



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión
Empresarial**

**La Cultura organizacional en la Gerencia del Recurso Humano del
Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores
de la Universidad de los Andes**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Nersy Zumaillet, Garcías

Tutora: Ruth Blanco, MSc.

Mérida, julio 2018

C.C.Reconocimiento



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y
Gestión Empresarial**

**La Cultura organizacional en la Gerencia del Recurso Humano del
Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores
de la Universidad de los Andes**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al Grado de Especialista en Derecho Mercantil
Mención Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial**

Autora: Nersy Zumaillet Garcías

Tutora: Ruth Blanco, MSc.

Mérida, julio 2018

DEDICATORIA

A DIOS, nuestro padre celestial, este y todos mis triunfos son para ti, porque en ti encontré la fuerza, el amor, la esperanza y la felicidad en todo momento, porque siempre has estado aquí conmigo, escuchándome y llevándome de tu mano por el mejor camino.

¡Con todo mi amor, te lo dedico!

A La Santísima Virgen de Coromoto y a ti mi Señor Jesús Cristo juntos bendijeron cada minuto de estudio, perseverancia, optimismo y sobre todo la sabiduría de la vida, concediéndome este bello sueño, que hoy comparto con los seres que me apoyaron desde mis primeros pasos, ellos son mis queridos padres.

A mi madre Kediz Apolonia Garcías Pérez, por ser no solo esa madre y padre sino también esa amiga incondicional, mi todo, mi apoyo, mi mayor ejemplo de lucha y esfuerzo para lograr siempre mis objetivos, por estar en todos los momentos importantes de mi vida. Gracias mami bella por tan hermosa herencia. Este nuevo logro también es tuyo. Te amo.

A mi novio, amigo y compañero, Yohn García, quien siempre ha fomentado en mí ese espíritu emprendedor y de superación, por su apoyo incondicional en los momentos cuando más los necesitaba, quien me tendió su mano cuando creí caer y me ayudó a levantarme con su cariño y amor. ¡Gracias mí Amor, te Amo!

A mis hermanos Orlando José quien es mi mayor pilar un ejemplo a seguir y Argenis Jesús, quien es el niño chiquitico de la casa. Gracias por ese apoyo incondicional, por hacer de mi vida un mundo de alegrías. Los amo hasta el infinito.

A Ruthcita, por haberme adoptado como su hija, en esta hermosa ciudad y convertirse en esa madre sobreprotectora, brindándome su apoyo y conocimiento en todo momento. Gracias mami bella como le digo también a mi madre. Te Adoro.

AGRADECIMIENTOS

A la Ilustre Universidad de los Andes, Alma Mater, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y una persona productiva para el país.

A FONPRULA, por la inmensa oportunidad apoyo y calidad humana que me brindaron en todo momento, así mismo por abrirme sus puertas para la realización del Trabajo Especial de Grado.

A la Profesora Ruth Blanco, por la oportunidad y confianza que me brindó al aceptarme como su tesista, agradeciendo su ayuda, orientación y estímulo en la realización del trabajo de grado. Gracias mi profe porque sin su ayuda y apoyo no hubiera podido la quiero mucho.

A todos aquellos profesores los cuales me brindaron su ayuda incondicional durante la Especialización.

A mi cuñada Maribel García por brindarme todo su apoyo y amistad incondicional cuando más la he necesitado. Gracias por ser esa hermanita que me regalo el Universo.

A mis compañeros de clases: Yosmari Villareal, Carolina Escalante, José Gómez, con los cuales compartí momentos alegres e inolvidables.

A mis incondicionales amigas: Johana Montero, Nelsy Hernández, Beatriz Lugo. Gracias por su amistad y cariño.

Gracias a todos

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
LISTA DE TABLAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULOS

I EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	14
Justificación de la Investigación.....	15
Delimitación de la Investigación.....	17
II MARCO TEORICO.....	18
Antecedentes de la Investigación.....	18
Fundamentación Teórica.....	32
La Cultura Organizacional.....	32
Tipos de Cultura Organizacional.....	35
Elementos de la Cultura Organizacional.....	39
Características de la Cultura Organizacional.....	42
La cultura organizacional: Factor Primordial en la Gestión de Calidad de los Recursos Humanos.....	44
Estilo Gerencial en la Gestión de Recursos Humanos.....	49
Fundación “Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes” (FONPRULA)	53
Bases legales.....	56
Operacionalización de las Variables.....	60

III MARCO METODOLOGICO.....	61
Enfoque y tipo de Investigación.....	61
Diseño de la Investigación.....	62
Población y Muestra.....	62
Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos	63
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	64
Técnicas de Análisis e Interpretación de Datos.....	64
IV ANALISIS DE LOS DATOS.....	65
V CONCLUSIONES.....	94
VI LA PROPUESTA.....	100
REFERENCIAS.....	114
ANEXOS.....	120

www.bdigital.ula.ve

LISTAS DE TABLAS

No		Pag.
1	Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	22
2	Definiciones de Cultura Organizacional según Expertos.....	30
3	Elementos de la cultura organizacional.....	40
4	Operacionalización de las variables.....	60
5	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 1 y 2. Frecuencias y porcentajes.	66
6	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 3 ,4 y 5. Frecuencias y porcentajes.	69
7	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicadores: Adhocrática, Jerárquica, Mercado. Ítems 6, 7, 8 y 9. Frecuencias y porcentajes.....	71
8	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicadores: Adhocrática, Jerárquica, Mercado. Ítems 10, 11, 12 y 13. Frecuencias y porcentajes.....	73
9	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Objetivos, comunicación. Ítems 14, 15 y 16.. Frecuencias y porcentajes.....	74
10	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 17, 18 y 19. Frecuencias y porcentajes.	78
11	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Objetivos, comunicación. Ítems 20, 21, 22. Frecuencias y porcentajes.....	81
12	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Características de la Cultura organizacional. Indicadores: Normas, valores dominantes, clima organizacional. Ítems 23, 24, 25, 26 y 27. Frecuencias y porcentajes.....	84
13	Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo. Ítems 28, 29 y 30. Frecuencias y porcentajes.....	87
14	Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, participativo, desertor. Ítems 31, 32, 33 y 34. Frecuencias y porcentajes.....	89

15	Planificación Acción 1.....	106
16	Planificación Acción 2.....	108
17	Planificación Acción 3.....	110
18	Planificación Acción 4.....	112

www.bdigital.ula.ve

LISTAS DE GRÁFICOS

Nº		Pag.
1	Tipología de cultura organizacional (Modelo de valores en competencia) según Cameron y Quinn (1999).....	37
2	Objetivos de la Fundación “Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de los Andes”.....	55
3	<i>Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 1 y 2. Porcentajes.....</i>	67
4	<i>Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 3, 4 y 5. Porcentajes.....</i>	69
5	<i>Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicadores: Adhocrática, Jerárquica, Mercado. Ítems 6, 7, 8 y 9. Porcentajes.....</i>	71
6	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicadores: Adhocrática, Jerárquica, Mercado. Ítems 10, 11, 12 y 13. Porcentajes	73
7	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 14, 15 y 16. Porcentajes	75
8	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 17, 18 y 19. Porcentajes.....	78
9	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Objetivos, comunicación. Ítems 20, 21, 22. Porcentajes.....	81
10	Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Características de la Cultura organizacional. Indicadores: Normas, valores dominantes, clima organizacional. Ítems 23, 24, 25, 26 y 27. Porcentajes.....	84
11	Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo. Ítems 28, 29 y 30. Porcentajes.	87
12	Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, participativo, desertor. 31, 32, 33 y 34. Porcentajes.....	89

República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión
Empresarial

La Cultura organizacional en la Gerencia del Recurso Humano del
Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores
de la Universidad de los Andes

Autora: Nersy Zumaillet Garcías

Tutora: Ruth Blanco, M Sc.

Fecha: julio 2018

RESUMEN

La cultura organizacional representa la personalidad, la identidad de una empresa; pues está configurada por un conjunto de aptitudes y actitudes del Recurso Humano que orientan el desempeño organizacional. En el caso del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes, el recurso humano no parece conocer la cultura organizacional de dicha organización, lo cual puede estar incidiendo en el desempeño laboral de dicho recurso y afectando la efectividad en la prestación de los servicios que se ofrecen. El objetivo de esta investigación fue: Proponer acciones para la optimización de la Cultura Organizacional en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes. El estudio fue de tipo descriptivo en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo. La muestra fue de tipo intencional, conformada por los nueve empleados del área administrativa. El instrumento fue una escala Likert y constó de 34 ítems. El análisis de los datos se realizó considerando las frecuencias absolutas y relativas de los resultados obtenidos. Entre las principales conclusiones se puede mencionar que la actual Cultura Organizacional del mencionado Fondo tiende a ser del tipo jerárquica con rasgos de cultura de Mercado. Con respecto al estilo gerencial de los directivos de dicha organización, éste tiende a ser autocrático con signos de estilo resolutivo aun cuando la comunicación entre éstos y los empleados es de tipo horizontal.

Descriptores: Cultura Organizacional, Gestión Recurso Humano.

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión
Empresarial**

**The organizational culture in the management of the human
resource of Fund of retirement and pensions of teachers and
researchers of the University of the Andes**

**Author: Abgda. Nersy Garcías
Tutor: Ruth Blanco. M.Sc
Date: July 2018**

Abstrac

Organizational culture represents the personality, the identity of a company; because it is set by a set of skills and attitudes of the human resources that guide organizational performance. In the case of the Fund of retirement and pensions of teachers and researchers of the University of the Andes, human resources does not seem to know the organizational culture of the Organization, which may be influencing the work performance of this resource and affecting the effectiveness in the provision of services offered. The objective of this research was: propose actions to optimize the organizational culture at the bottom of retirement and pensions of teachers and researchers of the University of the Andes. The study was descriptive in the modality of feasible project, with a design of field. The sample was intentional, comprised of nine employees of the administrative area. The instrument was a Likert scale and consisted of 34 items. The analysis of the data was performed considering the absolute and relative frequencies of the results obtained. The main findings include that today the mentioned Fund's organizational culture tends to be hierarchical type with features of market culture. With respect to the management style of the managers of that organization, it tends to be an autocratic and resolute style signs even though communication between them and the employees is horizontally.

Key words: Organizational culture, management human resources.

INTRODUCCIÓN

La sociedad globalización se caracteriza por los cambios continuos en todos los órdenes de quehacer humano; los cuales se reflejan con gran impacto en la capacidad competitiva de las empresas, organizaciones e instituciones que ofrecen productos o servicios para satisfacer las exigentes demandas sociales de calidad, eficiencia y efectividad.

En ese contexto, las organizaciones tienen que procurar mantener una ventaja competitiva por lo que deben estar en un proceso constante de innovación en sus estructuras gerenciales y organizativas; lo que implica tomar en consideración todos los factores involucrados en la capacidad productiva entre los cuales los recursos humanos ocupan un lugar preponderante. Es ampliamente reconocido que éstos constituyen el mayor capital o activo de cualquier organización, pues además de aportar su capacidad laboral contribuye a configurar la filosofía de gestión que identifica la organización al formar parte de la cultura y la vida organizacional.

En este sentido, cabe expresar que la base más sólida de las organizaciones la constituye su recurso humano con su talento que la enriquece, con sus procesos sociales creativos y su interacción en el desempeño laboral que permiten consolidar una cultura particular en la organización; la cual le confiere una identidad propia, una imagen distintiva en el activo, dinámico y global mundo organizacional actual.

Al respecto, se debe resaltar que la cultura organizacional es un factor que ha demostrado influir en el logro de los objetivos propuestos por la organización, tanto en términos de productividad como de proyección y éxito. Tomando en consideración que la misma se configura en correspondencia con la filosofía de gestión de la organización que implica los objetivos, los

valores, principios, expectativas, condiciones laborales, interacciones sociales, modos de comunicación, entre otros aspectos; que son aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización.

Ante tal realidad, las organizaciones le están prestando mayor atención a la cultura organizacional, analizando los elementos que la fortalecen, que la adecuan al entorno socio organizacional externo e interno de un mundo donde las innovaciones son la norma, donde el conocimiento es inmensurable y los requerimientos de calidad, eficiencia y eficacia son más exigentes y dado que el éxito de una organización depende en gran medida de su cultura, esta no debe ser estática e inmutable. Por el contrario, se debe renovar en función de mantener competitiva y productiva la organización en tono con el contexto global, que como ya se ha dicho tiene como constante el cambio y la innovación en todos los órdenes del acontecer humano.

Ante este panorama, cabe expresar que una organización cuya eficacia y calidad productiva no satisfaga completamente las exigencias de sus clientes o asociados requiere examinar todo su proceso gerencial y administrativo; esto obviamente implica también la revisión de su cultura organizacional como factor que influye en el logro exitoso de los propósitos de tal organización.

Tal es el caso de la Fundación del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA), el cual está siendo cuestionado con respecto a la calidad eficacia y eficiencia de los servicios que presta. En tal sentido, se plantea la presente investigación que busca indagar sobre los aspectos culturales de tal institución que probablemente están incidiendo en tal situación y proponer un modelo de cultura organizacional que se adecue y satisfaga las exigencias de los asociados de la referida fundación.

En virtud de los requerimientos del Programa de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de la Universidad de Los Andes; el presente proyecto de investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I. Planteamiento del problema. Enunciado del problema, Interrogantes, Objetivos del Estudio, Justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo II. Marco Teórico. Antecedentes de la investigación, Fundamentación teórica y legal, y la Operacionalización de las Variables.

Capítulo III. Marco Metodológico. Paradigma, tipo y diseño de la investigación. Población y muestra. Técnica e instrumento de recolección y la técnica a emplear en el análisis de los datos.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los datos.

Capítulo V. Conclusiones y finalmente el Capítulo VI. Que contiene la Propuesta de las acciones para optimizar el Clima Organizacional en FONPRULA.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sociedad global, producto del desarrollo tecnológico en materia comunicativa, es altamente demandante en todos los ámbitos del quehacer humano; pero lo es aún más en el contexto económico al que se presiona cada vez más para que produzca u ofrezca bienes y servicios sociales que satisfagan las exigencias de una sociedad altamente informada y globalmente comunicada. En tal contexto, las diversas organizaciones empresariales están obligadas a buscar el máximo rendimiento tanto de sus activos financieros como humanos para competir y mantenerse en el mercado con los más altos estándares de eficiencia, efectividad y productividad. Entendiendo que su principal ventaja estratégica la constituye el Recurso Humano del cual disponen, así como del modo cómo éste se gestione o administre.

En este sentido, cabe expresar que de acuerdo Chiavenato (2012) la administración del Recurso Humano implica “hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de proacción” (p. 7); y además no pueden existir organizaciones sin personas quienes con su conducta le imprimen un significado, sentido e importancia en mercado a la empresa pues deciden, se desempeñan, mejoran sus procesos laborales, satisfacen los clientes, y realizan los negocios de las empresas; todo lo cual tiene dimensiones muy variadas. “Gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en sus actividades” y una de esas dimensiones se relaciona con la cultura organizacional; la cual también es denominada

cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios.

La cultura, en términos generales, es parte integrante de todo sistema social, le da estructura a una sociedad pues representa el conjunto de valores, costumbres, propósitos, significados y concepciones de un grupo social que le da características propias, la diferencia de las demás y le proporciona un sentido de identidad propia. Una organización empresarial es un micro-ambiente, un subconjunto social compuesto por individuos, puestos y áreas de trabajo, con actividades definidas y una variedad de elementos tanto del medio físico como de carácter cultural que definen las condiciones y características de la empresa.

En este sentido, cabe expresar que las organizaciones empresariales se definen per se como sociedades al estar conformada por un grupo de personas que deben orientarse a propósitos comunes dentro de la organización para el bienestar y provecho de todos, lo que a su vez redundando en la efectividad y productividad de la empresa. Lo cual se logra al estructurar lo que se ha denominado cultura organizacional, la cual según Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009), consiste en:

El patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (p. 69).

Es decir, es el Recurso Humano de la empresa quien configura la cultura de la organización ya que transfiere, de una manera u otra, sus costumbres, valores sociales, intereses, significados particulares y comunes a la dinámica laboral que es a su vez una actividad social. En este mismo

orden de ideas, Chiavenato (2009) ha definido la cultura organizacional como “la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización” (p. 126).

En términos metafóricos, la cultura organizacional representa la personalidad, la identidad de una empresa; pues está configurada por un conjunto de aptitudes y actitudes del Recurso Humano que orientan el desempeño organizacional en general. Pues, según Chiavenato (ob.cit) “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (p. 123). En otras palabras, la cultura organizacional es el resultado de interacción del recurso humano en la organización.

www.bdigital.ula.ve

En este mismo orden de ideas, Ferreira y Disla (2003) han expresado que “las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico” (p. 2). Cambios que a su vez son producto de la innovación provocada por el hombre como ser social poseedor de una cultura que lo identifica y que a la vez orienta sus acciones en el ámbito laboral, incidiendo a su vez en la cultura de la organización donde labora.

En este sentido, Robbins, citado en Ferreira y Disla (2003), planteó que la cultura organizacional consiste en “un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...” (p 4). Es decir que, la cultura organizacional es un producto del intercambio de aspectos relacionados con la conducta social, laboral y particular del recurso humano de una organización.

Igualmente, Ferreira y Disla (ob.cit) plantearon que “las nuevas tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional” (p.1), haciendo que las organizaciones se vean en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances que inciden en la gerencia de los recursos humanos. Por ende, es necesario que las organizaciones se configuren con estructuras internas capaces de adaptarse al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de su recurso humano en su interrelación laboral y personal; entre tales estructuras la cultura organizacional es la que más debe adaptarse a los cambios del actual contexto global organizacional; pues un alto grado del éxito depende de ella.

Del mismo modo, Ferreira y Disla (ob.cit) han expuesto que “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” (loc.cit). Igualmente, estos autores plantearon que “la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos” (p. 8). Lo cual refuerza la idea de que dicha cultura es la conjunción de los aportes culturales del recurso humano y de los principios que orientan los objetivos de la organización.

Bajo este enfoque gerencial del recurso humano como factor constitutivo del clima organizacional, Ferreira y Disla (ob.cit) han expresado que el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su autonomía, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar los recursos humanos con visión proactiva; lo cual implica tomar en cuenta los intereses,

actitudes, creencias y expectativas del recurso humano en correspondencia con los objetivos de la organización. Por lo que Ferreira y Disla (ob.cit) han planteado que, los nuevos esquemas gerenciales de recursos humanos 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 organización o empresa.

Por su parte, Charón (2007) ha expuesto que en el siglo XXI el contexto de la Gestión Organizacional se orienta a incorporar un modelo de desempeño laboral y personal general, a través de la estructuración de valores, costumbres y creencias comunes a los miembros de la empresa, todo reflejado, de una forma u otra, en la misión institucional para contribuir a la cohesión interna, a profundizar el sentido de pertenencia y por ende a la productividad de la empresa para la satisfacción de las necesidades tanto del Recurso Humano como de la organización.

Igualmente, Charón (ob.cit) han considerado que la filosofía de la gestión organizacional actual debe girar en torno a los valores y las creencias del Recurso Humano, pues éstos orientan a los trabajadores y les dan sentido de identidad, pertenencia y los integran como miembros de una organización. El éxito de una empresa está determinado, en gran parte, por la cultura organizacional de la misma; por ende los gerentes deben observar, estudiar y analizar el comportamiento del Recurso Humano tanto desde el punto de vista laboral como personal para poder definir las características del clima organizacional que la empresa y que el mismo sea el rasgo distintivo de la empresa con respecto a otras del mismo ramo empresarial.

Al respecto, Charón (ob.cit) ha manifestado que “la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión de la calidad” (p. 3); por lo que

la gestión de la organización debe fundamentarse en el estudio y creación de aquellas ideas innovadoras que permitan la planificación de los procesos socio-empresariales en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización y un desarrollo en espiral ascendente para lograr óptimos resultados y competir en el exigente mundo empresarial actual. Esto, en virtud de que se le considera una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo.

Es decir, la cultura es un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos sino también para el éxito de la empresa y la cual, en palabras de Chiavenato (2009), constituye “el ADN de las organizaciones” (p. 120); pues cada organización tiene rasgos distintivos de carácter cualitativo que se derivan de su cultura, que es como su código genético.

En este sentido, cabe mencionar que las empresas más exitosas se caracterizan por una cultura corporativa humana, abierta, participativa donde las decisiones se distribuyen equitativamente en toda la organización, bajo un ambiente favorable; para que los trabajadores logren un nivel de motivación adecuado para lograr la calidad que alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura socio-laboral de la organización propicia tal desempeño. No se debe olvidar que el trabajo es una actividad social que define en gran medida las aptitudes, actitudes, motivaciones e intereses de los diferentes grupos profesionales, técnicos y ocupacionales de una sociedad; además de ser un factor social que fomenta la autoestima, autoconfianza y seguridad en las personas en la medida que se alcanzan los objetivos de logro y satisfacción personal.

Igualmente, se debe destacar que la literatura sobre la cultura organizacional coincide en afirmar que ésta es uno de los componentes de la acción gerencial de calidad que más influye en las empresas, pues favorece la toma de decisiones en beneficio tanto de la empresa como de los trabajadores, facilita la resolución de conflictos, promueve la resiliencia organizacional y el trabajo en equipo; todo lo cual permite el logro de los propósitos de la empresa.

En este orden de ideas, cabe referirse al hecho de que las empresas u organizaciones de la sociedad global deben considerar estructurar una cultura flexible, adaptable, maleable a los frecuentes cambios de los mercados; pero que a la vez sea capaz de mantener los valores, principios y rasgos que le han concedido su carácter, su identidad en el contexto organizacional. De acuerdo con Chiavenato (2009):

El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio (p. 129).

En otras palabras, la cultura de una organización exitosa debe permitir los cambios necesarios para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus clientes o asociados, sin sacrificar la esencia de la misma; sobre todo cuando se pretende competir en un mercado globalizado donde las innovaciones en todos los ámbitos sociales son la tendencia. En la actualidad lo único permanente es el cambio y eso debe ser considerado en toda empresa que pretenda alcanzar el éxito y cuyo enfoque gerencial se centre en la gestión de calidad; entendiendo la calidad como la satisfacción de las expectativas del cliente. En este sentido, la cultura organizacional debe configurarse en torno a atributos como la excelencia, los valores compartidos, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento,

la apertura a ideas, el espíritu de equipo; entre otros representan pautas positivas de comportamiento corporativo.

En este contexto, una organización novel debe ir definiendo la cultura organizacional que le imprimirá un sello particular y característico que la identifique y distinga de las demás organizaciones del mismo ramo comercial. Una tarea compleja si se toma en cuenta que la cultura solo se construye con la interacción del Recurso Humano que recién cumple funciones en la empresa recién fundada. En estos casos, de acuerdo con Vesga (2010):

La estrategia empresarial inicial de una gestión de calidad consiste en el establecimiento de una misión de largo plazo para la organización, la identificación de un propósito central y la definición de un compromiso con una estrategia gerencial abierta, con una comunicación y jerarquía horizontal son condiciones indispensables para que una empresa logre resultados sostenidos en el tiempo y en el mercado. (p. 89)

En otras palabras, una organización con una gestión de calidad debe establecer una misión como parámetro de su razón de ser; tal es el caso del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes (FONPRULA), una organización que colabora con la protección social del personal docente y de investigación de la Universidad de Los Andes y que contribuye con el pago de jubilaciones y pensiones; así como con el programa de Hospitalización, Cirugía y Maternidad del Profesorado ulandino. Aun cuando FONPRULA ya ha definido su visión, su misión y sus objetivos; en los actuales momentos tal organización está siendo cuestionada en lo que respecta a la calidad y efectividad del servicio que presta. Las solicitudes de préstamos no son atendidas con la prontitud requerida, el servicio de Hospitalización, Cirugía y Maternidad no se corresponde la calidad esperada por los docentes

universitarios, por mencionar algunos aspectos que no satisfacen las expectativas de los afiliados y que obviamente generan una apreciación nada favorable del colectivo docente hacia tal organización.

Tal situación puede estarse debiendo a la falta de definición o caracterización de la cultura organizacional de FONPRULA, pues hasta ahora no se ha establecido los parámetros de comportamiento del recurso humano que allí cumple funciones, los valores que la institución debe propiciar entre sus empleados en conjunción con los aportes culturales de ellos; para lo cual se requiere conocer los intereses, hábitos laborales, expectativas, actitudes del recurso humano para interactuar entre sí y con los clientes, y hacia su desempeño en la organización y lo que ésta significa para ellos. Tampoco parece que el estilo gerencial de los directivos se corresponda con el liderazgo que debe tener un gerente del siglo XXI.

En otras palabras, la cultura organizacional de FONPRULA parece no estar en consonancia con las exigencias de la actual sociedad que demanda mayor calidad y efectividad de las organizaciones, esto puede estar generando dificultades en la organización en cuanto al desempeño de su recurso humano e incidiendo en la calidad de la prestación de los servicios que ofrece.

Igualmente, se debe señalar que al parece algunos miembros del recurso humano no tienen claro cuáles deben ser los elementos de la cultura de la organización para que ésta sea productiva, y por ende cada quien actúa en función de sus propios patrones culturales, generando disfuncionalidad en la gestión y en la eficacia general de la organización. Por ende, es necesario que la gerencia de FONPRULA considere el planteamiento de algunas acciones para optimizar la Cultura Organizacional y mejore la funcionalidad de la organización, considerando el hecho de que,

según Vesga (2013) “la cultura puede ser intervenida para alinearla con la estrategia mediante el diseño de planes dirigidos a lograr un cambio cultural” (p. 97)

En este contexto, cabe expresar que FONPRULA como una organización que presta servicios relativos al bienestar social del personal docente de la Universidad de los Andes, debe replantearse el modelo actual de cultura organizacional y en este sentido la presente investigación pretende plantear algunas acciones para optimizar dicha cultura, la gestión del recurso humano y por ende la productividad de la organización. En función de lo planteado se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál son los elementos de la Cultura Organizacional del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes?

¿Cuáles son las características presentes de la cultura organizacional que afectan la efectividad del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes?

¿Cuál es el estilo gerencial en la Gestión de Recursos Humanos del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes?

¿Cuáles serían las acciones pertinentes para optimizar la cultura organizacional y el estilo gerencial para FONPRULA, como organización prestataria de servicios de bienestar social?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer acciones para la optimización de la Cultura Organizacional en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA).

Objetivos Específicos

Diagnosticar los elementos de la cultura organizacional del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes.

Determinar las características presentes de la cultura organizacional en la organización que inciden en la eficiencia del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes.

Establecer los estilos gerenciales de la cultura organizacional en Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de Los Andes.

Diseñar acciones para optimizar la Cultura Organizacional en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA).

Justificación de la Investigación

La actual sociedad global se caracteriza por los cambios continuos y vertiginosos que se generan en todos ámbitos del quehacer humano, donde las innovaciones modifican las estructuras y estrategias de la gerencia organizacional y por ende la gestión de los recursos humanos sobre todo en lo relativo a los factores que resultante de la interacción de tales recursos entre sí y con la organización.

En este sentido, cabe decir que uno de los aspectos que garantiza la eficiencia, eficacia y calidad productiva de una empresa u organización eminentemente adaptativa a los cambios, conformada por personas en perpetuo estado de aprendizaje, consiste en la determinación de la cultura organizacional; en virtud que esta implica no solo el desempeño del Recurso Humano sino también sus creencias, valores, hábitos, modos de interacción y significados sociales con respecto al trabajo que realiza.

Del mismo modo, las empresas requieren más que nunca potencializar las capacidades y competencias del Recurso Humano que las integran y alinear su cultura organizacional hacia el logro de sus objetivos clave. Por ello, la capacidad de las empresas para adaptarse a los continuos cambios generados por las tendencias globales en lo social y tecnológico, constituye una condición de gran importancia para mantener e incrementar su competitividad de manera sostenida.

Igualmente, cabe expresar que una organización existe a partir de la conformación de un colectivo social que define objetivos comunes hacia los cuales dirige sus acciones a fin de concretarlos. Al concebir la noción de organización a partir de las interacciones sociales, la cultura organizacional se entenderá como el conjunto de factores que norman tales relaciones; de

allí la importancia de los valores y normas, siempre que sean compartidos y configuren la identidad institucional entre sus miembros y hacia el entorno. Todo lo cual conduce a regular el tipo de comportamiento que conviene o resulta negativo para la organización.

Por lo anterior expuesto, la presente investigación adquiere relevancia y pertinencia dado que se configura considerando la cultura organizacional como un factor clave en los procesos gerenciales y administrativos de la Gestión de las organizaciones. En este sentido, el presente trabajo puede ser considerado un insumo teórico-metodológico para los investigadores en las áreas de Administración y Gestión de Recursos Humanos con énfasis en el Recurso Humano como factor determinante en la cultura de una organización.

En lo que concierne a la relevancia académica de este estudio, cabe expresar que la exhaustiva revisión de la literatura sobre las más actuales tendencias relativas a la importancia de la cultura organizacional para el éxito de una empresa, representa una actividad-eje de la enseñanza-aprendizaje para cumplir con los objetivos y misión de las universidades (que no es otro que la búsqueda del saber a través de la investigación); a fin de propiciar el pensamiento crítico, creador e innovador de los profesionales con nivel académico de Especialización en materia de Gestión de los Recursos Humanos. Por tanto, el presente estudio es de importancia para los investigadores interesados en el mismo tópico debido a que tendrán a su disposición un material de consulta que refleja las perspectivas innovadoras que se plantean en torno al tema en estudio.

Desde el punto de vista institucional, el presente estudio representa un indicio más de la calidad educativa e innovadora que ofrece la Universidad de los Andes, pues incentiva la investigación en áreas tan importantes como

la Gestión de Recursos Humanos en organizaciones que ofrecen servicios de bienestar social.

Delimitación de la Investigación

La presente investigación se llevará a cabo durante el período correspondiente de enero 2017 y diciembre del mismo año en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA). El propósito fundamental de este estudio es Proponer acciones para optimizar la Cultura Organizacional en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA).

Igualmente, se debe mencionar que el presente estudio se enmarca en las áreas temáticas de la Gestión Empresarial y particularmente en los tópicos centrales de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes. Considerando lo expuesto en el Manual Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012); “El Trabajo de Grado de Especialización es el resultado de una actividad de adiestramiento o de investigación, que demuestre el manejo instrumental de los conocimientos obtenidos por el estudiante en el área de la especialidad profesional del subprograma”. (p.8)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico, según Palella y Martins (2012), es “el soporte principal del estudio” (p. 62). En este apartado de la investigación se establece la conexión entre los aspectos relacionantes del problema y la teoría al respecto. De acuerdo con los autores referidos, la importancia de esta sección radica en que se establece la relación entre “la teoría, la práctica, el proceso de investigación y el entorno” (p. 62). Por ende, la estructura del mismo ha de organizarse considerando los objetivos de la investigación a fin darle coherencia al estudio

Antecedentes De La Investigación

Los antecedentes constituyen los aportes teóricos y metodológicos de los investigadores con respecto al tópico en estudio; en este caso lo relativo a la Cultura Organizacional en la gerencia del recurso humano.

En este sentido, Olivares (2013) desarrolló un estudio relativo a: La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Este estudio fue realizado como requisito para optar al Grado de Magister en Recursos Humanos en la Universidad Regiomontana de México.

Según, Olivares (ob.cit) los problemas más frecuentes que enfrentan las empresas mexicanas, se refieren a la baja productividad, la alta rotación y

poca innovación de sus empleados, derivado de una cultura organizacional disfuncional que se denota por: a) la baja moral de los empleados; b) un liderazgo débil e inmaduro; c) frustración y enfado generalizado de sus integrantes; d) expectativas no claras; e) falta de lealtad; f) poca empatía, g) problemas de comunicación y h) un medio ambiente no placentero y estresante. Tal situación motivo el estudio del mencionado autor y cuyo objetivo general fue: Analizar y comprender las culturas de cuatro empresas internacionales exitosas, en base a la perspectiva de diversos autores expertos en el tema, con el objetivo de que sirvan, como un modelo a seguir, para las empresas mexicanas que tengan como meta, cambiar su cultura en el corto plazo.

En lo que respecta a la metodología, el estudio de Olivares (2013) fue de tipo descriptivo con un diseño de investigación bibliográfico; como unidades de análisis se consideró los puntos relevantes de las culturas organizacionales, de cuatro empresas altamente exitosas, de clase mundial, CEMEX, 3M, Google y Costco, con base a los argumentos y estudios de diversos autores expertos en el tema focalizados en el estudio de la cultura del rol, del logro, del poder, de apoyo, de innovación y colaboración, de la estructura organizacional flexible y la cultura organizacional orientada al empleado. Es de suponer que el análisis de los datos se realizó a través de la triangulación analítica de la información documental recolectada.

El contraste y análisis de los datos bibliográficos recabados por Olivares (ob.cit) condujo al referido investigador a concluir que la empresas CEMEX, 3M, Google y Costco tienen en común una cultura de innovación y colaboración, orientada al empleado debido a la estructura organizacional flexible de tales empresas con un código ético explícito que fomenta la participación y reconocimiento de las opiniones, ideas e iniciativas de los empleados para incrementar la productividad de las empresas.

Igualmente, según por Olivares (ob.cit) en tales organizaciones se propicia el trabajo en equipo en ambientes cordiales, amigables y hasta de lujo (caso Google) dotados de todos los recursos materiales que satisfagan las necesidades laborales, promueva la interacción respetuosa y afable de los empleados y provoque tanto el deseo de cumplir cabalmente el trabajo como el sentido de pertenencia con las empresas.

El estudio de Olivares (2013) se presenta como un importante referente teórico en cuanto al análisis de la cultura organizacional y de su incidencia en la productividad de las organizaciones. Lo cual es de gran utilidad para el presente trabajo dado que también se busca determinar tal relación en FONPRULA. Igualmente, orienta sobre los aspectos resaltantes de la cultura de las organizaciones exitosas, los cuales se deben considerar al momento de proponer un modelo de cultura organizacional.

En este orden temático, cabe reseñar el trabajo de Cantillo (2013), intitulado "Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño". Trabajo Final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia. De acuerdo con el mencionado autor no existe un consenso general en términos científicos en torno a la incidencia de la cultura organizacional y el desempeño de los recursos humanos y en especial en lo que respecta las dimensiones que se suponen generan tal incidencia, esto en gran parte debido a la particularidad de cada organización.

La situación descrita motivó a Cantillo (ob.cit) a plantearse como objetivo general de su estudio: Documentar la posible relación entre cultura organizacional y desempeño; y entre los objetivos específicos se propuso definir un inventario de dimensiones para ambas variables. Según, él tal inventario facilitaría y permitiría "profundizar a futuro en el planteamiento de

un modelo de cultura organizacional aplicable a las características latinoamericanas” (p. 2).

En cuanto a la metodología, cabe expresar que el referido trabajo se enmarcó en el paradigma cualitativo; el tipo de investigación fue documental, descriptivo y diacrónico (se estudió documentos desde 1983 hasta el 2012); con un diseño de campo ya que los datos se recabaron de artículos científicos de primera fuente.

Como unidades de análisis Cantillo (ob.cit), consideró setenta (70) artículos extraídos de once (11) bases de datos. El análisis de la información fue realizada a través de fichas bibliográficas, se infiere de la lectura del mencionado trabajo que Cantillo (ob.cit) empleó como técnica de análisis la Triangulación Teórica pues contrastó las definiciones, dimensiones e indicadores planteados por diversos autores para las variables Cultura Organizacional y Desempeño.

De acuerdo con Cantillo (ob.cit), la revisión de la literatura se estructuró y desarrolló en tres partes. La primera parte destacó dos grandes enfoques metodológicos utilizados en el abordaje de cultura organizacional. De estos enfoques se destacó las definiciones conceptuales, los autores y los modelos de mayor representatividad en el mundo académico y que han incidido en cómo se ha analizado la cultura organizacional y el desempeño en las últimas décadas, la segunda parte resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño.

El análisis de la literatura sobre Cultura Organizacional y Desempeño realizada por Cantillo (ob.cit), arrojó como resultado la identificación, en

términos generales, de sesenta (60) dimensiones de la Cultura Organizacional y cuarenta y dos (42) de desempeño. No obstante el mencionado autor destacó las más relevantes y comunes entre los varios autores que consultó y las organizó en la siguiente tabla relativa a las Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Tabla 1. Dimensiones de la Cultura Organizacional

Orientaciones	Innovación, recompensa, a la tarea, resultados, clientes a aprendizaje, al recurso humano, al cliente, externa, a la mejora, estabilidad y al rendimiento.
Tipos de cultura	Adhocracia, mercado, clan, jerárquica, competitiva, externa, fuerte, adaptativa, burocrática, grupal, racional, creativa.
Recurso Humano	Inducción personal de nuevo ingreso, eventos, clima organizacional, estilos de gestión, comportamiento, cooperación, coordinación, integración, ciudadanía corporativa, compromisos, empoderamientos, comunicación, integración, estructura de decisiones, cooperación, acuerdos, sistema de recompensas e incentivos, capacidad de adaptación, capacidad de respuesta, participación, énfasis al desempeño, sistema de control, control de la incertidumbre, vitalidad de organización, Consistencia Interna, compromisos, confianza, Documentos oficiales, la preocupación por los empleados, feminidad / masculinidad
Comportamentales	Relaciones formales y relaciones informales, creencias, valores, actitudes, normas, Resolución de Conflictos, identificación con la empresa, Participación de los empleados, la práctica y comportamientos, Individualismo.
Estratégica	Misión, Visión, jerarquía, distancia de poder, dirección estratégica, niveles de satisfacción del cliente.

Nota: Tomado de Cantillo (2013).

El análisis de los artículos científicos revisados por Cantillo (ob.cit) le permitió concluir que existe un enfoque que establece una relación total entre ambos conceptos, pero un segundo enfoque destaca una relación parcial,

quiere decir que se presenta una relación solo en algunas dimensiones, escalas o tipos de cultura organizacional. Según Cantillo (ob.cit) “Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos” (p. 22), pero en términos generales se destacó que en la mayoría de los estudios se demuestra la incidencia, total o parcial, que ejerce la cultura organizacional en el desempeño de los recursos humanos en una organización.

El trabajo de Cantillo (ob.cit) aporta una valiosa información al presente estudio con respecto a la opinión generalizada de varios investigadores sobre las dimensiones de la cultura organizacional que se deben tomar en cuenta en estudios sobre el tema. Además de establecer que existe un amplio consenso entre los investigadores que existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño del recurso humano, de quien en definitiva depende la productividad, eficacia, eficiencia y calidad de una organización.

En esta secuencia de ideas, es menester hacer referencia a Rodríguez (2013) quien realizó una investigación sobre Estrategias Gerenciales de Cultura Organizacional para la Optimización de la Gestión en un Órgano de Control Fiscal Externo del Sector Público Municipal en el Estado Carabobo, como Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia, Universidad De Carabobo. Dicho trabajo se ubico en ubicado en la línea investigativa Clima y Cultura Organizacional del programa de Maestría en Administración de Empresas de la mencionada casa de estudios superiores.

De acuerdo con Rodríguez (ob.cit), la gerencia en la administración pública venezolana se encuentra en la encrucijada entre las formas tradicionales de gestión gubernamental y los nuevos enfoques gerenciales,

que “exigen transformaciones específicas en la cultura organizacional mediante el acometimiento de acciones emprendedoras, que propicien comportamientos proactivos, dinámicos, creativos e innovadores” (p. 18). En tal situación se encuentra la Contraloría Municipal de Los Guayos en el Estado Carabobo; en la cual se observan algunos síntomas de la existencia de una cultura organizacional poco idónea; entre los que destaca el escaso sentido de pertenencia del personal para con la institución lo que a su vez ha impedido cumplir con la filosofía de gestión descrita en el Manual de Organización de dicho organismo público, e impedido alcanzar las metas propuestas.

Considerando que la cultura organizacional es uno de los principales factores que determina el funcionamiento de cualquier organización. Además, el éxito de una organización depende de la actitud y capacidad de la gerencia para fortalecer o cambiar la cultura de la organización; la investigación de Rodríguez (2013), tuvo como objetivo general “Proponer estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el Estado Carabobo” (p. 21).

Con respecto a la metodología, Rodríguez (ob.cit) se planteó una investigación de campo descriptivo con diseño no experimental transversal en la modalidad proyecto factible, tomando como fuente de información una muestra censal de 30 funcionarios. Como técnicas de recolección de datos el autor mencionado empleó la encuesta y la entrevista. Como instrumentos dos cuestionarios y un guión de entrevista. El primer cuestionario fue el cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuesto por Cameron y Quinn en 1999 y elaborado en base a seis ítems tipificados con cuatro alternativas de respuesta, (A, B, C y D); cada una de ellas, se

relacionó con cada uno de los cuatro tipos de cultura (la cultura de clan, adhocrática, de mercado y jerarquizada).

En cuanto al segundo cuestionario, este estuvo estructurado en dos secciones. La primera contuvo cinco ítems de opción múltiple y la segunda fue una matriz DOFA. La entrevista se diseñó como instrumento un guión de entrevista con diez preguntas abiertas que fue aplicado al director-Gerente (Contralor) del órgano de control fiscal. Tal guión estuvo diseñado para obtener información con respecto a los indicadores de gestión, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia y entorno.

En lo que respecta al análisis de los datos, esto se realizó con apoyo de la estadística descriptiva. Entre los resultados más destacados Rodríguez (ob.cit) halló que en la Contraloría Municipal de Los Guayos las características de la Cultura Organizacional, la Unión Organizacional y el énfasis estratégico en la cultura organizacional en la Contraloría Municipal Los Guayos se corresponde con el tipo de cultura de Mercado, en la cual la prioridad es el control del trabajo, así como la realización de las actividades laborales con estricto apego a los procedimientos.

En cuanto al estilo de liderazgo organizacional Rodríguez (2013) encontró que éste es una combinación de las culturas “mercado” y “jerarquizada”, todo lo cual impide la eficacia y calidad de la gestión general de la referida Contraloría. Estos hallazgos, entre otros, permitieron a Rodríguez (ob.cit) fundamentar el diagnóstico de necesidad de la propuesta planteada, la cual tuvo como objetivo principal: Renovar la cultura organizacional de la Contraloría Municipal de Los Guayos para la optimización de la gestión pública y sus resultados.

Finalmente, Rodríguez (ob.cit) concluyó que, en la Contraloría Municipal de Los Guayos, hay prevalencia de la cultura organizacional de Mercado, en el cual las principales preocupaciones son obtener reputación y éxito en el entorno, es decir, que se prioriza lo externo sobre lo interno, por lo que muchos de los objetivos, valores y principios propuestos por la filosofía de gestión en tal órgano fiscal no se cumplieron. En tal sentido, la mencionada autora recomendó que la filosofía institucional en la Contraloría mencionada debía fortalecerse, a fin de mejorar el sentido de pertenencia y guiar el desempeño de sus funcionarios.

El trabajo de Rodríguez (ob.cit), ofrece interesantes insumos teóricos en cuanto a considerar los tipos de cultura organizacional en el caso de que en una organización se observe poca efectividad y calidad en los objetivos propuestos; así como poco o ningún sentido de pertinencia, entre otros factores que obstaculizan el éxito de una organización, tal como es el caso de FONPRULA. Metodológicamente, el estudio referido orienta la selección muestral en el caso de ser una población finita y relativamente pequeña; además de ofrecer importante información sobre los aspectos a considerar en la selección y estructuración de los instrumentos de recolección de datos.

En cuanto a los estudios sobre Cultura Organizacional en Venezuela, cabe destacar el de Borjas (2012) referido a la Cultura y el Espíritu Empresarial: Una Visión Integral Transformacional en las Organizaciones Latinoamericanas. De acuerdo con la referida autora, “la cultura organizacional es un constructo complejo definido como un conjunto de creencias. Dentro de su conformación está presente la cultura nacional, constructo importante para comprender la influencia en el emprendimiento” (p.04).

El objetivo general de la investigación realizada por Borjas (ob,cit) fue determinar las semejanzas y diferencias de la Motivación al Logro (ML) y el Espíritu Empresarial (EE) en los docentes participantes de las Cohortes I, II y III del Programa Profesionalización en Servicio de la Escuela de Educación de la Universidad Metropolitana.

En lo que refirió a la metodología, el paradigma predominante en el estudio de Borjas (2012) fue el interpretativo; la investigación fue de tipo documental, y comparativo, basado en profundizar el conocimiento de la cultura organizacional como factor del emprendimiento en una empresa de acuerdo datos presentados en investigaciones previas realizadas por diversos autores durante especialistas en el tema el periodo del año 2009 al 2011. El diseño de tal investigación fue bibliográfico, transversal y las unidades de análisis fueron cinco estudios.

Para la recolección de datos, se empleó el fichaje de los datos bibliográficos. Como técnica analítica, Borjas (ob.cit) empleó el análisis de contenidos y las técnicas de asociaciones. El contraste e interpretación de los datos obtenidos de la información recabada en las investigaciones consultadas, permitió a Borjas (ob.cit) concluir que tanto en la literatura como en los medios no académicos existe un desconocimiento acerca de la cultura organizacional y su relación con el espíritu de emprendimiento. Las definiciones de Cultura Organizacional en ocasiones se confunden con las Clima Organizacional, también existe confusión entre los términos persona emprendedora y emprendedor empresarial. Lo que exige una unificación entre las definiciones referidas.

El trabajo de Borjas (2012), constituye un aporte referencial importante para la presente investigación, ya que ofrece una perspectiva interesante en cuanto a la cultura organizacional y su relación con el espíritu de

emprendimiento de las personas que dirigen o trabajan en una organización pues en cierta medida éste influye en la efectividad y calidad de los bienes o servicios que se ofrecen. Además, evidencia que el estudio de la Cultura Organizacional en el país se limita básicamente a los contextos académicos, mientras que en los entornos organizacionales no se propicia este tipo de investigaciones.

Antecedentes Históricos

El estudio de la cultura en las organizaciones se inicia a partir una investigación longitudinal de Pettigrew (1979: p. 3), que se inició en 1972 y culminó a finales de la década de los '70, sobre los conceptos y procesos asociados con la cultura organizacional y sobre la evolución de las organizaciones desde la filosofía y la antropología en el ámbito de la psicología social y la sociología industrial; en virtud de que el término *cultura* implica la interrelación entre varias ciencias sociales; cuyo objeto principal de análisis es el comportamiento humano desde lo individual a lo colectivo.

En el caso del estudio de Pettigrew (ob.cit), éste tuvo como objetivo comprender el comportamiento de las personas en las organizaciones, a partir de “los dramas sociales y la rutinas que los interrelacionan” (p.571).De acuerdo con el mencionado autor, examinar los dramas sociales le permitió “estudiar los procesos continuos relacionados con las metas organizacionales, su aparición y transformación, los cambios en los sistemas de creencias, las relaciones de poder y la cultura” (loc.cit). Todo lo cual configuró la noción de cultura organizacional como un factor dinámico, en constante cambio.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional adquirieron mayor interés durante los años '80, debido a las diferencias de productividad entre

el modelo de gestión empresarial norteamericano y el de la pujante industria japonesa, en virtud de la calidad y funcionalidad de los productos de esta última, lo cual se atribuyó a las características de los valores culturales de la sociedad japonesa.

En este contexto muchos investigadores se propusieron estudiar la cultura como un activo estratégico relevante en el desempeño de las organizaciones. Tal como Peters y Waterman, (1982: p. 22), quienes analizaron empresas catalogadas como excelentes, y quienes concebían a este constructo como el elemento clave para la excelencia. Estos autores expusieron que, así como cada individuo desarrolla una personalidad única dado sus creencias, actitudes, objetivos y hábitos; del mismo modo las organizaciones desarrollan con el tiempo una personalidad característica producto de las interrelaciones sociales y laborales que se suscitan en ella por parte del personal o Recurso Humano que la conforman.

Otros investigadores, de acuerdo con Garay (2009: p. 23), argumentaron que la cultura organizacional puede ser gestionada o cambiada para que exista consistencia entre los objetivos organizacionales y las estrategias internas para aumentar la identificación y la cohesión de los integrantes alrededor de los valores escogidos como clave para la estrategia externa de la organización. Igualmente, Garay (ob.cit), ha afirmado que, a partir del inicio del nuevo siglo, se ha enfatizado que la cultura organizacional es un elemento clave de la empresa para generar ventajas competitivas sustentables.

En este sentido, y pese a los diversos estudios sobre la cultura organizacional, se ha podido observar que la conceptualización de la misma no ha sido sencilla, mucho menos ha convergido en una noción única, lo cual según Hernández (2007: p. 12) ha complicado el estudio de esta variable.

Para ilustrar tal situación Hernández (ob.cit) ha ofrecido un conjunto de definiciones que a través de los años varios autores han expuesto; esto para demostrar las diversas definiciones al respecto; las cuales se pueden observar en la Tabla 2, sobre las Definiciones de Cultura Organizacional según varios expertos consultados por Hernández (ob.cit) .

Tabla 2. Definiciones de Cultura Organizacional según Expertos.

<i>Autor</i>	<i>Definición</i>
Uttal (1983)	Sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una organización para producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas aquí).
Schein (1985)	Patrón de suposiciones básicas – inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo mientras aprende a enfrentarse a los problemas de la adaptación externa y la integración interna- que ha funcionado bastante bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas
Barney (1986)	Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones básicas y símbolos que definen la forma en que una empresa conduce su negocio.
Denison (1990)	Código, lógica y sistema de comportamientos estructurados y significados que han pasado la prueba del tiempo y sirven como una guía colectiva para la adaptación futura y la supervivencia.

Rousseau (1993)	Conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la experiencia social, al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión.
Dahler-Larsen (1994)	Pegamento que sostiene a una organización junta.
Pariante (2001)	Sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión
Hernández (2007)	La cultura organizacional, al ser un sistema simbólico que envía señales a sus miembros, se convierte en un instrumento que norma el comportamiento de los empleados y éstos, a la vez, saben lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Sin embargo, la cultura organizacional no sólo dice a los empleados qué hacer, el concepto es mucho más amplio, pues contempla todos los valores e idiosincrasia, bajo los cuales los miembros de una organización actúan.

Nota: Tomado de Hernández (2007).

Según, Hernández (2007) las primeras definiciones destacan los valores como “el elemento nuclear de la cultura organizacional, los cuales deben ser transmitidos, aprendidos y compartidos entre los miembros de la organización, cuanto más compartido es ese conjunto de valores, más fuerte se considera que es una cultura” (p. 3).

En la actualidad, la cultura organizacional es considerada un factor clave en el éxito de toda organización, por lo que constituye una variable relevante en las teorías sobre gestión y administración de las organizaciones. De acuerdo con Chiavenato (2014) muchos son los autores especialistas en la materia que la estudian y analizan en la Cultura Organizacional en relación con la globalización, y las definiciones convergen en el hecho de que los valores sociales constituyen la base de dicha cultura que además, según Chiavenato (2014) “se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos” (p.162). En otras palabras, la gerencia de una empresa es un factor que incide en la cultura organizacional, por lo que debe ser considerada como una variable en los estudios al respecto.

www.bdigitalula.ve
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Definición e importancia de la Cultura Organizacional.

Las diversas definiciones de la Cultura Organizacional coinciden en que ésta consiste en el conjunto de valores, principios, modos de interacción, expectativas e intereses que los miembros de una organización aceptan y comparten, y que les confiere una clase de identidad de grupo sociolaboral particular; que además los impulsa al logro de los objetivos organizacionales.

En esta secuencia de ideas, la Cultura Organizacional es definida por Shein (1988), citado por Zaldivar (2016), como un:

Un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna–, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 3)

Por su parte, Linares, Medina, Márquez y Botho (2014) definen la cultura de una organización como:

El conjunto de patrones y significados que son compartidos por los miembros de una organización, sirven de guía de comportamiento, proporcionan al colaborador sentido de pertenencia e identidad con la organización, y permiten a la organización diferenciarse de cualquier otra. (p. 4).

En otras palabras, la cultura organizacional consiste en parámetros conductuales consensuados que favorecen el sentido de identidad y pertenencia grupal que le confiere personalidad propia a la organización; y la cual se desarrolla en el proceso adaptativo de la organización frente a los retos externos e integración interna.

De acuerdo con Chiavenato (2012), se conoce una organización a través de su cultura organizacional, pues ésta es la que le confiere las características particulares que la diferencian de otras. Este autor ha afirmado que “Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa” (p.123). Implica identificarse y desarrollar sentido de pertenencia con la organización, con su estilo gerencial y sus valores.

En este sentido, cabe manifestar que la cultura organizacional no se genera de manera espontánea ni súbitamente. Ésta según Shein (1988),

citado por Zaldivar (2016), es el resultado de “las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario o líder que se transfieren a los modelos mentales de los subordinados” (p. 5), que son aprendidas y aceptadas por éstos a través del proceso socializador que se da a lo interno de la organización. Pero a su vez tales valores, suposiciones y convicciones son enriquecidos por los aportes colectivos e individuales de los empleados durante su socialización.

Es decir, la cultura organizacional es el producto de un proceso interactivo y continuo entre la filosofía de gestión establecida por el o los líderes (fundadores, gerentes...) de la organización y las concepciones sociopsicoculturales de los empleados. Al respecto, también es preciso destacar que las organizaciones son entes dinámicos dado su carácter microsociedades, por lo que se debe comprender que la cultura de una organización no es estática e inmutable y puede modificarse por las decisiones que se tomen en el seno de la organización para adaptarse a las exigencias del entorno externo y de las corrientes organizacionales a fin de que la empresa, institución u organización se mantenga de manera sostenida en el mercado de productos o servicios, según sea el caso.

En este mismo sentido, Zaldivar (2016) ha expresado que la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho de que ésta:

...determina la forma como funciona una empresa, esta se refleja en las estrategias, estructuras, comportamientos, ritos, historias y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de esta y por lo que muchos teóricos la consideran la médula de la organización, pues está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. (p. 3).

Igualmente, Charón (2007) ha planteado que “La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las

empresa” (p. 5). Por lo cual, es considerada como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y un factor clave para la gestión de recursos humanos.

En suma, la cultura organizacional es un factor social que configura tanto la identidad de la organización como la estructura misma del proceso de gestión de la misma, e incide en su sostenibilidad y éxito al tener la capacidad de permearse de acuerdo con las demandas del entorno externo e interno.

Tipos de Cultura Organizacional

En lo que respecta al tipo de cultura organizacional, la literatura consultada (Linares, Medina, Márquez y Botho (2014); Chiavenato (2012), Serna, Álvarez y Calderón (2012); entre otros) hace referencia al Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) citado por Serna y otros (2012), el cual clasifica la cultura de las organizaciones en cuatro tipos, de acuerdo a su característica más relevante. En primer orden se encuentra la cultura relativa a los recursos humanos, denominada de Clan, o de grupo, característica de organizaciones que aprecian la tradición, el compromiso, la participación y la confianza. Identifica las organizaciones que se configuran como una familia y que constituyen lugares armoniosos para trabajar, en los cuales los gerentes se aprecian como orientadores y el personal comparte valores como la cohesión, el trabajo colaborativo, la lealtad y el cuidado de las tradiciones, generando un marcado énfasis en el desarrollo de sus recursos humanos y en la satisfacción del cliente.

Asimismo, Salazar (2008) ha expuesto que la cultura de clan se desarrolla en un lugar amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí, tal como una familia. Los líderes de la organización se consideran mentores con profundos lazos con la misma. Además, la

organización es unida por la tradición, la lealtad; el compromiso de los miembros es alto. Este tipo de cultura enfatiza el desarrollo del recurso humano a largo plazo, y se premia el trabajo en equipo, la lealtad y el consenso.

En segundo orden, se halla la cultura Adhocrática o de desarrollo, considerada por Serna y otros (2012) como un sistema abierto y la cual identifica organizaciones caracterizadas por un entorno laboral innovador, creativo, dinámico que promueve la confianza, la moral alta y la credibilidad del líder, además de estimular las iniciativas individuales, el crecimiento, la incorporación productos o servicios novedosos y el logro de mayores beneficios socioeconómicos producto de la innovación y el espíritu emprendedor. Igualmente Salazar (2008) ha expresado que este tipo de cultura también se denomina *empresarial*, las organizaciones con cultura adhocrática se caracterizan por adecuarse rápidamente a los cambios sociopolíticos, económicos, científicos tecnológicos. Experimentan continuamente con nuevos productos o bienes para lograr el liderazgo en las ventas del mercado en su ramo comercial; por lo que se estimula la capacidad innovadora, la iniciativa individual y el intelecto.

Luego está la cultura Jerárquica la cual, según Serna y otros (ob.cit), caracteriza la organización burocrática la cual se centra en los procesos internos y en la que se destacan la existencia de estructuras, políticas y procedimientos formales. Este tipo de cultura promueve la coordinación y el control para el logro de la cohesión, estabilidad y funcionamiento eficaz de la organización. Asimismo, Salazar (ob.cit) ha expuesto que en este tipo de cultura el lugar de trabajo es estructurado y formal, donde priman las normas y las políticas de la organización; que dicen a cada quien lo que debe hacer en su diaria labor. Lo fundamental para los directivos radica en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. La administración de los recursos humanos se basa en entregar puestos de

trabajo seguro y previsible; en la cual la recompensa al personal consisten básicamente en ascensos, incrementos salariales y remuneraciones extras.

Por último, la cultura de Mercado o Meta racional que define a las organizaciones que se orientan hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos y sustentado en colaboradores competitivos y líderes exigentes, que promueven el posicionamiento y la estabilidad de la organización. Por su lado Salazar (2008) ha expuesto que la cultura de mercado se orienta básicamente a los resultados, donde priva el control del trabajo realizado, las personas son competitivas y trabajan en función de lograr más y mejores resultados; además prefieren la estabilidad de la organización. El éxito se define en función de la participación y posicionamiento en el mercado. Gráfico 1.

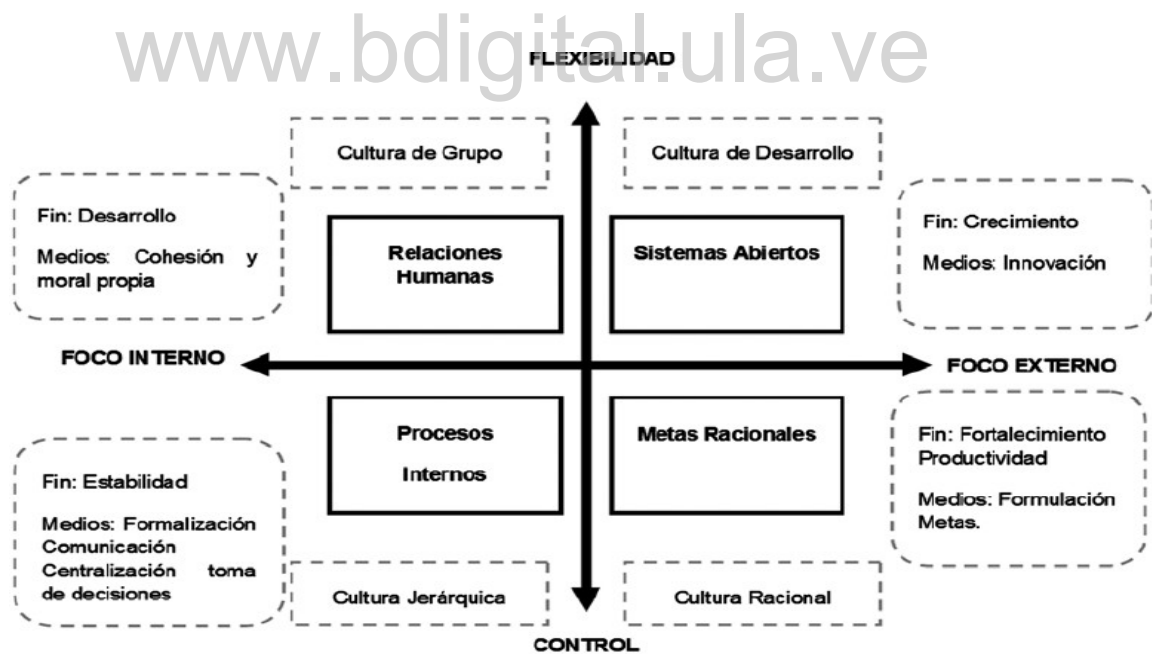


Gráfico 1. Tipología de cultura organizacional (Modelo de valores en competencia) según Cameron y Quinn (1999). Tomado de Serna, Álvarez y Calderón (2012).

En otro orden de ideas, se debe destacar que la Cultura Organizacional se relaciona con el proceso de socialización que se suscita a lo interno de una empresa, el cómo se establecen las interrelaciones tanto entre gerentes y empleados como entre los mismos empleados. No existe organización sin una cultura que la identifique, la distinga y oriente su accionar, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus asociados o públicos tengan de ella. En la actual sociedad globalizada, caracterizada por el auge de procesos de interrelaciones sociales, económicas, laborales conducidas por los medios digitales; la empresa actual debe estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

En este contexto, según Fuentes (2012) surge como figura central, como variable independiente, el líder, el gerente, pues toda organización siempre es conducida por sus líderes. Según Lussier y Achua (2002), citado en Fuentes (ob.cit), la fortaleza del liderazgo depende del modo en que el líder o gerente se dirige a sus empleados, cómo comunica sus ideas para motivarlos a respaldarlas y efectuar los cambios que se requieran, si es el caso.

Por lo tanto, el liderazgo se entiende como una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. En este sentido, Bennis y Nanus (1985) citados en Fuentes (ob.cit), plantean que para que el líder ejerza influencia deben estar presentes tres conceptos principales: compromiso, complejidad y credibilidad. Los líderes deben tener la habilidad de comunicar una visión, significado y empuje.

En otros términos, el liderazgo actual debe ser capaz de renovar organizaciones de estados actuales a futuros, generar visiones de oportunidades potenciales para las organizaciones, fomentar en los empleados el compromiso para el cambio, promover nuevas culturas y estrategias que movilizan y concentra tanto la energía como los recursos.. De manera que este tipo de liderazgo puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos y como un macro nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

En este sentido, según Fuentes (2012), el nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del desempeño laboral es un constructor de la cultura organizacional; considerada como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le caracterizan a una organización. Es decir, existe una relación entre el tipo de liderazgo, de gerencia o gestión y la cultura de una organización. La gerencia debe crear y promover sistemáticamente en todo el personal, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja. De acuerdo con, en Fuentes (ob.cit), “la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos” (p.08). Entendiendo por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros.

Elementos de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional como hecho sociolaboral se manifiesta en dos tipos de elementos, expuestos inicialmente por Shein en 1988 (citado por Vargas, 2007 y Chiavenato, 2012); en primer lugar los elementos

observables, físicos y concretos de las organizaciones, referidos generalmente los artefactos que caracterizan físicamente a la organización: el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios. Igualmente observables son los objetivos, los métodos, procedimientos y estrategias de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal, reflejados en la Normativa de la organización. Estos elementos visibles permiten explicar cómo los miembros de una organización se desempeñan y por qué lo hacen de determinada manera.

En segundo orden, se hallan los elementos no visibles relativos a las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura; pautas de influencia y de poder, percepciones y actitudes de las personas, sentimientos, normas grupales, valores y expectativas, relaciones afectivas, comunicación, suposiciones, entre otros; y los cuales resultan complicados de explicar pero que inciden en la conducta de éstos en las organizaciones.

Es de destacar, que varios autores consultados (Zaldivar: 2016; Chiavenato: 2012; Vasquez: 2009; Vargas: 2007) coinciden en afirmar que los valores son los elementos que más inciden en la generación de la cultura organizacional pues a partir de estos se establece la filosofía de gestión de la organización (misión, visión, objetivos, parámetros actitudinales y aptitudinales de desempeño, el tipo de liderazgo deseado, entre otros). Además, de ser un elemento que contribuye a la toma de decisiones y a la resolución de los problemas. En este sentido, cabe describir los elementos básicos de la cultura organizacional. Tabla 3.

Tabla 3. Elementos básicos de la cultura organizacional.

Elementos Visibles	Descripción
Artefactos: son las manifestaciones visibles de la cultura de una organización	Edificios, despachos, áreas de socialización, decoración, ubicación y disposición proporcionan señales espaciales de identidad cultural de la organización, las tecnologías utilizadas.
Normativa de la organización, los objetivos, los métodos, procedimientos y estrategias de trabajo los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal.	Conjunto de ideas rectoras fundamentales que inspiran la acción de una organización. Gestión de la organización.
Elementos no visibles	
Manifestaciones psicológicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Pautas de influencia y de poder: capacidad de influir sobre la conducta de otras personas (González y Guenaca; 2005: p. 3) - Sentimientos: son estados del ánimo que se producen por causas que impresionan, favorable o desfavorablemente a una persona y que incide en su actuar (DRAE. 2013) - Relaciones afectivas: vínculos de empatía y sentimientos que establecen las personas (DRAE. 2013)
Manifestaciones sociológicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Valores: son impresiones profundas, que se tienen de la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se lleva a la vida personal de forma congruente. (Vásquez, 2009: p. 47). Son los ejes de la conducta de la organización y sobre ellos se fundamenta toda la estructura organizacional. - Expectativas: Consiste en la esperanza de realizar o conseguir algo, es la posibilidad razonable de que algo suceda como producto del trabajo. (Vásquez, loc.cit:) -Comunicación: Está referida al intercambio de información entre el emisor y el receptor, así como la inferencia (percepción) de significado entre ellos (Aguirre (2004), citado en Vásquez, loc.cit:)

Nota: Garcías 2016.

Con respecto a la comunicación como un elemento esencial en la Cultura Organizacional, Fernández y Hogan, (2003: p. 96) la han definido como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la organización tienen una conexión con la forma en que se da la comunicación interna, que le otorgan un carácter a la organización. Según Gómez y Sarsosa (2011) casi la mitad

de las comunicaciones esenciales tienen lugar con subordinados, mientras que el resto se divide entre los superiores, colegas y receptores externos. En el caso de la comunicación horizontal, se destaca que ésta se da a lo largo de la cadena de mando, es necesaria para la coordinación de trabajo con personal de otras áreas. También ocurre porque las personas prefieren la naturaleza informal de esta comunicación. La comunicación como punto de partida para el análisis de la cultura organizacional, asume el lenguaje (códigos verbales y no verbales), como la herramienta principal de trabajo. Es decir, las organizaciones construyen a partir de la capacidad comunicativa de los seres humanos que la componen, la cultura de la organización.

Características de la Cultura Organizacional

En lo que respecta a las características de la cultura en una organización que fortalecen la eficiencia, calidad y competitividad; Robbins (2004), planteó las siguientes características:

- a) Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
 - b) Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
 - c) Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
 - d) Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
 - e) Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
 - f) Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
 - g) Estabilidad. Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.
- (p. 525)

Por su parte, Chiavenato (2012) ha expuesto que son seis las características de la cultura organizacional; a saber:

- a) Regularidad de los comportamientos observados: Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- b) Normas: Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- c) Valores dominantes: Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- d) Filosofía: Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- e) Reglas: Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- f) Clima organizacional: La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (p. 126).

www.bdigital.ula.ve

Igualmente, Chiavenato (2012) ha expuesto que los valores “son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales” (p. 110), bien como individuos o como organización. Además, según este autor:

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. (loc.cit)

Igualmente, Chiavenato (ob.cit) ha afirmado que los valores juegan un papel especial en la formación de normas o reglas, dado que si bien los valores pueden conservarse a nivel individual, éstos inspiran la razón de ser de cada organización y las normas nacen de las interacciones grupales, vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la

empresa y de las personas Sin embargo, Las normas son reglas que se deben seguir, modelo al que se debe ajustar un trabajo. Las normas son reglas de conductas consensuadas, entre tanto los valores son criterios para evaluar y aceptar o confeccionar normas.

En lo que respecta al clima organizacional, Segredo (2013) ha manifestado que la calidad de la vida laboral de una organización depende en gran medida del entorno, del ambiente, del aire que se siente en una organización. Igualmente, esta autora ha hecho referencia a:

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto. El clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. (p. 386).

Es decir, el clima organizacional es un factor que incide en el desempeño laboral tanto de directivos o gerentes como de los empleados; es un factor motivacional que propicia la iniciativa, el cumplimiento cabal de las funciones y la empatía entre los miembros de un equipo de trabajo, lo cual es importante en una organización que ofrece servicios a determinada comunidad, tal como FONPRULA.

En esta orden de ideas se debe destacar que para efectos del presente estudio, se considerarán las características de la cultura organizacional expuestas por Chiavenato (ob.cit), relativas a las normas, los valores y el clima organizacional por presentar una descripción de éstas más comprensible que permite establecer el grado de presencia o ausencia de tales características a través de instrumento diseñado para tal fin.

La Cultura Organizacional: Factor Primordial en la Gestión de Calidad de los Recursos Humanos.

Se ha manifestado previamente, la relevancia de la cultura organizacional en la Gestión de los Recursos Humanos (RRHH); habida cuenta que tal cultura también se configura a partir de los valores, principios, actitudes, creencias, modos de significar del RRHH. De acuerdo con Charón (2007) las organizaciones procuran incorporar un patrón de conducta general, a través de la transferencia de creencias y valores comunes a su RRHH, este se contempla generalmente en la filosofía de gestión organizacional para favorecer la cohesión interna y propiciar el sentido de pertenencia.

En este sentido, cabe definir lo que es un Sistema de Gestión; de acuerdo con la Universidad de Michoacan (s/f) en México; “Un sistema de gestión es un esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos” (p. 1). Es decir, un Sistema de Gestión tiene como propósito primordial el logro de las metas para la organización en función de la efectividad de la misma y de acuerdo con la filosofía organizacional (Visión, misión, valores...) que le da estructura a la cultura de la organización; la cual a su vez es en gran medida resultado del aporte sociocultural de los RRHH.

Similarmente, es preciso definir el término de gestión de la calidad y en este sentido la Organización Internacional de Normalización (2005); ISO, por sus siglas en inglés: International Organization for Standardization, lo define como:

El conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Generalmente incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, así como la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad (p. 2)

Es decir, la gestión de calidad equivale a orientar los propósitos y procesos de una organización en función la calidad del producto o el servicio que se ofrece. Lo cual obviamente, incluye la selección de los RRHH con las más altas y específicas competencias profesionales que garanticen la producción de productos o prestación de servicios de calidad.

Por su parte, Charón (2007) ha expuesto que un Sistema de Gestión de RRHH de calidad considera la cultura organizacional como un factor clave para el éxito, la sostenibilidad y la competitividad; pues ésta puede llegar a facilitar o dificultar los cambios que se deben producir para tales efectos. Por ende, se requiere estudiar, analizar y crear conciencia de la importancia de las ideas, planificaciones, estrategias, metodología, a fin de lograr construir una cultura consensuada por y para todos los miembros de la organización que a su vez genere un desarrollo continuado para lograr mejores resultados en términos cualicuantitativos.

En este orden de ideas, se debe destacar igualmente que la calidad del Sistema de Gestión de RRHH depende de la cultura organizacional establecida; pues según Vesga (2013) en ocasiones se presentan obstáculos para la implementación de modelos de gestión de calidad, originados por la resistencia al cambio en los miembros de la organización. Bien por comportamientos y hábitos arraigados, o por su incapacidad de comprender las innovaciones en los Sistemas de Gestión, por su discapacidad para adaptarse a los cambios y salir de su zona de confort o conocimiento. En tales casos, la cultura organizacional con tales características perjudica el progreso tanto de la organización como de los RRHH que laboran en ella.

Lo anterior expuesto, permite expresar en concordancia con Vesga (2013) que el estudio de la cultura organizacional no debe orientarse solo a su comprensión teórica o conceptual, sino que debe servir como proceso comprensivo para que el sistema organizacional se alinee con su planificación, estrategias y objetivos. Según Vesga (ob.cit), una de las estrategias gerenciales debe ser la “gestión de la cultura” para lograr con éxito los objetivos organizacionales. “Así, los componentes de la cultura (aspectos físicos de la organización, patrones de comunicación e interacción social, rituales, etc.) pueden ser intencionalmente “administrados” contingentemente con los planes estratégicos de la organización” (95).

En otras palabras, la cultura organizacional es una conjunción entre los parámetros conductuales propuestos por la organización y los aportes de los recursos humanos (valores, principios, creencias, entre otros) que debe ser incluida en los procesos de gerencia como una estrategia de eficacia, eficiencia y calidad. En este sentido, Serna, Álvarez y Calderón (2012) en un estudio que realizaron hallaron que existe:

Una relación causal significativa entre la gestión de los recursos humanos y la cultura, estableciendo que existen aspectos culturales que pueden ser gestionados por la organización, y lleva a identificar la cultura como un activo intangible que debe ser utilizado para alcanzar los objetivos organizacionales. (p. 14).

Es decir, es innegable la relación entre la cultura organizacional y la gestión de los RRHH, lo cual conlleva a afirmar que la cultura debe ser considerada como un activo importante de cualquier organización que puede contribuir en el logro de las metas establecidas si se le incluye entre los factores del proceso de gestión.

En cuanto a la gestión de RRHH con enfoque de calidad, de acuerdo con Quijano, Cornejo, Yépez y Flores (2005), esto consiste en lo que “la

organización hace para gestionar, desarrollar y aprovechar el potencial de su personal, y qué actividades planifica para conseguirlo” (p. 14). Dado que en resumida cuenta de la calidad de los RRHH y del bienestar de estos depende en gran proporción la efectividad y calidad de cualquier organización. De acuerdo con Quijano y otros (ob.cit), la calidad y satisfacción laboral de los recursos humanos incluye a su vez constructos como la motivación, el compromiso, autoeficacia, equidad, instrumentalidad, claridad de rol, apoyo social, entre otros aspectos que inciden en la cultura organizacional como proceso psicosocial.

Del mismo modo, Quijano y otros (ob.cit), han opinado que “una cultura orientada hacia las personas aumenta el apoyo social que éstas experimentan e influye en un mejor control, reducción de los conflictos y mayor efectividad en el desempeño” (p.18). En otras palabras, la Gestión de los RRHH con enfoque de Calidad como factor de la cultura organizacional debe orientarse siempre hacia la satisfacción tanto de la empresa como del RRHH.

Por ende, gestionar recursos humanos implica mantenerlos en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, considerar los beneficios laborales como un elemento motivador que reforzará las actitudes proactivas, innovadoras, responsables, de pertenencia e identidad de los empleados para con la organización. Es decir, representa todos aquellos factores que hacen que el personal se adecúe a la cultura de la empresa, permanezca en la organización y sienta tanto sentido de pertinencia como de pertenencia.

En otros términos, la Gestión de los RRHH con enfoque de Calidad como factor en la Cultura Organizacional, debe ser configurado de acuerdo con la filosofía de la organización pero a la vez considerando los aspectos

sociopsicoculturales y laborales que permiten la interacción de los RRHH en su desempeño y favorecen el sentido de pertenencia y pertinencia; lo cual a su vez contribuye en gran modo con la sostenibilidad exitosa de la organización.

En este mismo orden de ideas, Acosta (2008) ha expuesto que en la actualidad la gestión de recursos humanos con enfoque de calidad debe concebir al hombre dentro de la organización como “un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico” (p.86).

En otras palabras, la gestión de los recursos humanos como factor de la cultura organizacional, va más allá que la satisfacción de las necesidades económicas de los trabajadores, también se debe considerar los aspectos sociales que favorecen la socialización en ambientes confortables, innovadores, dinámicos, afables, respetuosos para satisfacer las lógicas necesidades de interacción social que tiene todo ser humano. Pues la conjunción de los factores socioeconómicos favorables en el seno de una organización puede motivar el rendimiento y productividad laboral

En fin, la gestión de recursos humanos tiene como propósito específico la satisfacción y bienestar laboral del trabajador para que a su vez éste contribuya con la productividad de la organización.

El Estilo Gerencial como factor de la Cultura Organizacional y la Gestión de Recursos Humanos

El estilo con el cual se gerencia una organización también es un factor que determina parte de la Cultura Organizacional de una empresa, pues ya

se ha determinado que los valores, costumbres, creencias de una organización son promovidos en primer lugar por el o los gerentes, por tanto el estilo con el cual se gerencia una organización también incide en la Cultura Organizacional.

En relación con el estilo gerencial Pereira (2014), ha expuesto que éste se relaciona con el comportamiento que evidencia el gerente en la organización, quien es igualmente considerado el líder, en el cumplimiento de sus funciones gerenciales. En correspondencia con las acciones y actitudes que un gerente muestre frente a sus responsabilidades, diversos autores han clasificado el estilo gerencial en: Autoritario; Democrático; Consultivo; Deliberativo; Resolutivo; Participativo y Desertor.

En cuanto al estilo gerencial de tipo Autoritario, este se caracteriza por que el gerente es quien toma todas decisiones y notifica a sus subordinados lo que deben hacer, se considera autosuficiente, es impositivo. Controla y supervisa las actividades, tareas o funciones asignadas por él a sus subordinados. Se apega estrictamente a la normativa, con énfasis en las sanciones, asume actitudes de superioridad con el personal con quien procura mantener solo una interrelación laboral.

Según Chiavenato (2008), este tipo de gerente define su estilo se porque establece las directrices o lineamientos de manera unilateral “sin participación alguna del grupo, ordenando la ejecución de tareas, es decir, centraliza el poder así como la toma de decisiones en sí mismos, concentrándose totalmente en la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad” (p. 473).

En cuanto al estilo de gerente de tipo democrático; este estilo se caracteriza por ser un líder participativo, propicia el trabajo colaborativo,

consulta la toma de decisiones, establece una comunicación abierta y horizontal para motivar al personal y propiciar el sentido de pertenencia para con la organización. Igualmente, fomenta y participa en las actividades sociales programadas en la organización, establece relaciones de empatía con el personal.

Según, Robbins (2008), el gerente democrático propicia la participación de los subordinados en la mayoría de las funciones: “(a) En conjunto se definen metas y objetivos. (b) Se seleccionan las alternativas posibles. (c) Se evalúan las mismas. (d) Se decide conjuntamente cual es la alternativa mejor a seguir” (p. 67).

En lo concerniente al gerente de estilo Consultivo, Robbins (ob.cit) ha destacado que éste es un líder de consulta de equipos de trabajo, sobre todo al momento de tomar las decisiones, pues el gerente confía en sus empleados y les consulta sobre las decisiones a tomar con respecto a los objetivos y las metas. Así mismo, este tipo de gerente le consulta a sus empleados sobre las acciones para la solución de los problemas y las realiza conjuntamente con sus subordinados. Este gerente realiza las siguientes funciones: Selecciona y evalúa las alternativas, elegir la mejor y la ejecuta y controla los resultados. En otras palabras, el gerente consultivo organiza un equipo de trabajo para tomar las decisiones más acertadas y convenientes.

Por su parte, Chiavenato (2008), ha destacado que el estilo consultivo:

... brinda explicaciones concretas de manera cordial, sobre lineamientos y funciones que han de cumplirse en la institución. Evita en lo posible, los problemas antes que aparezcan, si bien es cierto no es positiva para todas las situaciones, puesto que algunas no pueden preverse, lo cual permitirá atacarlos con tiempo facilitando las explicaciones pertinentes a cada caso, al mismo tiempo destaca que la dirección, evita que el personal pierda confianza en sí mismo al caer en errores por falta de previsión (p. 121).

En suma, el estilo gerencial consultivo tiene como característica básica tomar decisiones solo en equipo. En lo que se refiere al estilo deliberativo, Pereira (2014) ha manifestado que éste tipo de gerente delega algunas de sus funciones a otros empleados en caso de su ausencia, lo cual impide que surjan inconvenientes, que toda potencial situación problemática que se presente se analice mediante la toma de decisiones programadas, es decir, que se cumplan cada uno de los pasos, antes de llevar a cabo la decisión final, por lo tanto se necesita deliberar las acciones. En este sentido Sandoval (2008), citado por Pereira (ob.cit) expresó que en este estilo deliberativo:

El gerente comparte y hace participativa algunas funciones fundamentales como: definir los objetivos, metas, seleccionar las posibles alternativas, escoger la alternativa óptima, la asignación de tareas; pero se reserva el control y supervisión de las actividades, puesto que las considera que dicha funciones solamente es exclusividad del agente supervisor o del directivo de la organización. (p. 44).

www.bdigital.ula.ve

En cuanto al estilo resolutivo, Robbins (2008), ha expresado que este tipo de gerente amplía un poco más la plataforma participativa, viéndose en conjunto la definición de metas y objetivos, la selección de las posibles alternativas de acción y la evaluación de las mismas; Sin embargo, el gerente se reserva para sí, la decisión de elegir la alternativa mejor, realiza la ejecución y controla la acción en determinadas situaciones que ameritan tratamiento y requieren pronta resolución.

Es decir, el gerente resolutivo se caracteriza por su capacidad para resolver problemas diligentemente y con prontitud cuando la situación lo amerita, aun cuando propicia la participación del equipo, es decir, es un tipo de líder estratégico, y hábil para tomar las decisiones aun cuando las mismas sean discutidas por todos los miembros del personal, pues es evalúa

conscientemente las alternativas y la situación planteada para darle efectiva solución al problema. Según Chiavenato (2008), el gerente resolutivo:

Crea un clima que contribuye a buscar ideas de forma libre y abierta, plantea las directrices, las cuales son discutidas por los trabajadores, incentivando su integración a las decisiones; pero, asume la responsabilidad por los resultados obtenidos, al igual que ejerce un liderazgo enfocado hacia las personas conduciéndolas a involucrarse más activamente en el logro de los objetivos. (p. 483)

En lo relativo al estilo gerencial participativo. Silva (2008), citado por Pereira (2014), planteó que “Un líder participativo eficaz es quien escucha, y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que ello sea posible y práctico” (p. 36). En otras palabras, un gerente participativo si bien consulta las ideas y opiniones de sus subalternos sobre muchas decisiones que les incumben, él se reserva el derecho a tomar las decisiones finales e indica las directrices específicas a sus empleados.

www.bdigital.ula.ve

Por último, el estilo gerencial desertor se caracteriza, según Robbins (2005), por la falta de compromiso con las funciones que se deben cumplir, pasividad y negatividad ante las situaciones que requieren una toma de decisión. Este tipo de gerente, muestra poco o ningún interés para la toma de las decisiones, en su lugar permite que otros decidan. Es decir, adopta un sistema de *laissez faire* o dejar hacer.

Por lo antes expuesto, sobre los estilos de gerencial, es importante establecer cuál de los estilos descritos caracteriza la gerencia de FONPRULA, pues ello podría explicar de algún modo la actual Cultura Organizacional de dicha institución y las falencias que la misma presenta, para así poder proponer las debidas acciones para optimizar la cultura de esa organización a favor de sus asociados.

Fundación “Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes” (FONPRULA)

La Fundación denominada “Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes”, surge como resultado de la reforma en 1970 de la Ley de Universidades, que incorpora la materia de previsión social. Esta ley estableció el régimen jubilatorio de los profesores universitarios (Artículo 102) y le impuso a las Universidades la obligación de procurar el bienestar y mejoramiento del personal docente y de investigación, protegerlo contra los riesgos de enfermedad, muerte o despido; crear para su beneficio centros sociales, vacacionales y recreativos, fundar una caja de previsión social y abogar porque los profesores y sus familiares se beneficien en todos aquellos servicios médicos y sociales que se presten a través de sus institutos y dependencias (Artículo 114); por ello se organizó un régimen de previsión social para el mundo académico.

En ese contexto, el Estatuto de FONPRULA se concibe como eminente de orientación económica y fue hecho para preservar y acrecentar su patrimonio, con miras a contribuir al pago de las jubilaciones y pensiones de los profesores de la Universidad de Los Andes. Esta Fundación tiene como Misión consolidarse como un ente primordial en la satisfacción social del profesorado de la Universidad de Los Andes; en tanto que su visión consiste en colaborar con la protección social del personal docente y de investigación de la Universidad de Los Andes mediante el aporte de un porcentaje de sus ganancias operativas para contribuir con el pago de jubilaciones y pensiones; así como con el programa de HCM del Profesorado. En lo que respecta a los objetivos de la Fundación, éstos se observan en la figura 6.

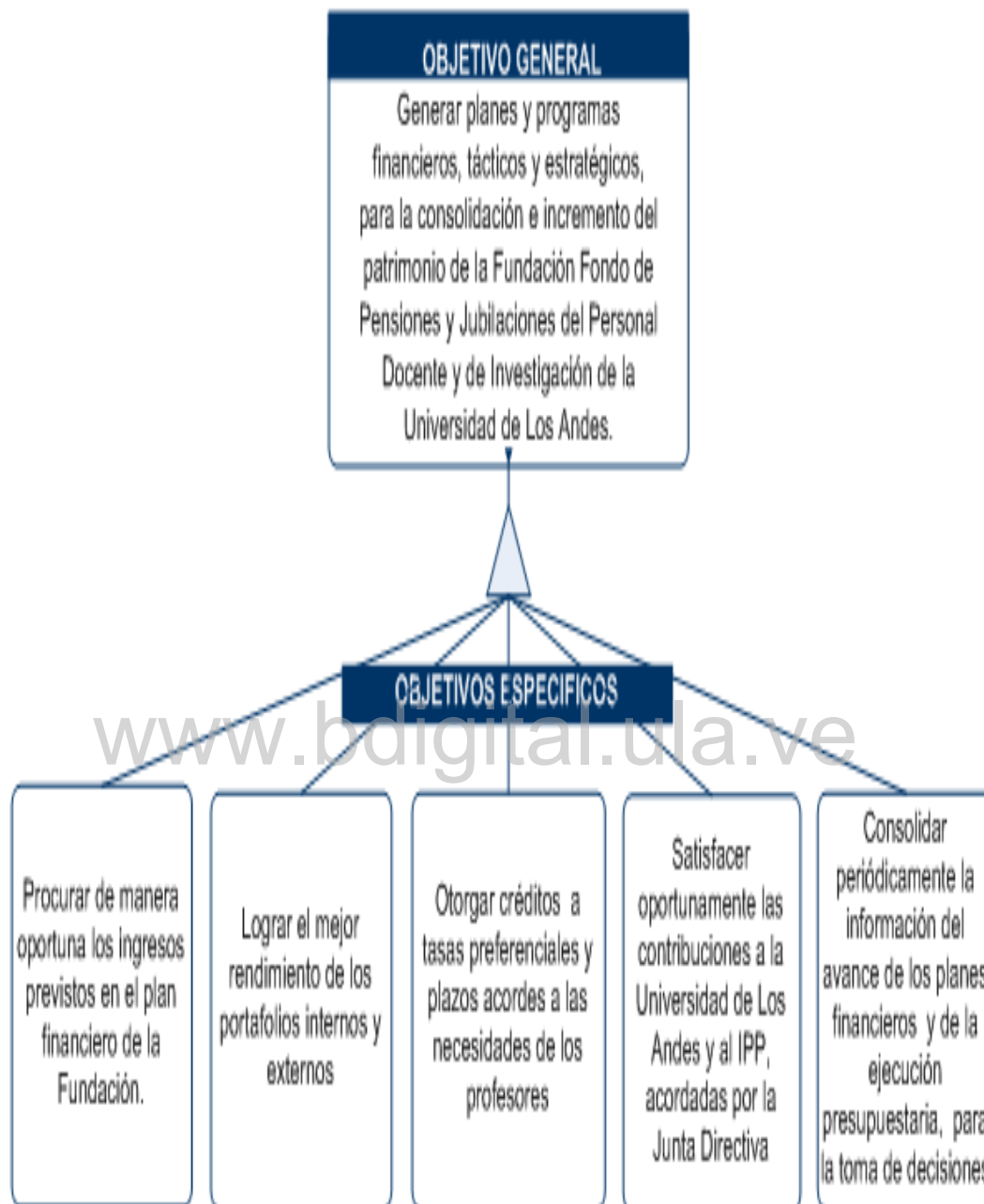


Gráfico 2. *Objetivos de la Fundación “Fondo de Jubilaciones y Pensiones del Personal Docente y de Investigación de la Universidad de Los Andes”.*

Nota: Tomado de: www.fonprula.com/fonprula/

Bases legales

La Cultura Organizacional es vista como un sistema de desarrollo reflejado en un sistema de sociedad compuesto por un sistema de conocimientos, valores, ideologías, leyes y rituales, es decir, que se refiere a un sistema de creencias y prácticas, por lo que cada nación y organización tienen sus propias culturas, que esta está estrechamente vinculada con los valores los cuales les permiten diferenciarlos unos de otras ya que los cambios sociales y los conflictos de clase han marcado gran influencias en el aspecto cultural de cada nación o país.

Por ello el orden jerárquico de los derechos culturales y educativos, establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000) tienen gran relevancia puesto que de estos se derivan las demás leyes que determinan y explican cómo deben ser respetados y sancionados estos derechos y la violación de los mismos; de tal modo que en el capítulo VI título IV, Artículo 99 establece:

Los valores de la cultura constituyen un bien irrenunciable del pueblo venezolano y un derecho fundamental que el Estado fomentará y garantizará, procurando las condiciones, instrumentos legales, medios y presupuestos necesarios. (s/p)

En el mismo orden de ideas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (ob.cit) en el segundo apartado del Artículo 87 del Derecho al Ambiente en el Trabajo se establece:

...Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (s/p)

En otras palabras, los trabajadores tienen derecho a la seguridad, la higiene y un ambiente laboral adecuado de manera que su desempeño se pueda cumplir en óptimas condiciones sin menoscabo de su integridad física y psicológica.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), en su capítulo V como instrumento jurídico de justicia social, otorga una serie de cambios al pueblo para que participe de manera activa y protagónica en el desarrollo de planes y herramientas que consoliden en una cultura preventiva y la salud ocupacional:

Artículo 43. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado, y son responsables por los accidentes laborales ocurridos y enfermedades ocupacionales acontecidas a los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios y becarias en la entidad de trabajo, o con motivo de causas relacionadas con el trabajo. La responsabilidad del patrono o patrona se establecerá exista o no culpa o negligencia de su parte o de los trabajadores, trabajadoras, aprendices, pasantes, becarios o becarias, y se procederá conforme a esta Ley en materia de salud y seguridad laboral. (s/p)

Igualmente, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (ob.cit) establece que el empleador debe garantizar condiciones de seguridad, higiene y un medio ambiente laboral adecuados para el desempeño de los trabajadores y las trabajadoras.

Artículo 44. Los patronos o patronas están en la obligación de garantizar que los delegados y delegadas de prevención dispongan de facilidades para el cumplimiento de sus funciones, y que los comités de salud y seguridad laboral cuenten con la participación de todos y todas sus integrantes, y sus recomendaciones sean adoptadas en la entidad de trabajo.(s/p)

Así mismo, en el Artículo 44 se establece la obligación del patrono para garantizar facilidades que permitan al Delegado y Delegada de Prevención

desempeñar sus competencias en la promoción de la cultura preventiva. Asimismo, en la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (ob.cit), en su capítulo V referido a las condiciones dignas de trabajo establece:

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral. (s/p)

Es decir, el trabajador debe gozar de condiciones satisfactorias, dignas, de respeto y seguras durante el desempeño de sus funciones. Además de tener la posibilidad de actualizar sus conocimientos para desarrollarse tanto profesional como personalmente.

Por su parte, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005); señala en el Capítulo V; relativo a los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, Artículo 40, que los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo tendrán entre otras funciones, las siguientes:

Numeral 1. Asegurar la protección de los trabajadores y trabajadoras contra toda condición que perjudique su salud producto de la actividad laboral y de las condiciones en que ésta se efectúa.

Numeral 2. Promover y mantener el nivel más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores y trabajadoras.

Numeral 11 .Desarrollar programa* de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de prevención de accidente» y

enfermedades ocupacionales, de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. (s/p)

Numeral 12. Promover planes para la construcción, dotación, mantenimiento y protección de infraestructuras destinadas a los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social. (s/p.)

www.bdigital.ula.ve

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivo General: Proponer acciones para optimizar la Cultura Organizacional en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (FONPRULA)

Tabla 4. Operacionalización de las Variables.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
a) Diagnosticar el tipo de cultura organizacional implícita en FONPRULA	Cultura Organizacional	Tipo de Cultura Organizacional	- Clan	1, 2, 3, 4, 5
			- Adhocrática	6, 7, 8
			- Jerárquica	9, 10, 11
			- Mercado	12, 13
b) Describir los elementos de la cultura implícita en FONPRULA	Elementos de la Cultura Organizacional	Elementos de la Cultura Organizacional	- Entorno laboral	14, 15, 16
			- Valores	17, 18, 19
			- Objetivos	20, 21
			- Comunicación	22
c) Determinar las características presentes de la cultura organizacional implícita en FONPRULA que inciden en la eficiencia de la organización	Características de la Cultura Organizacional	Características de la Cultura Organizacional	- Normas	23
			- Valores dominantes	24, 25
			- Clima	26, 27
			- Clima Organizacional	
d) Establecer el estilo gerencial en la Gestión de Recursos Humanos con respecto a la cultura organizacional de FONPRULA	Gestión de Recursos Humanos	Estilo Gerencial	- Autocrático	28
			- Democrático	29
			- Consultivo	30
			- Deliberativo	31
			- Resolutivo	32
			- Participativo	33
- Desertor	34			
e) Diseñar un modelo de Cultura Organizacional en FONPRULA, bajo el enfoque de gestión de calidad.				

Nota: Garcías (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de Investigación

En la metodología científica social son reconocidos tres enfoques básicos de investigación que se adecuan a cada problema; el enfoque cualitativo, el cuantitativo y el cuali-cuantitativo o mixto; en particular en el caso concreto de este estudio el enfoque corresponde a las investigaciones de carácter cuantitativo.

Tipo de Investigación

Con respecto al tipo de investigación, este estudio es descriptivo y proyectivo en la modalidad de Proyecto Factible. En tal sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) destacan que el propósito de la investigación descriptiva consiste en “especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80).

De igual modo, el Manual para Trabajos Especiales de la Universidad Pedagógica Experimental “Libertador” (2006) se define el Proyecto Factible como: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (14).

Dado que el propósito primordial de esta investigación consiste en proponer un modelo de cultura organizacional para mejorar la eficacia y calidad de los servicios que presta FONPRULA, bajo un enfoque de gestión de calidad.

Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es de campo, debido a que los datos se recabaron directamente de la realidad. Al respecto Sabino (1998), señaló que: “Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo “(p. 93). En lo que respecta al valor de los estudios de campo, Hernández, Fernández y Baptista (2010), han explicado que los mismos “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.80). Tal como es el caso del presente trabajo que busca proponer un modelo de cultura organizacional de FONPRULA, en función de las características de la interacción del recurso humano que allí labora y los objetivos de la organización.

Población

La población, según Hernández et al (ob.cit), representa la totalidad de individuos que permitirán obtener información sobre el tema a investigar. La población para la investigación estuvo constituida por (17) empleados.

Muestra

En relación con la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2010), la han definido como un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos y que tiene que delimitarse con antelación de manera precisa y el cual debe ser representativo de la misma. La muestra la constituirá (8) empleados con funciones administrativas. Concretamente: dos (02) secretarias, dos (02) Contadores Públicos, un (01) auxiliar contable, un

(01) Gestor de cobranzas, un (01) Analista de préstamo y un (01) asistente administrativo. La cual constituye una parte de la población ya que el gerente de la referida fundación no autorizó que se le realizara a la totalidad de la misma.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Este apartado corresponde a la fase operativa del diseño de la investigación, se establecen la(s) técnica(s) e instrumento(s) para recabar los datos que se requieren para concretar el estudio. La recolección de los datos depende del problema planteado y los objetivos de la investigación. Arias (2012), aclara que la técnica de recolección de datos se entenderá como “el procedimiento o forma particular de obtener los datos o información” (p. 67). Para el estudio se seleccionará la técnica de encuesta, para el autor referido ésta se define como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

En lo que concierne al instrumento de recolección de datos Palella y Martins (2010) explican el mismo se refiere a “cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y obtener información de ellos” (p. 125). En el presente estudio se utilizará un cuestionario escrito auto administrado tipo escala Likert de treinta y cuatro (34) ítems o reactivos. Una escala Likert, según los autores mencionados consiste en “presentar una serie de afirmaciones y se le pide al sujeto que exprese su respuesta eligiendo uno de los puntos de la escala” (p. 153). En el caso de esta investigación se empleará una escala de tres opciones tipo Likert (Siempre, A veces, Nunca).

Validez del Instrumento

Según Hernández et al (2010),” la validez se refiere al grado de que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p. 201). Tal validez determina a través del juicio de expertos al cual se le aplica el coeficiente de validez de contenido el cual es definido por Hernández (2002) como la proporción relativa con respecto al máximo de la escala del promedio de los rangos entre los jueces expertos por cada ítem corregido por concordancia aleatoria y dicho análisis se realizará empleando el programa estadístico Statistics Package for the Social Sciences (SPSS), versión 21.

Para obtener la validación de los instrumentos de recolección de datos se empleó el coeficiente de validez de contenido (CVC), el cual indica cuánto se relacionan las variables con los ítems del instrumento de recolección de datos. El resultado de tal validez fue un CVC de ,9398 indicando que el instrumento es altamente válido

Confiabilidad del Instrumento

Según Hernández y otros (ob.cit), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al “Grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (p. 200). Dicha confiabilidad se determinó con el coeficiente Alfa de Cronbach. El cual resultó un α ,924; indicando que el instrumento es altamente confiable. (Anexo 3). Esta fiabilidad se estimó empleando el programa estadístico SPSS 21.

Técnica de Análisis de Datos

Los datos se analizaron mediante la estadística descriptiva (frecuencias absolutas y relativas de los datos recabados).

CAPÍTULO IV

Análisis De Datos

El análisis e interpretación de los datos o resultados, según Pelekais, Finol, Neuman, Carrasquero, García y Leal (2012: p. 152) consiste en presentar y explicar las principales tendencias observadas durante la recolección de los datos de acuerdo con los objetivos, las variables, dimensiones e indicadores del estudio. En el caso de los proyectos factibles, interpretando a los autores referidos, esta sección constituye la diagnosis para la formulación y estructuración de la propuesta.

Al respecto, se inicia este apartado con los cinco (05) primeros ítems relativos al primer objetivo específico referente a diagnosticar el tipo de cultura organizacional implícita en FONPRULA, considerando la variable: Cultura organizacional, dimensión: Tipo de Cultura, indicador: Clan. Por ende se agruparan los datos en tablas y gráficos de acuerdo a las variables, dimensiones e indicadores.

En este sentido, el ítem nº uno (01), se refirió a si en la organización se consideran una familia (Clan); esto para establecer si el tipo de cultura organizacional de FONPRULA corresponde al Tipo Clan; los datos indicaron que siete (07=87,5%), de los ocho (08) encuestados, contestaron con la opción *A veces*, y solo uno de (01= 12,5%) ellos contestó con la alternativa *Nunca*. Tabla 5. Gráfico 2. Este resultado indicó que en su mayoría los encuestados solo en ocasiones se consideran una familia; una de las características de la Cultura de Clan. Esto podría estar incidiendo en el rendimiento de los mismos para realizar sus labores y tener sentido de

pertenencia a la organización. Pues, según Rodríguez (2013: p. 39) la Cultura de Clan se caracteriza por sentido de familia; la empresa es un lugar muy amistoso para trabajar, donde las personas comparten mucho entre sí.

Similarmente, el ítem nº dos (02) referido a si el entorno laboral en la organización es armónico, una de las características de la Cultura Organizacional tipo Clan; los resultados señalaron que seis (06= 75%) de los encuestados respondieron con la opción *A veces* y solo dos (02= 25%) de ellos contestaron con la alternativa *Siempre*. Tabla 5. Gráfico 2. Es decir, solo en ocasiones el ambiente laboral se corresponde con el de una Cultura de Clan, en la cual según Rodríguez (2013: p. 39) los líderes se consideran figuras paternas, y donde se concede importancia a la armonía en el entorno laboral. Asimismo, Salazar (2008:p. 34) ha expuesto que la cultura de Clan se desarrolla en un lugar amistoso para trabajar, donde las personas interactúan como una familia.

www.bdigital.ula.ve

Los resultados de estos dos primeros reactivos indicaron que el recurso humano encuestado de la organización en estudio solo en ocasiones se siente como una familia, como un clan o grupo de individuos que comparten valores, historias y mantienen buenas relaciones interpersonales en un ambiente laboral armónico.

Tabla 5. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 1 y 2. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 1			7	87,5	1	12,5	8	100
Ítem 2	2	25	6	75			8	100

Nota: Garcías (2017)

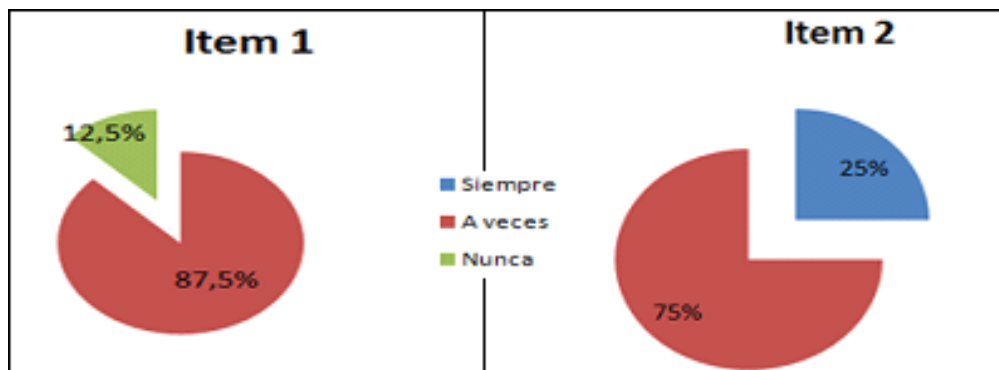


Gráfico 3. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 1 y 2. Porcentajes.

Por su parte, los datos del ítem n° tres (03), concierne también al Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: *Clan* y referido a si los directivos de la organización orientan a los empleados sobre sus funciones; lo resultados mostraron que seis (06= 75%) de los empleados respondieron con la etiqueta *Nunca*, dos (02=25%) de ellos contestaron con la alternativa *A veces*. Tabla 5 Gráfico 2. De acuerdo con Serna (2012: p. 4) la Cultura de Clan se caracteriza porque los gerentes se constituyen orientadores del personal en lo que respecta a las funciones que cada quien debe desempeñar. Por ende, en el caso de FONPRULA los datos indicaron que los gerentes no orientan a los trabajadores en sus funciones.

En tanto que la información recabada por el ítem n° cuatro (04), igualmente relativo al Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: *Clan* y concierne a sí en la organización se trabaja en equipo; los datos señalaron que una mitad de los encuestados, cuatro (04= 50%), seleccionó la opción *Siempre*, y la otra mitad, cuatro (04= 50%), la alternativa *A veces*. Tabla 6. Gráfico 4. Lo cual evidencia que en términos generales si se trabaja en equipo en FONPRULA, cumpliendo con una de las características del tipo de Cultura Organizacional denominada Clan.

Siguiendo con la Dimensión Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: *Clan*, se planteó el ítem n° cinco (05) que indagó sobre si en la organización en estudio se hacía énfasis en el desarrollo del recurso humano. Los resultados, indicaron que cinco (05= 62,5%) de los encuestados seleccionaron la etiqueta Nunca, dos (02= 25%) la opción Siempre y uno (01=12,5%) la alternativa A veces. Tabla 6. Gráfico 4. Lo cual significa que en FONPRULA no existe una Cultura Organizacional que propicie el desarrollo profesional del recurso humano; según Salazar (2008) una de las características de la Cultura de Clan.

En general, los datos de los cinco reactivos anteriores indicaron que el tipo de de cultura organizacional de FONPRULA, no puede definirse como aquella que se denomina de Clan la cual, según Serna, Álvarez y Calderón (2012) y Salazar (2008) corresponde a la cultura de grupo y define las organizaciones que valoran la tradición, el compromiso, la participación, la confianza; que se configuran como una familia y que constituyen lugares armoniosos para trabajar. Organizaciones donde los directivos se consideran orientadores, comunican a su equipo de trabajo tanto las funciones a cumplir como lo que de ellos se espera.

Además, en la cultura de Clan el personal comparte los valores organizacionales como la cohesión, el trabajo colaborativo, la lealtad y el cuidado de las tradiciones; en la cual se enfatiza el desarrollo del recurso humano a largo plazo, y se premia el trabajo en equipo, la lealtad y el consenso lo que propicia el desarrollo de los recursos humanos orientado a la satisfacción del cliente. Lo cual de acuerdo con los resultados hasta aquí obtenidos no ocurre en FONPRULA.

Tabla 6. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 3 ,4 y 5. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 3			2	25	6	75	8	100
Ítem 4	4	50	4	50			8	100
Ítem 5	2	25	1	12,5	5	62,5	8	100

Nota: Garcías (2017)

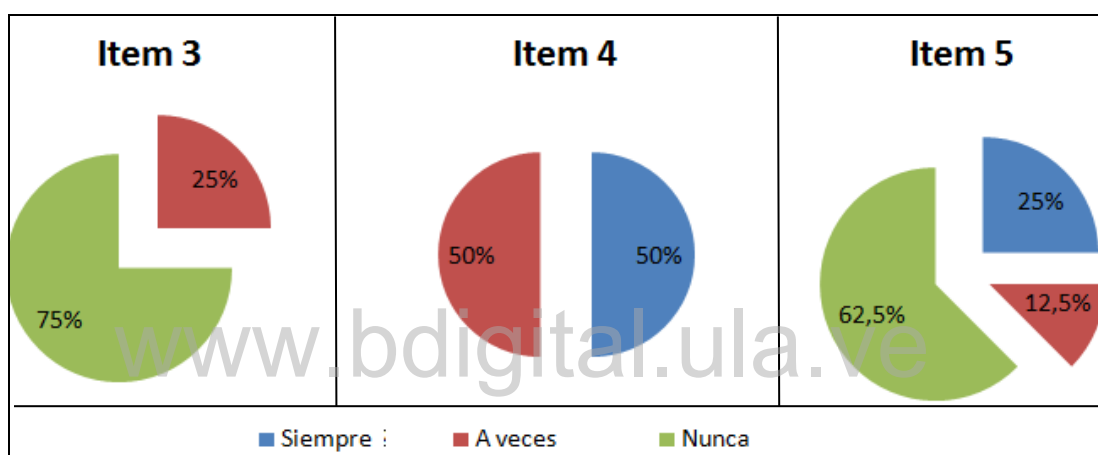


Gráfico 4. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Clan. Ítems 3 ,4 y 5. Porcentajes.

En esta secuencia analítica, se sigue con la Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicadores: Adhocrática, Jerárquica, Mercado. En este sentido se diseñó el Ítem nº seis (06), que indagó si en la organización se promueve la innovación y la creatividad, las cuales según Salazar (2008: p. 42) son características de la cultura adhocrática. Los datos indicaron que siete (07= 87,5%) de los encuestados respondieron con la alternativa *Nunca*, y solo uno (01= 12,5%) seleccionó la opción *Siempre*. Tabla 7. Gráfico 5. Es decir, que en su mayoría el recurso humano de FONPRULA considera que en dicha organización no se fomenta la capacidad creativa e innovadora, por

ende la Cultura Organizacional de la referida organización no es de tipo adhocrática.

Igualmente, se diseñó el ítem nº siete (07) para determinar si en la organización se estimulan las iniciativas individuales y la libertad del intelecto como características de la Cultura adhocrática, de acuerdo con lo expuesto por Salazar (loc.cit) y Rodríguez (2013: p. 39); se halló que seis (06= 75%) de los encuestados optaron por contestar *Nunca*, uno (01= 12,5%) respondió con la etiqueta *A veces*, e igualmente uno (01= 12,5%) se expresó con la opción *Siempre*. Tabla 7. Gráfico 5. En otras palabras, los resultados sugieren que en la referida Fundación la iniciativa individual no se fomenta a través de estímulo alguno por tanto se corrobora que la Cultura Organizacional de FONPRULA no es adhocrática.

Similarmente, el Ítem nº ocho (08) indagó sobre si en la organización conceden mayores beneficios socioeconómicos a los empleados emprendedores que propician innovaciones para mejorar los servicios que se prestan; como indicador de la cultura adhocrática. Los datos señalaron que en su totalidad los ocho (08=100%) encuestados se manifestaron con la opción *Nunca*. Tabla 7. Gráfico 5. Lo que significa que en la organización referida no existe ningún estímulo de tipo socioeconómico para los recursos humanos con actitudes innovadoras que contribuyan a mejorar el servicio que se presta a los afiliados de la Fundación en cuestión. En general, se puede decir que la cultura organizacional de FONPRULA no muestra los indicios básicos de ser adhocrática; pues según Serna et al (2012) y Salazar (2008) la cultura adhocrática se caracteriza por fomentar la iniciativa individual, la creatividad y la innovación en los recursos humanos; además de estimular tales actitudes con beneficios socioeconómicos.

Tabla 7. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura. Indicador: Cultura adhocrática. Ítems 6, 7, 8. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 6	1	12,5			7	87,5	8	100
Ítem 7	1	12,5	1	12,5	6	75	8	100
Ítem 8					8	100	8	100

Nota: Garcías (2017)

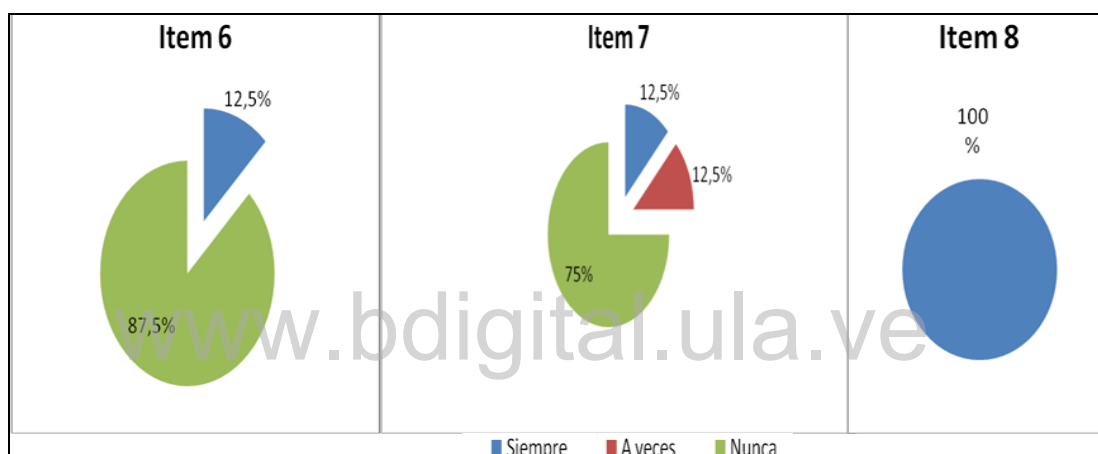


Gráfico 5. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura. Indicador: Adhocrática. Ítems 6, 7, 8. Porcentajes.

En este orden de ideas, continuando con la Dimensión: Tipo de Cultura. Indicador: Jerárquica; se diseñó el Ítem nº nueve (09) para indagar si el entorno laboral en la organización es el de una dependencia estructurada, como característica o indicador de la cultura Jerárquica, pues de acuerdo con Rodríguez (2013: p. 39) este tipo de cultura se manifiesta en donde la organización es un lugar estructurado y formalizado para laborar; los procedimientos rigen y dicen a las personas qué hacer en el cotidiano quehacer. Los resultados obtenidos en este caso mostraron que siete (07= 87,5%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, y uno (01=

12,5%) contesto *A veces*. Tabla 8. Gráfico 6. Lo cual sugiere que la cultura organizacional de FONPRULA tiene este rasgo de cultura Jerárquica.

Similarmente, en el Ítem n° diez (10) sobre si los directivos de la organización mencionada, mantienen una relación jefe/empleado con sus subalternos como indicio de cultura Jerárquica, según Rodríguez (loc.cit); los resultados indicaron que cinco (05=62,5%) empleados seleccionaron la alternativa *Siempre*, y tres (03= 37,5%) de ellos la correspondiente a la opción *A veces*. Tabla 8. Gráfico 6. Los datos de este ítem sugieren que en la organización de estudio la tendencia es hacia la cultura Jerárquica pues la relación jefe-empleado es de tipo vertical característica del tipo de cultura empresarial o jerárquica, en la cual predominan los aspectos formales y las normas hasta en las interrelaciones personales.

En cuanto al Ítem n° once (11) referido a si los directivos de la organización controlan absolutamente todas las actividades de esa Fundación, como indicador de la cultura Jerárquica tal como expuso Rodríguez (2013: p. 39); se halló que tres (03= 37,5%) de los empleados seleccionaron la etiqueta *Siempre*, cuatro (04=50%) se manifestaron con la opción *A veces* y uno (01 =12,5%) con la que corresponde a *Nunca*. Tabla 8. Gráfico 6. En general, los datos de este ítem muestran que en FONPRULA la tendencia es hacia una cultura Jerárquica.

Los resultados de los ítems nueve (09), diez (10) y once (11) sugieren que la cultura organizacional en FONPRULA tiende a ser de tipo empresarial o jerárquica. Esto considerando que según Serna et al (2012), Salazar (2008) y Rodríguez (2013), ésta caracteriza la organización burocrática en la cual predomina la existencia de estructuras, políticas y procedimientos formales. Asimismo, que en este tipo de cultura el lugar de trabajo es estructurado y formal; en la cual lo primordial para los directivos estriba en la

estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

Tabla 8. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura. Indicador: Cultura Jerárquica. Ítems 9, 10, 11. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 9	7	87,5	1	12,5			8	100
Ítem 10	5	62,5	3	37,5			8	100
Ítem 11	3	37,5	4	50	1	12,5	8	100

Nota: Garcías (2017)

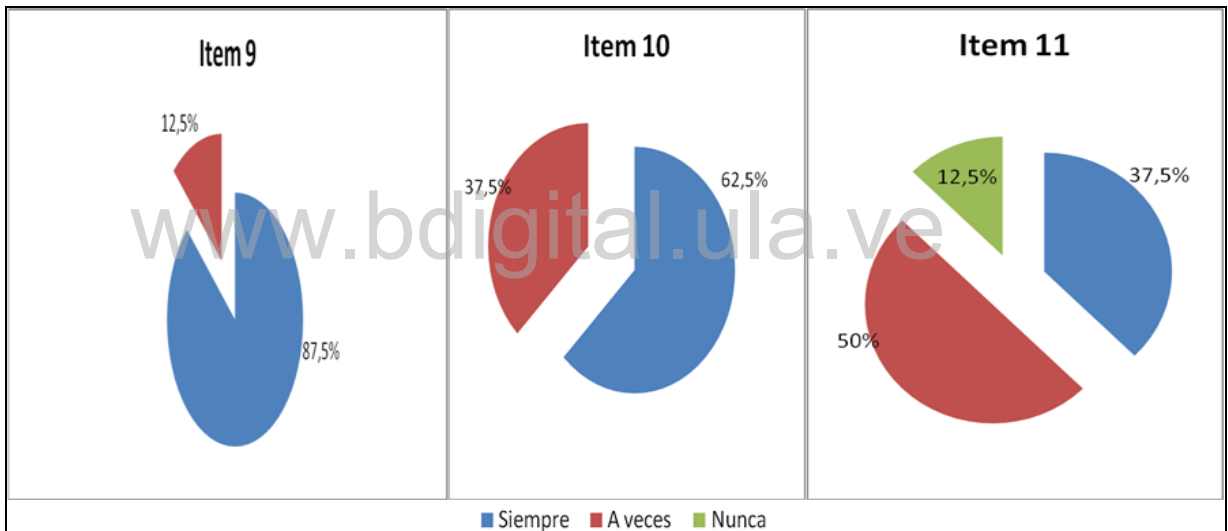


Gráfico 6. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura. Indicador: Cultura Jerárquica. Ítems 9,10, 11. Porcentajes.

En esta secuencia de ideas sobre el tipo de cultura organizacional en FONPRULA, y referido a la cultura de Mercado, se redactó el ítem nº 12 relativo a si en la organización el principal objetivo es la atención y satisfacción de sus afiliados pues según Rodríguez (2013: p. 40) y Salazar (2008: p. 43), éstas son características del mencionado tipo de cultura en una organización. Al respecto, los resultados indicaron que todos los ocho

(08= 100%) encuestados respondieron con la opción Siempre. Tabla 9. Gráfico 7.

Similarmente, con relación a los rasgos principales de la cultura de Mercado, se presentó el Ítem n° 13, sobre si los directivos de la organización son estrictos y exigentes; los datos mostraron que seis (06 = 75%) de los empleados a quienes se les aplicó el cuestionario respondieron con la alternativa *Siempre* y dos (02 = 25%) contestaron *A veces*. Tabla 9. Gráfico 7. Los resultados de ambos ítems muestran indicios de que culturalmente FONPRULA muestra rasgos de una cultura organizacional de Mercado de acuerdo con lo expresado por Rodríguez (2013) y Salazar (2008) en cuanto a que en las organizaciones con Cultura de Mercado los gerentes se apegan a las normas estrictamente y donde prima el control del trabajo..

Los datos de los reactivos doce (12) y trece (13), sugieren que en FONPRULA también se presentan rasgos básicos de la cultura de Mercado o Meta racional la cual, según Serna et al (2012) y Salazar (2008), define a las organizaciones que se orientan hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos, y líderes exigentes que prefieren y promueven la estabilidad de la organización. .

Tabla 9. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Mercado. Ítems 12 y 13. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 12	8	100					8	100
Ítem 13	6	75	2	25			8	100

Nota: Garcías (2017)

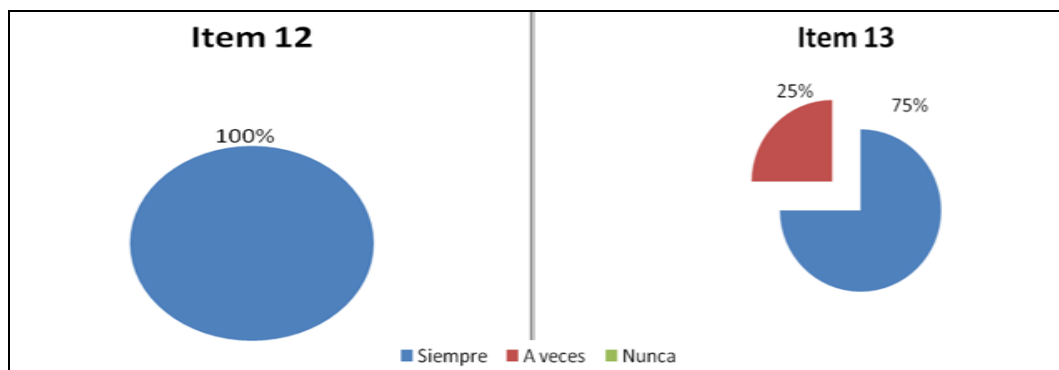


Gráfico 7. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Tipo de Cultura Organizacional. Indicador: Mercado. Ítems 12 y 13 Porcentajes.

En suma, el tipo de Cultura Organizacional que predomina en FONPRULA, la generalidad de los datos indicó que ésta tiende a ser una conjunción de características de la Cultura Jerárquica y la de Mercado, dado que los gerentes tienden a ser controladores y exigentes en cuanto al cumplimiento de las normas, más que a crear un ambiente de armonía, a valorar las iniciativas de los empleados y a propiciar el desarrollo profesional de los mismos, aspectos típicos de la Cultura Jerárquica, pero también se tiende más a los logros de los objetivos organizacionales y el orden interno está garantizado por las normas. Esto pudiera estar afectando el desempeño de los empleados a sentirse en un ambiente altamente controlado y donde no se les facilita la posibilidad de desarrollo profesional.

En otro orden de ideas, se sigue el respectivo análisis con lo relativo a la Dimensión: Elementos de Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral; para lo cual se diseñaron los ítems 14, 15 y 16, a fin de describir los elementos de la Cultura Organizacional de FONPRULA, particularmente aquellos que caracterizan el entorno laboral de una organización y que según Chiavenato (2012) pueden incidir en el desempeño laboral y el éxito de una empresa. En este sentido, el ítem nº catorce (14) indagó sobre si en las

oficinas de la referida organización se presenta un ambiente agradable, pues de acuerdo con Chiavenato (ob.cit) la disposición del mobiliario, artefactos, los colores de las oficinas entre otros aspectos estéticos y prácticos constituyen parte de los elementos de la Cultura de una organización.

Al respecto, datos recabados a partir del ítem n^o catorce (14) mostraron que cinco (05= 62,5%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, y tres (03= 37,5%) se expresaron con la alternativa *A veces*. Tabla 9. Gráfico 7. Lo cual indica, en términos generales que el ambiente físico de FONPRULA, en los entornos laborales u oficinas, es agradable. Lo cual sería de esperar pues ésta es una organización prestataria de servicios a Docentes activos y jubilados de la Universidad de los Andes.

Con respecto al ítem n^o quince (15), relativo a si en la organización existen áreas especiales donde los empleados puedan socializar (tomar café, compartir) eventualmente; los datos indicaron que siete (07= 87,5%) de los empleados contestaron con la opción *Nunca*, y solo uno (01=12,5%) respondió *Siempre*. Tabla 9. Gráfico 7. Estos resultados pueden ser alarmantes pues en primera instancia se incumple con Ley Orgánica del Trabajo; los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Artículo 156 que exige a las organizaciones disponer de espacios de socialización, descanso y recreación para los empleados dada la importancia de estos factores en la conducta de los individuos. En este sentido, según Schein (1998) citado en Vásquez (2010), estos elementos son el primer estrato de la cultura organizacional.

En cuanto al ítem n^o dieciséis (16), sobre si en FONPRULA se cuenta con la tecnología necesaria para realizar efectivamente el trabajo (computadoras, internet, fax, fotocopadoras, entre otros.), los datos señalaron que cuatro (04= 50%) de los empleados seleccionaron la

alternativa *Siempre*, dos (02= 25%) contestaron *A veces* y dos (02= 25%) *Nunca*. Tabla 9. Gráfico 7. En términos generales, los datos muestran una tendencia hacia el hecho de que en FONPRULA si se cuenta con los artefactos y tecnologías necesarios para realizar las diversas funciones de los empleados, que de acuerdo con Vásquez (2010: p. 19) explica la peculiar interacción de los empleados con el entorno natural y técnico.

Los resultados de los ítems catorce (14), quince (15) y dieciséis (16), relacionados con el entorno laboral como elemento de la cultura organizacional de FONPRULA, indican éste es agradable en las oficinas, aunque no se cuentan con un espacio específico para socializar o descansar. Por lo que se puede suponer que las oficinas además de espacios laborales también son espacios de descanso y recreación; lo que eventualmente pudiera entorpecer las funciones de los empleados al no tener delimitados tales espacios. Del mismo modo, se puede asumir que los empleados, en su mayoría, cuentan con los equipos y materiales trabajo (computadoras, internet, fax, fotocopiadoras, entre otros.) necesarios para desempeñarse efectivamente en el cargo que ocupan.

En este sentido, los resultados concuerdan, en términos generales, con lo expuesto por Zaldivar (2016); Chiavenato, (2012); Vasquez (2009); Vargas, (2007) sobre los elementos visibles de la cultura organizacional tales como los despachos, áreas de socialización, decoración, tecnologías utilizadas; los que proporcionan señales espaciales de la cultura de la organización.

Del mismo modo, cabe expresar que en FONPRULA se cumple medianamente con lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo; los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), Artículo 156 en cuanto a que el trabajo se lleva a cabo en condiciones dignas y seguras. Aun cuando no

existe un espacio definido para el descanso y la recreación, lo cual podría incidir en la calidad del servicio prestado a los asociados y/o la percepción de éstos con respecto a la profesionalidad del personal que los debe atender, al no tenerse claro las funciones e importancia de los espacios laborales y recreativos.

Tabla 9. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral. Ítems 14, 15 y 16. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 14	5	62,5	3	12,5			8	100
Ítem 15	1	12,5			7	87,5	8	100
Ítem 16	4	50	2	25	2	25	8	100

Nota: Garcías (2017)

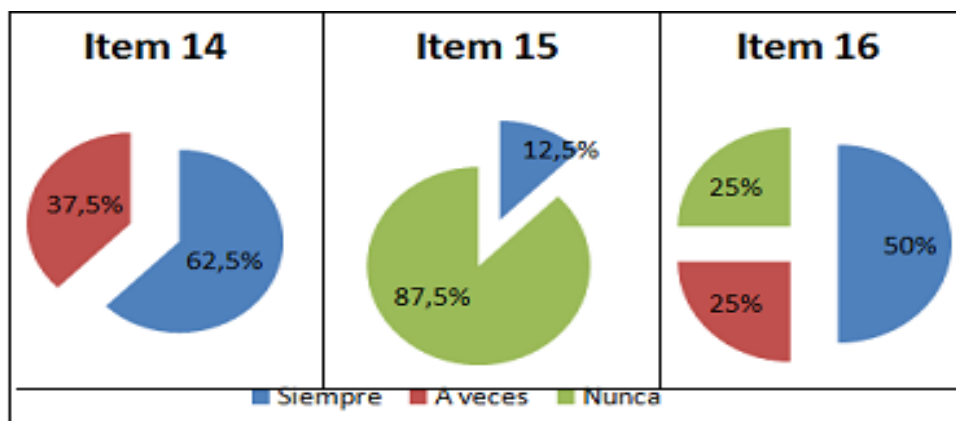


Gráfico 7. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 14, 15 y 16. Porcentajes.

Siguiendo con la Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicador: Entorno Laboral, valores; particularmente lo que corresponde a la Misión y la Visión de la organización como parte de la Filosofía de gestión de la misma y que según Chiavenato (2012); se refiere a “Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes” (p.126). En este sentido, se redactó el ítem nº diecisiete (17), para determinar si en FONPRULA se muestra la Misión y la Visión de la organización en los espacios públicos, como elemento visible y formal de la Filosofía de la Cultura de la organización.

Los resultados del ítem nº diecisiete (17) hallaron que cuatro (04= 50%) de los encuestados se expresaron con la alternativa *Siempre*, mientras que los otros cuatro (04= 50%) respondieron con la opción *Nunca*. Tabla 10. Gráfico 8. Estos resultados sugieren que la Misión y la Visión de la Fundación no está a la vista de todos los empleados como elemento o aspecto visible y formal de la organización por lo que no todos las conocen; siendo que según Chiavenato (2012) “La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad” (p.96) y “La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo” (99).

Por su parte, Zaldivar (2016) y Vásquez (2009) concuerdan en que tanto la Misión como la Visión comprenden el conjunto de ideas rectoras fundamentales que inspiran la gestión y acción de una organización. Si no todos los empleados conocen la Misión y la Visión de la organización, no pueden alinear su desempeño laboral en la dirección que marca la Filosofía de la organización ni en la consecución de las metas organizacionales.

En este orden de ideas sobre el Indicador: Entorno Laboral, particularmente a lo que concierne a la Normativa como elemento visible de

la Cultura de la organización; se redactó el ítem nº dieciocho (18), sobre si FONPRULA tiene definido los perfiles y funciones de los cargos de los recursos humanos que allí laboran. Los datos señalaron que cinco (05= 62,5%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, y tres (03= 37,5%) se expresaron con la alternativa *A veces*. Tabla 10. Gráfico 8.

Los datos del ítem nº dieciocho (18), indicaron que, en términos generales, en FONPRULA si se definen los perfiles y funciones para los diversos cargos que ocupan los empleados. Se debe destacar que de acuerdo con Chiavenato (2012) la definición de perfiles y funciones de cargos corresponden a “Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (p. 126). Coincidiendo con Zaldivar: (2016) y Vásquez: (2009) quienes han afirmado que la definición de los parámetros actitudinales y aptitudinales de desempeño, los títulos y las descripciones de los puestos constituyen algunos de los elementos que más inciden en la generación de la cultura organizacional.

En cuanto al ítem nº diecinueve (19), diseñado para indagar si los directivos y el personal de FONPRULA mantienen conductas correctas y honestas como parte de los valores institucionales, se halló que cuatro (04= 50%) de los encuestados se expresaron con la alternativa *Siempre*, y los otros cuatro (04= 50%) respondieron con la opción *A veces*. Tabla 10. Gráfico 8. Lo que en términos generales implica que tanto los directivos como el personal de FONPRULA evidencian valores sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto. Según Vásquez (2009), los valores “Son los ejes de la conducta de la organización y sobre ellos se fundamenta toda la estructura organizacional” (p. 47); y de acuerdo con Vargas (2007), y Chiavenato (2012) los valores contribuyen a la resolución de problemas y a la toma de decisiones en una organización; pues según Chiavenato (ob.cit)

“cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones” (p.133).

Tabla 10. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 17, 18 y 19. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 17	4	50			4	50	8	100
Ítem 18	5	62,5	3	37,5			8	100
Ítem 19	4	50	4	50			8	100

Nota: Garcías (2017)

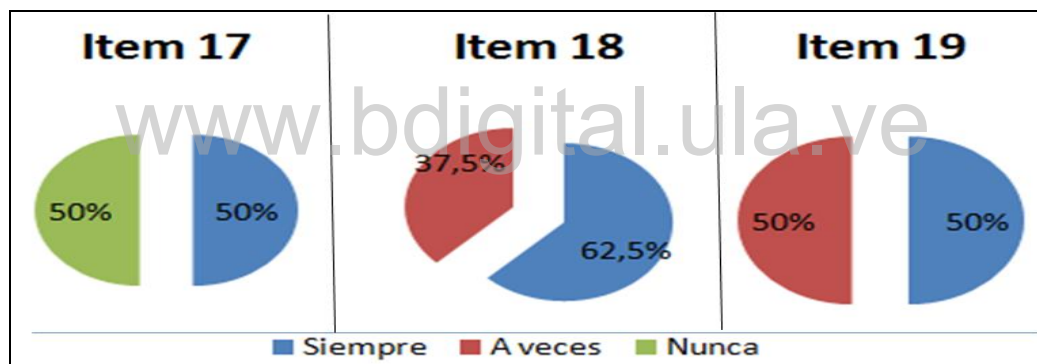


Gráfico 8. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Entorno Laboral, valores. Ítems 17, 18 y 19. Porcentajes.

En este orden temático, se prosigue con el análisis de los elementos de la Cultura Organizacional. Indicador: objetivos, para lo cual se plantearon los ítems veinte (20) y veintiuno (21), relativos a sí el personal de FONPRULA se esfuerza por mejorar su desempeño laboral para obtener beneficios laborales y si el personal de FONPRULA realiza solo el trabajo que le

corresponde para cumplir con los objetivos de la organización, respectivamente.

Con respecto al ítem nº veinte (20), los datos indicaron que cuatro (04=50%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, tres (03=37,5%) con la alternativa *A veces* y uno (01=12,5%) con la etiqueta *Nunca*. En términos generales, se puede decir que los beneficios laborales son un estímulo para que el personal de FONPRULA se esfuerce en mejorar su desempeño laboral y lograr los objetivos tanto organizacionales como personales. Tabla 11. Gráfico 9. En este sentido, Chiavenato (2012) ha expuesto que “la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas” (p. 99). Es decir debe haber una relación biunívoca entre los objetivos de la organización y los que se plantean los empleados (estabilidad laboral, mejoras salariales, promociones, entre otros)

www.bdigital.ula.ve

En cuanto al ítem nº veintiuno (21), sobre si el personal de FONPRULA realiza solo el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la organización; los resultados mostraron que cinco (05= 62,5%) de los empleados seleccionaron la opción *Siempre*; dos (02= 25%) respondieron *A veces* y solo uno (01=12,5%) seleccionó la alternativa *Nunca*. Tabla 11. Gráfico 9. Estos datos permiten asumir que la opinión generalizada entre los empleados administrativos de la Fundación en estudio, es que el personal realiza solo el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la organización. Es decir, no se hace más de lo requerido, no hay iniciativas para mejorar la calidad del servicio que se presta; lo cual podría estar incidiendo en la efectividad de FONPRULA como organización prestataria de servicios a los Docentes activos y jubilados de la Universidad de los Andes.

En otras palabras, los empleados de FONPRULA solo trabajan para conseguir sus objetivos particulares que se traducen en beneficios laborales, pero no se esfuerzan en lograr los objetivos de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2012), “las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad” (p. 99); pero cuando los empleados no se alinean en lograr tales objetivos prevalece lo que Chiavenato (loc.cit) denomina “la estrategia de ganar/perder”; la cual implica que una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando tal estrategia prevalece, uno de los involucrados siempre tiene ventaja y en el caso de FONPRULA la tendencia, de acuerdo con los resultados, apunta que son los empleados quienes tienen tal ventaja.

Con relación a la Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicador: comunicación, el ítem nº veintidós (22) se refirió a si los directivos y el personal de FONPRULA mantienen una comunicación horizontal. En este sentido, los datos señalaron que seis (06 = 75%) de los encuestados optaron por responder con la alternativa Siempre, uno (01=12,5%) contestó con la opción A veces y uno (01=12,5%) seleccionó *Nunca*. Esto permite expresar que, de manera general, la comunicación entre directivos y empleados de la Fundación es horizontal. Lo cual es importante ya que según Aguirre (2004), citado en Vásquez(2007), las relaciones comunicativas de tipo horizontal son un elemento importante en la cultura organizacional dado que éstas facilitan las interrelaciones personales y laborales entre los miembros de una organización, lo que contribuye a la disminución de los conflictos y facilita la resolución de problemas. Además, una Comunicación abierta y de colaboración facilita la interacción entre los gerentes y los empleados entre sí.

Tabla 11. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Objetivos, comunicación. Ítems 20, 21, 22. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 20	4	50	3	37,5	1	12,5	8	100
Ítem 21	5	62,5	2	25	1	12,5	8	100
Ítem 22	6	75	1	12,5	1	12,5	8	100

Nota: Garcías (2017)

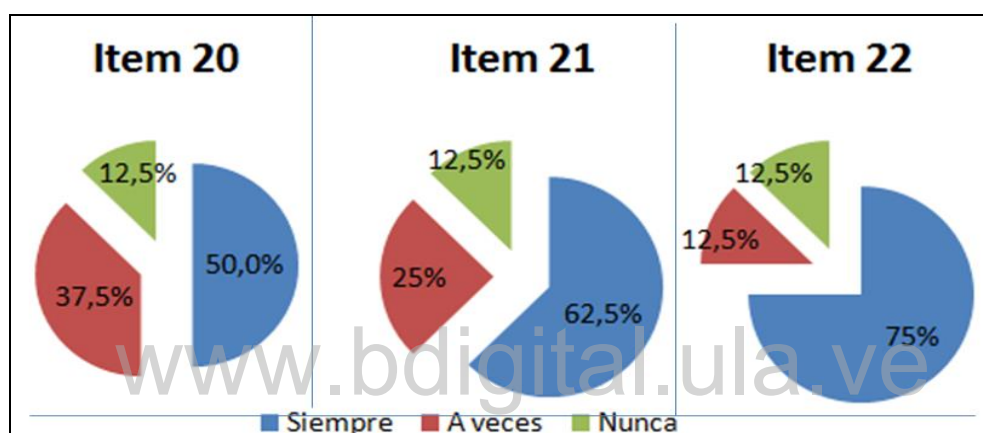


Gráfico 9. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Elementos de la Cultura Organizacional. Indicadores: Objetivos, comunicación. . Ítems 20, 21, 22. Porcentajes.

En este orden de ideas relativas a la Dimensión: Características de la Cultura organizacional. Indicadores: Normas, valores dominantes, clima organizacional; se diseñaron los ítems del veintitrés (23) al veintisiete (27). En este sentido, los resultados del ítem veintitrés (23), relativo a si los directivos y el personal de FONPRULA acatan las normas laborales de la organización, indicaron que siete (07=87,5%) de los encuestados respondieron con la opción *Siempre*, y uno (01=12,5%) con la alternativa *A veces*. Tabla 12. Gráfico 10. Es decir, la opinión generalizada es que tanto los directivos como el personal de la organización acatan las normas

establecidas, lo cual caracteriza de manera positiva la cultura organizacional de los empleados de FONPRULA. Tabla

En este sentido Chiavenato (2012) ha expuesto que las normas son importantes ya que éstas definen la regularidad de los comportamientos de los miembros de una organización. Por lo que se puede decir, que en la Fundación existe una cultura de disciplina y orden, lo que facilita la interacción y el desempeño laboral de los empleados en la referida organización.

Con relación al Ítem veinticuatro (24) concerniente a sí en FONPRULA al ausentismo laboral es bajo, los resultados mostraron que cinco (05= 62,5%) de los empleados seleccionaron la opción *Siempre*; dos (02= 25%) respondieron *A veces* y solo uno (01=12,5%) seleccionó la alternativa *Nunca*. Tabla 12. Gráfico 10. Estos datos permiten asumir que generalmente no hay problemas serios de ausentismo laboral, que existe un alto nivel del valor referido a la responsabilidad con respecto al cumplimiento del horario laboral. Según Chiavenato (2012:p. 136), las organizaciones valoran la honestidad y parte de ésta es la responsabilidad en el cumplimiento del horario laboral.

Con respecto al Ítem veinticinco (25), referido a si los directivos y el personal de FONPRULA tienen como un valor prioritario satisfacer los requerimientos de los afiliados; los ocho (08=100%) encuestados optaron por responder con la alternativa *Siempre*. Tabla 12. Gráfico 10. Estos resultados implican que los empleados de la referida Fundación están conscientes que la satisfacción del afiliado es primordial, lo cual es positivo para el logro y cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2012) “el éxito y la vitalidad organizacional dependen del desarrollo de valores apropiados, pues la elaboración de valores juega un rol decisivo en el desarrollo de las organizaciones, y la sociedad como un todo”

(p. 112). Igualmente, el referido autor ha opinado que cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y desempeñarse de acuerdo a sus más altos valores organizacionales.

En cuanto a los ítems veintiséis (26) y veintisiete (27), concernientes al indicador clima organizacional y referidos a si en la mencionada organización se atiende a los afiliados con cordialidad y amabilidad y si el ambiente de atención al público es agradable; respectivamente. Los resultados para ambos ítems mencionados mostraron que los ocho (08=100%) encuestados coincidieron en responder con la opción *Siempre*.
Tabla 12. Gráfico 10.

Tales hallazgos indican claramente que en FONPRULA el clima organizacional es cordial y agradable, lo cual es positivo para el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de la referida organización, entre los que se cuenta la debida atención al afiliado. En este sentido, Segredo (2013) ha expresado que la calidad de la cotidianidad laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente en el que se comparte en una organización, lo cual constituye el clima organizacional; de allí que las organizaciones se esfuerzan por optimizar el entorno, la vida laboral para ofrecer a todos los recursos humanos una oportunidad de mejorar sus funciones y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto; pues el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización.

Tabla 12. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Características de la Cultura organizacional. Indicadores: Normas, valores dominantes, clima organizacional. Ítems 23, 24, 25, 26 y 27. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 23	7	87,5	1	12,5		12,5	8	100
Ítem 24	5	62,5	2	25	1	12,5	8	100
Ítem 25	8	100					8	100
Ítem 26	8	100					8	100
Ítem 27	8	100					8	100

Nota: Garcías (2017)

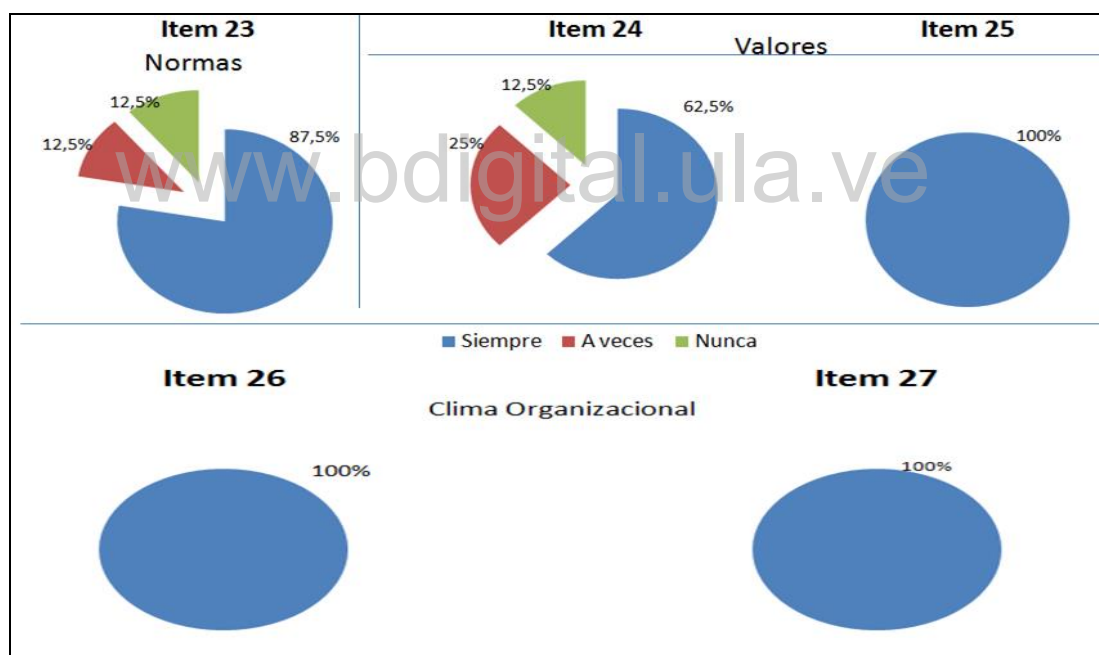


Gráfico 10. Variable: Cultura organizacional. Dimensión: Características de la Cultura organizacional. Indicadores: Normas, valores dominantes, clima organizacional. Ítems 23, 24, 25, 26 y 27. Porcentajes.

En esta secuencia analítica, se prosigue con la Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico,

democrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, participativo, desertor; para lo cual se diseñaron siete (07) ítems; uno por cada estilo gerencial. Iniciando con el ítem n^o veintiocho (28), concerniente al estilo gerencial Autocrítico y que indagó si únicamente los directivos de FONPRULA toman las decisiones y solo las participan a los subordinados, lo datos mostraron que el total de los encuestados (08=100%) contestaron con la opción *Siempre*. Tabla 13. Gráfico 11. Lo que sugiere que el estilo gerencial de los directivos de la organización en estudio evidencia rasgos autocráticos ya que según Pereira (2014) este tipo de gerente “impone su voluntad sobre los subordinados, controlando la conducta sobre ellos” (p. 29). Lo cual concuerda con el hecho de que la cultura organizacional de FONPRULA muestre rasgos de ser Jerárquica; pues el estilo gerencial incide en la Cultura de las organizaciones dado que los líderes o gerentes son los arquitectos principales de ésta.

En lo que corresponde al ítem n^o veintinueve (29) relacionado con el estilo gerencial democrático y diseñado para indagar si los directivos de la organización en estudio consultan las decisiones con sus empleados; los datos indicaron que cinco (05=62,5%) de los encuestados respondieron con la alternativa Nunca, y tres (03=37,5%) de ellos con la opción *A veces*. Tabla 13. Gráfico 11. Estos resultados evidencian mayoritariamente que los directivos de la Fundación en cuestión, no se caracterizan por un estilo de gerencia democrático, pues según Pereira (2014) “Este tipo de líder propone la participación en la toma de decisiones, al igual que para determinar lo que se debe hacer.” (p. 41). Tabla 10. Gráfico 8.

Con respecto al ítem n^o treinta (30), relativo al estilo gerencial consultivo y referente a si los directivos de FONPRULA fomentan las actividades sociales para cohesionar el equipo de trabajo en la toma de decisiones; se halló que las opiniones estuvieron divididas equitativamente entre las opciones *A veces* (04= 50%) y *Nunca* (04= 50%). Tabla 13. Gráfico 11. Estos

hallazgos señalan que el estilo gerencial consultivo no es precisamente lo que define la gerencia de FONPRULA si se considera que de acuerdo con Pereira (2014: p.44) este estilo gerencial consulta la toma de decisiones con los miembros que conforman el equipo de trabajo, evitando conflictos y manteniendo un buen ambiente organizacional.

Tabla 13. Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo. Ítems 28, 29 y 30. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 28	8	100					8	100
Ítem 29			3	37,5	5	62,5	8	100
Ítem 30			4	50	4	50	8	100

Nota: Garcías (2017)

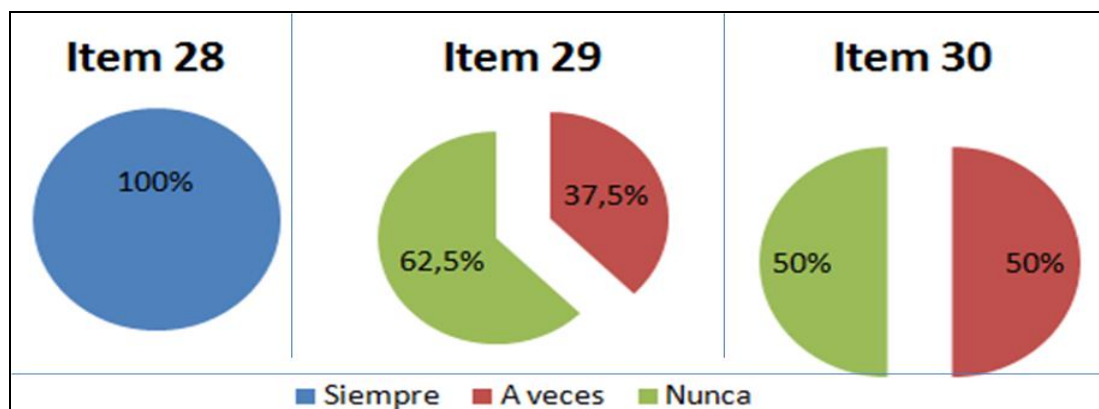


Gráfico 11: Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo. Ítems 28, 29 y 30. Porcentajes.

Con relación al ítem nº treinta y uno (31) concerniente al estilo gerencial deliberativo y que indagó sobre si los directivos de FONPRULA organizan equipos de trabajo para la toma de decisiones; los datos indicaron que la mitad (04=50%) de los encuestados seleccionaron la alternativa *Nunca*, tres (03=37,5%) de ellos la opción *A veces* y solo uno (01=12,5%) la correspondiente a *Siempre*. Tabla 14. Gráfico 12. Tales datos muestran, en términos generales, que el estilo de gerencia de la directiva de la organización en estudio no evidencia ser deliberativo pues según Pereira (2014: p.45) el gerente comparte y hace participativa la definición de objetivos y metas de la organización con sus empleados y de acuerdo a los datos el 50% de los encuestados consideró que la gerencia de FONPRULA no es deliberativa.

En cuanto al ítem nº treinta y dos (32), referente al estilo gerencial resolutivo y se redactó para saber si los directivos de FONPRULA tienden a resolver los problemas con diligencia; los resultados señalaron que seis (06=75%) de los empleados contestaron *Siempre* y dos (02=25%) *Nunca*. Tabla 14. Gráfico 12. Estos resultados sugieren una tendencia mayoritaria a definir la gerencia de FONPRULA como resolutiva, pues según Pereira (2014) se caracteriza por “la habilidad para resolver problemas con prontitud, en situaciones determinadas aun cuando propicia la participación del equipo” (p. 46).

En lo referente al ítem nº treinta y tres (33) referido al estilo gerencial participativo y que indagó si los directivos de FONPRULA escuchan y analizan las ideas de los subalternos; los resultados mostraron que seis (06=75%) de los empleados seleccionaron la alternativa *A veces* y dos (02=25%) de ellos la opción *Siempre*. Tabla 14. Gráfico 12. Estos hallazgos muestran que el estilo de gerencia en la organización en estudio, no es participativo si se considera que de acuerdo con Silva (2008), citado en Pereira (2014) “Un líder participativo eficaz es quien escucha, y analiza

seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que ello sea posible y práctico” (p. 49).

Finalmente, el ítem nº treinta y cuatro (34) relacionado con el estilo gerencial desertor y redactado para indagar si los directivos de la organización muestran poco o ningún interés para la toma las decisiones, en su lugar permiten que otros decidan; los datos señalaron que (06=75%) de los empleados respondieron con la alternativa *A veces* y dos (02= 25%) de ellos con la opción *Siempre*. Tabla 14. Gráfico 12. Lo cual indica que el estilo gerencial de la Fundación en estudio no muestra tendencia clara al estilo desertor. De acuerdo con Pereira (2014: 50) este tipo de gerente trata de evadir los problemas, tanto del grupo como de la organización, para no responsabilizarse de inmediato del asunto a solucionar, generalmente ausentándose de la empresa o en su defecto pospone lo más que puede enfrentar el problema.

www.bdigital.ula.ve

Tabla 14. Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Autocrítico, democrático, consultivo, deliberativo, resolutivo, participativo, desertor. Ítems 31, 32, 33 y 34. Frecuencias y porcentajes.

	Siempre		A Veces		Nunca		Total	
	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Ítem 31	1	12,5	3	37,5	4	50	8	100
Ítem 32	6	75			2	25	8	100
Ítem 33	2	25	6	75			8	100
Ítem 34	2	25	6	75			8	100

Nota: Garcías (2017)

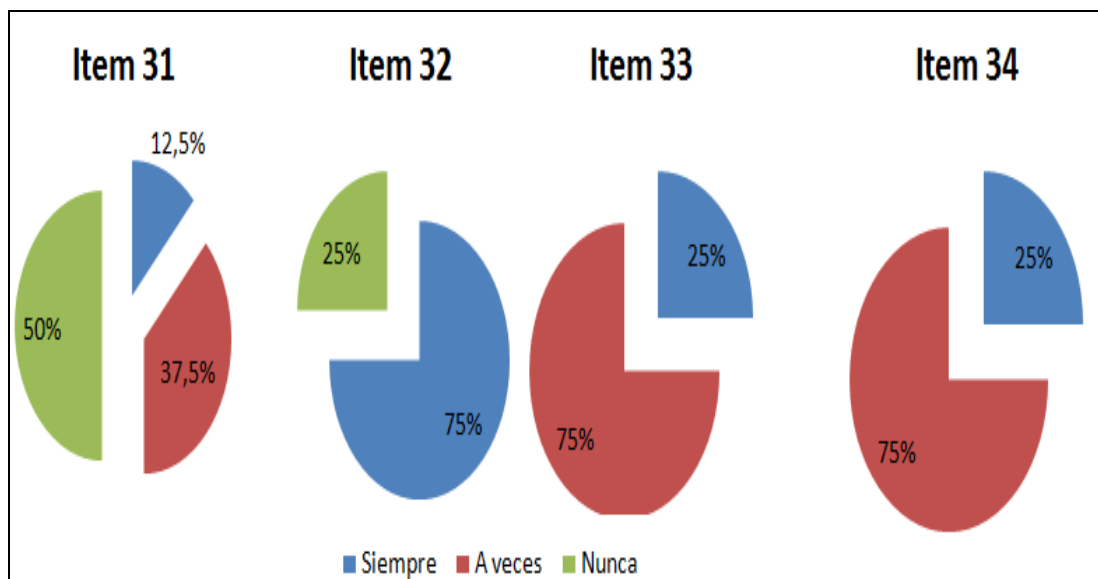


Gráfico 12. Variable: Gestión de Recursos Humanos. Dimensión: Estilo Gerencial. Indicadores: Deliberativo, resolutivo, participativo, desertor. Ítems 31, 32, 33 y 34. Porcentajes.

En suma, dado los resultados obtenidos en los ítems que midieron la Dimensión: Estilo Gerencial, se puede decir que el estilo gerencial de la organización en estudio es calificado mayoritariamente por los encuestados como autocrático, con rasgos del estilo resolutivo. En este sentido cabe señalar que Chiavenato (2012: 473), señala que este tipo de estilo gerencial se caracteriza porque el gerente fija las directrices sin participación alguna del grupo, ordenando la ejecución de tareas, es decir, centraliza el poder así como la toma de decisiones en sí mismos, concentrándose totalmente en la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad.

En contraposición, destaca Bayona (2009) citado en Pereira (2014: 51), el estilo autoritario o autocrático, no todo es negativo, puesto que el mismo, resulta muy útil en aquellos casos en que el líder debe poner en marcha una institución enmarcada en el cumplimiento de normas, en acciones

disciplinarias, o cuando se ve en la obligación de cambiar los hábitos de una cultura organizacional que atraviesa una situación crítica.

Cabe destacar, que lo mismo sucede, cuando hay que afrontar alguna emergencia, ya que en este caso, el líder autocrático puede proporcionar una orientación clara en medio del caos. De igual forma, se revela útil cuando han fracasado las demás tentativas de tratar con los empleados problemáticos.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Las conclusiones, según Palella y Martins (2010), “deben estar organizadas en función de los objetivos específicos; según el número de objetivos específicos, como mínimo, serán las partes que contengan las conclusiones” (p.191). En tal sentido, se presentan las siguientes:

En correspondencia con el primer objetivo específico, relativo a “Diagnosticar el tipo de cultura organizacional implícita en FONPRULA”, los resultados permiten concluir que el tipo de Cultura Organizacional de la referida Fundación tiende a ser de tipo empresarial o jerárquica con rasgos de cultura de Mercado. En primer caso porque existe un predominio de procedimientos formales, el entorno laboral es estructurado y para los directivos lo importante es la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

Igualmente la organización presenta rasgos de la cultura de Mercado dado que se orienta hacia la atención de sus grupos externos de interés más que a su contexto interno, para obtener resultados mediante un trabajo orientado al logro de objetivos; pues la referida Fundación ofrece servicios socio-económicos a los docentes universitarios jubilados y pensionados de la Universidad de los Andes.

En cuanto al segundo objetivo referido a “Describir los elementos de la cultura organizacional implícita en FONPRULA”, concretamente los relativos al entorno laboral, los valores, objetivos; los hallazgos permiten concluir en

cuanto al entorno laboral como elemento de la cultura organizacional de Fundación, éste es agradable en las oficinas las cuales en su mayoría cuentan con los equipos y materiales de trabajo necesarios para que los empleados puedan cumplir con eficacia el cargo que ocupan. No obstante, en la referida organización no se cuenta con un espacio específico para socializar o descansar. Por lo que se puede presumir que las oficinas además de espacios laborales también son espacios de descanso y recreación, lo que tal vez incida desfavorablemente en el desempeño laboral de los Recursos Humanos al no tener bien delimitado tales espacios y la función de un área laboral y una de descanso.

Con respecto a los valores como elemento de la Cultura Organizacional de la organización objeto de estudio, los resultados conducen a concluir que ni la Misión ni la Visión de la Fundación están a la vista de todos los empleados; siendo que éstas representan el conjunto de principios fundamentales que orientan tanto la gestión como la acción de la Fundación. El hecho de que no todos los empleados tengan acceso visual a la Misión y la Visión de la organización podría implicar que éstos no tienen claro cuáles son los propósitos de la Fundación, por lo que su desempeño laboral pudiera verse afectado por el desconocimiento explícito de las ideas rectoras que orientan la razón de ser de la referida Fundación.

En lo que respecta a la definición de las funciones y perfiles de los diferentes cargos como algunos de los valores que más inciden en la generación de la cultura organizacional; se determinó que en la organización referida si se cumple con tales definiciones. Lo que sugiere que cada empleado conoce bien cuales son las funciones a cumplir en el cargo que ocupa y lo que se espera que hagan en correspondencia con el perfil solicitado. Igualmente, los resultados sugieren que tanto los directivos como

el personal de la Fundación, en términos generales, evidencian valores sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto.

Con relación a los elementos de la Cultura Organizacional referidos a los objetivos y la comunicación; los hallazgos permiten concluir que para los empleados de la mencionada Fundación los beneficios laborales (ascensos, bonos, entre otros) son el principal, por no decir el único, estímulo para que el personal de la Fundación se esfuerce en mejorar su desempeño laboral. Igualmente, la opinión general entre los empleados administrativos encuestados de la organización en estudio, es que el personal realiza solo el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la organización. Es decir, no hay iniciativas individuales ni colectivas para optimizar la calidad del servicio que se presta; lo cual podría estar incidiendo en la efectividad de la Fundación para prestar los servicios que requieren los afiliados.

En cuanto a la comunicación entre directivos y empleados, se halló que ésta es de tipo horizontal, un aspecto importante como elemento de la Cultura Organizacional; pues este tipo de relaciones comunicativas facilitan las interrelaciones tanto personales como laborales, lo que contribuye a la disminución de los conflictos, a la vez que facilita la resolución de problemas, lo que a su vez genera un ambiente de confianza y respeto; favoreciendo el funcionamiento de la organización.

En lo que corresponde al tercer objetivo específico referido a “Determinar las características presentes de la cultura organizacional implícita en FONPRULA que inciden en la eficiencia de la organización”; concretamente aquellas relativas a las normas, valores dominantes y clima organizacional. En cuanto a las normas, la opinión generalizada fue que tanto los directivos como el personal de la organización acatan las normas establecidas por la referida Fundación, no existen problemas ausentismo

laboral lo que sugiere un alto nivel del valor referido a la responsabilidad con respecto al cumplimiento del horario laboral. Esto caracteriza de manera positiva la cultura organizacional de Fundación; lo que a su vez implica que en la Fundación existe una cultura de disciplina y orden, lo que facilita la consecución de los objetivos de la referida organización.

Con respecto a los valores dominantes que caracterizan la organización, se halló que el valor prioritario de la Fundación es satisfacer los requerimientos de los afiliados; lo que implican que los empleados de la referida organización evidencian como valor dominante la efectiva atención al afiliado y están conscientes que la satisfacción del afiliado es primordial para la estabilidad de la organización por lo que son capaces de desempeñarse de acuerdo a sus más altos valores organizacionales.

En lo que concierne el clima organizacional en la Fundación, se halló que éste es cordial y agradable, lo cual es positivo para el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos de la referida organización, entre los que se cuenta la debida atención al afiliado, pues el clima organizacional incide en las motivaciones y el comportamiento que tienen los gerentes y empleados de una organización.

Con respecto al cuarto objetivo específico referente a “Establecer la relación del estilo gerencial en la Gestión de Recursos Humanos de FONPRULA con respecto a la cultura organizacional de dicha”; se concluye que el estilo gerencial de los directivos de la Fundación tiende a ser autocrático, con rasgos del estilo resolutivo dada las respuestas suministradas por los encuestados quienes afirmaron que los directivos toman decisiones sin consultar el personal y resuelven los problemas con prontitud. Se puede decir que este tipo de estilo gerencial caracterizaría al gerente que determina las directrices organizacionales sin participación

alguna del equipo de trabajo, ordenando la ejecución de tareas, centralizando el poder, la toma de decisiones y la resolución de los problemas, concentrándose totalmente en la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad. Esto pudiera explicar el hecho de que el tipo de Cultura Organizacional de la Fundación en estudio sea principalmente de tipo jerárquico, indicando que existe una relación entre el estilo gerencial y el tipo de Cultura en la Organización.

Igualmente se concluye que existe la necesidad de propiciar algunos cambios en la actual Cultura Organizacional de FONPRULA, particularmente en el tipo de cultura; algunos valores relacionados con la iniciativa individual y colectiva, con la capacidad innovadora, con ofrecer y esperar una bonificación o ascenso como único premio del desempeño laboral destacado, con el entender que la estabilidad de la organización no solo depende de la atención a los afiliados, sino de la calidad de esa atención. Similarmente, tanto gerentes como empleados deben comprender que el clima organizacional se optimiza en la medida que las interrelaciones personales y laborales sean tanto de respeto como de confianza, que el entorno de trabajo y el de recreación debe ser diferente pues ambos tienen propósitos distintos.

Del mismo modo, los gerentes deben entender que su estilo gerencial incide en el éxito de la organización, en la motivación y compromiso laboral de los empleados; para lo cual deben modificar su estilo autocrático por uno que se ajuste más a las particularidades de una organización que ofrece servicios a una comunidad de docentes e investigadores universitarios en una sociedad globalizada donde las interrelaciones de todo tipo son más intensas, continuas y prolíferas. Por tanto, es preciso organizar jornadas de reflexión sobre los aspectos ya mencionados para optimizar la actual Cultura Organizacional de FONPRULA.

Similarmente, se debe socializar los hallazgos de la presente investigación tanto con los directivos de FONPRULA como con todo el personal a su cargo, a fin de propiciar la reflexión sobre lo que debe ser y lo que es en dicho Fondo con respecto a la incidencia de la Cultura Organizacional sobre gestión de los recursos humanos, el desempeño laboral, la calidad de la prestación de servicios y el éxito de la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO VI

La Propuesta



Fundamentación de la Propuesta

Las organizaciones están inmersas en un contexto social caracterizado por un constante cambio que exige modificaciones en las estructuras gerenciales en todos los órdenes, particularmente en la gestión de los recursos humanos quienes a través de sus interacciones laborales e interpersonales dan sentido y personalidad a cualquier organización y configuran la cultura organizacional de la cual depende en gran medida, el éxito o fracaso de muchas de ellas.

En este sentido Ritter (2008: p.102) ha expuesto que la cultura de una organización es una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas; donde la alta gerencia es la responsable de construir organizaciones en donde los empleados expandan su aptitud para comprender la complejidad cultural de la organización, clarificar la visión, misión, objetivos, valores y optimizar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios y exigencias tanto de sus miembros como del público o afiliados a quienes ofrecen sus bienes o servicios.

Al respecto, cabe expresar que según el Estatuto del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes (1999), FONPRULA, dicha organización es un ente de derecho privado, tanto con personalidad jurídica como con patrimonio propio, por lo tanto, con capacidad para realizar todos los actos de administración y de disposición que sean necesarios o útiles para el cumplimiento de su objeto, el cual consiste en contribuir con la Universidad de Los Andes al pago que ella debe hacer del monto de las jubilaciones y pensiones otorgadas o por otorgar a su personal tanto docente como de Investigación. Además, garantizar servicios de hospitalización o cirugía, facilitar créditos para adquirir bienes e inmuebles, entre otros servicios que contribuyan al bienestar social de los docentes e investigadores de la Universidad de los Andes.

En este sentido, FONPRULA como persona jurídica cuenta con la respectiva estructura física, organizacional y social donde el recurso humano es el activo principal y el factor fundamental de la cultura organizacional que le concede gran parte de la identidad propia al referido Fondo. Entendiendo que dicha cultura es la conjunción de los valores, creencias, hábitos, costumbres producto de las interrelaciones de todos y cada uno de quienes

desempeñan diferentes funciones en dicha organización para el logro de los objetivos de la misma y la satisfacción plena de sus afiliados.

Se debe destacar que la Cultura Organizacional incide en el desempeño laboral en cuanto a que es un factor de motivación expresado en el ideario de la organización; la formación de actitudes de compromiso, creatividad, lealtad, responsabilidad, trabajo cooperativo y el compromiso gerencial de reconocer el mérito, la iniciativa, la excelencia laboral. Todo lo cual se relaciona con el éxito organizacional. En este orden de ideas, en concordancia con Mejías (2015) la cultura organizacional genera varios beneficios: En primer lugar, permite mejorar la identificación de la persona con la organización. La cultura propicia el desarrollo del sentido de pertenencia y pertinencia con la empresa. En segundo orden, la cultura transmite información a los nuevos miembros que se incorporan, sobre la dinámica tanto laboral como social entre los empleados y por último, desarrolla un comportamiento ético, pues la cultura hace que las personas se comporten de una manera ética siguiendo unas normas explícitas e implícitas según la interacción de los miembros de la organización.

En suma, la Cultura Organizacional determina en gran medida el logro que FONPRULA alcance como ente que debe propiciar mejores condiciones sociales a sus afiliados, sobre todo en un contexto nacional donde la calidad del nivel de vida se ha visto drásticamente desmejorada. Se requiere que tanto los gerentes como el recurso humano bajo su gestión se esfuercen al máximo para satisfacer con eficacia y prontitud las crecientes demandas de los afiliados por créditos, adelantos de prestaciones, mayor cobertura de los seguros de hospitalización y cirugía, transparencia en el manejo de los recursos; entre otros aspectos.

En este contexto, la actual Cultura Organizacional del mencionado Fondo debe replantearse en términos de valores, de comunicación, de estilo gerencial con respecto al estímulo, la motivación al recurso humano que, en términos generales, le gusta tener contacto permanente con los gerentes o administradores para hacer aportes al proponer soluciones a fin de influir en la toma de decisiones tanto departamentales como organizacionales. Lo cual se logra a través de una comunicación directa, de la voluntad que tenga un gerente tanto para escuchar como para motivar a los empleados a pensar estratégicamente acerca de cómo mejorar el rendimiento, hacer la organización más eficaz, exitosa. Todo empleado prefiere trabajar en una empresa que tenga una cultura organizacional que valore la potenciación de su recurso humano, que propicie el desarrollo profesional y personal, que incentive, valore de manera objetiva la iniciativa, la creatividad, la innovación, el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

En virtud de los resultados obtenidos en la investigación realizada y de las conclusiones derivadas de ésta, se plantea un conjunto de actividades instruccionales y de análisis tanto para los gerentes como para los empleados para optimizar la Cultura Organizacional del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes, a fin de adecuar la misma al actual contexto socio-económico del docente e investigador ulandino y a los cambios organizacionales que exige la sociedad global de una empresa prestadora de servicios a un público altamente exigente, dada su condición de profesionales al servicio de una institución universitaria de prestigio internacional.

La presente propuesta está basada en el modelo instruccional ADIE, en cuanto a la redacción de los objetivos instruccionales

Titulo de la propuesta: Optimizando la Cultura Organizacional del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Diseñar acciones para el desarrollo de actitudes de alto desempeño gerencial y laboral para la optimización de la Cultura Organizacional del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes.

Objetivos específicos

Facilitar acciones instruccionales sobre la importancia de la Cultura Organizacional, sus características, elementos, funciones y efectos en el desempeño laboral.

Promover acciones reflexivas sobre liderazgo gerencial que faciliten el logro de los objetivos organizacionales.

Propiciar acciones formativas sobre la visión, misión, valores y objetivos del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes para que sean compartidos por todos los miembros de la organización.

Planificación de las actividades

Actividad no 1. *La Cultura Organizacional*



Audiencia: Directivos y empleados de FONPRULA.

Responsable: Abgda: Nersy Garcías.

Objetivo general: Establecer la importancia de la Cultura Organizacional en una empresa prestadora de servicios.

Objetivos Específicos:

Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de definir Cultura Organizacional (CO)

Al culminar la jornada los participantes estarán en capacidad de explicar de manera oral las características de la CO.

Al final de la sesión los participantes estarán en capacidad de distinguir los elementos de CO.

Tabla 15. Planificación Actividad no 1. La Cultura Organizacional

Contenidos	Descripción de las Actividades	Estrategias	Recursos	Evaluación
-Definición de Cultura Organizacional (CO) -Características de la Cultura Organizacional .-Elementos de la Cultura Organizacional.	- La facilitadora propone y ejecuta una dinámica rompe hielo. (Bienvenida y presentación de los participantes) - Realización de mapa conceptual -La facilitadora entrega material bibliográfico a los participantes y presenta una exposición multimedia sobre los contenidos. Los participantes prestan atención. -Finalizada la presentación, la facilitadora sugiere a los participantes se organicen en binas y elaboren una definición de CO. - Cada bina lee la definición de CO. - La facilitadora propone una búsqueda en la web y en el material bibliográfico sobre las características y elementos de la CO para elaborar un esquema al respecto. - Cada bina elabora y presenta en digital el esquema elaborado.	- Dinámica de grupo - Presentación de los objetivos y contenidos de la sesión -Exposición multimedia. -Trabajo cooperativo - Discusión dirigida.	Humanos: Facilitadora y participantes. Materiales: Laptops, tablets, o celulares inteligentes. Videobean Material bibliográfico. Material digital. Internet inalámbrico (wifi).	Instrumento: Escala de valoración Modo: Co-evaluación

Actividad no 2 Funciones y efectos de la Cultura Organizacional



Audiencia: Directivos y empleados de FONPRULA.

Responsable: Abgda: Nersy Garcías.

Objetivo general: Establecer la importancia de la Cultura Organizacional en una empresa prestadora de servicios.

Objetivos Específicos: Al finalizar la sesión los participantes serán capaces de elaborar un esquema de las Funciones de la Cultura Organizacional (CO)

Al culminar la jornada los participantes estarán en capacidad de explicar de manera audiovisual los efectos de la CO.

Al cierre de la sesión los participantes serán capaces de resumir de manera escrita la incidencia de la CO en el desempeño laboral.

Tabla 16. Planificación Acción no 2. Funciones y efectos de la Cultura Organizacional

Contenidos	Descripción de la actividad	Estrategias	Recursos	Valoración
-Funciones de la Cultura Organizacional (CO)	-La facilitadora entrega material bibliográfico a los participantes agrupados en equipos de tres.	- Presentación digital de los objetivos y contenidos de la sesión	Humanos: Facilitadora y participantes.	Instrumento: Registro descriptivo
.-Efectos de la Cultura Organizacional.	- Presentación del video: La Cultura Organizacional y la Productividad. Recuperado de: https://prezi.com/.../la-cultura-organizacional-y-la-productividad/	- Mapas conceptuales	Materiales: Laptops, tablets, o celulares inteligentes. Videobean	Modo: Auto-Evaluación.
- Incidencia de la CO en el desempeño laboral.	- La facilitadora sugiere una búsqueda en la web y en el material bibliográfico sobre las funciones y efectos de la CO para que los participantes elaboren una breve exposición digital (dos diapositivas) por equipo. - La facilitadora propone un foro entre los participantes sobre la incidencia de la CO en el desempeño laboral y el éxito organizacional.	.-Trabajo cooperativo .-Exposición multimedia. .- Foro	Material bibliográfico. Material digital. Internet inalámbrico (wifi).	

Actividad no 3. Estilos Gerenciales.

<p style="text-align: center;">AUTOCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecciona sin discutir las tareas a realizar • Hace encargos a los subordinados • Toman decisiones sin consultar 	<p style="text-align: center;">CONSULTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define los objetivos y metas • Trabaja en grupo • Toma en cuenta las ideas Consultadas entre el grupo 	<p style="text-align: center;">DELIBERATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Define objetivos y metas • Seleccionas las posibles alternativas mas optimas y las evalúas • Asignan tareas y el control de la misma lo hace personalmente
<p style="text-align: center;">RESOLUTIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es Participativo • Selecciona las posibles alternativas de acción y la evaluación • Se reserva la decisión • Realiza la ejecución y controla la acción 	<p style="text-align: center;">DEMOCRÁTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene participación los subordinados • Define metas y objetivos • Selecciona alternativas posibles, evalúan las mismas y las deciden en conjunto 	<p style="text-align: center;">PARTICIPATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja en conjunto • Se reserva el control • Esta en función de la responsabilidad

Responsable: Abgda: Nersy Garcías.

Objetivo general: Analizar la relevancia del estilo gerencial en la Cultura Organizacional

Objetivos Específicos: Al culminar la sesión los participantes serán capaces de definir cada uno de los estilos gerenciales

Al finalizar la jornada los participantes estarán en capacidad caracterizar cada estilo gerencial.

Al cierre de la sesión los participantes serán capaces de determinar la relevancia del estilo gerencial en la CO y en el desempeño laboral.

Tabla 17. Planificación Actividad no 3. Estilos Gerenciales

Contenido	Descripción de las Actividades	Estrategias	Recursos	Valoración
-.Definición de estilo gerencial	-.La facilitadora entrega material bibliográfico a los participantes agrupados en equipos de tres.	-. Presentación digital de los objetivos y contenidos de la sesión	Humanos: Facilitadora y participantes.	Instrumento: Registro descriptivo
.- Tipos de estilo gerencial.	-. Presentación del video: Estilos Gerenciales y Perfil de un Gerente. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=Dv50GCAgflE	-. Presentación multimedia	Materiales: Laptops, tablets, o celulares inteligentes. Videobean	Modo: Auto-Evaluación.
-. Características de cada Tipos de estilo gerencial.	-. La facilitadora sugiere a los participantes una búsqueda individual en la web y en el material bibliográfico sobre la gerencia en el siglo XXI	-. Discusión sobre el contenido del video.	Material bibliográfico. Material digital. Internet inalámbrico (wifi).	
-. Incidencia del estilo gerencial en el desempeño laboral y el éxito de la organización.	-. La facilitadora sugiere que los participantes propongan problemas reales de la organización y cómo resolverlos según el estilo gerencial.	.-Trabajo autónomo		
-. Gerencia en el siglo XXI	-. La facilitadora propone que los participantes debatan sobre el mejor estilo gerencial para la organización.	.- Resolución de problemas		
		.- Debate		

Actividad no 4. Visión, misión, valores y objetivos del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes.



www.bdigital.ula.ve

Responsable: Abgda: Nersy Garcías.

Objetivo general: Analizar la relevancia del estilo gerencial en la Cultura Organizacional

Objetivos Específicos: Al culminar la sesión los participantes serán capaces de definir cada uno de los estilos gerenciales

Al finalizar la jornada los participantes estarán en capacidad caracterizar cada estilo gerencial.

Al cierre de la sesión los participantes serán capaces de determinar la relevancia del estilo gerencial en la CO y en el desempeño laboral.

C.C.Reconocimiento

Tabla 18. Planificación Acción no 4. Visión, misión, valores y objetivos.

Contenido	Descripción de las Actividades	Estrategias	Recursos	Valoración
<p>-.Definición de: Visión, misión, valores y objetivos organizacionales</p> <p>.- Visión y misión de la organización</p> <p>-. Valores de la organización.</p> <p>-.Objetivos de la organización.</p> <p>-. Importancia de la visión, misión, valores y objetivos de la organización en la Cultura Organizacional</p>	<p>-.La facilitadora entrega material bibliográfico a los participantes agrupados en binas.</p> <p>-. Presentación multimedia</p> <p>-. La facilitadora sugiere a los participantes una búsqueda individual en la página web de la organización sobre la Visión, misión, valores y objetivos de la organización.</p> <p>-. Los participantes en binas diseñan una diapositiva digital con Visión, misión, valores y objetivos de la organización. (Transferencia de conocimiento)</p> <p>-. La facilitadora propone que los participantes analicen de forma oral la importancia de la visión, misión, valores y objetivos de la organización en la Cultura Organizacional.</p>	<p>-. Presentación digital de los objetivos y contenidos de la sesión</p> <p>-. Revisión de conocimientos previos sobre la Visión, misión, valores y objetivos de la organización</p> <p>-. Exposición multimedia sobre el contenido</p> <p>-.Presentación digital por parte de los participantes</p> <p>-. Discusión dirigida</p>	<p>Humanos: Facilitadora y participantes.</p> <p>Materiales: Laptops, tablets, o celulares inteligentes. Videobean Material bibliográfico. Material digital. Internet inalámbrico (wifi).</p>	<p>Instrumento: Lista de cotejo</p> <p>Modo: Auto-evaluación.</p>

Reflexiones Finales

Las acciones descritas para proponer a la directiva y demás recursos humanos de FONPRULA, podrían contribuir a optimizar la Cultura Organizacional de dicho Fondo; pues en la medida que el personal tenga la suficiente información sobre lo que ésta representa a lo interno y externo de la organización, es muy posible que el desempeño laboral tanto en lo gerencial como en lo administrativo se convierta en una labor agradable, estimulante, con altos niveles comunicativos entre sí y con los afiliados que merecen una atención óptima y una pronta solución o atención a sus requerimientos.

Por otro lado, las acciones planificadas podrían incidir en la gerencia de la referida organización en cuanto a comprender la relevancia de dicha función como factor motivacional en los empleados, en el logro de los objetivos organizacionales, en el éxito, estabilidad del mencionado Fondo y en la optimización de la Cultura Organizacional; por lo que se espera que la propuesta presentada tenga buena recepción entre todos los recursos humanos que interactúan en el Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes y que este trabajo trascienda los espacios académicos.

REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 1, núm. 2, julio-diciembre, pp. 79-100. Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016822005>.
- Arias, F. (2012) El Proyecto de Investigación. Caracas. . Ed Epísteme
- Borjas, L (2012). Cultura Organizacional y Espíritu Empresarial: Una Visión Integral y Transformacional en las Organizaciones Latinoamericanas Recuperado de: [.http://andromeda.unimet.edu.ve/mirai/archivos/E/E-01-12-13.pdf](http://andromeda.unimet.edu.ve/mirai/archivos/E/E-01-12-13.pdf)
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial Número 5.453.
- Cantillo, J (2013). Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño. Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de: Magister en Administración en la Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf
- Charón, L. (2007). Importancia de la Cultura Organizacional para el Desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad. Ciencia en su PC, núm. 5, pp. 87-95. Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato I. (2014). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. McGraw Hill: Colombia
- Chiavenato I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Colombia. McGraw Hill.
- Chiavenato, I (2009). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá. Colombia. Mc Graw Hill.
- Fernández, J. y Hogan, R. (2003). El carácter de las organizaciones. Journal of Business Strategy, 38-39.
- Ferreira, P. y Disla L. (2003). Cultura Organizacional, Recuperado de: http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-%20Spanish.pdf.

- Fuentes, A. (2012). La Cultura Organizacional: Factor Clave de Éxito en las Empresas del Siglo XXI. Recuperado de: <http://jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%20C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20SIGLO%20XXI.pdf>.
- Garay, R. (2009). La cultura Organizacional un Potencial Activo Estratégico desde la Perspectiva de la Administración. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3394655.pdf>
- Gómez, D y Sarsosa, K. (2011). Características de la Cultura Organizacional y Comunicación Interna en una comercializadora de Lácteos de Cali. Pensamiento Psicológico, Volumen 9, No. 17, 2011, pp. 57-68 <http://www.scielo.org.co/pdf/pepsi/v9n17/v9n17a06.pdf>
- González, M y Guenaga, G. (2005) Mecanismos de influencia en las Organizaciones y Tácticas de liderazgo. Departamento de Economía Industrial. Universidad del País Vasco Recuperado de: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/mecanismos%20de%20influencia....pdf>
- Hernández, R. (2000). El Coeficiente de Validez de Contenido (CVC) y el Coeficiente de Kappa en la Determinación de la Validez de Contenido de Instrumentos de Recolección de Datos. Ed. Universidad de Los Andes. Mérida.
- Hernández, M (2007). La Complejidad del Estudio de la Cultura Organizacional. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2524039.pdf>
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. 5ta edición. Méjico. McGraw Hill.
- Mejía, L. (2015) Empoderando la Cultura Organizacional. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia (Faedis). Programa de Administración de Empresas. Diplomado en Alta Gerencia Bogotá, D.C. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13748/2/EMPODERAMIENTO%20EN%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20final.pdf>
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número No 6.076 Extraordinario.

- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (2005). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Número 38.236.
- Linares, I; Medina, J; Márquez, E y Clemente, B. (2014) Caracterización de la Cultura Organizacional en las MiPyMEs para Impulsar el Emprendimiento de alto Impacto en el Valle del Mezquital. Management Review. Vol. 1, No. 3. Recuperado de: editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/issue/download/5/pdf_2
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional. 1ª ed.. Argentina. Editorial DIRCOM.
- Robbins, S. (2005). Las Organizaciones. México. Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México, Pearson – Prentice Hall. New York.
- Rodríguez, E. (2013). Estrategias Gerenciales de Cultura Organizacional para la Optimización de la Gestión en un Órgano de Control Fiscal Externo del Sector Público Municipal en el Estado Carabobo. Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela. Recuperado de: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1021/E.Rodr%C3%ADguez%20.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, Y. (2013). Gestión de Recursos Humanos. Recuperado de <http://www.eoi.es/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>
- Sabino, C. (1998). El Proceso de Investigación., Caracas Ed. Panapo
- Salazar, J; Guerrero, J; Machado, Y; y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salazar, T. (2008). Estudio de la cultura organizacional, según Camerón y Quinn. Caso una empresa del sector asegurador venezolano. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública. No 39; 385-393.

- Serna, H; Álvarez, C; Calderón, G. (2012). Condiciones de Causalidad entre la Gestión de los Recursos Humanos y la Cultura Organizacional. Un Estudio Empírico en el Contexto Industrial Colombiano. Acta Colombiana de Psicología. vol.15 no.2 Bogotá Jul./Dec. Universidad de Manizales, Colombia. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552012000200012
- Organización Internacional de Normalización (2005). Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001:2000. Recuperado de: www.chospab.es/calidad/archivos/.../NormalInternacionalISO9001.pdf
- Olivares, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. Revista Daena (International Journal of Good Conscience) . Vol. 8 Issue 3, p. 72-91.. Recuperado de: [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)
- Pallela, S y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3ra Edición. FUDEPEL. Caracas
- Pereira, A. (2014). Estilo Gerencial y su Influencia en el Proceso de Toma de Decisiones en las Organizaciones Educativas. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. Recuperado de: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-06-17T08:20:10Z-4969/Publico/pereira_ch_ana_a.pdf
- Peters, Th y Waterman, R. (1982). En busca de la excelencia. Buenos Aires, Atlántida.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology. (Dec., 1979), pp. 570-581. Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Recuperado de: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>
- Quijano, Q; Cornejo, J; Yépez, M y Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. Anuario de Psicología, vol. 36, nº 1, 7-36, Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona. Recuperado de: <http://www.raco.cat/index.php/anuariopsicologia/article/viewFile/61805/75657>

- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado, (2006). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. (3a. ed.). Caracas. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador
- Universidad de Michoacan (s/f). Sistema de Gestión de la Calidad. Recuperado de: <http://www.patrimonio.umich.mx/SCGISO9001/descargas/sistema-gestion-calidad.pdf>
- Vargas, J. (2007). La Culturocracia Organizacional en México. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/elementos%20de%20la%20cultura%20organizacional.pdf>.
- Vásquez, M. (2009). La Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. Una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su liderazgo gerencial"; trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, en la Universidad Católica Andrés Bello; Caracas. Recuperado de: biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf
- Vásquez, H. (2010). La Cultura Organizacional de Estima Comunicaciones. Trabajo Especial de Grado presentado para optar al Título de Especialista en Comunicación Organizacional. Universidad Monteávila. Caracas. Recuperado de: www.uma.edu.ve/postgrados/comunicacion/revista/teg_haygor_vasquez.pdf
- Vesga, R. (2010). Emprendimiento e Innovación en Colombia: ¿Qué Nos Está Haciendo Falta?- Recuperado de: <http://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>
- Vesga, J. (2013). Cultura Organizacional y Sistemas de Gestión de la Calidad: una Relación Clave en la Gestión de las Instituciones de Educación Superior. Revista Guillermo de Ockham 11(2). pp. 89-100. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4607402.pdf>
- Zaldívar, Y. (2016). La Cultura Organizacional y el liderazgo en una Empresa Orientada a la Excelencia. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Alternativas Cubanas en Psicología / vol. 4, no. 10.

Universidad de La Habana. Recuperado de:
<http://www.alfepsi.org/alternativas-cubanas-en-psicologia-vol4-n10/>

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

Anexo 1

Instrumento de recolección de datos

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Postgrado de Derecho Mercantil
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y
Gestión Empresarial**

***La Cultura organizacional en la Gerencia del Recurso
Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los
Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes***

www.bdigital.ula.ve

Autora: Nersy Zumaillet Garcías

Tutora: Ruth Blanco, M Sc.

Estimado colaborador.

El presente instrumento tiene como propósito recabar información sobre la cultura organizacional de del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes

En tal sentido solicito su colaboración en cuanto a responder el referido instrumento.

Instrucciones

Lea detenidamente cada ítem. Cualquier duda solo consulte con el encuestador.

El instrumento, contiene 33 ítems con tres opciones (Siempre, A veces, Nunca), marque con una X solo una opción.

Gracias por su colaboración

Abgda: Nersy Garcías.

www.bdigital.ula.ve

Instrumento de Recolección de Datos

Datos laborales: Cargo que Ocupa: _____

Años de Servicio: _____

Título: _____

Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
1	En la organización se consideran una familia			
2	El entorno laboral en la organización en armónico.			
3	Los directivos de la organización orientan a los empleados sobre sus funciones			
4	En la organización el trabajo se realiza en equipo			
5	En la organización se hace énfasis el desarrollo del recurso humano			
6	En la organización se promueve la innovación y la creatividad			
7	En la organización se estimulan las iniciativas individuales			
8	En la organización conceden mayores beneficios socioeconómicos a los empleados emprendedores que propician innovaciones para mejorar los servicios que se prestan			
9	El entorno laboral en la organización es el de una dependencia formal			
10	Los directivos de la organización mantienen una relación jefe/empleador con sus subalternos			
11	Los directivos de la organización controlan absolutamente todas las actividades de esa Fundación			
12	En la organización el principal objetivo es la atención y satisfacción de sus afiliados			
13	Los directivos de la organización son estrictos y exigentes			

Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
14	Las oficinas de la organización presentan un ambiente agradable			
15	En la organización existen áreas especiales donde los empleados puedan socializar (tomar café, compartir) eventualmente			
16	En la organización se cuenta con la tecnología necesaria para realizar efectivamente el trabajo (computadoras, internet, fax, fotocopiadoras, etc)			
17	En la organización se muestra la Misión y la Visión de la organización			
18	la organización tiene definido los perfiles y funciones de los cargos			
19	Los directivos y el personal de la organización mantienen siempre conductas correctas y honestas			
20	El personal de la organización se esfuerza por mejorar su desempeño laboral para obtener beneficios laborales			
21	El personal de la organización realiza solo el trabajo que le corresponde para cumplir con los objetivos de la organización			
22	Los directivos y el personal de la organización mantienen una comunicación horizontal			
23	Los directivos y el personal de la organización acatan las normas laborales de la organización			
24	En la organización el ausentismo laboral es bajo			
25	Los directivos y el personal de FONPRULA tienen como prioridad satisfacer los requerimientos de los afiliados			
26	En la organización atienden a los afiliados con cordialidad y amabilidad			
27	El ambiente de atención al público es agradable			

Ítem	Proposición	Siempre	A veces	Nunca
28	Únicamente los directivos de la organización toman las decisiones y solo las participan a los subordinados			
29	Los directivos de la organización consultan las decisiones a sus empleados			
30	Los directivos de la organización fomentan las actividades sociales para cohesionar el equipo de trabajo			
31	Los directivos de la organización organizan equipos de trabajo para la toma de decisiones			
32	Los directivos de la organización tienden a resolver los problemas diligentemente			
33	Los directivos de la organización escuchan y analizan las ideas de los subordinados			
34	Los directivos de la organización muestran poco o ningún interés para la toma de las decisiones, en su lugar permiten que otros decidan.			

Gracias por su colaboración

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo María Lisette Ortiz Pacheco, titular de la Cédula de Identidad N° 11.617.465 de profesión Arquitecto, en la especialidad de Materiales de construcción / Arg. Bioclimática y con postgrado en Edificios de Tecnología Avanzada, mediante la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la abogada Nersy Zumailé Garcías, el mismo para ser aplicado en la Gerencia del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes-Mérida, con el fin de Diseñar acciones para optimizar La Cultura Organizacional en FONPRULA. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 15 días del mes de Noviembre de 2017

Firma:

C.I: 11.617.465

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS

Apellidos y Nombres: Ortiz Pacheco, María Lisette

C.I.: 11.617.465

Título que posee: Arquitecto

Especialidad de Postgrado: Edificios de tecnología Avanzada

Lugar de Trabajo: Facultad de Arquitectura y Diseño

Cargo que desempeña: Profesor

Firma: 

Instrucciones

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuestas de cada ítem. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta marcando una equis (x) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:

3: Bueno.

2: Regular.

1: Deficiente

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en la parte inferior del formato.



Instrumento de Validación

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: La Cultura organizacional en la
Gerencia del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones
de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes

Estimado Colaborador:

Me dirijo a Usted, para requerir unos minutos de su tiempo a fin de Ud revise los instrumentos anexos y valide con su opinión cada reactivo considerando los siguientes aspectos:

- Si los ítems se relacionan con las variables del estudio
- Si la redacción y sentido de los reactivos son adecuadas.
- Si la organización del instrumento es coherente
- Si considera que la redacción de algún reactivo es confusa, agradecería altamente su corrección, en la columna respectiva.

Gracias por su colaboración y su aporte

Abg: Nersy Garcías

**FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS**

Ítems	Bueno	Regular	Deficiente	Corrección
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13		X		
14	X			
15	X			
16		X		
17	X			
18		X		
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			

www.bdigital.ula.ve

25	x			
26	x			
27	x			
28		x		
29	x			
30	x			
31		x		
32	x			
33		x		
34	x			

Observaciones: _____

www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

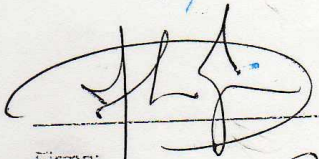
CARTA DE VALIDACIÓN

Yo John Euclides García Zambrano titular de la Cédula de
Identidad N° V-9225308 de profesión Ingeniero Químico, en la
especialidad de Control de Procesos Químicos y con
postgrado en Doctorado en Ingeniería Química (PhD) mediante
la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por
la abogada Nersy Zumaillet Garcías, el mismo para ser aplicado en la Gerencia
del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e
Investigadores de la Universidad de los Andes-Mérida, con el fin de Diseñar
acciones para optimizar La Cultura Organizacional en FONPRULA. Una vez
revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la
aplicación del instrumento en cuestión.


Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 15 días del mes
de Noviembre de 2017

Firma:

C.I:


9225308

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Apellidos y Nombres: García Zambrano John Leobides
C.I.: V-9025308
Título que posee: PhD en Ingeniería Química
Especialidad de Postgrado: Control de Procesos Químicos
Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes
Cargo que desempeña: Profesor-Investigador
Firma: 

Instrucciones:

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuestas de cada ítem. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta marcando una equis (X) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:

- 3: Bueno.
- 2: Regular.
- 1: Deficiente

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en la parte inferior del formato.



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA VENEZUELA

Instrumento de Validación

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: La Cultura organizacional en la
Gerencia del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones
de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes**

Estimado Colaborador:

Me dirijo a Usted, para requerir unos minutos de su tiempo a fin de Ud revise los instrumentos anexos y valide con su opinión cada reactivo considerando los siguientes aspectos:

- Si los ítems se relacionan con las variables del estudio
- Si la redacción y sentido de los reactivos son adecuadas.
- Si la organización del instrumento es coherente
- Si considera que la redacción de algún reactivo es confusa, agradecería altamente su corrección, en la columna respectiva.

Gracias por su colaboración y su aporte

Abg: Nersy Garcías

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ítems	Bueno	Regular	Deficiente	Corrección
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13		X		
14		X		
15		X		
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			
24	X			

25	x			
26	x			
27	x			
28		x		
29		x		
30		x		
31	x			
32	x			
33	x			
34	x			

Observaciones: _____


www.bdigital.ula.ve

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO EN DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Ramiro Garcia Matos, titular de la Cédula de Identidad N° _____ de profesión Lic EN Educación, en la especialidad de MATEMÁTICA y con postgrado en Educación. MENCIÓN Informática y D.I., mediante la presente hago constar que he revisado y validado el instrumento presentado por la abogada Nersy Zumaillet Garcias, el mismo para ser aplicado en la Gerencia del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes-Mérida, con el fin de Diseñar acciones para optimizar La Cultura Organizacional en FONPRULA. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 15 días del mes de Noviembre de 2017


Firma:

C.I: 4.327.492.

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE
RECOLECCIÓN DE DATOS

Apellidos y Nombres: RAMIRO Garcia MATOS
C.I.: 4327.492
Título que posee: Lic. EN Educación
Especialidad de Postgrado: Educación Mención Informática y D.I.
Lugar de Trabajo: MINISTERIO PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
Cargo que desempeña: Coordinador VI
Firma: [Firma]

Instrucciones

Por favor, lea detenidamente cada uno de los enunciados y categorías de respuestas de cada ítem. Utilice este formato para indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada enunciado que se presenta marcando una equis (x) en el espacio señalado, de acuerdo a la siguiente escala:

- 3: Bueno.
- 2: Regular.
- 1: Deficiente

Si desea plantear alguna sugerencia para enriquecer el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones, ubicado en la parte inferior del formato.



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
MÉRIDA - VENEZUELA

Instrumento de Validación

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

**TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: La Cultura organizacional en la
Gerencia del Recurso Humano del Fondo de Jubilaciones y Pensiones
de los Profesores e Investigadores de la Universidad de los Andes**

Estimado Colaborador:

Me dirijo a Usted, para requerir unos minutos de su tiempo a fin de Ud revise los instrumentos anexos y valide con su opinión cada reactivo considerando los siguientes aspectos:

- Si los ítems se relacionan con las variables del estudio
- Si la redacción y sentido de los reactivos son adecuadas.
- Si la organización del instrumento es coherente
- Si considera que la redacción de algún reactivo es confusa, agradecería altamente su corrección, en la columna respectiva.

Gracias por su colaboración y su aporte

Abg: Nersy Garcías

FORMATO PARA LA REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ítems	Bueno	Regular	Deficiente	Corrección
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17		X		
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			
23	X			

25	x			
26	x			
27	x			
28		x		
29		x		
30		x		
31	x			
32	x			
33	x			
34	x			

Observaciones: _____

www.bdigital.ula.ve

Anexo 3

Resultado de Confiabilidad

RELIABILITY

```
/VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9  
Item10 Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17 Item18 Item19  
Item20 Item21 Item22 Item23 Item24 Item25 Item26 Item27 Item28 Item29  
Item30 Item31 Item32 Item33 Item34  
/SCALE('Likert') ALL /MODEL=ALPHA.
```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0] C:\Users\ Garcías Nersy \Documents\ Garcías Nersy
\data.sav

Escala: Likert

Resumen del procesamiento de los casos			
	N	%	
Casos			
Válidos	8	100,0	
Excluidos	0	,0	
Total	8	100,0	

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,924	34

Anexo 4

Resultados de Validación

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Ruth Blanco\Documents\ ULA\Datos
Garcías Nersy.sav]

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

MÓDULO VI : COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: Cvc
(HERNÁNDEZ NIETO, 1994, 1995, 1996, 2000,2011). SPSS WINDOWS
21.0

Listar

ITEM	JUEZ1	JUEZ2	JUEZ3	PROJUEZ	VALIDITM	ERRORITM
1	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
2	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
3	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
4	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
5	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
6	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
7	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
8	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
9	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
10	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
11	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
12	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
13	2	2	3	2,333	, 7407	, 0370
14	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
15	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
16	2	3	3	2,667	, 8519	, 0370
17	3	3	2	2,667	, 8519	, 0370
18	2	3	3	2,667	, 8519	, 0370
19	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
20	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
21	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
22	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
23	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
24	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
25	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
26	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
27	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
28	2	2	3	2,333	, 7407	, 0370

29	3	2	3	2,667	,	8519	,	0370
30	3	2	3	2,667	,	8519	,	0370
31	2	3	3	2,667	,	8519	,	0370
32	3	3	2	2,667	,	8519	,	0370
33	2	3	3	2,667	,	8519	,	0370
34	3	3	3	3,000	,	9630	,	0370

Number of cases read: 34 Number of cases listed: 34

Listar

—

CVCT CVCC ERRORT

,9398 9195, 037.

www.bdigital.ula.ve

Anexo 5

Procesamiento Estadístico Computarizado de los datos

```
FREQUENCIES VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 Item11 Item12 Item13 Item14 Item15
Item16 Item17 Item18 Item19 Item20 Item21 Item22 Item23 Item24 Item25 Item26 Item27
Item28 Item29 Item30 Item31
Item32 Item33 Item34
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frecuencias

[Conjunto_de_datos0] C:\Users\ Garcías, Nersy data.sav

Tabla de frecuencia

		Item 1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5	12,5
	A veces	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Item 2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	75,0	75,0	75,0
	Siempre	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Item 3			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	75,0	75,0	75,0
	A veces	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Item 4			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	50,0	50,0	50,0
	Siempre	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

		Item 5			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	62,5	62,5	62,5
	A veces	1	12,5	12,5	75,0
	Siempre	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	87,5	87,5	87,5
	Siempre	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	75,0	75,0	75,0
	A veces	1	12,5	12,5	87,5
	Siempre	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	100,0	100,0	100,0

Item 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	12,5	12,5	12,5
	Siempre	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	37,5	37,5	37,5
	Siempre	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5	12,5
	A veces	4	50,0	50,0	62,5
	Siempre	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	100,0	100,0	100,0

Item 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	2	25,0	25,0	25,0
	Siempre	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	37,5	37,5
	Siempre	5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	

Item 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	87,5	87,5
	Siempre	1	12,5	100,0
	Total	8	100,0	

Item 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	25,0	25,0
	A veces	2	25,0	50,0
	Siempre	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	

Item 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	50,0	50,0
	Siempre	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	

Item 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	37,5	37,5
	Siempre	5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	

Item 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	4	50,0	50,0
	Siempre	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	

Item 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5
	A veces	3	37,5	50,0
	Siempre	4	50,0	100,0
	Total	8	100,0	

Item 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5
	A veces	2	25,0	37,5
	Siempre	5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	

Item 22

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5	12,5
	A veces	1	12,5	12,5	25,0
	Siempre	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 23

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	12,5	12,5	12,5
	Siempre	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 24

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	12,5	12,5	12,5
	A veces	2	25,0	25,0	37,5
	Siempre	5	62,5	62,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 25

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	100,0	100,0	100,0

Item 26

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	100,0	100,0	100,0

Item 27

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	100,0	100,0	100,0

Item 28

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	8	100,0	100,0	100,0

Item 29

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	62,5	62,5	62,5
	A veces	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 30

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	50,0	50,0	50,0
	A veces	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

Item 31

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	50,0	50,0
	A veces	3	37,5	87,5
	Siempre	1	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Item 32

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	25,0	25,0
	Siempre	6	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Item 33

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	75,0	75,0
	Siempre	2	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Item 34

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	6	75,0	75,0
	Siempre	2	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secretaria	2	25,0	25,0
	Contador	2	25,0	50,0
	Gestión de cobrazas	1	12,5	62,5
	analista de prestamo	1	12,5	75,0
	Asistente administrativo	1	12,5	87,5
	Auxiliar contable	1	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0

Título

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Secretaria	1	12,5	12,5
	TSU en administración	2	25,0	37,5
	Contador público	2	25,0	62,5

Licdo Ciencias gerenciales	1	12,5	12,5	75,0
No respondió	1	12,5	12,5	87,5
Licdo en Gerencia	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

FRECUENCIAS VARIABLES=añosdservicio Cargo Título
 /STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS

Estadísticos

	Años de Servicio	Cargo	Título
N	8	8	8
Válidos	8	8	8
Perdidos	0	0	0
Media	13,25	3,00	3,25
Mediana	14,00	2,50	3,00
Moda	11 ^a	1 ^a	2 ^a

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Años de Servicio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6	1	12,5	12,5	12,5
11	2	25,0	25,0	37,5
13	1	12,5	12,5	50,0
Válidos	15	12,5	12,5	62,5
	16	12,5	12,5	75,0
	17	25,0	25,0	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secretaria	2	25,0	25,0	25,0
Contador	2	25,0	25,0	50,0
Gestión de cobranzas	1	12,5	12,5	62,5
Válidos	analista de préstamo	1	12,5	75,0
	Asistente administrativo	1	12,5	87,5
	Auxiliar contable	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

Título

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Secretaria	1	12,5	12,5	12,5
TSU en administración	2	25,0	25,0	37,5
Contador público	2	25,0	25,0	62,5
Válidos	Licdo Ciencias gerenciales	1	12,5	75,0
	No respondió	1	12,5	87,5
	Licdo en Gerencia	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	