones tomadas. Según Cortada de Cohan (2008):

La incertidumbre es un aspecto inevitable de la condición humana. Muchas elecciones se basan sobre creencias, sobre la verosimilitud de los hechos de dudosa certidumbre como la culpa de un acusado, el resultado de una elección, el valor futuro del dólar, el resultado de una operación quirúrgica, la elección de una escuela para los hijos, etc., etc. El hombre no puede calcular en muchos casos, formalmente las probabilidades y debe conformarse con su juicio intuitivo; pero eso a menudo puede llevarle a errores los que es conveniente conocer para poder evitarlos. La familiaridad es también una decisión heurística automática. Se sabe que la familiaridad con un estímulo aumenta la respuesta afectiva y las impresiones afectivas están siempre a mano y proporcionan una base más fácil para las decisiones que una

evaluación cognitiva deliberada de cada opción. Esto no implica de ningún modo un desmerecimiento de nuestras capacidades para pensar. (p. 72)

Cuando las decisiones se toman de manera efectiva, pueden tener varios efectos positivos en la organización, entre los cuales se encuentran:

Participación de los empleados: Cuando se involucra a los empleados en el proceso de toma de decisiones, se fomenta un mayor sentido de pertenencia y compromiso, los empleados se sienten valorados y escuchados, lo que mejora la moral y la motivación. Transparencia y comunicación: Una toma de decisiones transparente y una comunicación abierta con los empleados ayuda a crear confianza y reduce la incertidumbre. Adaptabilidad y agilidad: Una toma de decisiones ágil y flexible permite a la organización adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Desarrollo de liderazgo: El desarrollo de liderazgo a nivel individual fortalece el liderazgo a nivel organizacional. Compromiso y satisfacción laboral: Un mayor compromiso y satisfacción laboral se traducen en una mayor productividad y retención de talento. Mejora en la eficiencia: Tomar decisiones oportunas y bien fundamentadas puede aumentar la eficiencia de la organización al permitir que los recursos se utilicen de manera adecuada y se eviten desperdicios. Incremento en la productividad: Las decisiones acertadas pueden contribuir a incrementar la productividad de los empleados al brindarles los recursos y la dirección adecuada para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz. Fomento de la innovación: Tomar decisiones valientes y arriesgadas puede fomentar la innovación dentro de la organización al impulsar a los empleados a proponer nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos que enfrenta la empresa. Mejora en la calidad de los productos y servicios: Al tomar decisiones que se centran en la mejora continua y en satisfacer las necesidades de los clientes, se puede lograr una mejora en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la organización. Fortalecimiento de la cultura organizacional: La forma en que

se toman las decisiones en una organización puede influir en la cultura organizacional y en el compromiso de los empleados. Cuando las decisiones se toman de manera transparente y se involucra a los empleados en el proceso, se puede fortalecer la cultura de trabajo en equipo y la confianza en la empresa.

La toma de decisiones efectiva y participativa puede tener un impacto positivo en la cultura organizacional, fomentando la colaboración, la innovación y el empoderamiento de los empleados, lo que a su vez mejora el desempeño y el éxito de la organización a largo plazo.

Algunos de los posibles efectos negativos de una mala toma de decisiones en las organizaciones son:

Pérdida de recursos: Una decisión equivocada puede llevar a la organización a invertir recursos en actividades que no generan beneficios o que incluso causan pérdidas económicas.

Impacto en la moral del personal: Las decisiones erróneas pueden afectar la moral de los empleados, generando desmotivación, descontento y baja productividad.

Conflictos internos: Las decisiones controversiales o mal gestionadas pueden originar conflictos entre los miembros de la organización, lo que dificulta la colaboración y el trabajo en equipo.

Pérdida de credibilidad: La repetición de errores en la toma de decisiones puede afectar la reputación y credibilidad de la organización tanto interna como externamente.

Riesgos para la continuidad del negocio: Una mala decisión estratégica puede poner en riesgo la estabilidad y continuidad de la organización, afectando su competitividad y posición en el mercado.

Lentitud en la toma de decisiones: Cuando el proceso de toma de decisiones es demasiado complejo o burocrático, puede ralentizar la capacidad de respuesta de la organización.

Falta de claridad y dirección: Si las decisiones no se comunican de manera clara y coherente, puede haber confusión y falta de alineación entre los diferentes niveles de la organización. La falta de dirección y objetivos claros puede llevar a la fragmentación y la falta de coordinación entre los equipos.

Centralización

excesiva de la toma de decisiones: Cuando la toma de decisiones se concentra en la alta dirección, sin involucrar a los niveles operativos, puede generar resentimiento y falta de compromiso entre los empleados, esto puede resultar en una cultura organizacional rígida y poco receptiva a las necesidades de los clientes y el mercado. Sesgos y toma de decisiones subjetivas: Los líderes y gerentes pueden verse influenciados por sesgos cognitivos, preferencias personales o intereses particulares al tomar decisiones, esto puede llevar a decisiones que no se basan en datos objetivos o en el mejor interés de la organización. Resistencia al cambio: Algunas decisiones, especialmente aquellas que implican cambios significativos, pueden encontrar resistencia por parte de los empleados, esto puede obstaculizar la implementación de las decisiones y ralentizar el progreso de la organización.

Es importante que las organizaciones aborden estos posibles efectos negativos mediante la implementación de procesos de toma de decisiones más ágiles, transparentes y participativos, a fin de mantener una cultura organizacional saludable y adaptable a los desafíos del entorno.

Reflexiones finales

Entender el proceso de conformación de la cultura organizacional, su retroalimentación, su metamorfosis y alcanzar un alto nivel de conocimiento sobre ella exige flexibilidad intelectual, emocional y una capacidad de comprensión holística de los miembros de las organizaciones así como también como la organización como conjunto o sistema, es por ello que el proceso de capacitación y adiestramiento para aproximarse a idóneas competencias que le acerquen a un grado aceptable de desarrollo cognitivo y psicológico que les favorezca para conformar preservar y transformar positivamente la cultura organizacional siendo esta la guía de las organizaciones, el timón y capital de los procesos y por lo tanto del rumbo y resultado de la organización. Entre las capacitaciones o adiestramiento que puede favorecer el fortalecimiento de la cultura organizacional se encuentra la

formación en prácticas gerenciales dado que están influyen directamente en la conducta de los miembros de las organizaciones y por ende afectan positiva o negativamente en la cultura organizacional.

Entre los efectos a destacar por cuenta de las practicas gerenciales sobre la cultura organizacional desarrolladas en cada uno de los segmentos se encuentran: cuando la comunicación entre los miembros de una organización es abierta, oportuna y transparente tendrá efectos positivos sobre la cultura organizacional, puesto que favorece la confianza entre sus miembros, genera un clima de trabajo favorable y por ende sus miembros tendrán más sentido de pertenencia con los valores y principios, así mismo este tipo de comunicaciones puede convertirse en una herramienta de transformación de la cultura organizacional a través de la aplicación de estrategias y métodos efectivos de comunicación abierta, oportuna y transparente se puede reformular parámetros de la cultura organizacional que deseen ser cambiados a beneficio de los objetivos que las organizaciones se planteen.

Cuando una organización tiene un equipo de trabajo donde sus miembros dan lo mejor de sí en cuanto a sus conocimientos, habilidades y destrezas, las organizaciones tienen una oportunidad para evolucionar a través del tiempo, saber trabajar en equipo trae consigo que cada uno de sus miembros tengan una visión en común de acuerdo a los principios de la cultura de la organización que les rige permitiéndole incrementar las probabilidades de alcanzar el éxito.

En cuanto a los efectos, avances y mejoras continuas en la cultura organizacional se debe hacer mención en la adaptación del hombre a las ya realizadas. El instinto innovador se hace presente, acorde a la necesidad, lo que ha generado que el avance sea ya parte del ser humano y que de alguna manera busque la mejora continua de la vida cotidiana, pero más allá de eso la facilidad que se obtiene en los resultados. Es allí donde el efecto que la innovación ha generado en la cultura organizacional, logra la rapidez en

cada uno de los procesos y genera que la sociedad de hoy tenga la facilidad de realizar sus actos y cubrir sus necesidades con la fluidez necesaria para el tiempo en que vivimos y que los que en algún momento generaba invertir tiempo y esfuerzo hoy en día pueda tenerse como una acción sencilla para obtener resultados de las necesidades que se presentan al día, por ello se continúan innovando cada día más, efecto que debemos celebrar.

La toma de decisiones es un proceso crucial en las organizaciones afectando positiva o negativamente la productividad, la rentabilidad, la competitividad, la eficiencia, es un proceso clave para el éxito de las organizaciones y afecta directamente el desempeño de las mismas, la influencia de una buena toma de decisiones se ve reflejada en la participación de los integrantes, la comunicación efectiva, la resiliencia organizacional, el liderazgo y compromiso de sus integrantes, influyendo esto en su cultura organizacional. Una toma de decisiones eficaz y responsable es fundamental para impulsar el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Calderón, C., Andrade, A. (2024). La innovación tecnológica en el desarrollo de la comprensión lectora. *Sinergia académica*, 7(3), 449-472. <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/280/1136>
- Cortada de Kohan, N. (2008). Los sesgos cognitivos en la toma de decisiones. *International Journal of Psychological Research*, 1, (5), 68-73. <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023503010.pdf>
- Delgado de Smith, Y. (2001). El trabajo: pasado y presente. *Revista Faces*, 12(20), 2-7. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/>
- Delgado de Smith, Y. (2006). Luhmann y Maturana. A propósito de las relaciones industriales, el trabajo y la gestión de lo humano. *Nóesis*, 15 (29),135-151. <https://www.redalyc.org/pdf/859/85902907.pdf>
- García, L. (2024). Clima organizacional y los enfoques gerenciales en la dinámica de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones inteligentes. *Revista de gerencia en áreas económicas humanísticas y técnicas*,23(1),26-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9560799>

García, M., Rodríguez, M. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales. *Negotium*, 10(30), 142-162.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78238677009.pdf>

Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F., Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32-48.
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector grafico colombiano. *Suma de negocios*, 7(16),2-16.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007>

Solano, A. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en Marcha*, 16, (3), 44-51.
https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_marcha/article/view/1467/1349

Yuwono, W., Danito, D. (2023). El efecto del liderazgo autentico y la comunicación organizacional transparente en el bienestar de los empleados con variables de mediación de la confianza de los empleados en empresas mediana. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*, 1(35), 251-267. <file:///C:/Users/USER/Downloads/353-191-PB.pdf>

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

Naturaleza de la Revista: OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA es una Revista científica arbitrada del Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET) de la Universidad de Carabobo. Editada en Valencia, Venezuela.

Conforme a la política editorial de la revista, las revisiones se hacen en doble ciego-juicio de pares, por lo cual el autor del trabajo desconoce quienes lo han revisado así como también los revisores desconocen el nombre del autor. Se cuenta además con evaluadores internos y externos pertenecientes a universidades nacionales.

OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA recibe colaboraciones en forma permanente, con cierres de edición en Julio y Diciembre.

Es electrónicamente y esta disponible en la página de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Forma y preparación de los artículos:

- El trabajo debe tener una extensión máxima de 25 cuartillas y mínimo de 15 (incluidos gráficos, cuadros, citas y referencias bibliográficas). No obstante, el Comité Editor podrá decidir aceptar un trabajo que supere el límite de cuartillas.
- Las cuartillas deben estar elaboradas con 3 centímetros de margen (izquierdo, derecho, superior e inferior), letra Times New Roman tamaño 12, interlineado 2.
- El trabajo no debe contener ningún elemento a color.
- Los datos del autor o autores deben ser consignados en hoja aparte, incluyendo nombre y apellido, grados académicos, escalafón (en caso de ser profesor universitario), experiencia de investigación en la temática del trabajo, lugar de trabajo, número de teléfono, correo electrónico y ORCID.
- Tanto el trabajo como los datos personales deben también ser consignados en formato Word, en archivos separados.
- El trabajo debe ser inédito. Al mismo tiempo, el envío del mismo a la Revista, implica la obligación del autor o autores de no someterlo simultáneamente a la consideración de otras publicaciones.

La estructura para los artículos es el siguiente:

El trabajo debe estar precedido de un resumen de media cuartilla de extensión (conservando los mismos márgenes, tipo y tamaño de letra e interlineado) en idioma español e inglés. (140 a 160 palabras)

- El resumen en inglés debe estar precedido del título en inglés.
- Deben presentarse de 3 a 4 palabras clave al pie del resumen, en español e inglés.
- A continuación se presentarán: introducción, desarrollo del trabajo, conclusiones y referencias bibliográficas.
- Las notas serán colocadas antes de las referencias bibliográficas utilizando numeración secuencial según orden de aparición.

Ejemplos para realizar las referencias bibliográficas:

Referencias Materiales Impresos

Libros

Hernández, O. y J. Richter (2002). *El trabajo sin tutela en Venezuela: Nuevas y viejas formas de desprotección laboral*. 1era. Edición. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.

Artículos en publicaciones periódicas

Delgado de Smith, Y. (2001). Políticas sociales: Relaciones de Trabajo y Salud. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Vol. 5. No. 2. pp. 98-113.

Artículos o capítulos en libros compilados o colectivos

Hernández Arias, A. (2007). Cooperativas, empresas y capital social. En: H. Lucena. (Coordinador) *Cooperativas, Empresas, Estado y Sindicatos. Una vinculación necesaria*. Fondo Editorial UCLA Universidad de Carabobo. Valencia. pp. 101-121.

En línea

Delgado de Smith, Y. y M. González (2022). 10 Características de la violencia: sus huellas, anclajes y superación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. vol. 15, no 30, p. 14-28. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv15n30/art01.pdf>

Publicaciones de eventos científicos

González, M. (2007). *Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos en América Latina*. Ponencia presentada en el X Congreso de Relaciones Industriales de la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Trabajos de grado o de ascenso

Smith, V. (2005). Mujeres trabajadoras en América Latina. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UC. Valencia. Venezuela.

Entrevistas publicadas en medios impresos

Botero, N. (2007, Agosto 04). Es necesario hacer seguimiento a la aplicación de la Ley del Trabajo [Entrevista a Rosa Rondón. Directora de RETL]. *El Carabobeño*, 3-1.

Referencias a Materiales On-line

Carrillo, J. (2004). *Maquiladoras: integración productiva y evolución industrial*. El Colegio de la Frontera Norte. Fuente: <http://www.economia.gob.mx> (Consultado el 13-03-07).

INE (2006). *Indicadores de Fuerza de trabajo*. Fuente: www.ine.gov.ve (Consultado el 12-06-06).

En el desarrollo del artículo, las referencias bibliográficas se realizarán cumpliendo las normas del sistema "Harvard":

- Referencias no textuales indicar apellido y año. Ejemplos: un solo autor (Pérez, 2007), dos autores (Pérez y Ascanio, 2007) y con más de dos autores (Pérez y otros, 2007).
- Para las citas textuales, las cuales deberán ir encerradas entre comillas en el desarrollo del artículo, adicionar el número de página o rango de páginas. Ejemplos: (Ascanio, 2007:15) o (Ascanio, 2007:15-16).
- Para diferenciar obras del mismo autor con el mismo año de publicación utilizar letras minúsculas de la siguiente manera: (Rivero, 2007a) y (Rivero, 2007b).

Los manuscritos que no cumplan con las instrucciones mencionadas, no serán considerados para su evaluación.

El Comité Editorial se reserva el derecho de realizar los ajustes y cambios de forma que aseguren la calidad de los artículos aceptados para su publicación.

La Revista Científica **OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA** autoriza la reproducción parcial de los artículos siempre y cuando se respete la normativa de Propiedad Intelectual y se reconozcan los créditos de la revista y de los autores. El contenido de los artículos es responsabilidad exclusiva de los autores.

La revista se reserva el derecho de reproducir en otros medios impresos y/o electrónicos.

El trabajo debe ser remitido a la dirección postal de la revista:

OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA, Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Nivel Plaza Roja, Campus Bárbula. Naguanagua-Venezuela.

ó al correo electrónico: E-mail: observatoriolaboralrevistav@gmail.com

INSTRUCTIONS TO AUTHORS

Nature of the Publication: *OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA*

LABOR OBSERVATORY VENEZUELAN JOURNAL is a scientific arbitrated publication of the Research Laboratory in Labor Studies (LAINET) of the University of Carabobo, edited in Valencia, Venezuela. In accordance with the editorial policies of the journal, all submissions received are subject to double-blind review by three members of the Editorial Advisory Panel, who neither know the name of the author nor the name of the other members evaluating the document. Besides, the Editorial Advisory Panel is constituted by internal and external members from different national universities.

LABOR OBSERVATORY VENEZUELAN JOURNAL receives submissions permanently that will be published twice a year, in July and December.

It is published on-line versions and it will be available on LAINET Web site of LAINET from the University of Carabobo, Venezuela.

General guidelines

Papers should not exceed 25 pages in length, nor present less than 15 pages (including graphics, diagrams, tables, charts, references). Nevertheless the Editorial Board could decide whether to accept a manuscript that exceeds this length.

Pages should be written in 2 spacing, using 12-pt Times New Roman and leaving uniform margins of 3 cm (1, 2 in.)

Papers should not present any element or information in color

Both paper and the author's personal information should also be submitted in word format, in separate files.

Manuscripts should not have been published before nor be currently under consideration by other journals.

Papers should be preceded by an abstract of no more than 160 words (between 140 and 160 words, with the same margins, character type and size, and line spaces) in both languages Spanish and English.

Abstracts in English should be preceded by the title in this language.

Three or four key words should be included at the end of each abstract in the respective language.

The key words will be followed by the introduction, the body, the conclusions and the references.

Titles should preferably be short.

Notes should be included before the references and using sequential numbers regarding the order in which they appear.

Guidelines for Reference List:

Books

Delgado de Smith, Y. (2006). *La investigación social en procesos: Ejercicios y respuestas*. 2da. Edición. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Journal articles

Lima, J. (2004). O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisitado. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. Vol. 19. No. 56. pp. 45-150.

Articles or Chapters in an edited or compiled book

Hernández Arias, A. (2007). Cooperativas, empresas y capital social. En: H. Lucena (Coordinador) *Cooperativas, Empresas, Estado y Sindicatos. Una vinculación necesaria*. Fondo Editorial UCLA-Doctorado en Ciencias Sociales. Universidad de Carabobo. Valencia. pp. 101-121.

On line

Delgado de Smith, Y. y M. González (2022). 10 Características de la violencia: sus huellas, anclajes y superación. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 15, no 30, p. 14-28. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv15n30/art01.pdf>

Published proceedings of Scientific Meetings and Symposia

Guerra Sotillo, A. (2006). *Redes, economía informal y sociedad civil: relaciones con el Estado en Venezuela*. Ponencia presentada en las VI Jornadas de Investigación del DAC-UCLA. Barquisimeto. Venezuela. Fuente: www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas (Consultado el 15-09-07).

Master thesis

Smith D., V. (2005). *Mujeres trabajadoras en América Latina*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. UC. Valencia. Venezuela.

Interviews published in print media

García Otero, P. (2007, Agosto 19). Chacao va a sobrevivir por liderazgos [Entrevista a Emilio Graterón. Consejo de Chacao]. *El Universal*, 4-2.

Online Documents

Magariños de Morentin, J. (1998). *Esbozo semiótico para una metodología de base en ciencias sociales*. Universidad Nacional de La Plata. Argentina. Fuente: <http://www.magariños.com.ar> (Consultado el 24-09-06).

ACI (2006). *Estadísticas sobre el cooperativismo en Venezuela*. Fuente: www.aciamericas.coop (Consultado el 24-01-06).

Reference citations in Text should follow the Harvard system norms:

Paraphrased citations: Indicate the author's surname and the publication date. Examples: One author (Pérez, 2007), two authors (Pérez y Ascanio, 2007) and more than two authors (Pérez y otros, 2007).

Direct quotations: Incorporate the quotation into text and enclose it with double quotation marks. Add the specific page/s number. Examples: (Ascanio, 2007:15) or (Ascanio, 2007:15-16).

Works by the same author with the same publication date should be identified by the suffixes a, b, c. Example: (Lucena, 2007a) and (Lucena, 2007b).

Manuscripts that do not adhere to the norms will not be subject to evaluation.

The Editorial Board reserves the right to make minor adjustments and changes if necessary, so as to guarantee the quality of the articles submitted to publication

The Scientific Journal ***OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA*** authorizes the partial reproduction of articles, if Intellectual Property Norms are respected and if the journal and the authors' copyright and authorship are recognized. The content of the articles is the entire and exclusive responsibility of the authors

The Journal reserves the right to reproduce materials in other printed or electronic means.

Papers should be submitted to the Journal mail address:

OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA, Laboratorio de Investigación en Estudios del Trabajo (LAINET), Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Nivel Plaza Roja, Campus Bárbula. Naguanagua-Venezuela.

Or to the E-mail address: E-mail: observatoriolaboralrevistav@gmail.com

FORMATO DE ARBITRAJE

Título del Artículo: _____

Código: _____

Arbitraje:

CRITERIOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	OBSERVACIONES
Pertinencia del título.						
Adecuada elaboración del resumen.						
Claridad y coherencia del discurso.						
Adecuada organización interna.						
Calidad de las referencias bibliográficas.						
Aportes al conocimiento del objeto.						
Apreciación general.						

Resultado del Arbitraje

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | El trabajo evaluado puede ser publicado sin ninguna modificación. |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo evaluado puede ser publicado con ligeras modificaciones. |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo evaluado puede ser publicado con importantes modificaciones. |
| <input type="checkbox"/> | El trabajo evaluado no puede ser publicado. |

Observaciones:

Nombre del Árbitro:

EVALUATION FORM

Title of the Article: _____

Code: _____

Evaluation:

CRITERIA	EXCELLENT	VERY GOOD	GOOD	ACCEPTABLE	DEFFICIENT	OBSERVATIONS
Title pertinence.						
Abstract accuracy.						
Discourse coherence and clarity.						
Suitable internal organization.						
Quality of bibliographical references.						
Contributions to the knowledge on the topic						
General .Appreciation						

Results of the Evaluation

- The article is publishable. No modifications are required.
- The article is publishable, but it requires slight modifications
- The article is publishable , but it requires substantial modifications
- The article is not publishable

Observations:

Name of Evaluator:

Declaración Ética y Negligencia Profesional

OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA (OLRV) se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo. El plagio está estrictamente prohibido y nuestros colaboradores dan fe de que sus trabajos no han sido copiados o plagiados de otras obras, en parte o en su totalidad. Todo trabajo para ser publicado en OLRV exigirá a sus autores enviar carta de declaración ética.

Statement of Ethics and Professional Neglect

OBSERVATORIO LABORAL REVISTA VENEZOLANA (OLRV) is committed to maintaining the highest ethical standards in its publication and takes action against any malpractice that is carried out. Plagiarism is strictly prohibited and our collaborators attest that their works have not been copied or plagiarized from other works, in part or in whole. All work to be published in OLRV shall require their authors to send a letter of ethics statement.