

**Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA
CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Autora:

Orlys Y. Inojosa P.

C.I. 11.672.047

Tutor: Dr. Cesar Merchán

San Carlos, Marzo de 2015

**Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA
CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

*Requisito parcial para optar al grado de
Magister Scientiarum en Gerencia Pública*

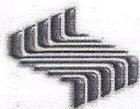
Autora:

Orlys Y. Inojosa P.

C.I. 11.672.047

Tutor: Dr. Cesar Merchán

San Carlos, Marzo de 2015



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"

Coordinación Área de Postgrado



ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TRABAJO DE GRADO

En la sede de la Coordinación de Postgrado del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ –San Carlos, a las 10:00 a.m., del día cinco de junio de 2015, se reunieron los profesores: Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña, MSc. Víctor Pérez Guaina y Dr. César Augusto Merchán Bastidas, miembros del Jurado Evaluador designado según Resolución de Comisión Técnica CT No. 2014/3344 Fecha: 10/12/2014 Acta N°.88 Ordinaria Punto N°.93, para proceder a emitir veredicto sobre la presentación pública del Trabajo de Grado Titulado: **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES**, presentado por la Lcda. Orlys Inojosa, titular de la cédula de identidad V- 11.672.047, como requisito parcial para optar al grado de **MAGÍSTER SCIENTIARUM** en Gerencia Pública.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 11:00 a.m., los miembros del Jurado Evaluador resolvieron **APROBAR** el mencionado trabajo en forma y contenido, otorgándole **MENCION PUBLICACIÓN**, visto el valor del trabajo por su naturaleza y alcance, en virtud de lo cual firman.

Dr. Miguel Ángel Torrealba Piña.

V- 9.539.468.

Jurado Principal Coordinador (UNELLEZ)

MSc. Víctor Pérez Guaina

V- 9.561.633

Jurado Principal (UNELLEZ)



Dr. César Augusto Merchán Bastidas

V- 8.034.973

Jurado Principal (TUTOR)

"La ciencia y la tecnología al servicio de la liberación permanente de la humanización del hombre"

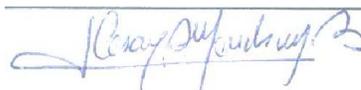
DIRECCION: Urb. Cantaclaro final avenida Principal, San Carlos Edo. Cojedes. Teléfono: (0258) 4331718.

Correo electrónico: postgradounellez@gmail.com

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, César Merchán, Cédula de Identidad N° V-8.034.973, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado, titulado Cultura Organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del Estado Cojedes, presentado por la Licenciada Orlys Y. Inojosa P., titular de la Cédula de Identidad N° V-11.672.047, para optar al título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Carlos, a los 04 días del mes de marzo del año 2015.



Dr. César Merchán
C.I. N° V-8.034.973

DEDICATORIA

A Dios, que es quién me alimenta con sus dones, ilumina y me mantiene con fuerzas y energías continuamente para seguir luchando y así lograr los triunfos de las metas propuestas. “Feliz el hombre que ha hallado la sabiduría, dichoso el que adquiere la inteligencia” (prov. 3:13), porque Dios premia a quien con amor, esmero y sinceridad obtiene lo que desea.

A mis hijos José Alejandro y Davarys Alejandra, que son la luz de mi alegría, de mi felicidad y de mi existir; quienes en un futuro gozarán de mis frutos obtenidos y a ellos debo el coraje de progresar y ser mejor persona cada día.

A mis padres Beatriz y Alejandro, a mis hermanos: Alejandro, Jean Carlos, Rosario y en especial a mi Hermano Eduard que hoy no me acompaña físicamente, y que Dios lo ha llamado para estar a su lado. A ellos, por la paciencia, apoyo y confianza que me brindan, hoy he podido alcanzar este triunfo.

Orlys Inojosa

AGRADECIMIENTO

A los profesores, por darme el conocimiento que poseen, por transmitir ese carisma de enseñanza y el apoyo que en los momentos más importantes y necesarios siempre estuvieron allí para animarme y darme ese estímulo orientado sobre la relevancia de la labor.

A mis compañeros de estudio, con quienes compartí momentos de alegría y tristeza, donde quedaron sembradas semillas de buenas y sólidas amistades, especialmente a “Ana, Nohelia y José Gregorio”.

A mi tutor Dr. Cesar Merchán, quien ha sido el que me ha orientado para la elaboración de este trabajo de grado, gracias por sus consejos, por su calidez y carisma.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), en especial a la Coordinación de Área de Postgrado Maestría en Gerencia Pública, por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para nuestro país.

A todos mil gracias...

ÍNDICE

	Pág.
Índice General.....	vi
Lista de Matrices e Ideogramas.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
MOMENTO I: Acercamiento al Objeto de Estudio.....	4
Una Primera Visión del Objeto de estudio.....	4
Visión Empírica.....	10
Propósitos e intencionalidad de la investigación.....	11
Cuerpo de ideas Argumentativas que sustentan la investigación.....	11
MOMENTO II: Marco Teórico-Referencial.....	14
Precedentes de la Investigación.....	14
Precedentes Internacionales.....	14
Precedentes Nacionales.....	16
Precedentes Regionales.....	18
Descripción de la institución objeto de estudio.....	20
Reseña Histórica.....	20
Misión.....	22
Visión.....	23
Ámbito de control.....	24
Principios y Valores Institucionales.....	24
Sustentos Teóricos.....	26
Cultura Organizacional.....	26
Importancia de conocer la Cultura Organizacional.....	29
Funciones de la cultura organizacional.....	29
Características de la Cultura Organizacional.....	30
Elementos de la Cultura Organizacional.....	31
Tipos de Cultura Organizacional.....	34
Factores que afectan la Cultura Organizacional.....	35
Subcultura en la cultura organizacional.....	35
Dimensiones de la cultura organizacional.....	36
Cultura organizacional en relación con los objetivos y metas de la organización.....	39
Estrategia.....	40
Cultura organizacional como estrategia.....	41
Gerencia.....	42
Niveles de la Gerencia.....	43
Estrategia Gerencial.....	43
Estrategia organizacional.....	44
Elementos de la Estrategia Organizacional.....	45
Desempeño laboral.....	45

	Pág.
Talento Humano.....	46
Identidad.....	50
Filosofía de gestión.....	50
Axiología.....	51
Función Pública.....	52
Capacitación.....	52
Inducción.....	53
MOMENTO III: Orientación Metodológica.....	54
Ontología del Fenómeno a Conocer.....	54
Soporte Epistémico de la Investigación.....	56
Soporte Metodológico.....	57
Proceso de la búsqueda de información.....	59
I Etapa: Reflexión y preparación del proyecto.....	59
II Etapa: El acceso al ámbito de investigación, selección de los informantes y recogida de datos y la determinación de la duración de la estancia en el escenario.....	59
III Etapa: El procesamiento de la información recogida y elaboración del trabajo (Categorización-Triangulación).....	62
Validez y Fiabilidad de los Resultados.....	64
Validez.....	64
Fiabilidad.....	65
MOMENTO IV: Sistematización, Hallazgos encontrados e Interpretación de la Realidad.....	66
Sistematización.....	66
Hallazgos encontrados.....	84
Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave I.....	84
Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave II.....	87
Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave III.....	92
Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave IV.....	95
Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave V.....	99
Interpretación Contextual de toda la Información Proporcionada por los Cinco Informantes Claves.....	108
MOMENTO V: Aproximación Teórica hacia la Implementación de los Hallazgos Teóricos encontrados en la Organización y sus Versionantes.....	113
Precisiones introductorias.....	113
Intencionalidades de la aproximación teórica.....	114
Aproximación teórica de la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano, en la Contraloría del estado Cojedes.....	115
MOMENTO VI: Reflexiones Finales.....	125
Reflexiones.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	128
ANEXO A: Contraloría del estado Cojedes.....	135
ANEXO B: Guion de la Entrevista.....	137

	Pág.
ANEXO C: Entrevista Versionante Clave 1.....	139
ANEXO D: Entrevista Versionante Clave 2.....	142
ANEXO E: Entrevista Versionante Clave 3.....	145
ANEXO F: Entrevista Versionante Clave 4.....	150
ANEXO G: Entrevista Versionante Clave 5.....	153
ANEXO H: Memoria Fotográfica de las entrevistas a los Versionantes Claves...	157
ANEXO I: Cuaderno de Bitácora.....	159

LISTA DE MATRICES E IDEOGRAMAS

MATRICES

	Pág.
1 Selección de los Versionantes.....	62
2 Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes.....	68
3 Visión general e intersubjetiva de las categorías que emergieron.....	81
4 Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada.....	83
5 Consideraciones que emergen de la confrontación entre la investigación y la realidad encontrada en la información proporcionada por los cinco (05) informantes claves.....	102

IDEOGRAMAS

	Pág.
1 Estructura Organizativa de la Contraloría del estado Cojedes...	23
2 Cultura Organizacional de la Contraloría del estado Cojedes...	30
3 Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave I.....	85
4 Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave II.....	88
5 Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave III.....	93
6 Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave IV.....	96
7 Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave V.....	100
8 Red de Categorías.....	124

**Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA
CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Autora: Orlys Y. Inojosa P.

Tutor: Dr. Cesar Merchán

Fecha: Marzo, 2015

RESUMEN

La presente investigación referida a imbricar en la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes, se presenta como una investigación en donde a través del paradigma pospositivista se logra una visión etnográfica e interpretativa de realidades múltiples, los cuales a través del enfoque cualitativo, se permite llegar a definir posiciones de cambio, de contexto, de función y el significado de las actuaciones de los seres humanos a nivel gerencial, logrando develar a través del fenómeno y de donde emerge las categorías en las entrevistas aplicadas a los versionantes claves y así permitir inferir al final una postura ontológica y epistemológica acorde al contexto para interpretar y comprender la realidad en diferentes maneras subjetivas, tal como existe e interpretarla para luego ser descritas con las diferentes visiones hermenéuticas del investigador en la visión del enfoque mencionado y así permitir llegar a una posición aproximada de la teoría hacia la solución problematizadora del objeto de estudio, siendo parte de él y así lograr una visión más social de esta situación.

Palabras claves: Cultura Organizacional, Estrategia Gerencial, Desempeño Laboral y Talento Humano

**Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN
EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA
CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Autora: Orlys Y. Inojosa P.

Tutor: Dr. Cesar Merchán

Fecha: Marzo, 2015

ABSTRACT

The present investigation referred to ingrain in Organizational Culture and Management Strategy in Human Resource job performance, the Comptroller of Cojedes state, is presented as an investigation where postpositivist paradigm through an ethnographic and interpretive vision of multiple realities is achieved , which through qualitative approach, allows to reach defined switching positions, context, function and meaning of the actions of human beings at managerial level, achieving unveil through the phenomenon and from which emerges the categories interviews applied to key informants and allow the end infer an ontological and epistemological stance consistent context for interpreting and understanding reality in different subjective ways, as it exists and interpret then be described with different hermeneutical visions of the researcher in the vision approach mentioned and allow to reach an approximate position of the theory to the problem-solution under study, being part of it and thus achieve a more social view of this situation

Keywords: Organizational Culture, Management Strategy, Work Performance and Talent

INTRODUCCIÓN

La administración pública se ha visto afectada por los cambios constantes en la sociedad y en la economía, trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia. De allí que, el gerente de las instituciones públicas tiene como propósitos poder cumplir con las políticas de gobierno garantizando la prestación del bien o servicio y satisfacer la demanda de la sociedad.

Para ello, las instituciones públicas deben contar con estrategias eficientes y eficaces que le permitan sostenerse en el tiempo y lograr un equilibrio entre las personas que hacen vida en ellas, al igual que reflejar su misión y visión en el trabajo que realizan, fortaleciendo el compromiso entre los funcionarios o servidores públicos.

En este contexto, Hellriegel, y Slocum, (2004) establecen:

“la cultura organizacional posee efectos en el comportamiento y en el desempeño del empleado. Cuando un empleado conoce la cultura de una organización posee directrices sobre los comportamientos que se esperan y logra entender sus métodos de operación vigentes. Esto puede fomentar el compromiso con la filosofía y los valores y producir sentimientos compartidos para trabajar por metas compartidas. Consideran que la cultura organizacional, mediante sus normas, sirve como mecanismo de control para canalizar el comportamiento deseable y reducir o inhibir el indeseable. Por último, establecen que ciertos tipos de cultura se relacionan directamente con una mayor efectividad y productividad que otros.” (p. 392)

Por consiguiente, la gran relevancia del análisis de la cultura en la organización puede llegar a facilitar o dificultar los cambios. Tanto los valores como las creencias, contenidas generalmente en la filosofía de gestión, orientan a los trabajadores y les da identidad, los integra o los fracciona como miembros de una estructura productiva.

Ahora bien, las instituciones públicas necesitan una cultura organizacional que es hoy un elemento importante dentro de las estrategias, ya que propicia la participación de los funcionarios públicos, los identifica y los compromete con ésta. Aunado a ello, como parte integral de las instituciones que conforman el Poder Moral de nuestro país, se encuentra la Contraloría del estado Cojedes, quien es el objeto de estudio de esta investigación.

Esta institución, cuenta con herramientas que dan a conocer los elementos que la conforman, es decir, posee imagen e identidad; así como, brinda las orientaciones necesarias para el uso de esos elementos en diversas aplicaciones de identificación y promoción a sus funcionarios

Sin embargo, como toda organización pública, no escapa a los cambios constantes que enfrenta nuestra sociedad y país, lo cual posiblemente ha incidido en el cumplimiento de sus objetivos. Con este fin, se presenta un enfoque cualitativo que describe el fenómeno que emerge y permite imbricar la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes, mediante la aplicación de entrevistas con la finalidad de describir el fenómeno que pudiera estar afectando al talento humano en el desenvolvimiento de sus funciones.

Con la finalidad de develar la cotidianidad laboral de la Contraloría del estado Cojedes, me permití utilizar el método etnográfico y como técnicas de recabar información utilicé la observación participante y la entrevista semiestructurada para describir el pensamiento que emerge de los informantes claves.

En tal sentido, para la interpretación y entendimiento de la realidad del contexto se presentan seis (6) momentos: Momento I, hace referencia al acercamiento al objeto de estudio, conformado por los planteamientos preliminares que orientan la investigación. En esta parte se abordó la primera visión, la visión empírica, los propósitos e intencionalidad de la investigación y el cuerpo de ideas argumentativas que sustentan la misma.

El segundo momento, se denomina Marco Teórico-Referencial, el cual contempla los Precedentes Internacionales, Nacionales y Regionales, la descripción de la institución objeto de estudio y los referentes teóricos que apoyan y sustentan el estudio realizado sobre la Cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del Estado Cojedes.

El momento III, se relaciona con las orientaciones metodológicas, la ontología del fenómeno a conocer, soporte epistémico de la investigación, proceso de la búsqueda

de información, validez y fiabilidad de la información. En el Momento IV, se encuentra la sistematización, hallazgos encontrados e interpretación de la realidad.

En el Momento V, se presenta la aproximación teórica hacia la implementación de los hallazgos teóricos encontrados en la organización y sus versionantes. Finalmente se presentan las reflexiones y recomendaciones derivadas de la investigación; así como, las referencias bibliográficas y los anexos producto de los mismos. Para finalizar se presenta el Momento VI, Reflexiones finales y la bibliografía.

MOMENTO I

ACERCAMIENTO AL OBJETO DE ESTUDIO

Una Primera Visión del Objeto de estudio

Toda organización se crea con un propósito, y es a través de las personas que la conforman, que se pueden cumplir los objetivos y alcanzar las metas, pero además, es indispensable una buena gerencia que planifique, organice, dirija y controle tanto las actividades humanas, como los procesos, y sea capaz de establecer cambios en las tecnologías, mejorar la comunicación y mantener la motivación, posiblemente, sí se logra coordinar el trabajo en equipo y lograr que cada persona miembro de la organización sea corresponsable en el logro de objetivos y se sienta motivado a mantener y mejorar su desempeño.

En este sentido y para ilustrar lo señalado, Chiavenato (2009), afirma que “las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales...”. (p. 5). Ciertamente que, las organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras. Dicho entorno, posiblemente incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas a su vez inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

En la misma forma, las nuevas actitudes en las empresas, como la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas, el avance tecnológico, los planes y lineamientos políticos podrán conformar un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. De allí que, el norteamericano Chris (1979), en su obra “El individuo dentro de la organización”, parte de la hipótesis de que el individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima, pero, en toda organización, se halla ante una disyuntiva: satisfacer sus propias aspiraciones o responder a las exigencias de la

organización, con una división del trabajo, una pirámide jerárquica y un cortejo de sumisiones y dependencias que inciden sobre la autoestima y el éxito psicológico.

En virtud de ello, el funcionario público refleja la cultura como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas. Desde otro punto de vista más general, Luna y Paredes (2005), afirman que:

“La cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.” (p. 59).

Adicionalmente, la cultura determina cómo funciona una empresa u organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización, de acuerdo a las exigencias del entorno, ya que la cultura incrementa el compromiso de los trabajadores con los valores y estrategias de la organización.

En torno a todos estos factores, la Contraloría del estado Cojedes, está en la constante búsqueda de estrategias que le permitan garantizar un clima donde predominen la confianza, comprensión, aceptación de misión, metas, objetivos, valores, así como motivación y excelentes relaciones entre sus funcionarios con el fin de obtener un elevado desarrollo humano.

Ahora bien, es evidente que la Contraloría ha implementado el conocimiento de la cultura a sus funcionarios a través de normas, resoluciones, valores institucionales, misión, visión por medio de carteleras alusivas y pendones, así como charlas, actividades culturales y recreacionales para motivar el desempeño laboral.

Por lo tanto, el desempeño laboral deberá sustentarse en una gerencia capaz de dar respuesta a todas las situaciones que puedan presentarse en la institución, donde el individuo probablemente se adapte a los cambios producidos continuamente en el

ámbito administrativo y satisfaga las necesidades de la persona, sin que pueda afectar la estructura de la organización.

Por consiguiente, el desempeño involucra aspectos interesantes como la responsabilidad, capacidad, iniciativa, el compromiso, calidad, satisfacción entre otros. Según información suministrada por el actor social I, hoy por hoy no tiene los niveles de rendimiento esperados, ya que se ve afectado por las continuas inasistencias al sitio de trabajo, enfermedades, falta de vocación de servicio, el llamado de los gremios y sindicatos o paralizaciones de actividades, insatisfacción, escasa preparación académica, un salario por debajo de la inflación y otros factores que lejos de favorecer el proceso laboral, más bien lo debilitan, al no corresponderse el perfil que caracteriza a los trabajadores con la visión y misión que le competen. (En entrevista personal, efectuada el 25-11-2013).

Sobre el particular Chiavenato (ob. cit), afirma que “los cambios que ocurren en las organizaciones no son solo estructurales. Son sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas” (p. 47). Estos cambios, permiten la evaluación continua del proceso e interacción Organización-Personas para el logro de los objetivos.

En la misma forma, el desempeño gerencial se evidencia como la capacidad que se manifiesta para lograr las metas de acuerdo con las orientaciones recibidas, demostrando una conducta activa, consciente, solidaria en los procesos de transformación social, con capacidad de liderazgo, una visión clara de la institución y un equipo de trabajo como motor de su gestión.

De lo anterior, es posible que la gerencia ponga en práctica su liderazgo a través de la relación existente entre las estrategias y la comunicación, a fin de lograr las metas establecidas en un escenario donde el gerente y los funcionarios trabajen en equipo, lo cual permita un cambio en ese escenario motivándolos de forma satisfactoria tanto a los trabajadores como a la organización.

Por su parte, Sterling (2000), define la gerencia “como la acción humana, que consiste en alcanzar objetivos organizacionales, y éstas a la vez son subsistemas o dimensiones de una realidad social”. (p. 26). Por lo tanto, la gestión gerencial debe

promover la participación del personal como parte de un equipo comprometido en la optimización del proceso administrativo.

En la práctica de la gestión del talento humano existe una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral (ocupacional). Sin embargo, en esta investigación se considera lo propuesto por Chiavenato (2000), quien plantea que “el desempeño laboral es la descripción objetiva confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendido a las especificaciones del cargo” (p. 359).

Si se parte de los supuestos anteriores, las organizaciones deberían estar en constante cambios que le permitan afianzar una cultura organizacional en base a los individuos que hacen vida en ella, sin dejar de lado las motivaciones y características propias de los individuos. Según Alles (2011), “...es accionar sobre la cultura organizacional, ya sea para resolver alguno de los problemas detectados o para alinear a las personas en relación con la estrategia organizacional”. (p. 472).

En este aspecto, la cultura organizacional es la prioridad que asigna la organización a distintos aspectos tales como la misión, visión, objetivos y valores de la institución. Al respecto Robbins (1991),

“...plantea: la idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. ... Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales... Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.” (p. 439).

Se aprecia con exactitud, que las organizaciones han evolucionado a la par de sus sistemas y el entorno que las rodea, adaptando sus objetivos y metas según sus trabajadores, entendiéndolos como el motor fundamental de productividad tanto

como organización formal como informal, así como facilitarle el ambiente y herramientas necesarias para la interacción.

Asimismo, Robbins (ob. cit): afirma que:

“...la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...” (pág. 444).

La cultura no afecta sólo a los individuos o a los grupos, también afecta a la organización entendida como sistema. De tal manera que, dependiendo de cuál sea la cultura de una organización, así va a ser la imagen que se tenga de ella desde dentro y la imagen que proyecte hacia el exterior. Ambos procesos son, sin lugar a dudas, esenciales no solo para lograr las metas con éxito, sino para la propia supervivencia de la organización como tal.

En líneas generales, las condiciones del empleo público, tales como las perspectivas de carrera, el desarrollo personal, una remuneración adecuada y políticas de gerencia de los recursos humanos deberían crear un entorno conducente al comportamiento ético. La adopción de principios básicos tales como el mérito, de manera consistente en los procesos cotidianos de reclutamiento y de promoción contribuye a operacionalizar la integridad en el servicio público.

En esta perspectiva, el desempeño aborda otros aspectos que se relacionan con éste, como lo son: la comunicación, la automotivación y la capacitación, Chiavenato, (ob. cit) señala que, “la evaluación del desempeño hace énfasis en el desempeño individual, observando el comportamiento del rol de ocupante del cargo” (p. 356), y destaca que el gerente es responsable de ese desempeño y debe ser capaz de distinguir las diferencias individuales en cada trabajador, de manera que pueda reconocer cuál es la percepción de trabajador respecto a las recompensas de desempeñarse de manera óptima, porque el trabajador no se esfuerza más si tiene potencial para un mejor

desempeño y qué habilidades y/o capacidades se deben reforzar para que el trabajador mejore.

El objeto de estudio, se centra en el Talento Humano de la Contraloría del estado Cojedes, la cual es el órgano constitucionalmente autónomo, integrante del Poder Ciudadano y rector del Sistema Nacional de Control Fiscal, al servicio del Estado y del pueblo venezolano para velar por la buena gestión y el correcto uso del patrimonio público. Está ubicada en la calle Manrique cruce con la avenida Bolívar, edificio Anjomar, municipio Ezequiel Zamora, estado Bolivariano de Cojedes.

Un elemento esencial en este órgano de control fiscal, es que los funcionarios cuentan con valores y principios institucionales, con el lema interno: “Somos gente contralora” y externos: “hacia la consolidación del Sistema Nacional de Control Fiscal”, basados en honestidad, equidad, decoro, transparencia, lealtad, responsabilidad, vocación de servicio, disciplina, eficacia, responsabilidad, puntualidad, pulcritud, celeridad y participación ciudadana.

Por consiguiente, Chiavenato, (ob. cit.), señala “Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.”(p. 62). Para el buen cumplimiento de sus funciones la Contraloría General del Estado Cojedes posee un Manual de Evaluación del Desempeño basado en Objetivos de Desempeño Individual, el cual tiene como finalidad fomentar la eficacia de los empleados de la Contraloría del Estado Cojedes, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

En virtud de ello, la Contraloría del estado Cojedes, como cualquier otra organización no escapa a los constantes cambios y reestructuraciones, que pueden ser debilidades para la gerencia, es importante destacar que contar con la adecuada estructura y la mejor de las estrategias, nunca han de garantizar éxito alguno de no estar armoniosamente alineadas a la cultura existente en la organización.

Visión Empírica

De hecho, la cultura constituye el factor más complejo y multidimensional, gente que tiene capacidad sin límite alguno, que se propone hacer algo, y que como todo ser humano, percibe, juzga y transforma la naturaleza (realidad) a su favor, por lo que se debería subestimar a los demás recursos, mejor dicho se debería subordinar al hombre, a la forma en que él los percibe y le permitirán cumplir con lo que individualmente se propone.

Sin embargo, es considerada como el medio que permite moldear las conductas de los individuos hacia la consecución de un fin común, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas y sanciones, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, que con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

Pude constatar, a través de la observación directa, dentro del contexto abordado que pueden existir debilidades relacionadas con factores internos (derivados de las características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones y de valores) y externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, presión de tiempo, falta de promociones, ausencia de participación, las políticas implementadas por la Dirección de Recursos Humanos), así como la falta de espacio, ya que no se cuenta con sede propia, la falta de pertinencia y compromiso, lo cual conlleva a deficiencias al momento de realizar las funciones y lo que pudieran estar obstaculizando el cumplimiento de las labores de los funcionarios en la Contraloría del Estado Cojedes.

Todo ello, trae como consecuencias conflictos laborales en el buen desempeño de las funciones del personal y por ende no se cumplen con los objetivos planificados por la Organización, partiendo de esta problemática la investigación está dirigida a imbricar la descripción de estrategias gerenciales de una buena cultura organizacional que optimice el desempeño laboral del Talento Humano, con la finalidad de asegurar la eficiencia del personal que conlleve a una evaluación del desempeño en el

cumplimiento de sus funciones. A tal fin, me permito formular las siguientes interrogantes que permitirán visionar los propósitos de mi investigación:

¿Cuál es la cultura organizacional del personal de la Contraloría del estado Cojedes?

¿Cómo es el desempeño laboral del personal de la Contraloría del estado Cojedes?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales desarrolladas por la Contraloría del estado de Cojedes?

¿Cuál será la mejor aproximación teórica para que aporte estrategias a través de la cultura organizacional y las estrategias gerenciales en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes?

Propósitos e intencionalidad de la investigación

- Imbricar la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes.
- Indagar acerca de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal de la Contraloría del estado Cojedes.
- Interpretar las estrategias gerenciales por los Versionantes en la Contraloría del estado Cojedes en función de su cultura organizacional.
- Describir las estrategias gerenciales de la cultura organizacional para mejorar el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes.
- Generar una aproximación teórica acerca de la cultura organizacional y desempeño laboral del personal de la Contraloría del estado Cojedes.

Cuerpo de ideas Argumentativas que sustentan la investigación

Esta investigación está enmarcada en la línea de investigación del Área Ciencias Económicas y Sociales, específicamente en gerencia pública establecidos en el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) y en el Plan de la Patria (2013-2019), dentro de la construcción del Socialismo Bolivariano del Siglo XXI, como alternativa al Modelo

salvaje del Capitalismo y estafa para asegurar la “mayor suma de Seguridad Social, mayor suma de Estabilidad Política y la Mayor suma de felicidad”, para nuestro pueblo.

De igual forma, servirá de apoyo, para abrir nuevas investigaciones para estudios posteriores a fin de imbricar las estrategias gerenciales de cultura organizacional en el desempeño laboral del personal de la Contraloría del estado Cojedes, con la finalidad de mejorar el nivel de rendimiento y eficiencia del personal.

El ser humano cuando inicia una relación laboral en cualquier organización eleva a ésta ciertas necesidades que afecta su desempeño en el trabajo, algunas de estas necesidades son físicas, otras se relacionan con valores psicológicos y sociales. Sí bien es cierto, que el Talento Humano bien instruido, proporciona un aporte positivo a la hora de optimizar las tareas que tengan que realizar, la organización mejorará el servicio prestado al personal que allí labora y a la comunidad en general, esto le dará a la organización un gran impacto positivo dentro y fuera de ella, debido a que proporcionará un sin número de beneficios y ventajas, minimizando el número de errores.

Además, un talento humano bien preparado, permitirá en un futuro una respuesta más rápida, clara y concisa a la hora de buscar cualquier información, en tal sentido, la posible formación al personal dará un aporte positivo a la hora de optimizar las funciones de la Contraloría del estado Cojedes.

Las contribuciones dadas a través del establecimiento de estrategias gerenciales en la Contraloría del estado Cojedes en su nivel de desempeño en el trabajo, darán como resultado optimizar nuevos logros que ayudan a obtener mayor rendimiento, probablemente habiendo un buen funcionamiento del proceso administrativo y gerencial como son: planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades en cuanto a los puestos de trabajo para obtener la meta u objetivo propuesto.

Asimismo, la implementación de estrategias y de una buena cultura organizacional no sólo protegerá los activos de una organización, sino que también atrae, motiva y retiene a los mayores talentos y mantiene flexible a la organización, para que pueda adaptarse a las condiciones cambiantes del día a día. Por otra parte, esta investigación

tendrá un impacto social debido a que es un elemento clave y de prioridad ante cualquier proceso y competitividad de las organizaciones públicas, que poseen información actualizada acerca de la cultura organizacional que contribuye a una mejor comprensión y planificación en la gestión del talento humano y facilita la toma de decisiones acertadas, dirigidas al logro de los objetivos organizacionales.

Igualmente, esta investigación me permitió transferir a la realidad, los conocimientos adquiridos, específicamente lo relacionado con la cultura organizacional, estrategias gerenciales en el desempeño laboral en la gerencia pública de la Contraloría del estado Cojedes y la influencia que esta pueda tener en las personas que la componen.

MOMENTO II

MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL

PRECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Precedentes Internacionales

Libreros (2011), realizó su trabajo de grado titulado: “Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca”, presentado ante la Universidad Nacional de Colombia para optar al título Magíster en Administración, con el propósito de mostrar la relación que existe entre Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.

En el mismo determina que el Bienestar Laboral es un factor que permite el funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo de las instituciones educativas, incidiendo con sus resultados en la comunidad educativa y en la mejora de la calidad de la educación. Esta investigación con un enfoque cualitativo se realizó en la ciudad de Palmira, tomando como fuente primaria de información a la Institución Educativa Cárdenas Centro, con la participación del 50% de los servidores públicos, quienes contestaron la encuesta, también se realizaron cuatro entrevistas en profundidad a servidores públicos de los diferentes estamentos cardenalicios. Con los resultados obtenidos en las encuestas y cuestionarios de pregunta abierta se hace un contraste de las percepciones que tienen los docentes, directivos docentes, administrativos y otros servidores públicos.

En este sentido, el aporte de esta investigación se centra en la importancia que refleja la cultura organizacional en el bienestar de los servidores públicos, así como la percepción que ellos posean, tal que permitirá para este estudio relacionar cada uno de los elementos y actores que intervengan.

Igualmente, Maestre (2011), desarrolló un trabajo de investigación titulado: “Cultura Organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquia”, presentado ante la Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, para optar al título de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y

Organizacional. Este estudio, permite a la organización tener un mejor entendimiento de su propio funcionamiento y, por tanto, puede convertirse en una herramienta que ayude a resolver algunos de sus problemas internos. El objetivo del trabajo consiste en describir ocho variables: “Orientación a las Personas”, “Identidad y Pertinencia”, “Orientación a los Equipos”, “Iniciativa, Creatividad e Innovación”, “Calidad del Servicio”, “Estructura” y “Comunicación”.

En líneas generales, se detectó que la característica “Calidad del Servicio” se encuentra fortalecida en la cultura de la empresa. A su vez, las restantes siete variables presentaron niveles bajo y medio de reconocimiento. Con relación a estos resultados, se infiere que la cultura se muestra frágil, por lo cual se hace necesario buscar alternativas encaminadas a su fortalecimiento.

Esta investigación presenta un enfoque de carácter cuantitativo, de alcance descriptivo, no experimental probabilístico. Este enfoque permite obtener información que favorece la toma de decisiones para mejorar, ajustar o cambiar procesos administrativos que responden a la naturaleza de la organización.

Se considera que el trabajo de Maestre, constituye en sólido antecedente para el presente estudio, por cuanto sus argumentos teóricos fortalecen el contenido de esta investigación; así como, permite ver la cultura organizacional desde una óptica que trasciende fronteras dentro de la subjetividad de la problemática a nivel internacional, de la misma manera que da relevancia a las soluciones de la problemática de acuerdo a la incidencia que le den los trabajadores de la Contraloría del estado Cojedes, a su identidad y pertinencia enmarcado en la misión y visión; es decir, su cultura organizacional.

Asimismo, Martínez (2010), en su trabajo de grado titulado: “Gestión de Directores y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria- Red N° 7 del Callao”, para optar al grado académico de Maestro en Educación en la Mención: Gestión de la Educación, ante la Universidad San Ignacio de Loyola-Lima-Perú, tiene como propósito medir la relación que existe entre las variables Gestión Educativa de los directores y la variable Cultura Organizacional, a fin de buscar

nuevas formas de cultura organizacional que permitan conducir las instituciones educativas de forma eficaz y eficiente .

Para ello, se empleó un diseño de investigación de tipo descriptivo correlacionar aplicada a una población de 189 personas, se contó con dos cuestionarios, que tienen 77 preguntas, las cuales permitieron comprobar el grado de significabilidad de las mismas. Se utilizó también, el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa y el enfoque humanístico gerencial para medir la cultura organizacional sustentada por Robbins. Los resultados evidencian el grado de confiabilidad de ambas variables, lo que se constata en el resultado alcanzado, concluyendo en forma precisa, dando validez al trabajo ejecutado en la Red N° 7 del Callao.

Esa investigación se toma como referencia, a fin de relacionar las categorías que emergen del fenómeno estudiado para lograr un adecuado desempeño del personal de la Contraloría del estado Cojedes en función de su cultura organizacional. Los antecedentes de la investigación antes presentados son una muestra de los diferentes estudios a nivel internacional vinculados con los propósitos de la presente investigación.

Precedentes Nacionales

Por su parte, Ramírez (2010), en su trabajo de grado Cultura Organizacional y Tareas Gerenciales del Director, presentado ante la Universidad del Zulia, para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación Mención: Planificación Educativa, estuvo orientada a analizar la relación entre la cultura organizacional y las tareas gerenciales del director en las instituciones educativas que conforman el municipio escolar N° 2, así como proponer lineamientos teóricos metodológicos que impulsen mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales. El estudio fue de tipo de campo con un diseño no experimental, y una población de 42 docentes. Los resultados determinaron con una alta categoría a la proporción de una identidad, compromiso colectivo y estabilidad del sistema social.

En el caso de identificar las tareas llevadas a cabo por el director, los aspectos de control y supervisión se identificaron en mayor nivel a diferencia de la planificación y

la organización que se ubicaron en un segundo plano. Mientras que al analizar las funciones que tiene la cultura organizacional, el aspecto del acompañamiento docente se percibió como moderado, además se diseñaron lineamientos teóricos operativos orientados a impulsar mejoras en la cultura organizacional y las tareas gerenciales del Director. El aporte para el presente estudio incide en la satisfacción del cumplimiento de las tareas ejecutadas por el personal directivo, ya que se traduce en motivación y pertinencia de manera que, fortalecerá el desempeño del talento humano.

Por otra parte, Marcano (2010), en su trabajo titulado el clima organizacional y el desempeño laboral en la Circunscripción Militar del estado Bolivariano de Miranda, presentado ante la Universidad Experimental Politécnica de las Fuerza Armada Nacional (UNEFA), para optar al título de Magíster Scientiarum Mención Gerencia de Recursos Humanos, tuvo como propósito precisar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados civiles y administrativos de la Circunscripción Militar del estado Bolivariano de Miranda. El estudio se fundamentó en la modalidad de campo, de tipo descriptivo con apoyo en la revisión bibliográfica.

La población objeto de estudio estuvo representada por 28 empleados civiles administrativos, lo que permitió llegar a la conclusión de que es necesario que los superiores estudien las causas de los conflictos que se presentan en la institución para corregir los aspectos negativos y tomar los positivos, mejorando el desempeño del equipo de trabajo, lo que repercute favorablemente en el entorno o clima organizacional.

El estudio en referencia, guarda estrecha relación con la presente investigación, ya que el clima organizacional permite a los empleados cumplir eficientemente con sus funciones, así que permite para esta investigación conocer la incidencia que posee cada elemento de la Cultura organizacional en el desenvolvimiento de las tareas ejecutadas acordes a su ambiente de trabajo y así permitir el logro de sus objetivos.

Precedentes Regionales

Al respecto, López (2011), en su trabajo de grado Estrategia Gerenciales basados en la Cultura Organizacional para optimizar el desempeño laboral de Docentes de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Tinaquillo estado Cojedes, para optar al título de Magister Scientiarium en Administración Mención Gerencia General, tuvo como objetivo crear estrategias gerenciales basadas en la cultura organizacional realizada en la UNELLEZ, siguiendo los lineamientos de un diseño de campo descriptivo, bajo la modalidad de “Proyecto Factible”; el cual se inicia con el conocimiento de la realidad problemática, seguido por la documentación pertinente al problema en cuestión.

La técnica empleada para recopilación de los datos fue la técnica de la encuesta tipo Likert, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado por 18 enunciados de alternativa abierta, para el análisis e interpretación de los datos. Se utilizó para ello la técnica de estadística descriptiva porcentual, para comprobar la confiabilidad se utilizó el cálculo del alfa de Crombach.

Se concluyó, que en la institución no existe un liderazgo favorable, no hay una comunicación adecuada, la cultura que presentan los docentes requiere de una actualización de los valores de la cultura actual que permita establecer un convenio para participar integralmente, a fin de optimizar el desempeño laboral de los docentes que genere una educación de calidad, que permita la obtención de conocimiento significativos por parte de los usuarios para que sean excelentes profesionales; protagonista en la construcción del socialismo del siglo XXI.

Dicho estudio se relaciona con la presente investigación, ya que permite la obtención de conocimiento significativo, es decir, va más allá del objeto, internaliza el sujeto modificando conductas a través de la creación de valores, creencia, costumbre a los largo de su vida, en el desenvolvimiento de sus actitudes y aptitudes como ser humano, como trabajador en cada uno de los roles que ejecuta.

Asimismo, presenta la visión futurista de los cambios que vienen emergiendo en nuestro país, desde todos los ámbitos de la estructura del estado y que le permitan a

los funcionarios de la Contraloría entender su cultura organizacional vinculada a su vida, a su acontecer cotidiano y entender la realidad de su entorno.

En concordancia, Sánchez (2010), presentó su trabajo de grado titulado Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo del Control Fiscal Externo de la Alcaldía del Municipio Ricaurte, estado Cojedes ante la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General.

El objetivo general de la presente investigación fue analizar la Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo del Control Fiscal Externo de la Alcaldía del Municipio Ricaurte, estado Cojedes, la problemática se centró en que los miembros de este ente municipal han asumido una conducta escasamente motivada por cuanto no están adaptados a la figura de control externo, el estilo de gerencia propios del organismo municipal no estaba sujeto a este control. En relación a la metodología se utilizó el tipo de investigación descriptiva con diseño de campo, se empleó el tipo de muestreo no probabilístico o dirigido. Estuvo representada por 92 sujetos con un instrumento, modelo escala de Likert y el método estadístico Alfa de Crombach.

Se concluye, que la percepción del personal sobre el desempeño de la institución en relación al control externo, en atención a la noción de cultura organizacional, presenta fallas en el liderazgo para la consolidación de una estructura organizacional funcional que permita el acoplamiento hegemónico en función de la empresa y la comunidad.

Este trabajo de grado está relacionado con la presente investigación, por cuanto permitió confirmar la necesidad de contar con una cultura organizacional como estrategia gerencial que conlleva a la obtención de un profesional con valores éticos y morales, que posteriormente va a liderar las prácticas de control y ética en las distintas organizaciones y comunidades donde se desenvuelva, creando y fortaleciendo la filosofía de gestión, mejorando su desempeño laboral a través de las satisfacciones básicas y profesionales. También es importante develar que la importancia de una buena estructura y un buen líder gerencial repercuten en la fortaleza de la cultura.

Los aportes obtenidos de las investigaciones de Libreros (2011), Maestre (2011), Martínez (2010), Ramírez (2010), Marcano (2010), López (2011) y Sánchez (2010), generaron una fuerza indetenible en su afán de brindarme la oportunidad como investigadora, a sumar esfuerzos en la incorporación de elementos que fortalezcan el pensamiento gerencial desde una visión más humana y el fortalecimiento de la cultura organizacional como centro de conocimiento de los funcionarios públicos.

Descripción de la institución objeto de estudio

Reseña Histórica

La Contraloría del estado Cojedes (Ver Anexo A), según la investigación realizada por el Cronista de San Carlos, el Dr. José Antonio Borjas, los orígenes de la Contraloría del Estado Cojedes, se remontan para el año 1.965, durante el periodo presidencial del Dr. Raúl Leoni y el Gobernador para ese entonces del Estado Cojedes, el Dr. Raúl Combra, quien formaba parte de la coalición llamada la “Ancha Base” integrada por los partidos políticos: AD, URD y FND, éste último partido, tenía como máximo líder al Dr. Arturo Uslar Pietri.

El Anteproyecto de Ley fue elaborado por varios Diputados de la Asamblea Legislativa y admitido como Anteproyecto de Ley de la Contraloría del Estado Cojedes, en la sesión de fecha 06 de diciembre de 1.965, ese mismo día de su presentación, fue discutido y aprobado en primera discusión. El Presidente de la Asamblea Legislativa, el Sr. Luís Ramírez Colmenarez, destacó, que debido al poco tiempo que le quedaba a la Asamblea de sesiones ordinarias y por la proximidad de las fiestas navideñas, pidió a la Cámara, que se declarase en materia de urgencia.

El 15 de diciembre de 1.965, fue sometido a la segunda discusión, el proyecto de Ley, que fue aprobado por la mayoría en Asamblea. El 20 de diciembre, se convocó la Asamblea para seguir la discusión del proyecto, aplazado para el día 21 de diciembre de 1.965, fecha en que fue aprobada la primera “Ley de la Contraloría del Estado Cojedes”. El 22 de diciembre de 1.965, una vez corregida la “Ley por la Comisión de Estilos” fue, sancionada y firmada por el Presidente de la Asamblea

Legislativa, Sr. Luís Ramírez Colmenarez, el primer Vice – Presidente, Sr. Pedro Lartiguez, el segundo Vice – Presidente Sr. Manuel Felipe López y el Secretario Sr. Francisco Sosa Méndez.

En el Oficio N° 81, proveniente de la Gobernación del Estado Cojedes y firmado por el Gobernador Dr. Raúl Combra, quien puso de manifestó al Presidente de la Asamblea, que ha recibido la Ley de la Contraloría del Estado Cojedes, sancionada el día 28 de diciembre de 1.965, fecha para la cual, el Gobernador, puso el ejecútese, quedando desde entonces como Ley Oficial del Estado Cojedes. El día 31 de enero de 1.966, el Gobernador del Estado Cojedes, Dr. Raúl Combra envió a la Asamblea Legislativa, la Ley de Contraloría del Estado Cojedes, debidamente promulgada y publicada en la Gaceta Oficial, que a partir de ese momento entró en vigencia en el ámbito del Estado.

El día 01 de febrero de 1.966, la Comisión Delegada de la Asamblea Legislativa, se abocó a elegir las nuevas autoridades de la Contraloría, se abrió el debate y el Diputado Jesús Testa Rodríguez, presentó los siguientes candidatos: Para Contralor, Sr. Alfredo Torres; como Sub – Contralor el Sr. Elías Esteban Nazar. Dichos nombramientos fueron aprobados por la asamblea en la sesión realizada el día 07 de febrero de 1.966, se completó el nombramiento del personal de la Contraloría, nombrando como Oficial B, al Sr. Pedro Rodríguez Moreno y como portero al Sr. Julio Aular.

La Contraloría inició sus actividades con un personal integrado por cinco personas, que se encargaron de todo el trabajo correspondiente y tuvo como sede, la Gobernación de Cojedes en un local donde, funciona el “Salón de Taguanes”. El día 02 de enero de 1.967, fue nombrado como Asesor de la Contraloría del Estado, el Dr. José Antonio Borjas (nativo del Baúl), quien también asesoraba a la Asamblea Legislativa durante el periodo noviembre de 1.966 a 1.969, y fue quien realizó la primera reforma a la Ley de la Contraloría. En el Artículo 16 de dicha ley, se estableció lo siguiente: “El Contralor y Sub-Contralor del Estado, deberá prestar caución real para entraren el ejercicio de sus cargos hasta por la cantidad Cinco

Bolívares 5 Bs. F. o personal con dos personas honestas y notoriamente solventes a juicio de la Asamblea Legislativa”.

El 21 de mayo de 1.968, fueron realizados los siguientes nombramientos: Antonio Sánchez (Fiscal de Obras) y Silvia Cancines (Fiscal de Bienes), estos nombramientos fueron realizados por el Contralor del Estado Cojedes, el Sr. Alfredo Torres y aprobados en Asamblea el 14 de junio de 1.968, así como también, el traslado de partidas para pagar el gasto de representación del Contralor, por la cantidad de 6 Bs. F.

Por otra parte, tiene su base legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009), específicamente en su artículo 163, el cual establece:

“Cada Estado tendrá una Contraloría que gozará de autonomía orgánica y funcional. La Contraloría del Estado ejercerá, conforme a esta Constitución y la ley, el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estadales, sin menoscabo del alcance de las funciones de la Contraloría General de la República. Dicho órgano actuará bajo la dirección y responsabilidad de un Contralor o Contralora, cuyas condiciones para el ejercicio del cargo serán determinadas por la ley, la cual garantizará su idoneidad e independencia; así como la neutralidad en su designación, que será mediante concurso público.”

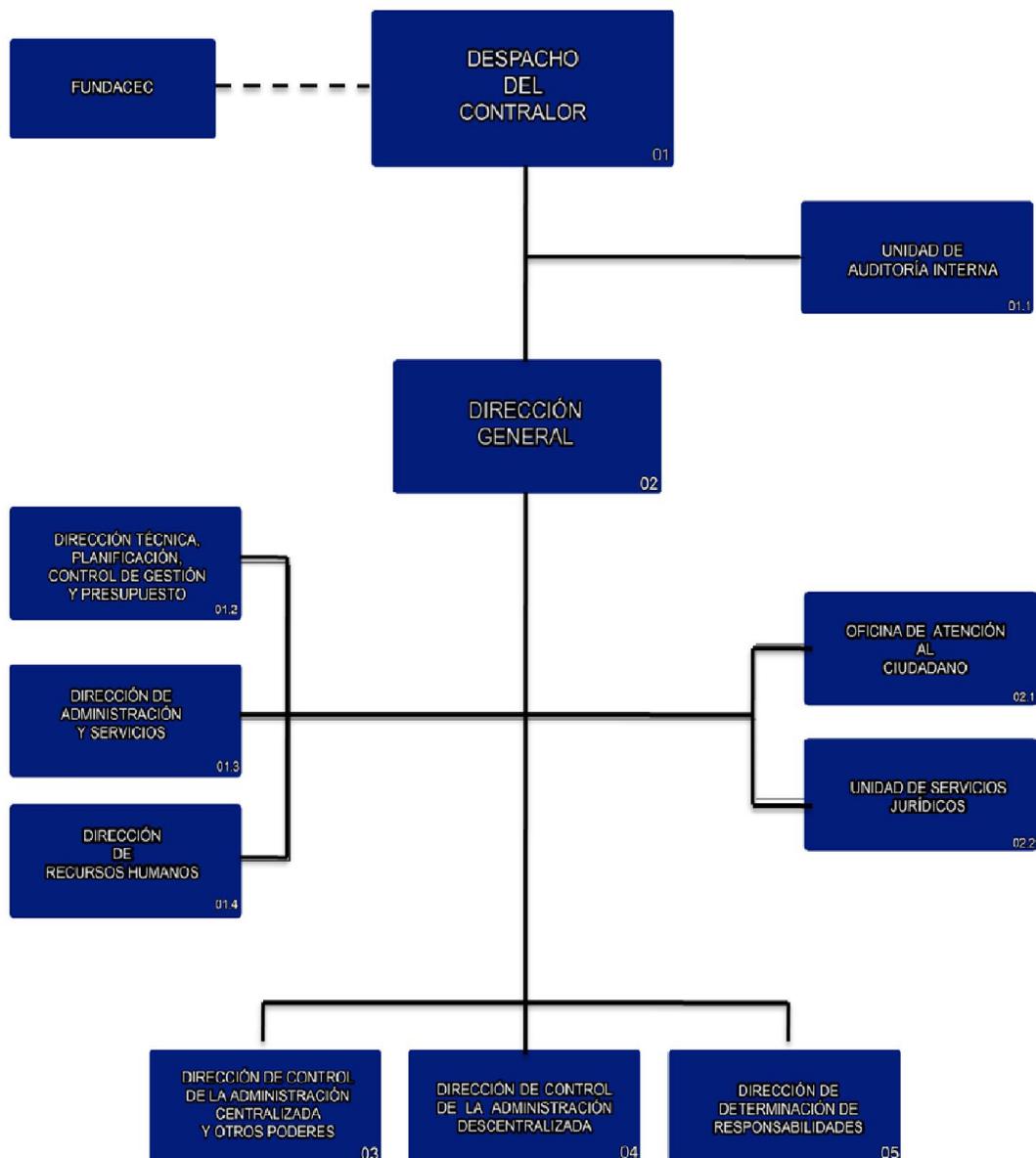
De allí que, la contraloría tiene la potestad y ser garante del control, vigilancia, fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estadales manejados por los diferentes órganos y/o institutos adscritos a la administración pública.

Misión

Controlar eficiente y oportunamente el patrimonio de la Administración Pública Regional para garantizar un manejo racional de los recursos, contribuir a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, mediante mecanismos de inspección, fiscalización y auditorías de diversos tipos, así como garantizar la participación ciudadana, promoviendo y fortaleciendo el Poder Popular.

Visión

Ser una Contraloría modelo en eficacia y en eficiencia, líder en la lucha contra la corrupción, dotada de recursos humanos motivados, bien remunerados, competentes y altamente capacitados, con tecnología de punta, autonomía financiera y sede propia, contribuyendo irrevocablemente a mejorar la calidad de la Gestión Pública Regional, así como fomentar y fortalecer el Poder Popular.



Ideograma 1.

Estructura Organizativa de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

Fuente: Contraloría del estado Cojedes 2013.

Ámbito de control

La Contraloría del Estado Cojedes realiza sus actuaciones, aplicando criterios de economía, objetividad, oportunidad y relevancia material; conjuntamente con los lineamientos establecidos en los planes nacionales estratégicos y operativos, correspondiéndole el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos a través de la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisión fiscal en los organismos y entes sujetos a control para dar cumplimiento al ordenamiento jurídico y a la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal (2010) y su Reglamento.

Principios y Valores Institucionales

- **Honestidad:** Actuar teniendo en cuenta siempre que los fines públicos excluyen cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo, destinado de alguna manera al provecho personal o grupal de los servidores públicos o de un tercero cualquiera que éste sea, o buscarlo u obtenerlo por sí mismo o por interpuesta persona.
- **Equidad:** Actuar, respecto a las personas que demandan o solicitan sus servicios, sin ningún tipo de preferencias y sólo en razón del mérito, legalidad, motivaciones objetivas y sin consideración de género, religión, etnia, posición social y económica u otras características ajenas al fondo del asunto y a la justicia.
- **Decoro:** Impone al servidor público respeto para sí y para los ciudadanos que recurran en solicitud de atención o demanda de algún servicio. Respeto que ha de exteriorizar siendo circunspecto en el lenguaje y en la manera de conducirse durante el ejercicio de las funciones y tareas asignadas.
- **Transparencia:** Es el principio que exige de todos los funcionarios públicos la ejecución diáfana de los actos de servicio y el respeto del derecho de toda persona a conocer la verdad, sin omitirla ni falsearla.

- **Lealtad:** Manifestación permanente de fidelidad que se traducirá en constancia y solidaridad para con la institución, niveles supervisores, compañeros y subordinados. Cuando se ejercita en ausencia de los superiores alcanza su máxima expresión valorativa.
- **Responsabilidad:** Estar conscientes de nuestra obligación como servidores públicos, realizando el mejor esfuerzo para cumplir con los deberes asignados y asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- **Vocación de servicio:** Excluye conductas, motivaciones e intereses que no sean los institucionales y se patentiza en acciones de entrega diligente a las tareas asignadas.
- **Disciplina:** Significa la observancia y el estricto cumplimiento de las normas administrativas por parte de los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones.
- **Eficacia:** Comprende la realización de los programas y actuaciones gubernamentales y administrativas al menor costo para los contribuyentes, en el menor tiempo posible y con logro óptimo de los objetivos planteados.
- **Responsabilidad:** Significa disposición y diligencia en el cumplimiento de las competencias, funciones y tareas encomendadas, el tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas; así como la permanente disposición a rendir cuentas y a asumir las consecuencias de la conducta pública sin excusas de ninguna naturaleza.
- **Puntualidad:** Exige del servidor público que los compromisos contraídos y las tareas, encargos y trabajos asignados sean cumplidos dentro de los lapsos establecidos o convenidos. Impone exactitud y precisión en el cumplimiento de los horarios para el desarrollo de las actividades ordinarias y extraordinarias relacionadas con sus labores.
- **Pulcritud:** Entraña la adecuada presentación de los bienes públicos, la preocupación por el ambiente físico y de trabajo y, en todo caso, el no aumentar, por desidia, su deterioro. Asimismo implica la apropiada presentación personal de los servidores públicos durante el ejercicio de sus funciones.

- **Celeridad:** La celeridad en las actuaciones de control fiscal, sin entorpecer la gestión de la Administración Pública.
- **Participación ciudadana:** Incentiva e incorpora a los ciudadanos en su gestión fiscalizadora, para la formación, ejecución y control de la gestión pública como medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

Los valores y principios presentados, me permiten vislumbrar donde subyace el carácter legal de la cultura organizacional de la Contraloría del estado Cojedes, referenciados en la Ley Contra la Corrupción (2003).

Sustentos Teóricos

Cultura Organizacional

Es un conjunto de significados que son compartidos por una comunidad, ya sea empresarial, regional o gremial. En términos sencillos, se puede decir que cultura organizacional es la forma de ser, actuar y organizarse que tiene una empresa. Desde este punto de vista, todas las organizaciones tienen una cultura, por lo tanto, hay tantas culturas como organizaciones existen.

Al respecto, Castillo, (s/f.), Gerente General de Psiigma Corp., afirma que: “los miembros de una organización poseen unas creencias y valores que van emergiendo de la interacción de todos, y eso le da una característica propia al conjunto. La personalidad es la persona como la cultura es a la organización”. Es así, como se concibe la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y se transmiten a los miembros de una sociedad.

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

Por otra parte, la UNESCO, en la Conferencia Mundial sobre las políticas culturales, que tuvo lugar en México en el año 1982, definió que:

“...la cultura nos da la capacidad de reflexionar sobre nosotros mismos. Hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. Mediante ella nos expresamos, tomamos conciencia, nos reconocemos como un proyecto inacabado, cuestionamos nuestras propias realizaciones, buscamos incansablemente nuevas significaciones y creamos obras que nos trascienden.”

Resulta claro, que esta perspectiva permite descubrir y centrar que el gerente o máxima autoridad de una organización debe tener presente que a su alrededor interactúan personas, y asume la relación a su medio, los valores que sustenta, el conjunto de creencias y tradiciones que se estructuran en función de ella y que determinan formas de conducta de sus miembros.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional o corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido, la principal responsabilidad de la máxima autoridad, llamase Director General o Jefe, consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable.

Para llevar a cabo lo anterior, la máxima autoridad debe estar al tanto de las filosofías, ideologías y aspiraciones que predominan en la mente colectiva de la organización; luego debe discernir la forma en que estas fuerzas afectan cualquier intento por cambiar y, por último, debe desarrollar formas de dirigir el cambio dentro de la cultura corporativa.

En base a lo ya expuesto, y según el control interno (Informe COSO II 2004), dentro de sus componentes se encuentra el Ambiente de Control, el cual marca las

pautas del comportamiento de las personas y tiene influencia directa en la conciencia y la actitud de los individuos respecto al control. (Mantilla 2000, p.18).

De tal modo que, la gestión se refiere tanto a la administración de una organización de cara a sus responsabilidades sociales, políticas y económicas, perspectiva en la cual son fundamentales los principios de apertura, transparencia y cultura de rendición de cuentas; como al plano de las relaciones internas, para construir y mantener un ambiente y condiciones de trabajo que estimulen el logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2010), establece en su artículo 4:

“A los fines de esta Ley, se entiende por Sistema Nacional de Control Fiscal, el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que, integrados bajo la rectoría de la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de dirección de los sistemas y procedimientos de control que coadyuven al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a esta Ley, así como también al buen funcionamiento de la Administración Pública.”

Por estas razones, el Ideograma 2, explica la cultura organizacional de la Contraloría del estado Cojedes, la cual está integrada por elementos basados en principios y valores, normas institucionales y leyes legales y sublegales que reflejan la cultura interna con la finalidad de producir conciencia, responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos del Estado y la rendición de cuentas, sustentado en el control social y la participación de cada uno de los funcionarios que hacen vida dentro de ella y ser un modelo de gestión que permita el fortalecimiento de su sistema.

Para ello, los funcionarios o servidores públicos (Talento humano) de la Contraloría del estado Cojedes deben modificar su conducta para coadyuvar en el control de los recursos del Estado en pro del bienestar de la sociedad, es decir, con sentido de pertinencia e identidad en la práctica de su cotidianidad.

Importancia de conocer la Cultura Organizacional

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización).
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

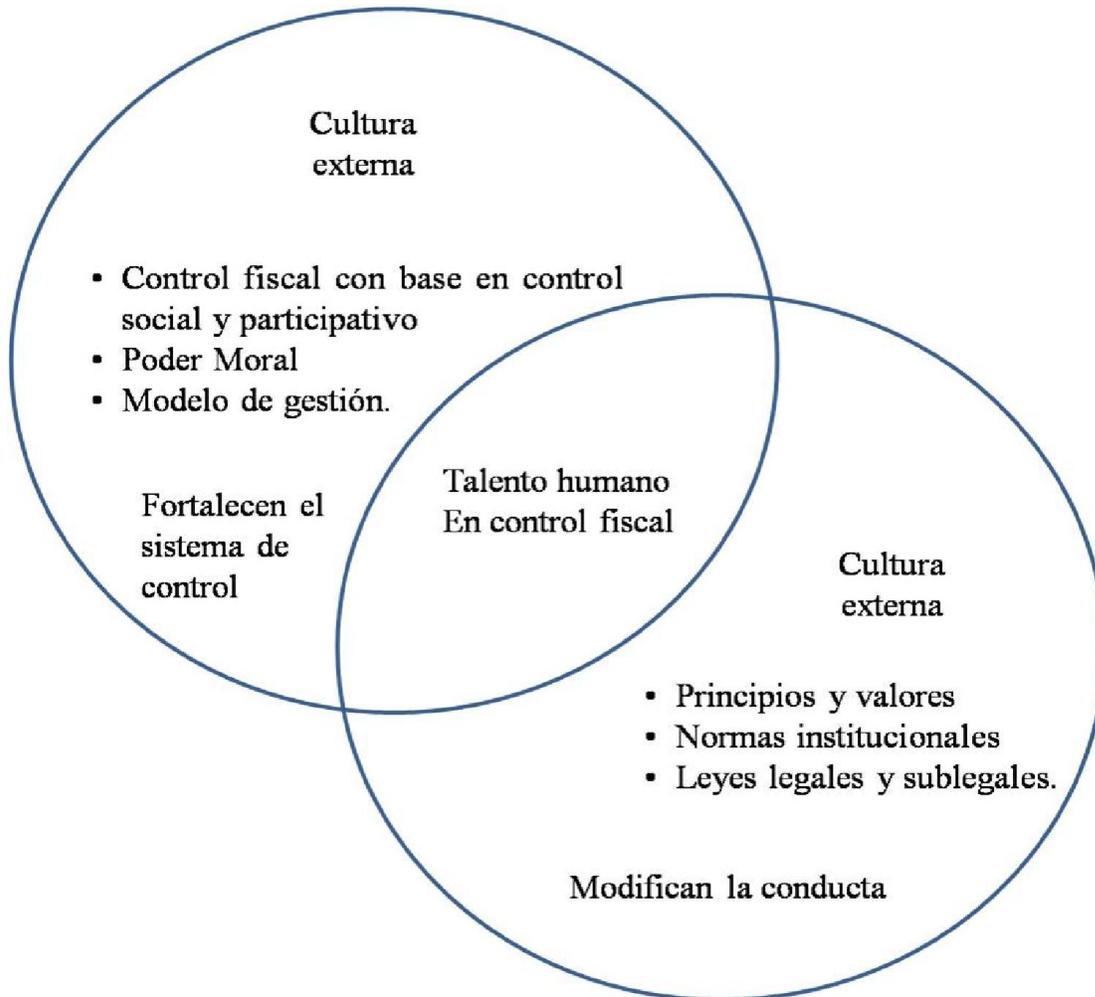
La esencia del enfoque de cultura organizativa, reside en considerar a las organizaciones como sociedades relativamente autónomas dotadas de sus propios procesos de socialización, de normas y estructuras sociales. A un nivel general, una cultura organizativa se edifica mediante la articulación de mitos, valores e ideología.

Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.

- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.



Ideograma 2

Cultura Organizacional de la Contraloría del estado Cojedes

Fuente: Elaboración propia.

Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional tiene seis (6) características principales:

- 1. 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.

2. **Normas:** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes:** Son los principios que defienden la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía:** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas:** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. **Clima organizacional:** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, entre otros.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias, ya que el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada producen estímulos que influyen en las personas.

Elementos de la Cultura Organizacional

Uno de los determinantes primarios de las culturas organizacionales reside en la actividad y el ambiente en que opera cada organización. Además, cada componente de una organización configura su propia cultura (subcultura) de acuerdo con la función que desarrolla y el ambiente que debe afrontar. A la vez, cada segmento de los recursos humanos de una organización (jóvenes-maduros, nuevos-antiguos, directivos-gerentes empleados) exhibe pautas culturales diferenciales.

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

- **Los valores:** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia. Los valores son las

creencias y conceptos básicos compartidos, y como tales, constituyen la médula de la organización.

Como los valores son los que dan significación y carácter a la organización, los que la distinguen de otras organizaciones, constituyen los cimientos de toda cultura organizacional y proporcionan un sentido común para todos sus componentes. La mayor parte de las frases que expresan los valores medulares de las organizaciones parecen lemas que podrían utilizarse en campañas de publicidad institucional (por ejemplo: “nuestra misión es servir”). Lo que las convierte en algo más que “slogans” es el grado en que estas frases evocan un significado concreto y representan una idea, fuerza para los miembros de la organización.

En las organizaciones que logran este fenómeno de evocación de sus valores medulares, éstos representan generalmente sólo las partes visibles de un amplio conjunto de creencias compartidas ligadas a la concepción de la misión (responsabilidad con la clientela, compromiso por el servicio, productividad, y otros). El moldear, realzar y transmitir los valores es la parte más importante de la función de los directivos. Una vez que la organización moldea sus valores básicos, los actos de los directivos y gerentes deben ser congruentes con ellos (manifestando una fiel adhesión, permanente y ostensible) para que se perciban como vividos y no como meras proclamas retóricas.

- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

Los ritos y los rituales organizacionales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la organización (estilos, convenciones, prescripciones) y constituyen pautas sobre el comportamiento esperado de las personas. En cada ritual (formas y estilos de los memos, notas, reuniones, comunicación verbal, ceremonias, celebraciones, premios y castigos) se manifiestan símbolos de la cultura (“la forma en que hacemos las cosas en esta organización”).

- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente (Robbins, 1996. p. 625).

Los mitos y las leyendas organizacionales están constituidos por narrativas y formas de evocación de hechos para la explicación de fenómenos, encubrimiento de situaciones desagradables o la conciliación de valores organizacionales.

- **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. (opinión propia). Los “héroes organizacionales” son los individuos que personifican y sintetizan los valores de la cultura organizacional, y como tales, proporcionan modelos tangibles de los roles que se espera que desempeñen las personas.

La figura de los “héroes” permite que el ideal organizacional se perciba como alcanzable y humano, ya que ellos (susceptibles de emulación) lo compendian y corporizan, suministran modelos de roles por desempeñar, motivan a todos los miembros, aparecen como símbolos de la organización ante el entorno, y sintetizan lo que diferencia a la organización de toda otra.

- **Lenguaje organizacional:** El lenguaje organizacional es un sistema de símbolos verbales que, a través de su variedad y complejidad, puede tipificar y estabilizar experiencias propias de la organización y de sus distintos componentes, e integrarlas en totalidades significativas para sus miembros.
- **Poder:** La cultura basada en el poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de la organización.
- **Rol:** La cultura basada en el rol es usualmente identificada como la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

- **Tareas:** La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo por proyectos y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Tipos de Cultura Organizacional

- Rutinaria:** este tipo de cultura la utilizan las organizaciones en donde quienes toman las decisiones son los directivos; son empresas en las que se trabaja sin direccionamiento estratégico, su enfoque y posicionamiento es guiado por la rutina y la costumbre; no se trabaja con innovación y lo que menos buscan es la satisfacción del cliente. Se tiene la premisa de atender lo urgente, más no lo importante.
- Burocrática:** en este tipo de cultura se presentan empresas que logran un crecimiento alto y creen que así mismo deben incrementar los controles, las normas y procedimientos; opera la lentitud y la falta de acción; son empresas rígidas y estáticas; no se plantean ventajas competitivas ya que no aprovechan las oportunidades. La premisa en este tipo de empresa es hacer siempre lo mismo, y encontrar las fallas en las personas.
- Soñadora:** en las empresas en las que prevalece este tipo de cultura se cree que los cambios organizacionales deben encaminar cambio en la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades del contexto; se sustentan en que el desenvolvimiento y el desarrollo en modelos externos y teóricos son mejores que los comprobados con la experiencia del manejo.
- Innovadora:** en esta cultura los empleados de la organización se sienten parte de un equipo, que participan, toman riesgos y están dispuestos a poner todo lo mejor de sí para cumplir los objetivos de la planeación estratégica propuesta. Todos están dispuestos a aprovechar las oportunidades dando una óptima utilización al tiempo y a la tecnología. Se tiene como premisa buscar el mejoramiento continuo.

Factores que afectan la Cultura Organizacional

- **La historia y propiedad:** Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- **El tamaño:** Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.
- **La tecnología:** Ésta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.
- **Metas y objetivos:** Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- **El personal:** Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura.

Subcultura en la cultura organizacional

Son aquellas culturas que reflejan problemas, situaciones o experiencias que enfrentan todos los miembros en una organización. Están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo, el Departamento de Compras puede tener una subcultura que sólo comparten sus miembros y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de ese Departamento.

En consecuencia, si las organizaciones no tienen una cultura dominante y estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

Por su parte Guédez (1996) plantea dos aspectos importantes que son:

“Los subsistemas filosóficos y de actitud, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben ser las personas que faciliten lo necesario para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; éste representa la fuente principal del clima organizacional.” (p. 59).

Dimensiones de la cultura organizacional

- **Dimensión 1: Relación de la organización como el ambiente externo.** Refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo; puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio ofrecido, su mercado, su clientela. Verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones y aquellos que representen limitaciones, porque al mismo tiempo ofrecen oportunidades. El concepto de inconsciente por Schein no es el mismo concepto de Freud, siendo únicamente algo que no es cuestionado, que se vuelve automático, naturalizado.
- **Dimensión 2: Naturaleza de la verdad y de la realidad.** Son los supuestos básicos, las reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de

criterios objetivos. Otras aunque pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos, teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios. Otras aunque pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. En esta dimensión se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”. Algunos ejemplos:

- ✓ **Tradición:** “Esto siempre fue hecho de esta manera”.
 - ✓ **Religión/dogma/ moral:** “Este es el camino correcto para hacer esto”.
 - ✓ **Revelación a través de una autoridad, sea interna o externa a la organización:** “Nuestro presidente quiere que hagamos las cosas de esta manera”, “nuestros consultores o especialistas recomendaron que deberíamos hacerlo de esta manera”.
 - ✓ **Racional:** “Determinado comité analiza el problema y aceptamos la decisión tomada por ellos”.
 - ✓ **Resolución conflictiva a través de seguidos debates:** “Adoptamos la decisión que resista a varias discusiones”.
 - ✓ **Tentativa a equívocos:** “Tentaremos esto y veremos”.
 - ✓ **Test científico:** “Nuestras investigaciones muestran que este es el camino para hacer las cosas”.
- **Dimensión 2a: La naturaleza del tiempo.** Contempla los supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo, bien como su estructuración, verificando si el mismo es orientado al pasado, al presente o al futuro, si es considerado lineal, cíclico (¿cuál es largo de cada ciclo?) y también que unidades de tiempo son relevantes.
 - **Dimensión 2b: Naturaleza del espacio.** Identifica los supuestos relacionados al espacio, verifica la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo. El espacio puede ser utilizado como símbolo de “status”, de poder, puede representar distancia o aproximación entre las personas. Puede aún representar privacidad. Implícitamente, las normas

consideradas apropiadas para la relación formal e informal dentro de la empresa y el límite hasta donde pueden ir las relaciones íntimas y amigables.

- **Dimensión 3: La naturaleza de la naturaleza humana.** Recorre los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la organización posee. El hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo). Puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.
- **Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana.** Refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser proactivo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere. Puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aún estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo.
- **Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas.** Se refiere a la manera considerada correcta para que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, entre otros. Verifica los supuestos referentes a la conducción de las relaciones dentro de la empresa, y como las necesidades humanas básicas de amor y agresión deben ser manejadas. Pregunta si las relaciones humanas están estructuradas con la base en la linealidad, priorizando la tradición, la hereditaria y la familiaridad o en la colateralidad y en el grupo, valorizando la cooperación, el consenso y el bienestar del grupo o todavía, en el individualismo y en la competencia. Verifica en que patrones está fundamentada la relación de la organización con los funcionarios:
 - ✓ **Autocracia:** Basada en los supuestos de los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen “el poder, el derecho y el deber” de ejercerlos.

- ✓ **Paternalismo:** Basada en los supuestos de autocracia y en los supuestos de que todos lo que están en el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.
- ✓ **Consultiva:** Basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.
- ✓ **Participativa:** Basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para la performance de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.
- ✓ **Delegativa:** Basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y la habilidad más la responsabilidad permanece en los niveles de administración.
- ✓ **Colegiado:** Basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total.

Cultura organizacional en relación con los objetivos y metas de la organización

Por medio de la cultura organizacional se pueden establecer normas, procedimientos y políticas, las cuales vienen a modificar la conducta y dirección de los empleados y a los que están por ingresar. La cultura organizacional orienta los objetivos y metas de la organización, debe ir acompañada de la visión y la misión de la misma para que ésta sea exitosa.

A propósito de lo anterior, Robbins (2004) plantea que “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros y que distingue a una organización de otra”. (p. 524). Dentro de este tema, de acuerdo con Gibson e Ivancevich (2001) “Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados”. (p. 35).

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, 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 los principios básicos.

Por igual, Newstrom (2001), señala que: “La cultura organizacional depende evidentemente de las metas, industria y competencia de una organización”. (p. 113). Debido a esto, se hace necesario que la alta gerencia tenga pleno conocimiento de su organización, el funcionamiento hacia dónde se dirige y así mismo de su cultura organizacional, la misma se hace posible la orientación de la empresa hacia objetivos y metas comunes.

Adicionalmente, las Normas Generales de Control Interno (1997), destacan los estándares mínimos que deben ser observados por los organismos y entidades señalados en el artículo 2 “...en el establecimiento, implantación, funcionamiento y evaluación de sus sistemas y mecanismos de control interno”.

Asimismo, en el artículo 3 indica que: “cada organismo o entidad debe organizarse con arreglo a conceptos y principios generalmente aceptados de sistema y estar constituido por las Políticas, normas formalmente dictadas, los métodos, procedimientos efectivamente implantados, así como los recursos humanos, financieros y materiales.”

Estrategia

Es el comportamiento de la organización como un todo integrado, es holística, sistemática y medular, planea, calcula y signa recursos a las actividades básicas para el éxito de la organización. De ahí, la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización.

Dicho de otro modo, Etkin (2009) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. (p. 192). Por esto, Garrido (2006), la define como “una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente

el quehacer empresarial y es algo muy próximo a lo que significa estrategia en la política”.

La estrategia es un elemento estructurado por la combinación de cuatro elementos, que son: una meta o fines a alcanzar; un conjunto de acciones para la obtención de resultados; los caminos (rutas) y modos en los que serán utilizados los recursos; las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados; y los recursos como tales que están a nuestra disposición.

En esta forma, una organización puede usar la cultura o la ideología como base para crear su estrategia, tal como lo afirman Mintzberg, Brian y Voyer (1997) “...la creación de estrategias es el proceso de una visión colectiva, con raíces en las creencias que comparten los miembros de la organización” (p. 186). Por consiguiente la estrategia comprende:

- a) **La misión organizacional:** Es la razón de ser de la organización, el encargo social al colectivo empresarial y el aporte más significativo de la organización a la sociedad. Es una base para producir una unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, identidad y apropiación respecto a la empresa. Es un punto de partida para definir la visión, los objetivos, las metas, las políticas y los medios, sobre todo el diseño de la estructura y los cargos. Es el fundamento de las prioridades, vías y planes de acción, así como las decisiones.
- b) **La visión organizacional:** Es la imagen futura de la organización, el estado deseado. Es un concepto ideal que representa el lugar donde se desea estar en el futuro, pero objetivamente alcanzable de acuerdo a las condiciones y posibilidades reales. La visión es: sorprender al futuro antes que él nos sorprenda.

Cultura organizacional como estrategia

La cultura organizacional como una estrategia puede ser muy efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización, tendrán que buscar formas de mejorar su rendimiento y su desempeño; para lo cual debe tener clara su

definición, lo que significa para los trabajadores y lo que éstos quisieran que fuera, para así pasar a realizar los cambios que estimen necesarios.

Así pues, es parte fundamental del funcionamiento de cualquier organización y es percibida de esta manera por sus empleados, lo que hace necesario que una organización la tenga en cuenta y saque provecho de ella si no quiere que se convierta en un aspecto en contra de los resultados generales y ver al ser humano dentro de la misma, no solamente como uno de los factores de producción, sino como un elemento pilar para el desarrollo y crecimiento de la organización, creará dentro de cada un individuo pertenencia, contribuyendo de la mejor manera al proceso productivo y organizativo de la misma. Ahora bien, para que una empresa u organización pueda ejecutar su estrategia exitosamente debe existir concordancia entre estrategia y cultura organizacional y entre estrategia y naturaleza del entorno.

Gerencia

Es la acción humana, que consiste en alcanzar objetivos organizacionales, y ésta a la vez son subsistemas o dimensiones de una realidad social. Según Drucker (2002) “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”, (p. 11), sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

En otras palabras, la gerencia general significa la realización de determinadas acciones a través de otras personas, la gerencia pública es lograr que las cosas se hagan a través de organizaciones. Para González (2008), la gerencia puede ser definida como el sistema que articula y coordina el proceso administrativo de las organizaciones, con el propósito de alcanzar sus objetivos de una manera eficaz y eficiente mediante la adecuada combinación de recursos materiales necesarios.

Partiendo de las definiciones anteriores, se puede entender a la gerencia, como la actividad que dirige a las organizaciones en la búsqueda del éxito, mediante la organización, coordinación y control de los recursos materiales, económicos y capital

humano, con la finalidad de realizar las actividades de manera eficiente garantizando el logro de los objetivos organizacionales.

Niveles de la Gerencia

Según Segovia y otros (2009), la gerencia se da en tres niveles:

- Nivel estratégico: Corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión. Es decir, se relaciona con la identificación de la misión de la empresa, y con la selección de planes para lograr los objetivos en cada una de las áreas de interés de la misma.
- Nivel coordinativo: Le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio. En tal sentido, se relaciona con los procesos de toma de decisiones que influyen las comunicaciones entre las unidades funcionales y otras áreas de la organización, tales como clientes y suplidores.
- Nivel operativo: Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos. Corresponde a los procesos de producción, mercadeo de bienes y servicios, mantenimiento y apoyo funcional para el movimiento diario de las actividades organizacionales.

Estrategia Gerencial

Según David (1990) “...puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.”

(p. 3), es decir, que se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que su responsabilidad es abarcar la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación”.

Estrategia organizacional

Es el conjunto de propósitos y la forma en que compiten la empresa en su mercado para generar ventajas competitivas. También es el comportamiento de una organización para enfrentar su entorno. Desde el punto de vista de Cabrero (1997), en su libro del Administrador al Gerente Público afirma que “la estrategia organizacional por tanto se concibe como un entorno (sociedad, instituciones, agentes, etc.) que gira alrededor del aparato siendo éste el que da la dinámica al entorno”. (p. 76).

De esta forma la estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

En esta perspectiva, la cultura organizacional puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida en la que apoye tanto a la implementación de su estrategia como los cambios necesarios de la misma. En otras palabras, si la estrategia y la cultura de la empresa se refuerzan mutuamente, los empleados encontrarán natural su compromiso con la estrategia. Sus valores y normas compartidos facilitarán que las personas se unan en torno a la estrategia elegida. (Couler, 2000).

Elementos de la Estrategia Organizacional

Consta de cuatro (4) aspectos fundamentales:

1. La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado. La estrategia es holística, sistemática y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la organización. De ahí la necesidad de evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas).
2. La estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, entre otros.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras).
3. La estrategia se refiere al futuro de la organización. Está orientada a largo plazo y suele plantear objetivos globales para definirlo y jerarquizarlos.
4. La estrategia requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. La estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados.

Desempeño laboral

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo: “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización.” (p. 359). En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”

La Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), Deberes y Prohibiciones de los Funcionarios o Funcionarias Públicos en su Artículo 33: señala:

“Además de los deberes que impongan las leyes y los reglamentos, los Funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a: “Omis 6. Guardar la reserva, discreción y secreto que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas, dejando a salvo lo previsto en el numeral 4 de este artículo. Omis 7”. La cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control.”

En el Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos (2013), señala:

Artículo 5: Son deberes de las servidoras y los servidores públicos: (...) 8) Ajustar su conducta, de modo estricto y sin excepciones, a favor de la transparencia en la Administración Pública manteniendo la confidencialidad y reserva de información, salvo las excepciones que expresamente establezca la Ley.

Talento Humano

Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no es solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

Según Chiavenato (ob. cit.), “un talento humano es siempre un tipo especial de persona. Es el capital humano, el patrimonio invaluable de una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.” (p. 52). De acuerdo a lo antes mencionado, la gestión comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información, sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentarse al futuro, entender la empresa y

nuestra misión en ella. La gestión del talento humano, es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones.

Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. **Son seres humanos:** están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
3. **Socios de la organización:** Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, entre otros. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Asimismo, Tovar (1990), establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

1. **Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

2. **Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status que indica nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas estimulan o se toman en serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.
3. **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.
4. **Satisfacción:** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacer sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
5. **Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitada. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

6. Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.
7. Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están dirigidos hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejora profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización.

Según Avalos, (citado por Cruz, 2008) la gestión pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican. (p. 53).

Identidad

Se entiende por identidad a todos aquellos elementos que permiten identificarnos, caracterizamos, mostrar que tenemos en común y que nos diferencia de otros pueblos, mientras que al hablar de cultura, nos estamos refiriendo a elementos materiales y espirituales, que han sido organizados con lógica y coherencia, donde participan los conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres, entre otros; que fueron adquiridos por un grupo humano organizado socialmente, oficialmente reconocida o marginal, la entendamos o no, es cultura.

Al respecto, Larraín (2006), la define como: “un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interacción simbólica con otras personas”. (p. 31). De allí que, este autor hace referencia a la formación del individuo desde el momento de su nacimiento, junto a ciertos hechos y experiencias básicas. A partir de lo anterior, la identidad se forma otorgándonos una imagen compleja sobre nosotros mismos, la que nos permite actuar en forma coherente según lo que pensamos.

Filosofía de gestión

La Filosofía de Gestión es el corazón de una organización, y envuelve a todos los elementos de la misma. Dentro de la filosofía se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura y lo que desea finalmente que la gente adopte como una forma de vida. Para que la Filosofía de Gestión sea algo más que un enunciado o un documento muerto de la organización, se requiere la identificación y alto compromiso de sus líderes con la misma

Al respecto, Etkin, (2007), lo define como:

es un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus integrantes. Es un sistema de ideas sobre el ser (descripción), las relaciones o razones (explicación) y el deber ser (propuesta) respecto de los comportamientos. (p. 19-35)

Es decir, ayuda a los directivos en el análisis de la realidad y los orienta en sus decisiones desde una perspectiva amplia, no sólo económica. La función directiva en una organización no consiste en imponer un orden predefinido, sino en avanzar sobre la base de ideas entendidas y compartidas.

Axiología

Es la disciplina filosófica que se ocupa del problema del valor. Igualmente es una rama de la filosofía, que tiene por objeto de estudio la naturaleza o esencia de los valores y de los juicios de valor que puede realizar un individuo. La axiología ha planteado importantes conceptos para los principios de la ética y de la estética, ambas disciplinas donde la noción de “valor” tiene una importancia clave para el desarrollo de las mismas.

Su propósito o fin, es el de encontrar una organización o una jerarquía universal y ampliamente verdadera para así poder orientar al ser humano en la acción y jerarquización de sus prioridades, o sea busca que el ser humano tome sus decisiones de la manera correcta. Llamada también teoría de los valores (de axios, valor), abarca, por una parte, el conjunto de ciencias normativas y, por otra, la crítica a la noción de valor en general.

Según Berger (citado por Pestana, 2004):

la axiología, o teoría del valor, está dividida en dos partes: la ética, que estudia lo malo y lo bueno del comportamiento humano (el ETHOS) y la estética, que estudia la percepción de esta maldad o bondad en términos de su apariencia ante la mirada humana, asociada a los vocablos respectivos de fealdad o belleza. (p. 67-82).

De lo anterior, se desprende que el funcionario como ser encuentra en el mundo exterior, llámese organización, o cualquier contexto, ciertas normas que rigen la conducta, y que enseña a diferenciar lo bueno de lo malo y concientizarse de ella dependiendo de su conciencia y formación.

Función Pública

Es la actividad de los funcionarios públicos para realizar las tareas que la sociedad le ha asignado al Estado y satisfacer el bien común. La misma comprende el conjunto de organizaciones públicas, tanto locales, regionales como nacionales, que realizan el trabajo administrativo y de gestión del Estado.

Según Puentes (2009): “Es la forma de administrar el recurso humano vinculado a la gestión del Estado y sus instituciones”. (p. 29). De allí que, quienes laboren en las diferentes organizaciones o entes del estado son parte de esta administración, tal es el caso de los funcionarios de la Contraloría del estado Cojedes y por ende se rigen por el sinnúmero de normas legales y sublegales.

Igualmente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su Artículo 141 establece:

“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.”

En tal sentido, se deriva los principios por los cuales se rigen cada funcionario o servidor público, pues participa en ella y debe tomar conciencia de que el servicio público es la acción del gobierno para satisfacer las demandas y necesidades de las personas que integran el Estado.

Capacitación

Chiavenato (2007), afirma que es “un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.” (p. 386). Es decir, son todos aquellos procesos de aprendizaje que van de mano con la tarea específica a desempeñar.

Inducción

Denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador.

Al respecto Londono y Mesa (1991), afirman: “es un conjunto de acciones encaminadas a lograr una adecuada adaptación del nuevo trabajador al ambiente laboral (p. 113)

MOMENTO III

ORIENTACIÓN METODOLÓGICA

En el presente momento se señalan los fundamentos metodológicos, ontológicos y epistemológicos, que le dan soporte a la presente investigación. Constituye la estructura sistemática de todos los componentes básicos: conceptual y operativa que sirve de soporte al proceso cognitivo que se pronuncia en el estudio, por lo cual en esta investigación busca imbricar la Cultura organizacional, en la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes.

Hoy día vivimos sumergidos en un mundo donde los desafíos globales, permiten generar conocimientos para la gerencia del desarrollo, la competitividad y un mundo, más ético y humano, hacen que las organizaciones se preocupen por optimizar sus procesos organizacionales; un sistema complejo de negociación entre valores, significados y metas sociales dentro de la esfera de acción pública, donde juegan como estrategias las reformas o modernizaciones administrativas.

Al respecto, Martínez (2008), establece que: “el significado preciso lo tienen las acciones humanas, las cuales requieren, para su interpretación, ir más allá de los actos físicos, ubicándolas en sus contextos específicos” (p. 190), así describir y comprender las realidades totales y complejas, como fenómenos interconectados que se integran y adquieren sentido por sus relaciones. De allí que, en la presente investigación asumí una postura cualitativa con el propósito de poder confrontar la complejidad que emerge de los referentes ontológicos.

Ontología del Fenómeno a Conocer

El fenómeno a conocer en el desarrollo de mi trabajo lo orienté desde el punto de vista investigativo que se define en imbricar la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes, mediante la comprensión directa para describir la manera de pensar, actuar e

interactuar de los actores sociales que concretan tal gestión, en el contexto social en el cual interaccionan.

De esta manera, es importante señalar que las instituciones públicas mantienen una cultura organizacional que garantiza el aprendizaje y su adaptación a los cambios, para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del desempeño del talento humano, dando importancia a los valores, creencias y emociones vinculados a su contexto social para así buscar la excelencia de los procesos administrativos y obtener un mejor control fiscal en su actuar cotidiano.

Bajo esta perspectiva, mi postura ontológica es sustentada en un enfoque cualitativo, que según Martínez (ob.cit):

“...trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones... es un todo... no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra...” (p. 8).

El enfoque cualitativo es poseionado por la investigadora, ya que el objeto de la investigación cualitativa es la realidad en su contexto natural, debido a que se caracteriza por producir datos descriptivos, con las propias palabras de los actores, personas sin pretender manipular el fenómeno que pueda emerger del análisis descriptivo con base en las experiencias compartidas con cada uno de los actores, quienes serán los informantes claves para poder interpretar la diversidad de sus realidades, y a partir de allí interpretar los procesos y estructuras sociales, desde su perspectiva; es decir, que asumí una visión interpretativa donde mi tarea fue descubrir y describir las esencias, así como relaciones esenciales existentes en la realidad. Este proceso investigativo me permitió a su vez una construcción intersubjetiva de la realidad para generar conocimiento en un tiempo y espacio determinado.

En otras palabras, Sandín (2003), define la investigación cualitativa como:

“...una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento del desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.” (p. 123).

De lo expuesto, el autor señala la finalidad de la investigación cualitativa que no es más que la elaboración conceptual del fenómeno estudiado, así como las principales características que lo definen. Por tanto, se conciben de dos maneras, desde el punto de vista metodológico y desde el punto de vista epistemológico. Para, González y Rodríguez (1991) el punto de vista metodológico,

“se denominan cualitativas a las investigaciones que usan herramientas de obtención y manejo de información que no necesariamente requiere el concurso de la matemática o de la estadística para llegar a conclusiones... En el plano epistemológico...postula una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva; orientada al proceso” (p.98-99).

Soporte Epistémico de la Investigación

La capacidad que tienen los seres humanos que le permite disociar sus estímulos para extrapolar en su entorno la dirección de sus acciones y tener voluntad de sus actos, conlleva al uso de la razón para describir la realidad y descubrir sus características y como ésta interaccionan con otros aspectos de su vida.

Ahora bien, el ser humano está constantemente en la búsqueda de conocimiento que le genere progreso en los aspectos tecnológicos, culturales, políticos, sociales y económicos, construyendo el discernimiento que le permita conocer lo que le rodea, ya sea producto de la naturaleza o de su propia creación. En tal sentido, la epistemología es definida por Bunge (2004) “como la rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento científico...” (p. 21), la cual analiza la realidad del contexto y trata de realizar acercamientos con la intención de velarla, conocerla y mejorarla en un momento y contexto determinado, para recrear, reconstruir y repensar la misma y así comprender las complejas interrelaciones del ser humano.

Al respecto, Bunge (ob. cit) señala que:

“La epistemología contribuye a desenterrar los supuestos filosóficos de planes, métodos o resultados de las investigaciones científicas de la actualidad; ayuda a resolver problemas científicos, a reconstruir teorías científicas de manera axiomática a participar en las discusiones sobre la naturaleza y el

valor de la ciencia pura y aplicada y por último, servir de modelo a otras ramas de la filosofía.” (p. 2)

Por consiguiente, la epistemología es la ciencia que se ocupa de los problemas del ser humano que llevan a la obtención del conocimiento en vivencias otorgadas por el mundo de la vida, en la cotidianidad del sujeto, en la validez de los conceptos que surjan de dicha adecuación, y en la posibilidad de predecir o interpretar dichas acciones estableciendo causas o comprensiones, sus objetivos y sus elementos intrínsecos.

Es por ello, que la realidad objeto de estudio de la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes se enmarca dentro de la opción epistemológica a través del interpretativismo, el cual según González (2001):

“...se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social e intenta sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control de paradigma positivista por las nociones de comprensión, significado y acción, busca la objetividad en el ámbito de los significados utilizando como criterio de evidencia el acuerdo ínter subjetivo en el contexto educativo, desde esta perspectiva se cuestiona que el comportamiento de los sujetos este gobernado por leyes generales y caracterizado por regularidades subyacentes.” (p. 1)

En función a esta posición, el conocimiento que se genera en la investigación es el resultado de lo vivenciado particularmente, donde la metodología seleccionada me permitió indagar la forma como los diversos sujetos crean, modifican e interpretan el mundo.

Soporte Metodológico

La ontología del objeto a conocer y el soporte epistemológico me llevaron inicialmente a seleccionar un método de investigación destinado a la interpretación de los dominios cognitivos que poseen los actores sociales de este estudio. Donde se persigue responder a los propósitos de la investigación y así llegar en el mismo a una interpretación de las múltiples realidades que se presentan en relación a la cultura

organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes.

En base a lo ya expuesto, se posesiona la investigación epistemológicamente naturalista bajo el enfoque etnográfico para imbricar la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes, para lo cual. Martínez (ob.cit.), establece que:

“la etnografía estudia descriptivamente las culturas y en la sociedad moderna puede asumir para su estudio a una familia, una situación educativa, una fábrica, una empresa, un hospital, una cárcel, un gremio obrero, un club social y hasta un aula de clases, son unidades sociales que pueden ser estudiadas etnográficamente.” (p. 162).

Dentro de esta óptica, la Contraloría del estado Cojedes, se enmarca con la referencia descrita anteriormente, ya que mi intención como investigadora es describir y entender la realidad del modo de vida de los funcionarios de esta organización, tal cual suceden, es decir, de forma natural para interpretar los hechos que vive y observa.

Asimismo, Hernández, Fernández y Batistas (2010), afirman que: “los Estudios etnográficos investigan grupos o comunidades que comparten una cultura: el investigador selecciona el lugar, detecta a los participantes, de ese modo recolecta y analiza los datos. Asimismo, proveen de un retrato de los eventos cotidianos.” (p. 504). Es por ello, que son observados en su ambiente de trabajo (Contraloría del estado Cojedes).

Es conveniente acotar también, que la investigación cualitativa es asumida además, como un proceso de producción de conocimientos, que busca interpretar los resultados que visionan o construyen los diferentes actores sociales a partir de intercambios subjetivos que se realizan entre personas, a través de sus recursos lingüísticos propios del contexto en el cual se desenvuelven, visiones, experiencias, percepciones, ideas y sentimientos. De igual forma, las informaciones suministradas por los actores sociales permitieron generar categorizaciones sobre las percepciones,

creencias, valores, opiniones y significados del contexto social estudiado para su construcción social.

Proceso de la búsqueda de información

A continuación, describo cada una de estas etapas a través de la experiencia vivida en el presente estudio:

I Etapa: Reflexión y preparación del proyecto

Durante esta etapa me aproximé a la realización del trabajo de investigación de grado, indagando acerca de una serie de aspectos relacionados con la problemática, para construir el objeto de estudio y las intencionalidades e importancia del mismo. Luego destacué los precedentes previos acerca de investigaciones del tema de estudio y efectué revisiones teóricas hacia la cultura organizacional, estrategia gerencial, desempeño laboral y talento humano.

Posteriormente, establecí las consideraciones ontológicas, epistemológicas y metodológicas para el estudio de la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes, lo que dio cuerpo al proceso metodológico de este estudio.

Debe resaltarse, que el desarrollo de esta etapa se logró gracias a la indagación teórica que realice sobre el tema de estudio, para lo cual me valí de diversos recursos tanto en publicaciones electrónicas en Internet, como en obras literarias relacionadas con el tema, para poder delimitar los aspectos de fondo y metodológicos.

II Etapa: El acceso al ámbito de investigación, selección de los informantes y recogida de datos y la determinación de la duración de la estancia en el escenario

Una vez circunscrito el escenario donde se desarrolló mi investigación procedí a definir los actores sociales que suministraron la información clave necesaria para lograr los objetivos propuestos. A tal efecto, dentro del contexto de estudio fueron evaluados los funcionarios que hacen vida en la Contraloría del estado Cojedes.

Durante esta etapa, consideré el tiempo estimado para la recolección de la información que fue de carácter primaria conformada por el Personal de la Contraloría del estado Cojedes y secundaria a través de la revisión de bibliografía

(documentos, tesis, folletos, entre otros); que permitieron descubrir mejor las estructuras significativas que dan razón de la conducta de los sujetos de estudios. La misma la efectué a través de conversaciones donde se observó y se sintió el interés de cada uno de los actores sociales con relación a la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes.

Por otra parte, realicé la selección de los actores sociales de manera intencional, entendiéndose según Long (2007) por “actor social las personas con capacidad para tomar decisiones y actuar en conformidad en la aplicación de estrategias”. (p. 176-177). En este sentido, se tomó en cuenta una cualidad particular que debe estar presente en los informantes, como lo es la ocupación en cargos gerenciales, directivos y operativos; ya que esta cualidad me permitió entrar en contacto con la verdadera naturaleza de la investigación.

Cabe destacar, que la selección se realizó a través de una conexión previa con los actores sociales involucrados, a fin de garantizar el compromiso de aceptación y participación en la investigación. De acuerdo a lo planteado anteriormente y a través de la entrevista seleccioné de manera intencional a cinco (05) funcionarios (entre personal directivo y operativo) cuyas funciones están orientadas a la gestión del conocimiento, interacción humana, valores y desempeño de sus funciones.

Esta selección se realizó con el propósito de que a través del hecho de pensar y conocer, se ponga a prueba estilos de pensamientos emergentes, lo cual a su vez permitió un replanteamiento con nuevas interrogantes, para de este modo abordar una nueva concepción de la realidad.

En función a lo antes expuesto, y con la intencionalidad de establecer una interacción dialógica con los actores sociales, me apoyé en las técnicas de:

- a) **Observación Participante**, que me permitió constatar el comportamiento de los actores sociales en su contexto, así pues, Taylor y Bogdan (1990) definen la observación participante como “designar la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes, durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.” (p. 32), es decir, aquella

en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.

- b) **Cuaderno de bitácora:** diario personal, donde se registran las descripciones del ambiente o contexto, mapas, diagramas, cuadros, esquemas y listados de objetos o artefactos recogidos en el contexto, así como fotografías y grabaciones.
- c) **La entrevista semi-estructurada:** que generaron datos descriptivos, es decir, según Taylor y Bogan, (ob. cit) “aquellas palabras y conductas que permitan la comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente”. (p. 16). Definida como aquella en la que, si bien hay una guía para las preguntas, las respuestas son libres, y su ventaja radica en que permiten obtener información complementaria.

Para lograr el objetivo de mi investigación utilicé los siguientes criterios para efectuar la entrevista:

1. Elaboré una serie de preguntas abiertas, diseñadas como guía para ser aplicadas en las entrevistas.
2. Estuve apresta a todo lo que los actores expresan, tanto oral como físicamente comparando la información suministrada con la información que manejo como investigadora para contrastar lo que indicó cada uno de los actores y así ofrecer una retroalimentación para que los actores reflexionen, clarifiquen o proporcionen una información más amplia, tratando de impulsar el dialogo para lograr un diagnóstico efectivo.

Las entrevistas se grabaron, lo que permitió que toda la información se guarde de manera más confiable, en caso de que no pueda, a solicitud de los actores informantes claves, serán transcritas en forma detallada por ellos mismos. Es importante señalar, que el uso de esta técnica permitió dar mi aporte con base en el conocimiento generado, producto de la experiencia personal que sostuve con los actores sociales, donde los hechos se reflejaron tal como se percibieron, en la interacción con su mundo. La entrevista fue aplicada hasta el punto en que observe que la información que es suministrada por los actores sociales es reincidente en sus apreciaciones, lo

cual se logra gracias a la investigación exhaustiva que realice acerca del fenómeno de estudio.

Matriz 1 **Selección de los Versionantes**

Versionantes claves	Cargo	Código
1	Auditor Fiscal	VC1
2	Coordinador de Potestades	VC2
3	Coordinadora de Auditoria	VC3
4	Auditor Fiscal	VC4
5	Directora de Recursos Humanos	VC5

Fuente: Inojosa 2014

De igual manera, en esta etapa consistió en clasificar las partes en relación con el todo, de asignar categorías o clases significativas, de ir constantemente integrando y reintegrando el todo y las partes, a medida que revisé el material y va emergiendo el significado de cada Versionantes claves. Para ello, se categorizó, es decir, se clasificó, conceptualizó o codificó el conocimiento que emerge de los actores sociales mediante un término o expresión breve que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática. Las categorías que emergen del estudio de la información recogida, se analizaron en-relacionen-comparen-y-contrasten.

Asimismo, la técnica de saturación de información y categoría me permitió obtener los resultados finales necesario para el análisis a través de la triangulación de métodos para determinar coincidencias e intersecciones al fenómeno en estudio.

III Etapa: El procesamiento de la información recogida y elaboración del trabajo (Categorización-Triangulación)

El manejo de la información y su interpretación implica una serie de pasos:

1. De los datos brutos a la categorización inicial: La primera operación consistió en comparar la información obtenida, tratando de dar una denominación común (un código más o menos abstracto, conceptual) a un conjunto variopinto de fragmentos de entrevista que comparten una misma idea. Este

tipo de codificación inicial se ha denominado, posteriormente, “codificación abierta” en los manuales (Strauss y Corbin, 1998).

2. El desarrollo de las categorías iniciales: búsqueda sistemática de propiedades y registro de notas teóricas (analíticas e interpretativas). El proceso en marcha, de codificación abierta estimula el descubrimiento no sólo de categorías sino también de propiedades y dimensiones.

Es conveniente destacar, lo explicado por Martínez (ob. cit), cuando señala que “la categorización, análisis e interpretación, no es un paso final, ni actividades separadas sino más bien conjuntas” (p. 302). La categorización o clasificación implica una revisión del material primario o protocolar (textos, escritos, grabaciones) para revivir, reflexionar y comprender las situaciones vividas. En cada revisión se captan nuevos aspectos o realidades. Para ello se recomienda que en el proceso de revisión se hagan anotaciones marginales, se subrayen expresiones significativas y con mayor poder descriptivo, se elaboren esquemas de interpretación, y en fin, se diseñen y rediseñen conceptos de manera constante. Es necesaria la inmersión mental en el material para poder lograr una buena categorización.

3. Integración de categorías y sus propiedades. Por integración se entiende la organización siempre creciente (o articulación) de los componentes de la teoría. Los elementos básicos de una teoría (sustantiva o formal), a los que se refiere la definición anterior son: las categorías, las propiedades de las categorías y las hipótesis. La integración de categorías y propiedades pasa por ese tercer elemento de una teoría: las hipótesis, definidas como respuestas provisionales acerca de las relaciones entre categorías conceptuales.
4. La delimitación de la teoría. La delimitación teórica viene exigida por la definición misma de teoría, entre cuyos rasgos definatorios se encuentran dos básicos (que servirán para introducir dos nociones nuevas, dos operaciones de análisis características de esta fase); (a) El criterio de parsimonia (o economía científica). Esto es, hacer máxima la explicación y la comprensión de un fenómeno con el mínimo de conceptos y formulaciones; (b) El criterio de

alcance (scope), que puja por ampliar el campo de aplicación de la teoría sin desligarse de la base empírica de partida.

5. La escritura de la teoría. La meta de generar teoría no acaba hasta que el investigador tiene un volumen de información elaborada, suficientemente, como para publicarla. En esta fase del proceso del análisis cualitativo, el analista posee información codificada, una serie de anotaciones (memos) y una teoría. Las reflexiones en sus anotaciones proporcionan el contenido que se esconde tras las categorías, las cuales se convierten en los temas principales de la teoría presentada posteriormente en artículos o libros.

Validez y Fiabilidad de los Resultados

Validez

Tal como señala Martínez (ob.cit.), el nivel de validez del método viene dado por el grado de coherencia lógica interna de sus resultados y por ausencia de contradicciones con los resultados de otras investigaciones. De esta manera, esta investigación tuvo validez y científicidad al cumplir con los siguientes requisitos: observación prolongada y participante, triangulación de la información y criticidad de la investigadora.

Esto se corresponde, con lo plateado por la autora cuando expone que la científicidad de una investigación se cumple al responder a: (a) rigurosidad; lo que implica tomar en cuenta todos los aspectos o detalles presentes en el contexto, "...el modo de recabar los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad..."(ob. cit., p.119); (b) Sistemática, lo que conlleva a un orden o estructuración de toda la información recabada; y (c) Criticidad, que ésta dada por ese proceso constante de autoevaluación.

Por lo tanto, la validez es interna y externa, interna ya que los resultados de la investigación respondieron al contexto o realidad dada, en otras palabras la información obtenida se correspondió con el propósito de estudio y externa, ya que

los resultados de este estudio se puedan generalizar a otras experiencias. Desde el punto de vista de Martínez (ob. cit.), en el sentido que la aplicabilidad va a ser dada por el uso que otros investigadores pudieran hacer de esta investigación.

Fiabilidad

La fiabilidad de esta investigación viene dada por la consistencia de los resultados obtenidos, es decir, para Martínez (ob.cit) porque "...el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observadores o jueces del mismo fenómeno" (p. 118). Con el propósito de otorgarle fiabilidad a los resultados de este estudio, se cumplió con las siguientes estrategias que permitieron la realización de una auditoría de la investigación: a) Descripción precisa de las categorías; b) Triangulación de la información obtenida de los diferentes sujetos o actores, así como de técnicas y de teorías, uso de medios técnicos, tales como grabaciones en audio y video. De tal manera, que la información recabada pueda ser revisada y evaluada por otros investigadores.

De este modo, la fiabilidad externa de este estudio se fundamentó, tal como nos indica el autor, en la identificación de los supuestos o teorías en la que subyace el proceso, la descripción del contexto en que se recaban los datos y de los versionantes claves, en otras palabras en la descripción del método, lo que va a permitir a otros investigadores que puedan usar el informe final para otros estudios, por lo tanto esta investigación es fiable en el sentido que sus resultados son particulares a un tiempo y a un contexto, es decir son producto de la descripción de la realidad sobre la que se basa el proceso y de la interrelación entre los sujetos de estudio.

MOMENTO IV

SISTEMATIZACIÓN Y HALLAZGOS ENCONTRADOS DE LA REALIDAD

Sistematización

En esta fase de la investigación, se presentan las revelaciones resultantes, las cuales invisten de interpretaciones, porque la investigación se concibe epistemológicamente dentro del enfoque cualitativo, ya que se interpreta el contexto develando razones. Cabe destacar, que el proceso de elucidación de la realidad, constituye el escenario donde se presentan e interpretan los resultados originados a partir del estudio de las descripciones para lo cual se utilizó el método etnográfico, a fin de estudiar la función laboral de la realidad en su ámbito particular.

De esta manera se presenta a continuación los resultados del proceso de categorización, en el cual mediante los relatos y observación de las vivencias de los Versionantes claves se evidencian los contenidos de cognición del ente, en otras palabras, el sentido y significado de la Cultura Organizacional como estrategia gerencial en el desempeño del talento humano, en la Contraloría del estado Cojedes.

Es importante mencionar, que durante la realización de la entrevista no se pudo grabar a cuatro (4) informantes claves y la misma se desarrolló de forma escrita en presencia de la investigadora, de la cual, un (1) informante me llevo cinco (5) meses terminar la entrevista, debido a la magnitud de su responsabilidad dentro de la Contraloría del estado Cojedes.

Es por esto, que para la obtención de la información se realizó una entrevista semi-estructurada individual a cinco (5) informantes claves adscritos a la Contraloría del estado Cojedes, siendo estos:

1. Auditor Fiscal II
2. Coordinador de Potestades
3. Coordinadora de Auditoria
4. Auditor Fiscal II
5. Directora de Recursos Humanos

Debe resaltarse que a la información obtenida en la investigación, cuyo objetivo fue “Imbricar la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el desempeño laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes”, se le dio un tratamiento de tipo cualitativo y se presenta en este momento de la siguiente manera:

1. Resultados de las entrevistas de los informantes claves (Ver anexos C, D, E, F y G).
2. Presentación de la Matriz 2, en la misma se organiza y se señalan las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes claves, en la cual se analiza e interpreta la información obtenida de las entrevistas, donde se toman los aportes más significativos y con ellos se procedió a su categorización. Se indica el número de líneas donde aparece la información y con ello se realizó una descripción del texto de cada una de las categorías encontradas. Estas categorías dan origen a las dimensiones de la información proporcionada.
3. Presentación de Matriz 3, organización de las Categorías de Análisis que emergieron en la información proporcionada por los Informantes Claves.
4. Consideraciones que emergen de la confrontación entre la Epistemología de la Investigación y la realidad encontrada en la información proporcionada por los Informantes Claves. (Matriz 4)
5. Hallazgos suministrados por los Informantes Claves de la Investigación
6. Interpretación Contextual de toda la información proporcionada por los cinco (05) Informantes Claves.
7. Presentación del cuaderno de Bitácora.
8. Presentación de Matriz 5, consideraciones que emergen de la confrontación entre la Epistemología de la Investigación y la realidad encontrada en la información proporcionada por los Informantes Claves.

Matriz 2

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes

Informante Clave 1

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante I
Desempeño	comportamiento grupal	01	Investigador: Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?
		02	
		03	Informante: Es el comportamiento grupal que identifica a la institución, si la cultura es buena el desempeño también los será.
		04	
		05	Investigador: Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?
Filosofía de gestión	institucional	06	
		07	
		08	Informante: Por supuesto, al ingresar se le debe indicar a la persona la filosofía institucional de tal manera que este se adhiera.
		09	
Identidad	Talento humano nuevo	10	Investigador: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.
		11	
		12	Informante: Claro, esto haría que el personal nuevo se sienta identificado
Gerencia	lineamientos gerenciales	13	Investigador: Considera con su experiencia ¿qué a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional?
		14	
		15	Informante: Claro, los lineamientos gerenciales acordes permitirán que el comportamiento grupal sea óptimo.
Desempeño	comportamiento grupal	16	Investigador: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.
		17	
Estrategias	control interno	18	Informante: Por supuesto que sí, dependiendo de las estrategias entre

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante I
gerenciales		26	comillas sistema de control interno, que se implante en la Contraloría,
		27	dependiendo del objetivo de las mismas y del compromiso que en éstas la
Desempeño	Cumplimiento de instrucciones	28	gerencia le aplique a realización de las estrategias, hará que el personal se
		29	avoque a identificarse con las medidas adoptadas, las acate y las cumpla,
		30	indudablemente las conductas de las personas se irán amoldando, lo cual
		31	identificara la cultura de la institución.
		32	Investigador: Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura
Axiología (valores)	Valores	33	organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?
Función pública	Mejoramiento	34	Informante: Yo, practico día a día la ética, responsabilidad y
		35	cumplimiento; además de estos los valores y principios de control fiscal
		36	por cuanto garantizan mejorar la función pública.
		37	Investigador: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las
		38	posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y
		39	así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?
Estrategias gerenciales	Estabilidad	40	Informante:
	Supervisión	41	Estabilidad en las normas y procedimientos establecidos.
	Capacitación	42	Reconocimiento positivo y motivación a los logros obtenidos.
		43	Capacitación y actualización constante.

Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 2

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes
Informante Clave 2

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante II
Axiología	Valores	01	Investigador: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura
		02	Organizacional y el Desempeño Laboral?
		03	Informante: La cultura organizacional y el desempeño laboral van de la
		04	mano. Cuando el talento humano se siente identificado con los principios
		05	y valores de su organización, tiende a satisfacer los requerimientos de
		06	esta.
		07	Investigador: Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura
		08	Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación,
		09	para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la
		10	Contraloría?
Filosofía de Gestión	Misión, Visión	11	Informante: Por supuesto que sí, al ingresar un nuevo talento, la
		12	institución debe preocuparse por hacerle conocer la misión y visión de la
		13	institución para que el nuevo integrante se trace un norte en lo que será su
		14	gestión.
		15	Investigador: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la
		16	Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera
		17	la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor
		18	cultura dentro de la organización.
		19	Informante: Estoy convencido de ello, considero que si porque todos los
		20	seres humanos tenemos miedo a lo que no conocemos. Si conoce los
		21	principios del Órgano Contralor y nos identificamos con ello eso nos dará
		22	sentido de pertenencia, amor por la institución y generara en nosotros la
		23	necesidad de dar lo mejor para alcanzar los fines de la institución.
		24	Investigador: Considera con su experiencia ¿qué a través de una buenas
		25	estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante II
Estrategias Gerenciales	Efectivas para la optimización	26 27 28 29 30	consegirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional? Informante: Considero que estos valores forman parte de la cultura organizacional de la Contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas para su optimización.
Gerencia estratégica	Inexistencia	31 32 33	Investigador: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique. Informante: No veo, no la hay que exista para fortalecer la cultura organizacional. No la vi en el plan estratégico.
Axiología	Principios	34 35 36 37	Investigador: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué? Informante: El control fiscal requiere eficiencia, eficacia, responsabilidad, transparencia entre otros valores; cada día doy lo mejor de mí para alcanzarlos. Son los principios y son los que deben regirse y los otros son intrínsecos.
Estrategias Gerenciales	Interrelación gerencia y talento humano	38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50	Investigador: De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría? Informante: La cultura organizacional de la institución se ha visto profundamente afectada por las estrategias radicales que trajo consigo la nueva administración, en tal sentido, sería prudente analizar la relación actual entre la gerencia y el talento humano, de modo tal que de este análisis pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios.

Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 2

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes
Informante Clave 3

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante III
Axiología	Valores	01 02 03 04 05 06	<p>Investigador: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?</p> <p>Informante: La cultura son los valores y las creencias que se tengan de una institución, para mí la cultura organizacional tiene que ver con los valores que tengan los miembros de una organización sobre el trabajo, su ética, su formación acerca del trabajo que se vaya a realizar.</p>
Axiología	Principios	07 08 09	<p>Desempeño laboral, es bueno como la gente se conduce pues en su trabajo, con que dinamismo, actitud, responsabilidad realiza las labores que le encomienda.</p>
Inducción	Capacitación	10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	<p>Investigador: Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?</p> <p>Informante: Si claro, la cultura organizacional tiene que ver con la inducción que tú recibas también. Por ejemplo ahorita yo veo con buenos ojos pues que al personal de nuevo ingreso se le estén dando charlas y talleres y han participado en esas actividades del conocimiento acerca de la estructura de la contraloría las mesas de trabajo donde han participado todo eso tiene que ver con la cultura organizacional</p> <p>Sí, creo que es muy importante recibir una inducción porque este es un órgano que se necesita un previo conocimiento acerca de las labores que uno vaya a realizar porque es una estructura más o menos compleja hay mucho métodos, muchas normas que uno debe conocer previamente antes de ingresar y realizar el trabajo por lo menos de auditoría.</p> <p>Investigador: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la</p>

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante III
Filosofía de Gestión	Misión y visión	26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización. Informante: Si claro, bueno no se en otras dependencias si conocen la misión, la visión de la contraloría; pero si tengo claro que tanto en la Dirección de Control Descentralizada y la Dirección de Control donde actualmente laboro los auditores conocen sobre la misión visión de la cultura de la organización, ellos conocen la filosofía de la gestión en ambas oficinas sabemos a qué nos dedicamos cual es el fin de la contraloría que perseguimos con hacer actuaciones fiscales todo eso tiene que ver con la filosofía de gestión.
Estrategias gerenciales	Eficiencia y efectividad	36 37 38 39 40 41	Investigador: Considera con su experiencia ¿qué a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional? Informante: Con buenas Estrategias gerenciales, si también claro todo tiene que ver con gerencia si queremos conseguir más eficiencia y efectividad en la estandarización y a medida que vallamos implementando nuevas estrategia iremos consiguiendo mejor desempeño laboral, por ejemplo eso de cursos, talleres, conversatorio todo eso es muy importante acercad del fortalecimiento de la organización.
Desempeño laboral	Capacitación	42 43 44 45	Investigador: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.
Estrategia organizacional	Actualización de funcionarios	46 47 48 49 50 51 52 53 54	Informante: Si estoy de acuerdo que si existe una estrategia organizacional y cultura organizacional porque aquí se han implementados talleres, charlas, conversatorios, cursos, ósea en ciertos periodos de tiempo de están actualizando los funcionarios que trabajan aquí. Investigador: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante III
Identidad	Sentido de Pertinencia	55 56 57 58 58 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79	<p>Informante: Bueno eh de los valores que yo practico como cultura organizacional la ética sí, porque la ética yo la veo más relacionada con la formación en su casa que hasta el mismo de la profesión, ser ético ser recto eso viene desde la formación en su casa, yo la veo la ética como claro tiene que ver con tu ética profesional si bien es, cierto pero yo digo que la ética es un valor que te inculcan desde tu casa por ejemplo el no tomar cosas que no son tuyas, eso es ética y más por el ejemplo en la contraloría nosotros tenemos que tener ética no vincular lo personal con el trabajo que nosotros realizamos y en este trabajo sobre todo de auditoría se debe practicar mucho la ética ósea no podemos llevar lo personal al ramo de la profesión o del trabajo que estamos realizando ahí uno tiene que mostrarse ecuánime imparcial no dejarse sobornar eso es ética no dejarse influir por cuestiones políticas eso es ética primero tu trabajo y si tú ves que eso estar por encima este lo mejor es uno abstenerse pues de realizar este trabajo y participar a tus superiores sobre la situación que se está viviendo, de hecho hay artículos y criterios donde te permite que si hay un familiar al que tú le vas hacer una actuación fiscal tu muy bien puedes participar y abstenerse de hacer la actuación si va a estar comprometida tu ética y en cuanto a la responsabilidad bueno yo me considero responsable creo que lo hago porque me gusta también y tiene que ver con la formación, todos los valores tienen mucho que ver con la formación que tengas en tu casa, para llegar a ser alguien en mi caso ingeniero tienes que ser responsable creando responsabilidad también , creo que todos los profesionales en cuanto al cumpliendo del horario, del cumplimiento de tu trabajo tienes que ser responsable ósea la pertinencia la oportunidad con respecto a otros valores la puntualidad.</p> <p>Investigador: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?</p>
Estrategias	Participación	80 81 82 83	<p>Informante: En el área donde yo me desempeño laboralmente una de las</p>

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante III
Desempeño laboral	Conocimiento colectivo	84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99	estrategias este para mejorar el desempeño individual, el desempeño laboral y mejorar la cultura organizacional este yo aplico la participación yo pienso que es una de las formas y más rápido de actualizarnos y mejorar el desempeño laboral es que todos nos involucremos en el trabajo de todos que el conocimiento sea colectivo y no individual porque bueno aparte que hay personal ahorita en esta área de nuevo ingreso este hay personas que tienen mayor tiempo y tienen mucho conocimiento y yo creo que un conocimiento que no es compartido no se puede llamar conocimiento ósea, hay que conocer pero también para que explicar y facilitar también el conocimiento hacia otros compañeros de trabajo, yo pienso que una de las estrategias tiene que ser que el conocimiento sea colectivo, sí creo en las reuniones de grupos, en la participación, en porque este en el trabajo de la contraloría no se puede ver como un trabajo individualizado ósea es un informe porque al final sale hacia la calle sale es un informe de la contraloría incluso mucho de los informes de nosotros no salen ni siquiera el nombre de los auditores salen las iniciales entonces este es un trabajo que es de una organización de un órgano y por lo tanto tiene que salir muy bien filtrado muy bien realizado y bueno que más que sean varios profesionales quienes imputan y desarrollen, pues el informe
Estrategias	Trabajo colectivo	100 101 102	yo pienso que creo una de las estrategias es el trabajo colectivo que se está haciendo y se está practicando actualmente aquí en la contraloría yo creo que
Desempeño	Integración	103 104 105 106	con eso vamos a mejorar el desempeño laboral y también la cultura organizacional que todos nos vamos a ver involucrados hacia el bien de la institución.

Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 2

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes
Informante Clave 4

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante IV
Filosofía de gestión	Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela	01	Investigador: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral? Informante: La cultura organizacional viene a ser los hábitos, políticas y directrices por las cuales se rigen los trabajadores de una organización, en el caso de la contraloría del estado Bolivariano de Cojedes seguimos las pautas o cultura que indica la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (CGR).
		02	
		03	
		04	
		05	
		06	
		07	
Filosofía de gestión	Misión, visión	08	Investigador: Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría? Informante: Si, considero que se vería aplicada al recibir la inducción inicial, por cuanto es lo que nos va a indicar quiénes somos y para decir, vamos institucionalmente, es decir, mediante la inducción o formación al ingresar a la institución es muy importante conocer: las normas, misión y visión de la Contraloría entre otras cosas.
		09	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
Desempeño laboral	Misión y visión	15	Investigador: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización. Informante: Claro que si mejoraría, por cuanto el desempeño laboral sería adaptado a la misión y visión de la institución. Investigador: Considera con su experiencia ¿qué a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
22			
23			
24			
25			

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante IV
Capacitación	Eficacia y eficiencia	26 27 28 29 30 31	de la cultura Organizacional? Informante: Claro que sí, ya que a través de la capacitación del personal se obtiene la eficacia y eficiencia en todo el ámbito organizacional. Investigador: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.
Estrategias gerencial	Vinculación	32 33 34 35	Informante: Si existe una vinculación entre estrategias gerencial y la cultura organizacional ya que las directrices se realizan en función de la cultura organizacional para el fortalecimiento de dicha cultura. Investigador: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican, ética, responsabilidad, cumplimiento, otros y por qué esos?
Axiología	(valores)	36 37 38 39 40 41	Informante: Dentro de mis valores implícitos, practico la ética, responsabilidad, cumplimiento, la colaboración con mis compañeros de trabajo y adicionalmente el respeto y la sinceridad en mis actuaciones. Investigador: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?
Estrategias gerencial	Cumplimiento Igualdad Capacitación Respeto	42 43 44 45 46 47 48 49	Informante: entre ellas estaría: <ul style="list-style-type: none"> • El cumplimiento a cabalidad de las normas y procedimientos establecidos • La igualdad de derechos • La capacitación permanente del personal en sus diversas áreas • El respeto entre los diferentes niveles jerárquicos

Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 2

Señalamiento de las categorías de análisis contenidas en la información proporcionada por los informantes
Informante Clave 5

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante V
Filosofía de gestión	Comportamiento rutinario	01	<p>Investigador: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?</p> <p>Informante: Cultura organizacional es el conjunto de conceptos establecidos por normas formales y no escritas informales, que orientan el comportamiento rutinario, cotidiano de los trabajadores trabajadoras de la institución, por ejemplo: percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, principios, tradiciones, compartidos por los trabajadores de la institución y el desempeño laboral son las acciones o comportamiento observados en los empleados, en los trabajadores trabajadoras que son relevantes para el cumplimiento, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo ya su nivel de contribución en la institución, está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso.</p>
Desempeño	Medidos en términos de las competencias	02	
		03	
		04	
		05	
		06	
		07	
		08	
		09	
		10	
		11	
		12	
		13	
		14	
Filosofía Identidad	Comportamiento Sentido de Pertinencia	15	<p>Investigador: ¿Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?</p> <p>Informante: Si por supuesto que mejoraría, al conocer la cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución y por consiguiente mejoraría el desempeño laboral, siempre y cuando el trabajador se identifique con la cultura.</p> <p>Investigador: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor</p>
		16	
		17	
		18	
		19	
		20	
		21	
		22	
		23	
		24	
		25	

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante V
Cultura de información y de conocimiento	Productividad	26 27 28 29 30 31	cultura dentro de la organización. Informante: Si, por supuesto, en una institución especializada como lo es la contraloría, es necesario fomentar, una cultura de información y de conocimiento que inspire convicción de cada uno de los integrantes, lo cual reflejaría una mayor productividad en los funcionarios y facilitaría el comportamiento en ella.
Cultura Identidad	Comportamiento	32 33 34 35	Investigador: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional?
Estrategias gerenciales	Sentido de identidad	36 37 38	Informante: La cultura define los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable, además de transmitir un sentido de identidad. Las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional debido a que deben estar inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación. Una cultura organizacional que facilite y fortalezca los distintos actores de la planificación para una gestión participativa e integradora con el entorno institucional.
Difundir	Base de planificación	39 40 41 42	Investigador: Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.
Axiología	Gestión participativa e integradora	43 44 45 46 47 48 49	Informante: Más que relacionarlas sería más bien, divulgarla, dar a conocer todo lo que se relaciona con la cultura organizacional incluyendo conceptualización, ya que la cultura organizacional de la contraloría está bien definida.
	Conceptualización	50 51 52	Investigador: Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?
	Código de conducta del	53 54	Informante: Practico los definidos en el código de conducta del funcionario público, honestidad, lealtad, equidad, decoro, eficacia, disciplina, vocación de servicio, responsabilidad, puntualidad,

Categorías de Análisis	Sub-categorías		Información proporcionada por el informante V
Talento Humano	funcionario público	55	<p>transparencia, pulcritud y el cumplimiento que se ve reflejado en cada uno de los principios.</p> <p>Investigador: De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?</p> <p>Informante: La cultura organizacional orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral. Dar a conocer a cada uno de los integrantes los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, dan a la gestión el inicio de actividades y acciones de conocimiento de todo el equipo de trabajo, definiendo la visión y misión de la institución para obtener rendimiento y efectividad institucional.</p>
		56	
		57	
		58	
		59	
		60	
	Satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral	61	
		62	
		63	
		64	
		65	
		66	
Filosofía de gestión	rendimiento y efectividad institucional		

Fuente: Inojosa 2014.

En las matrices anteriores, denominadas Matriz II, se presentan la cromatización de las categorías abiertas y sus subcategorías que emergieron de la información proporcionada por los versionantes claves, para luego representarlas mediante forma gráfica, es decir, planear una representación visual de la realidad percibida por la investigadora, en función a los hallazgos que brotan de las entrevistas. Posteriormente a la gráfica se presenta una interpretación de cada categoría y sus componentes, para finalmente establecer una síntesis comprehensiva de la información aportada en la categoría.

Matriz 3
Visión general e intersubjetiva de las categorías que emergieron

CATEGORIAS	INFORMANTE 1	INFORMANTE 2	INFORMANTE 3	INFORMANTE 4	INFORMANTE 5
Desempeño					
Filosofía de gestión					
Identidad					
Estrategias gerenciales					
Axiología (valores)					
Función pública					
Gerencia					
Gerencia estratégica					
Inducción					
Estrategia organizacional					
Estrategias					
Capacitación					
Cultura de información y de conocimiento					
Difundir					
Cultura					
Talento humano					

Fuente: Inojosa 2014.

El cuadro anterior (matriz III), denominado Visión general e intersubjetiva de las categorías que emergieron, muestra un total de 16 categorías emergentes por los versionantes en la que se tienen interpretaciones, en muchos de los casos diferentes sobre el conocimiento de la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes.

Muchos de los informantes claves tienen concepciones, en términos generales muy particulares sobre lo que representa la cultura organizacional para ellos, coincidiendo varios de ellos en que es una estrategia gerencial como herramienta de gestión para las actividades que se llevan a cabo en la Contraloría, así como también, los valores (axiología) representa la fuente de su visión y misión para cumplir con los objetivos establecidos, proporcionando la identidad que se necesita para un buen desempeño con miras a proyectar en la ejecución de su filosofía de gestión.

Matriz 4

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada (18-03-2014)

Informante Clave I Auditor Fiscal II de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

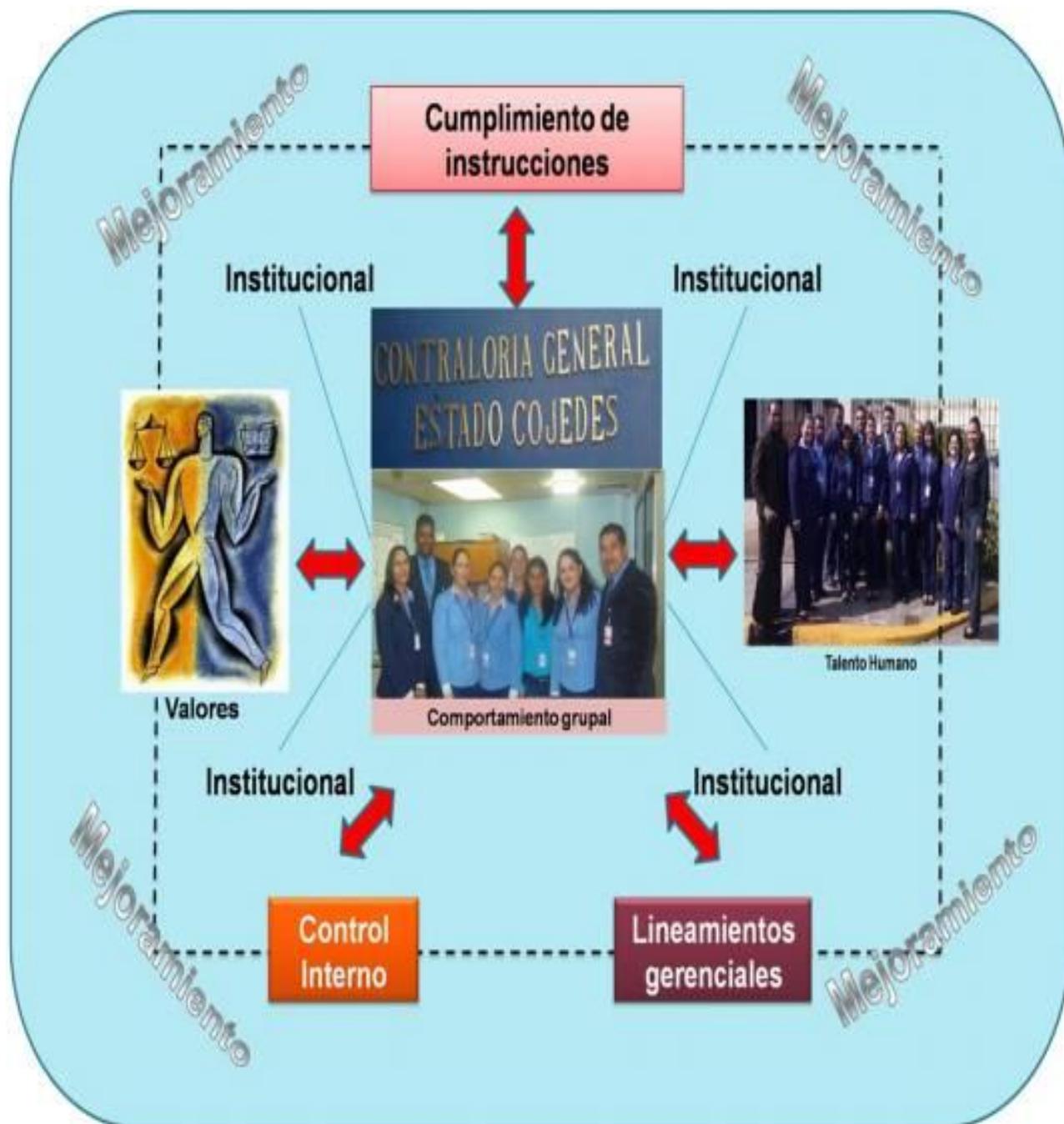
Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 1
Desempeño	Comportamiento grupal	Es el comportamiento grupal que identifica a la institución, si la cultura es buena el desempeño también lo será. Comportamiento grupal sea óptimo
	Cumplimiento de instrucciones	Identificarse con las medidas adoptadas, las acate y las cumpla, indudablemente las conductas de las personas se irán amoldando, lo cual identificara la cultura de la institución.
Filosofía de gestión	Institucional	Al ingresar se le debe indicar a la persona la filosofía institucional de tal manera que este se adhiera.
Identidad Gerencia	Talento humano nuevo Lineamientos gerenciales	Claro, esto haría que el personal nuevo se sienta identificado Los lineamientos gerenciales acordes
Estrategias gerenciales	Control interno	Dependiendo de las estrategias entre comillas sistema de control interno, que se implante en la Contraloría, dependiendo del objetivo de las mismas y del compromiso que en éstas la gerencia le aplique a realización de las estrategias Estabilidad en las normas y procedimientos establecidos. Reconocimiento positivo y motivación a los logros obtenidos. Capacitación y actualización constante.
Axiología (valores)	Valores	Yo, practico día a día la ética, responsabilidad y cumplimiento; además de estos los valores y principios de control fiscal.
Función pública	Mejoramiento	Cuanto garantizan mejorar la función pública

Fuente: Inojosa 2014.

Hallazgos encontrados

Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave I

1. El comportamiento grupal permite identificar al Órgano de Control Fiscal fortaleciendo su cultura.
2. El Cumplimiento de las instrucciones son indispensables en la identificación de la cultura organizacional la cual permite moldear las conductas de las personas.
3. El Órgano de control fiscal como institución debe revelar la filosofía institucional al personal de nuevo ingreso.
4. La captación del talento humano de nuevo ingreso debe estar identificado con el órgano de control fiscal de manera que este se sienta reconocido como parte de él.
5. La Gerencia debe establecer lineamientos gerenciales acordes.
6. Las estrategias implementadas para el sistema de control interno deben estar orientadas a los objetivos y compromisos para estabilizar las normas y procedimiento, reconocer y motivar los logros obtenidos y realizar capacitación y actualización constante.
7. La práctica de los valores de ética, responsabilidad, cumplimiento y los principios de control fiscal debe ser asumida en el día a día.
8. El mejoramiento contante del desempeño laboral garantiza la función pública.



Ideograma 3

Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave I

Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 4

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada (24-03-2014)

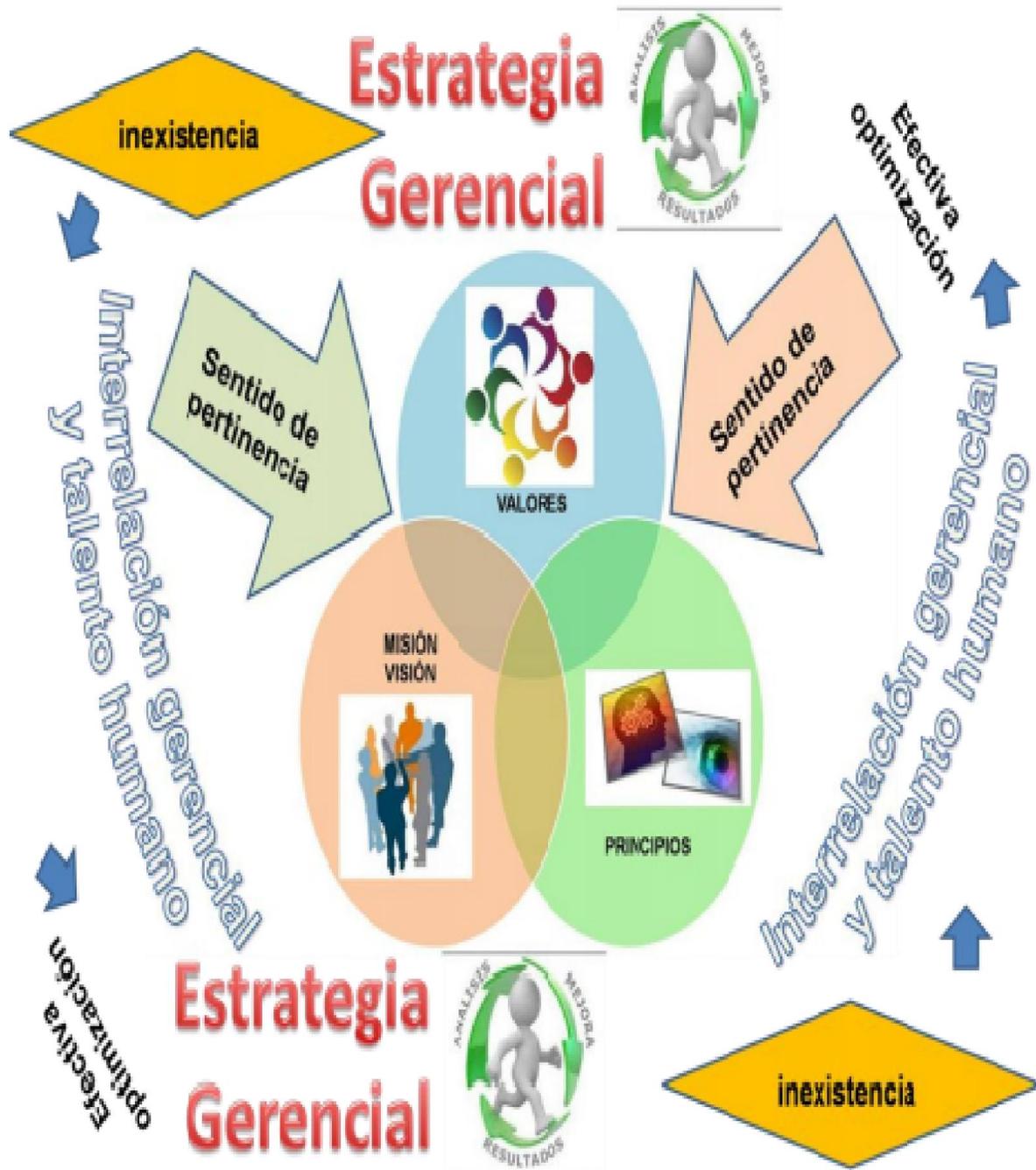
Informante Clave II Coordinadora de Potestades de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 2
Axiología	Valores	Cuando el talento humano se siente identificado con los principios y valores de su organización, tiende a satisfacer los requerimientos de esta.
	Principios	El control fiscal requiere eficiencia, eficacia, responsabilidad, transparencia entre otros valores; cada día doy lo mejor de mí para alcanzarlos. Son los principios y son los que deben regirse y los otros son intrínsecos.
Filosofía de Gestión	Misión Visión	La institución debe preocuparse por hacerle conocer la misión y visión de la institución para que el nuevo integrante se trace un norte en lo que será su gestión.
Identidad	Sentido de pertenencia	Si conoce los principios del Órgano Contralor y nos identificamos con ello eso nos dará sentido de pertenencia, amor por la institución
Estrategias Gerenciales	Efectivas para la optimización	Estos valores forman parte de la cultura organizacional de la Contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas
Estrategias Gerenciales	Interrelación gerencia y talento humano	Las estrategias radicales que trajo consigo la nueva administración, en tal sentido, sería prudente analizar la relación actual entre la gerencia y el talento humano, de modo tal que de este análisis pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios.
Gerencia Estratégica	Inexistencia	No veo, no la hay que exista para fortalecer la cultura organizacional. No la vi en el plan estratégico

Fuente: Inojosa 2014.

Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave II

1. El talento humano identificado con los principios y valores de su organización, tiende a satisfacer los requerimientos de esta.
2. Los principios que deben regir el control fiscal solicita eficiencia, eficacia, responsabilidad y transparencia.
3. La institución debe dar a conocer la misión y visión al nuevo integrante en función de lo que será su gestión.
4. El conocimiento de los principios del órgano contralor fiscal permitirá sentido de pertenencia, amor por la institución.
5. Los valores forman parte de la cultura organizacional de la contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas,
6. La gerencia debe hacer una revisión constante entre la relación gerencia y talento humano, de modo que pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios.
7. Las estrategias establecidas en el plan de la organización no tienen relación con la cultura organizacional.



Ideograma 4
Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave II
 Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 4

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada (30-03-2014)

Informante Clave III Coordinadora de Auditoría de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 3
Axiología	Valores	Valores y las creencias que se tengan de una institución, para mí la cultura organizacional tiene que ver con los valores que tengan los miembros de una organización sobre el trabajo, su ética, su formación acerca del trabajo que se vaya a realizar.
	Principios	Dinamismo, actitud, responsabilidad realiza las labores que le encomienda
Inducción	Capacitación	Inducción que tú recibas también. Por ejemplo ahorita yo veo con buenos ojos pues que al personal de nuevo ingreso se le estén dando charlas y talleres y han participado en esas actividades del conocimiento acerca de la estructura de la contraloría las mesas de trabajo donde han participado todo eso tiene que ver con la cultura organizacional. Sí, creo que es muy importante recibir una inducción porque este es un órgano que se necesita un previo conocimiento acerca de las labores que uno vaya a realizar porque es una estructura más o menos compleja hay mucho métodos, muchas normas que uno debe conocer previamente antes de ingresar y realizar
Filosofía de Gestión	Misión y visión	Los auditores conocen sobre la misión visión de la cultura de la organización, ellos conocen la filosofía de la gestión en ambas oficinas sabemos a qué nos dedicamos cual es el fin de la contraloría que perseguimos con hacer actuaciones fiscales todo eso tiene que ver con la filosofía de gestión.
Estrategias gerenciales	Eficiencia y efectividad	Estrategias gerenciales, si también claro todo tiene que ver con gerencia si queremos conseguir más eficiencia y efectividad en la estandarización y a medida que vallamos implementando nuevas estrategia iremos

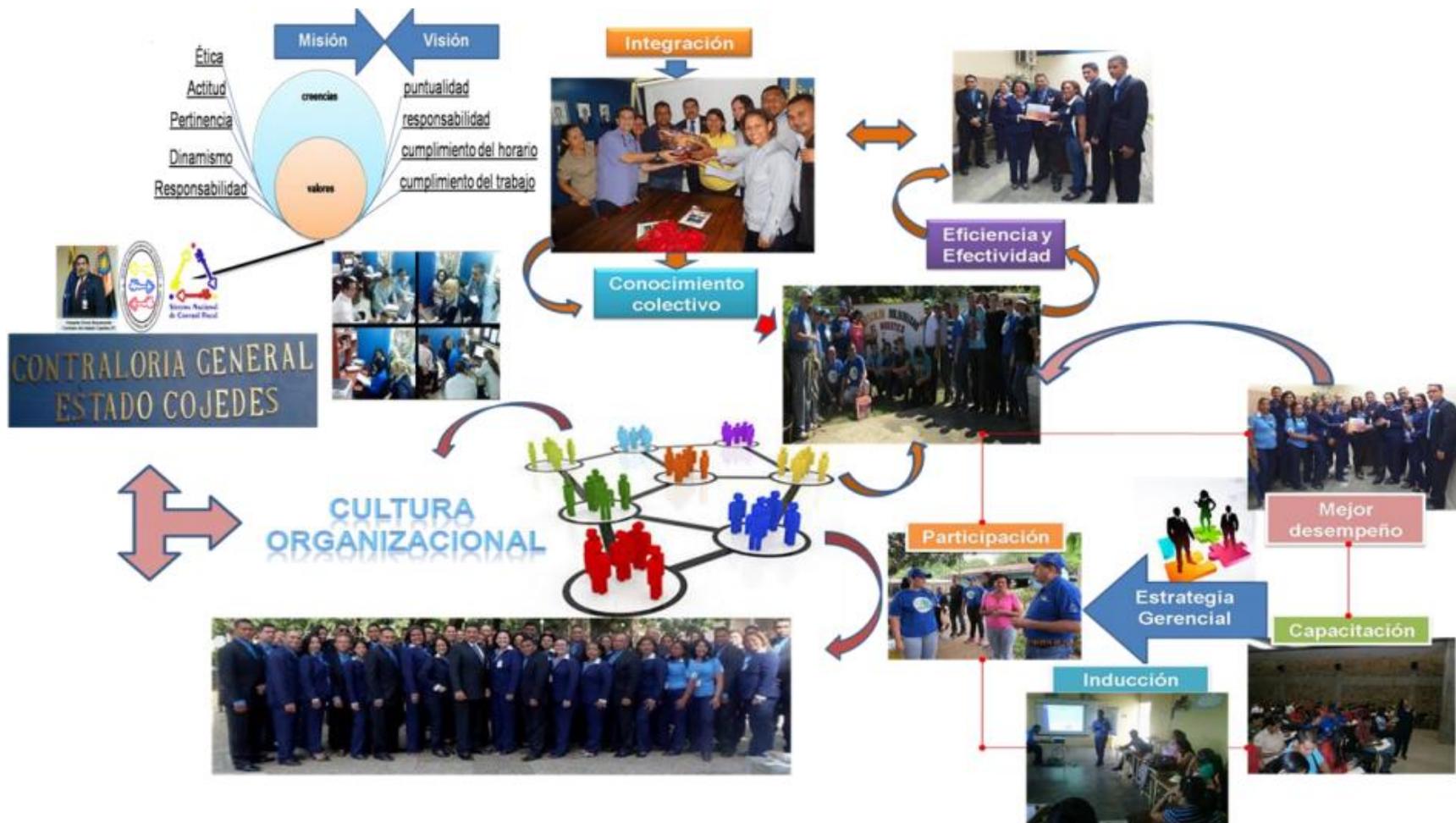
Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 3
Desempeño laboral	Capacitación	Consiguiendo mejor desempeño laboral, por ejemplo eso de cursos, talleres, conversatorio todo eso es muy importante acercad del fortalecimiento de la organización.
Desempeño laboral	Conocimiento colectivo	El desempeño laboral es que todos nos involucremos en el trabajo de todos que el conocimiento sea colectivo y no individual porque bueno aparte que hay personal ahorita en esta área de nuevo ingreso este hay personas que tienen mayor tiempo y tienen mucho conocimiento y yo creo que un conocimiento que no es compartido no se puede llamar conocimiento ósea, hay que conocer pero también para que explicar y facilitar también el conocimiento hacia otros compañeros de trabajo, yo pienso que una de las estrategias tiene que ser que el conocimiento sea colectivo
	Integración	En la contraloría yo creo que con eso vamos a mejorar el desempeño laboral y también la cultura organizacional que todos nos vamos a ver involucrados hacia el bien de la institución.
Estrategia organizacional	Actualizando los funcionarios	Si estoy de acuerdo que si existe una estrategia organizacional y cultura organizacional porque aquí se han implementados talleres, charlas, conversatorios, cursos, ósea en ciertos periodos de tiempo de están actualizando los funcionarios que trabajan aquí.
Identidad	Sentido de Pertinencia	La ética sí, porque la ética yo la veo más relacionada con la formación en su casa que hasta el mismo de la profesión, ser ético ser recto eso viene desde la formación en su casa, yo la veo la ética como claro tiene que ver con tu ética profesional si bien es, cierto pero yo digo que la ética es un valor que te inculcan desde tu casa por ejemplo el no tomar cosas que no son tuyas, eso es ética y más por el ejemplo en la contraloría nosotros tenemos que tener ética no vincular lo personal con el trabajo que nosotros realizamos y en este trabajo sobre todo de auditoría se debe practicar mucho la ética ósea no podemos llevar lo personal al ramo de la profesión o del trabajo que estamos realizando

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 3
Estrategias	Participación	<p>ahí uno tiene que mostrarse ecuánime imparcial no dejarse sobornar eso es ética no dejarse influir por cuestiones políticas eso es ética primero tu trabajo y si tú ves que eso estar por encima este lo mejor es uno abstenerse pues de realizar este trabajo y participar a tus superiores sobre la situación que se está viviendo, de hecho hay artículos y criterios donde te permite que si hay un familiar al que tú le vas hacer una actuación fiscal tu muy bien puedes participar y abstenerse de hacer la actuación si va a estar comprometida tu ética y en cuanto a la responsabilidad bueno yo me considero responsable creo que lo hago porque me gusta también y tiene que ver con la formación, todos los valores tienen mucho que ver con la formación que tengas en tu casa, para llegar a ser alguien en mi caso ingeniero tienes que ser responsable creando responsabilidad también , creo que todos los profesionales en cuanto al cumpliendo del horario, del cumplimiento de tu trabajo tienes que ser responsable ósea la pertinencia la oportunidad con respecto a otros valores la puntualidad. Las estrategias este para mejorar el desempeño individual, el desempeño laboral y mejorar la cultura organizacional este yo aplico la participación</p> <p>Yo pienso que creo una de las estrategias es el trabajo colectivo que se está haciendo y se está practicando actualmente aquí</p>

Fuente: Inojosa 2014.

Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave III

1. La cultura organizacional son los valores y las creencias que tengan los miembros de una organización inciden sobre el trabajo, su ética y su formación.
2. Las labores deben realizarse con dinamismo, actitud y responsabilidad
3. La Inducción al personal de nuevo ingreso tiene que ver con la cultura organizacional, ya que es muy importante porque necesita un previo conocimiento acerca de las labores.
4. Los auditores conocen la filosofía de la gestión, su misión y visión.
5. Las Estrategias gerenciales estandarizan en la búsqueda de eficiencia y efectividad.
6. Se consigue un mejor desempeño a través de la capacitación del personal, a través de cursos, talleres y conversatorio para el fortalecimiento de la organización.
7. El conocimiento debe ser colectivo y no individual, donde todos nos involucremos en el trabajo.
8. El conocimiento que no es compartido no se puede llamar conocimiento
9. Las estrategias tienen que ser que el conocimiento sea colectivo
10. La integración mejora el desempeño laboral y la cultura organizacional, cuando nos involucramos hacia el bien de la institución.
11. La estrategia organizacional y cultura organizacional se han implementados en talleres, charlas, conversatorios, cursos, es decir, se están actualizando los funcionarios.
12. Los valores tienen que ver con la formación, la ética, la responsabilidad, el cumplimiento del horario, del cumplimiento de tu trabajo, la puntualidad. Describen la pertinencia.
13. Las estrategias para mejorar el desempeño individual y la cultura organizacional es la participación y el trabajo colectivo.



Ideograma 5
Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave III
 Fuente: Inojosa 2014.

Matriz 4

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada (28-03-2014)

Informante Clave IV Auditor Fiscal de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 4
Filosofía de gestión	Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela	La cultura organizacional viene a ser los hábitos, políticas y directrices por las cuales se rigen los trabajadores de una organización, en el caso de la contraloría del estado Bolivariano de Cojedes seguimos las pautas o cultura que indica la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (CGR).
	Misión, visión	Por cuanto es lo que nos va a indicar quiénes somos y para decir, vamos institucionalmente, es decir, mediante la inducción o formación al ingresar a la institución es muy importante conocer: las normas, misión y visión de la Contraloría entre otras cosas.
Desempeño laboral	Misión y visión	El desempeño laboral sería adaptado a la misión y visión de la institución
Capacitación	Eficacia y eficiencia	Capacitación del personal se obtiene la eficacia y eficiencia en todo el ámbito organizacional.
Estrategias gerencial	Vinculación	Una vinculación entre estrategia gerencial y la cultura organizacional ya que las directrices se realizan en función de la cultura organizacional para el fortalecimiento de dicha cultura.
	Cumplimiento	El cumplimiento a cabalidad de las normas y procedimientos establecidos.
	Igualdad	La igualdad de derechos
Axiología	Capacitación	La capacitación permanente del personal en sus diversas áreas
	Respeto	El respeto entre los diferentes niveles jerárquicos
	(Valores)	Dentro de mis valores implícitos, práctico la ética, responsabilidad, cumplimiento, la colaboración con mis compañeros de trabajo y adicionalmente el respeto y la sinceridad en mis actuaciones.

Fuente: Inojosa 2014.

Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave IV

1. La cultura organizacional son los hábitos, políticas y directrices por las cuales se rige los trabajadores de una organización.
2. La inducción o formación mediante las normas, misión y visión indica quienes somos institucionalmente.
3. El desempeño laboral sería adaptado a la misión y visión de la institución.
4. Mediante la Capacitación del personal se obtiene la eficacia y eficiencia en todo el ámbito organizacional.
5. La vinculación entre estrategia gerencial y la cultura organizacional se realizan en función de la cultura organizacional para el fortalecimiento de dicha cultura
6. El cumplimiento a cabalidad de las normas y procedimientos establecidos
7. La igualdad de derechos
8. La capacitación permanente del personal en sus diversas áreas
9. El respeto entre los diferentes niveles jerárquicos
10. Dentro de mis valores implícitos, practico la ética, responsabilidad, cumplimiento, la colaboración con mis compañeros de trabajo y adicionalmente el respeto y la sinceridad en mis actuaciones



Ideograma

Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave IV

Fuente: Inojosa 2014

Matriz 4

Organización de las categorías de análisis que emergieron en la información proporcionada (24-05-2014) Informante Clave V Directora de Recursos Humanos de la Contraloría del estado Bolivariano de Cojedes

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 5
Filosofía de gestión	Comportamiento rutinario	Cultura organizacional es el conjunto de conceptos establecidos por normas formales y no escritas informales, que orientan el comportamiento rutinario, cotidiano de los trabajadores trabajadoras de la institución, por ejemplo: percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, principios, tradiciones, compartidos por los trabajadores de la institución
	Comportamiento	La cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución
Filosofía	Rendimiento y efectividad institucional	Dar a conocer a cada uno de los integrantes los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, dan a la gestión el inicio de actividades y acciones de conocimiento de todo el equipo de trabajo, definiendo la visión y misión de la institución para obtener rendimiento y efectividad institucional.
Desempeño	Medidos en términos de las competencias	Desempeño laboral son las acciones o comportamiento observados en los empleados, en los trabajadores trabajadoras que son relevantes para el cumplimiento, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo ya su nivel de contribución en la institución, está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso.
Identidad	Sentido de Pertinencia	Consiguiente mejoraría el desempeño laboral, siempre y cuando el trabajador se identifique con la cultura
	Sentido de identidad	Transmitir un sentido de identidad
Cultura de información y de conocimiento	Productividad	En una institución especializada como lo es la contraloría, es necesario fomentar, una cultura de información y de conocimiento que inspire convicción de cada uno de los integrantes, lo cual reflejaría una mayor productividad en los funcionarios y facilitaría el comportamiento en ella.

Categoría	Dimensión	Expresión del Versionante 5
Cultura	Comportamiento	La cultura define los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable,
Estrategias gerenciales	Base de planificación Gestión participativa e integradora	Las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional debido a que deben estar inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación. Una cultura organizacional que facilite y fortalezca los distintos actores de la planificación para una gestión participativa e integradora con el entorno institucional.
Difundir	Conceptualización	Divulgarla, dar a conocer todo lo que se relaciona con la cultura organizacional incluyendo conceptualización, ya que la cultura organizacional de la contraloría está bien definida.
Axiología	Código de conducta del funcionario público	Código de conducta del funcionario público, honestidad, lealtad, equidad, decoro, eficacia, disciplina, vocación de servicio, responsabilidad, puntualidad, transparencia, pulcritud y el cumplimiento que se ve reflejado en cada uno de los principios.
Talento humano	Satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral	La cultura organizacional orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral

Fuente: Inojosa 2014.

Hallazgos Suministrados a la Investigación Informante Clave V

1. Cultura organizacional es el comportamiento rutinario, cotidiano de los trabajadores trabajadoras de la institución, compartido por los trabajadores de la institución.
2. La cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución
3. Dar a conocer los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, dan a la gestión el inicio de actividades y acciones de conocimiento de todo el equipo de trabajo, definiendo la visión y misión de la institución para obtener rendimiento y efectividad institucional.
4. El desempeño laboral es medido en términos de las competencias de cada individuo, vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso.
5. La identidad contribuye a la pertinencia, ya que mejoraría el desempeño laboral.
6. Transmitir un sentido de identidad.
7. La cultura de información y de conocimiento reflejaría una mayor productividad.
8. La cultura define los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable.
9. Las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional, están inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación para una gestión participativa e integradora.
10. La cultura organizacional de la contraloría debe ser divulgarla y conceptualizada.
11. Los principios están reflejados en el Código de conducta del funcionario público
12. La cultura organizacional orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral



Ideograma 7
Representacional de la Información Suministrada por el Versionante Clave V
Fuente: Inojosa 2014

En las matrices anteriores e ideogramas, se descubren las categorías y sub-categorías de este trabajo investigativo, que emergen de la vivencia de cada uno de los versionantes claves en su acontecer laboral del día a día, donde se aprecia la diversidad de pensamiento e interpretaciones de la cultura organizacional como estrategia gerencial, donde cada uno tiene un conocimiento propio de la cultura organizacional de la Contraloría del estado Cojedes, por lo que se aprecia que los cinco (5) versionantes conocen la filosofía de gestión, es decir, tienen claros los valores, principios, misión y visión, por los cuales se desempeñan; así como las estrategias gerenciales y los valores. (Ver Ideograma 8).

Sin embargo, al triangular la información me consigo que cuatro (4) versionantes claves coinciden en que el desempeño debe ir de la mano con la identidad hacia la institución, mejorando la eficiencia y eficacia del Talento Humano. Igualmente, los versionantes señalan que la cultura organizacional tiene que ver con la gerencia, ya que es la encargada de difundirla hacia sus funcionarios, pues no existe una cultura de información y conocimiento, ya que existen deficiencias en la gerencia, que no hay inducción. Ahora bien, solo un informante clave, develó la función pública dentro de la cultura organizacional de la Contraloría, hecho importante, ya que es un órgano de Control público perteneciente al poder ejecutivo.

Estas serían las razones fundamentales, por lo que las instituciones públicas deberían interrelacionar la cultura organizacional en sus estrategias a fin de generar valor agregado al desempeño de su talento humano, propiciando un conocimiento colectivo para la transformación de las funciones laborales y así lograr una excelencia tanto laboral como personal.

Matriz 5

Consideraciones que emergen de la confrontación entre la investigación y la realidad encontrada en la información proporcionada por los cinco (05) informantes claves

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
Desempeño	VC1: Es el comportamiento grupal que identifica a la institución, si la cultura es buena el desempeño también lo será	Chiavenato I. (2000), define el desempeño, cómo “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización”	Selección de los versionantes claves. La investigadora llega a la sede de la Contraloría, escenario donde se desarrolló el estudio de los funcionarios para recabar información, así mismo son evaluados en forma conjunta tomando en cuenta el grado de pertinencia de estos con la institución. A través de entrevistas y conversaciones con cada uno de ellos se les preguntó cuál es el problema que presentaban, algunos informaron que no se podía hablar de ello, otros que no era el lugar adecuado. Así pude observar que dentro de la Dirección de Control Centralizada y otros Poderes existen funcionarios con mística de trabajo, que son ejemplo y modelo a seguir en el día a día laboral. De allí que seleccione al Versionante 1 que posee una trayectoria profesional de 28 años de servicios, de forma textual afirma haber iniciado desde muy temprana edad, ya que su madre la traía al trabajo y ella soñaba con trabajar en esta institución, así con valores formados y con gran motivación
	VC3: Consiguiendo mejor desempeño laboral, por ejemplo eso de cursos, talleres, conversatorio todo eso es muy importante acerca del fortalecimiento de la organización. El desempeño laboral es que todos nos involucremos en el trabajo de todos que el conocimiento sea colectivo y no individual En la contraloría yo creo que con eso vamos a mejorar el desempeño laboral y también la cultura organizacional que todos nos vamos a ver involucrados hacia el bien de la institución.		
	VC4: Misión y visión		
	VC5: Desempeño laboral son las acciones o comportamiento observados en los empleados, en los trabajadores, trabajadoras que son relevantes para el cumplimiento, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo, ya que su nivel de contribución en la institución, está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso.		
Filosofía de gestión	VC1: Al ingresar se le debe indicar a la persona la filosofía institucional de tal manera que este se adhiera.	Etkin, J. (2007), es un sistema de ideas que explica la razón de ser y el sentido de la organización, sistema del cual se derivan principios y propuestas para las decisiones y el comportamiento de sus	
	VC2: La institución debe preocuparse por hacerle conocer la misión y visión de la institución.		
	VC3: Los auditores conocen sobre la misión, visión de la		

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
	<p>cultura de la organización, ellos conocen la filosofía de la gestión.</p> <p>VC4: Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela Misión, visión</p> <p>VC5: Cultura organizacional es el conjunto de conceptos establecidos por normas formales y no escritas informales, que orientan el comportamiento rutinario, cotidiano de los trabajadores, trabajadoras de la institución, por ejemplo: percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, principios, tradiciones, compartidos por los trabajadores de la institución. La cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución. Dar a conocer a cada uno de los integrantes los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, dan a la gestión el inicio de actividades y acciones de conocimiento de todo el equipo de trabajo, definiendo la visión y misión de la institución para obtener rendimiento y efectividad institucional</p>	<p>integrantes. Es un sistema de ideas sobre el ser (descripción), las relaciones o razones (explicación) y el deber ser (propuesta) respecto de los comportamientos.</p>	<p>inicia a trabajar de forma ad honores hasta llegar a ser personal fijo. Llega puntual a su trabajo, trabaja en equipo, posee gran carisma y simpatía lo cual la hace merecedora del respeto de todos sus compañeros de trabajo.</p> <p>El Versionante 2, es una persona muy detallista, objetiva y cumplidora de su deber. Ejerce la coordinación de potestades, donde afirma que ser funcionario de la contraloría necesita estar intrínsecamente estar apegado a las raíces, a los valores.</p> <p>El versionante 3, es una persona con gran paciencia, carismática, humana, valora a cada persona. Ejerce la coordinación de auditoría, donde propicia el valor de la equidad y fortalece la ética que debe prevalecer en cada persona.</p>
Identidad	<p>VC1: que el personal nuevo se sienta identificado</p> <p>VC2: Si conoce los principios del Órgano Contralor y nos identificamos con ello eso nos dará sentido de pertenencia.</p> <p>VC3: La ética sí, porque la ética yo la veo más relacionada con la formación en su casa que hasta el mismo de la profesión, ser ético ser recto eso viene desde la formación en su casa, yo la veo la ética como claro tiene que ver con tu ética profesional si bien es, cierto pero yo digo que la ética es un valor que te inculcan desde tu casa</p> <p>VC5: Consiguiente mejoraría el desempeño laboral, siempre y cuando el trabajador se identifique con la cultura. Transmitir un sentido de identidad</p>	<p>Larraín, J. (2006), la define como: “un proceso de construcción en la que los individuos se van definiendo a sí mismos en estrecha interacción simbólica con otras personas”.</p>	<p>El versionante 4, ejerce sus funciones en la contraloría desde hace 20 años de servicio, puntual, conocedora de la materia, sentimental, muy vulnerable con valores y principios arraigados.</p> <p>El versionante 5, ejerce la dirección de recursos humanos, una persona con temple, pasiva, callada, firme, con identidad, objetiva, apegada a las normas y al fiel cumplimiento de las mismas.</p> <p>La Auditora Interna, hace acto de</p>

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
Gerencia	VC1: lineamientos gerenciales acordes	Ducker P. (2002) “la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”	presencia en la Coordinación de Potestades y reunió al personal de dicha oficina junto con los funcionarios de la Dirección de Control de la Administración Centralizada y Otros Poderes, con el objeto de informar que se necesita colaboración en dinero y la aptitud física para limpiar el terreno donde se construirá la sede de la contraloría. La persona que no pueda asistir debe dar una colaboración de Bs 50 para la hidratación del personal que estará colaborando en la limpieza.
Estrategias gerenciales	VC1: Dependiendo de las estrategias entre comillas sistema de control interno, que se implante en la Contraloría, dependiendo del objetivo de las mismas y del compromiso que en éstas la gerencia le aplique a realización de las estrategias	Según Henderson B. (2008) “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”. (p. 86)	Enseguida se apreció el descontento del informante clave 1, que con sátiras y refranes manifestó no estar de acuerdo, ya que menciono que existen instituciones que pueden limpiar, que lo que había que hacer es hacer un oficio solicitando la colaboración de limpieza y envían una cuadrilla. Previa invitación a la caminata ecológica de los 48 Aniversario de la Contraloría del estado Cojedes, hora de partida siete de la mañana, algunos funcionarios muy motivados, otros obligados a cumplir por no ser día de trabajo.
	VC2: Estos valores forman parte de la cultura organizacional de la Contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas Las estrategias radicales que trajo consigo la nueva administración, en tal sentido, sería prudente analizar la relación actual entre la gerencia y el talento humano, de modo tal que de este análisis pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios		
	VC3: Estrategias gerenciales, si también claro todo tiene que ver con gerencia si queremos conseguir más eficiencia y efectividad.		
	VC4: Vinculación, Cumplimiento, Igualdad, Capacitación, Respeto		
	VC5: Las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional debido a que deben estar inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación. Una cultura organizacional que facilite y fortalezca los distintos actores de la planificación para una gestión participativa e integradora con el entorno institucional.		
Axiología (valores)	VC1: Yo, practico día a día la ética, responsabilidad y cumplimiento; además de estos los valores y principios de control fiscal.	Berger (citado por Pestana P. 2004): la axiología, o teoría del valor, está dividida en dos partes: la ética, que estudia lo malo y lo bueno del comportamiento humano (el ETHOS) y la estética, que estudia la percepción de	El Versionante 1 hizo acto de presencia ya casi a las 8:00 a.m hora de salida de la caminata, de forma
	VC2: Cuando el talento humano se siente identificado con los principios y valores de su organización. El control fiscal requiere eficiencia, eficacia, responsabilidad,		

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
	<p>transparencia entre otros valores son intrínsecos.</p> <p>VC3: Valores y las creencias que se tengan de una institución. Dinamismo, actitud, responsabilidad realiza las labores que le encomienda</p> <p>VC4: Valores</p> <p>VC5: Código de conducta del funcionario público, honestidad, lealtad, equidad, decoro, eficacia, disciplina, vocación de servicio, responsabilidad, puntualidad, transparencia, pulcritud y el cumplimiento que se ve reflejado en cada uno de los principios.</p>	<p>esta maldad o bondad en términos de su apariencia ante la mirada humana, asociada a los vocablos respectivos de fealdad o belleza.</p>	<p>satírica expreso que estaba muy vieja para estas cosas, que la contraloría no tiene nada que ver con caminatas, que este año dieron fue un trapo, que se estaba perdiendo la esencia de lo que es controlar.</p> <p>El Versionante 2 no asistió a este evento, ya que días antes el Contralor manifestó que no era obligatorio asistir, pero que si iba a evaluar la pertinencia del trabajador con la institución. Inicia la actividad con ejercicios de calentamiento participan en el versionantes 3 y 5. Es importante señalar que el versiónante 5 práctica el ejercicio constante y forma parte de un grupo ecológico y nutritivo siempre induciendo a la sana alimentación y ejercicio físico constante. Inicia la caminata con canticos y no puede caminar alegrías, pero se observa que se unen en grupo no socializando con todos.</p>
Función pública	VC1: Cuanto garantizan mejorar la función pública	Puentes G. (2009): “Es la forma de administrar el recurso humano vinculado a la gestión del Estado y sus instituciones”. (p. 29)	<p>Es importante señalar que el versiónante 5 práctica el ejercicio constante y forma parte de un grupo ecológico y nutritivo siempre induciendo a la sana alimentación y ejercicio físico constante. Inicia la caminata con canticos y no puede caminar alegrías, pero se observa que se unen en grupo no socializando con todos.</p>
Deficiencias en la gerencia estratégica	VC2: No veo, no la hay que exista para fortalecer la cultura organizacional. No la vi en el plan estratégico		
Inducción	VC3: Es muy importante recibir una inducción porque este es un órgano que se necesita un previo conocimiento acerca de las labores que uno vaya a realizar porque es una estructura más o menos compleja hay mucho métodos.	Londono C. y Mesa R. (1991), afirman: “es un conjunto de acciones encaminadas a lograr una adecuada adaptación del nuevo trabajador al ambiente laboral (p. 113)	
Estrategia organizacional	VC3: Si estoy de acuerdo que si existe una estrategia organizacional y cultura organizacional porque aquí se han implementados talleres, charlas, conversatorios, cursos, o sea en ciertos periodos de tiempo de están actualizando los funcionarios que trabajan aquí.	Cabrero E. (ob.cit), “la estrategia organizacional por tanto se concibe como un entorno (sociedad, instituciones, agentes, etc.) que gira alrededor del aparato siendo este el que da la dinámica al entorno”.	<p>Al llegar al punto de llegada se aprecia a ver al versionantes 4, formando parte de la comisión de preparación de la sopa para los que participan en la actividad.</p>
Estrategias	VC3: Las estrategias este para mejorar el desempeño individual y mejorar la cultura organizacional este yo aplico la participación	Garrido (citado por González, M. y Pelekais, C., 2010), la define como “una acción encaminada a conseguir algo ansiado por varios competidores, en un momento y bajo condiciones determinadas, define perfectamente el quehacer empresarial y es algo muy	<p>Dentro del recorrido de la caminata se apreció que muchos funcionarios se retiraron y no llegaron a la meta, otros en cambio llegaron a la meta y apenas comieron se retiraron, asimismo se agruparon por pequeños grupos.</p>

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
		próximo a lo que significa estrategia en la política”.	
Capacitación	VC4: Eficacia y eficiencia	Chiavenato (2007), es “un proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos”.	Dentro del acontecer laboral de los versionantes, aprecié que el versionate 2, se queja constante de la cantidad de trabajo y que el sueldo es poco, esto desmotiva al trabajador, ya que no satisface sus necesidades tanto económicas como laborales.
Cultura de información y de conocimiento	VC5: En una institución especializada como lo es la contraloría, es necesario fomentar, una cultura de información y de conocimiento que inspire convicción de cada uno de los integrantes, lo cual reflejaría una mayor productividad en los funcionarios y facilitaría el comportamiento en ella.		De igual manera el Versionante 1 siempre tiene un dicho para cada evento, ya que cada día hay más nuevos y por lo tanto hay que enamorarlos para que no se vayan agrega. Hace hincapié en que la contraloría es una escuela y es una institución diferente a las demás, está regida por normas y demasiados controles y no todos lo que ingresan se adaptan a estas normas y disciplina.
Cultura	VC5: La cultura define los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable,	Davis (citado por Luna, R. y Paredes, A. (2005), “es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”.	El Versionante 4 dice que es una rutina constante. El versionate 3 dice que es un trabajo en equipo y se requiere del grupo para cumplir con los objetivos.
Difundir	VC5: Divulgarla, dar a conocer todo lo que se relaciona con la cultura organizacional incluyendo conceptualización, ya que la cultura organizacional de la contraloría está bien definida.		
Talento humano	La cultura organizacional orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral	Chiavenato (2009), “un talento es siempre un tipo especial de persona. Es el capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.”	La contraloría del estado realiza la evaluación de desempeño de sus trabajadores a través de la evaluación de objetivos de desempeño individuales, en los cuales se le asigna una tarea retado a cada funcionario sobre un tema en concordancia con sus funciones. Esto ha generado inconformidad entre los trabajadores, ya que afirman

Categoría	Informantes Claves	Teórico	Cuaderno de bitácora
			<p>que es una perdedera de tiempo, que ya ellos pasaron la escuela, que no hay incentivo remunerativo y que es más de lo mismo.</p> <p>Los versionantes 2 y 3, como coordinadores asumen posturas positivas y están de acuerdo en que estos ODI de una u otra forma ayudan al personal de nuevo ingreso así como fortalece el trabajo en equipo, ya que a través de ellos superaran las debilidades que puedan tener en un tema determinado propio de las actividades de control que realizan en sus funciones.</p> <p>El versionante 1 y 4, se encuentran en desacuerdo ya que tienen mucho trabajo, la defensa de los mismos debe ser en horas de trabajo, no disponer del tiempo personal y cumplir con el día establecido para ello.</p>

Fuente: Inojosa 2014

Interpretación Contextual de toda la Información Proporcionada por los Cinco Informantes Claves

Con el propósito de generar un nuevo conocimiento sobre el fenómeno estudiado se abordaron cinco informantes claves, los cuales ocupan cargos directivos y operativos, dichos informantes suministraron información que fue categorizada, analizada y descompuesta en una serie de compendios con relación al fenómeno estudiado, lo cual a su vez orientó la profundización del contenido epistemológico y metodológico de la investigación. Debe resaltarse, que los informantes claves abordados, concretan una praxología gerencial que parte de sus vivencias tanto dentro de la Contraloría como del entorno social donde se desenvuelven, lo cual les permitió articular una serie de saberes.

Desempeño

La información obtenida demuestra que los funcionarios conciben el desempeño como el comportamiento grupal que identifica a la institución (misión y visión) en el trabajo de todos con conocimiento colectivo, es decir, las acciones o comportamientos observados en los trabajadores, trabajadoras que son relevantes para el cumplimiento, medidos en términos de las competencias de cada individuo. Está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso. Asimismo, fortalece la organización.

Filosofía de gestión

Los versionantes creen que la cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución, ya que al ingresar se le debe indicar a la persona la filosofía institucional de tal manera que este se adhiera. Igualmente, la institución debe preocuparse por hacerle conocer la misión y visión al personal de nuevo ingreso.

Consideran que Cultura organizacional es el conjunto de conceptos establecidos por normas formales y no escritas informales, que orientan el comportamiento

rutinario, cotidiano de los trabajadores-trabajadoras de la institución y sería importante dar a conocer a cada uno de los integrantes los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, para obtener rendimiento y efectividad institucional.

Identidad

La información resultante permite ver el punto de vista del personal, ya que manifiestan que el nuevo ingreso debe sentirse identificado con los principios del Órgano Contralor para así lograr internalización de los mismos y exteriorizar el sentido de pertenencia.

En tal sentido, la ética y la formación del ser debe inculcarse desde el hogar para así lograr profesionales de calidad con valor agregado hacia la eficiencia y eficacia, consiguiendo mejor el desempeño laboral, identificarse con la cultura y transmitir un sentido de identidad.

Gerencia

De los resultados obtenidos de los versionantes, ellos definen la gerencia como los lineamientos gerenciales acordes para guiar un desempeño basado en principios y valores.

Estrategias gerenciales

Como resultado de la develación de los versionantes claves, estas van a depender de las estrategias del sistema de control interno que se implante en la Contraloría, dependiendo del objetivo de las mismas y del compromiso que en éstas la gerencia le aplique a realización de las estrategias. Así pues, estos valores forman parte de la cultura organizacional de la Contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas, sería prudente analizar la relación actual entre la gerencia y el talento humano, de modo tal que de este análisis pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios, si queremos conseguir más

eficiencia y efectividad y que estén vinculadas al cumplimiento, igualdad, capacitación y respeto.

De todo esto, expresan que las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional debido a que deben estar inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación. Una cultura organizacional que facilite y fortalezca los distintos actores de la planificación para una gestión participativa e integradora con el entorno institucional.

Axiología

Surgen de las expresiones de los informantes claves que cuando el talento humano se siente identificado con los principios y valores de su organización. El control fiscal requiere eficiencia, eficacia, responsabilidad, transparencia, entre otros valores que son intrínsecos, ya que los valores y las creencias que se tengan de una institución como dinamismo, actitud y responsabilidad deben estar presente a la hora de realizar las labores que le encomiendan.

Valores

Para los versionantes es el código de conducta del funcionario público, honestidad, lealtad, equidad, decoro, eficacia, disciplina, vocación de servicio, responsabilidad, puntualidad, transparencia, pulcritud y el cumplimiento que se ve reflejado en cada uno de los principios.

Función pública

Consideran que el desempeño y los valores garantizan mejorar la función pública.

Gerencia estratégica

Los versionantes no la ven, expresan que no la hay que exista para fortalecer la cultura organizacional. Uno de los versionantes expresó no verla en el plan estratégico.

Inducción

Consideran que es muy importante recibir una inducción porque este es un órgano que necesita un previo conocimiento acerca de las labores que uno vaya a realizar porque es una estructura más o menos compleja, hay muchos métodos.

Estrategia organizacional

Para los versionantes, existe una vinculación entre la estrategia organizacional y cultura organizacional porque aquí se han implementados talleres, charlas, conversatorios, cursos, o sea en ciertos periodos de tiempo se están actualizando los funcionarios que trabajan aquí.

Estrategias

Consideren que las estrategias para mejorar el desempeño individual y mejorar la cultura organizacional a través de la participación.

Capacitación

Vincula la eficacia y eficiencia con la cultura de información y de conocimiento, ya que en una institución especializada como lo es la contraloría, es necesario fomentar, una cultura de información y de conocimiento que inspire convicción de cada uno de los integrantes, lo cual reflejaría una mayor productividad en los funcionarios y facilitaría el comportamiento en ella.

Cultura

Para los versionantes, la cultura son los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable.

Difundir

Consideran que la cultura organizacional; así como, su filosofía de gestión debe ser divulgarla, dar a conocer todo lo que se relaciona con la cultura organizacional

incluyendo conceptualización, ya que la cultura organizacional de la contraloría está bien definida.

Talento humano

Está vinculada la cultura organizacional orientada a las personas que tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral.

MOMENTO V

APROXIMACIÓN TEÓRICA HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS HALLAZGOS TEÓRICOS ENCONTRADOS EN LA ORGANIZACIÓN Y SUS VERSIONANTES

Precisiones introductorias

La gestión pública hoy por hoy necesita de gerentes con una visión pragmática, con sentido común y ser un constante investigador social, buscar el conocimiento y generar el mismo se hace necesario en pro del bienestar de nuestras instituciones. Así pues, se manifiesta en nuestro entorno los múltiples conflictos que se generan en la interrelación del individuo entre sí, en su ser, hacer y convivir poniendo de manifiesto sus virtudes y debilidades. De allí que, la revisión bibliográfica y lo vivenciado en mi experiencia de servidora pública, me permiten afirmar que los conflictos presentes en las instituciones públicas se originan por falta de una cultura organizacional.

Sin embargo, pretender, a partir de las investigaciones elaborar una aproximación teórica constituye la principal razón para develar las causas de desmotivación laboral del desempeño de los funcionarios públicos y permita reforzar los valores y la importancia que representan dentro de las instituciones públicas.

Pallela y Martins, (2010), definen la aproximación teórica como: “Una construcción innovadora más simplificada, menos acabada del modelo teórico, destinada a proponer un intento de explicación de la realidad en su contexto, producto de una exhaustiva investigación.” (p. 32), de allí que, la aproximación teórica tiene como finalidad sistematizar el conocimiento sobre la realidad que recoge los diferentes conceptos y proposiciones que emergen de los actores a través de las diferentes leyes que los rigen.

Por lo tanto, representa un reto para mí como investigadora, aventurarme en este devenir de significados y significantes para describir la realidad que emerge de los actores sociales de la Contraloría del estado Cojedes. De esta manera, la aproximación teórica es entendida como un estudio escrito sobre una investigación de

carácter original efectuada por un escritor de un análisis de publicaciones hechas por otros sobre un tema dado (García, 2011).

De tal afirmación, se desprende que la cultura organizacional como estrategia gerencial permite vislumbrar una serie de significados que permitan a través de diferentes enfoques del conocimiento definir su esencia como organización y a su vez interpretar el contexto donde subyace el fenómeno, tal que me permita generar conocimiento en un tiempo y espacio determinado.

Ciertamente, Pallela y Martins, (ob. cit), plantean que la aproximación o modelo teórico “es sólo para tesis doctoral” (p. 201), sin embargo, me atreví a generar esta forma escrita, sistematizada y del raciocinio, para dar una elucidación de la circunstancias en este sociocontexto, producto de los hallazgos relevantes, encauzados en supuestos epistemológicos, ontológicos y axiológicos, que emergen de del conocimiento y avalados por expertos en esta área de la ciencia.

En relación a ello, se realizó una triangulación de categorías y subcategorías que nacen del relato de los versionantes claves, sobre la significancia de la cultura organizacional como estrategia gerencial.

Intencionalidades de la aproximación teórica

- Impulsar la cultura organizacional como estrategia gerencial en las actividades rutinaria a través del trabajo colectivo que conlleven a la eficiencia y eficacia del talento humano de la Contraloría del estado Cojedes, fortaleciendo el conocimiento y la pertinencia del funcionario hacia la institución.
- Propiciar actividades para la identidad del funcionario en la internalización de la filosofía de gestión de la Contraloría del estado Cojedes, a fin de lograr una calidad personal y profesional del funcionario en su labor.
- Fortalecer la cultura organizacional del talento humano de la contraloría del estado Cojedes, a fin de generar valor agregado y de calidad en el reconocimiento del trabajo a través de la participación.

Aproximación teórica de la cultura organizacional como estrategia gerencial en el desempeño laboral del talento humano, en la Contraloría del estado Cojedes

Las orientaciones ontológicas, epistemológicas, y metodológicas que conforman la esencia del entendimiento de la aproximación teórica acerca de la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el Desempeño Laboral del Talento Humano, en la Contraloría del Estado Cojedes, se convergen con las categorías emergentes: Desempeño, Filosofía de gestión, Identidad, Estrategias gerenciales, Axiología (valores), Función pública, Gerencia, Deficiencias en la gerencia estratégica, Inducción, Estrategia organizacional, Estrategias, Capacitación, Cultura de información y de conocimiento, Difundir, Cultura y Talento humano.

Estas develaciones dejan ver la necesidad de una construcción teórica cognitiva sobre la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el Desempeño Laboral del Talento Humano, en la Contraloría del Estado Cojedes. Por tal razón, mi concepción parte de la postura de generar un conocimiento sobre la base de gestión del conocimiento investigativo para llegar a comprender el fenómeno y describirlos, para luego llegar a la aproximación teórica.

Una vez integradas y relacionadas las categorías y los hallazgos, producto de la triangulación de los datos, establezco que la dialógica que se adapta a esta reflexión sobre la cultura organizacional, de acuerdo a la cosmovisión de los sujetos entrevistados es la siguiente:

“La cultura organizacional como estrategia gerencial es una imperiosa necesidad para el talento humano de las instituciones públicas, específicamente en la Contraloría del estado Cojedes, ya que como estrategia fortalece el desempeño del talento humano en sus funciones laborales, integrando los diversos valores intrínsecos del funcionario con los establecidos por el Órgano, con el fin de fortalecer la ética y los valores del control social tanto en las organizaciones públicas como en el acontecer de la cotidianidad del ser como actor social de su comunidad. Asimismo, generar la concientización del sujeto al rescate de los valores y fortalecerlos en su desempeño para la colectividad e individualismo para

alcanzar la excelencia en todos los niveles de necesidades y contribuir activamente en el beneficio personal y colectivo”

La orientación ontológica de esta aproximación teórica se fundamenta en la naturaleza profunda de las realidades, que implica la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el Desempeño Laboral del Talento Humano quedando expreso en las vivencias y experiencias de los versionantes. Al respecto, esta percepción es de naturaleza reflexiva, con proyección hacia el ser como ente consciente y forjador de saberes, ajustados a la participación a través de su desempeño en el desarrollo organizacional fortaleciendo las bases de sus valores como los del órgano.

La orientación epistemológica reconoce la condicionalidad interpretativa de los funcionarios de la Contraloría del estado Cojedes en lo que a cultura organizacional se refiere, bajo la perspectiva de tener el mejor talento humano con principios y valores incorruptibles y capaces de gerenciar las instituciones publicar apegados a las normativas legales y sublegales sin dejar a un lado la susceptibilidad del personal tanto usuario como servidor público en pro de proyectar excelencia en las instituciones del poder ejecutivo, con necesidades de superación y mejoramiento personal y profesional, en la búsqueda de un conocimiento colectivo, solidarios en su entorno laboral y social.

De allí, que su fundamento se basa en el paradigma humanista basado en estrategias que abarque su esencia del ser, hacer y convivir como actor social de sus problemas y soluciones en todos los roles que pueda ejecutar. En el ideograma 8, se proyectan las diferentes dimensiones que conforman la aproximación teórica. Una de ellas, es la cultura organizacional como estrategia gerencial, generadora de actitudes y aptitudes de sus funcionarios en el fortalecimiento de su cultura, que permita ejecutar sus tareas creando crecimiento personal y de excelencia de su órgano y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Impulsar la cultura organizacional como estrategia gerencial en las actividades rutinaria a través del trabajo colectivo que conlleven a la eficiencia y eficacia del

talento humano de la Contraloría del estado Cojedes, fortaleciendo el conocimiento y la pertinencia del funcionario hacia la institución

Los esfuerzos para promover y avivar la cultura organizacional han sido múltiples y a la vez escasos en las instituciones públicas, debido a que la gestión pública ha dejado a un lado el hombre como ser y se ha inclinado hacia el hombre en el hacer, ya que se ha venido generado una competencia mal sana que en vez de lograr estímulos y motivaciones en los trabajadores ha creado caos en la convivencia, ocasionado conflictos que desmejoran la capacidad del talento humano y a la vez disminución en la calidad del trabajo.

El gerente debe tener como guía, la formación estratégica, principios y valores que integren la base necesaria para motivar el talento humano fomentando una pertinencia e identidad hacia la organización, creando ambientes de trabajos que faciliten la labor en los funcionarios y estos se sientan a gusto para producir un trabajo de calidad y den más de su esfuerzo para ello.

Ahora bien, la Contraloría del estado Cojedes como una organización pública exige determinadas cualidades que el resto de las otras instituciones, ya que ella tiene la responsabilidad de dirigir, orientar y evaluar que todo funcionario público esté apegado a las leyes en sus actos administrativos en pro del beneficio de los ciudadanos y ciudadanas, por lo que sus funcionarios deben tener una moral intachable, con principios y valores muy arraigados, a fin de obtener modelos de ciudadanos en el hacer, vivir y convivir dentro de su entorno.

Para ello, el Contralor del estado debe establecer estrategias orientadas a impulsar la formación del funcionario, buscando el equilibrio hacia el desarrollo del talento humano, basado en modelos explicativos integrados que consideren la existencia de múltiples factores que coadyuven en el cumplimiento de las funciones laborales y a su vez le permitan al líder gerenciar y cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Se pretende entonces, promover la filosofía de gestión, que no es más que la cultura organizacional en cada funcionario de la contraloría hacia óptimos resultados con eficiencia, eficacia, transparencia, disciplina fiscal, discrecionalidad, rendición de cuentas, economía y calidad en los actos de la administración pública del Estado y así

lograr una transformación en la cultura de cada individuo comenzando con cada funcionario adscrito a la contraloría como todos los ciudadanos del entorno de ésta.

Dicho esto, la cultura influye en la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, de ahí que es necesario que el gerente desarrolle la cultura organizacional a través de la gestión del conocimiento como herramienta para difundir, motivar y promover ésta en sus trabajadores, del modo que establezcan estándares de trabajo con lineamientos y criterios únicos que faciliten la labor de los mismos y toda información sea accesible para la toma de decisiones y así impulsar una cultura organizacional basada en la información y el conocimiento de valores y principios para ser compartidos y lograr un talento humano eficaz y eficientemente.

Por tanto, para obtener resultados en la puesta en marcha de esta estrategia, se debe posicionar de la definición de cultura de establecida por Morin (1992):

“La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura.” (p. 42)

Tomado como referencia este significado, la cultura organizacional son las atribuciones y características culturales de la organización que la describe, es decir la cultura es a la organización como la personalidad al individuo, la cual dota de elementos propios que la diferencian de otras organizaciones.

Asimismo, Allaire y Firsirotu (1992) afirma que: “la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacionales y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones”; (p. 5) de modo que el gerente debe constantemente monitorear la cultura organizacional y evaluar las estrategias implementadas para el logro de los objetivos institucionales, a fin de verificar si hay

un equilibrio armónico del talento humano con su labor, la filosofía de la institución y el trabajo en equipo. De manera que lo importante es reconocer las fortalezas y debilidades propias de la cultura organizacional, para potenciar las oportunidades y tratar de minimizar las amenazas y el impacto que puedan crear en la organización y el los funcionarios.

A través de todo ello, se pretende que el estudio de la cultura organizacional permita al gerente de las instituciones públicas formular políticas, planes y programas de desarrollo, sobre la base del reconocimiento de las vocaciones productivas profesionales y personales; así como, las capacidades propias de cada funcionario y apalancarse en los aspectos más competitivos para lograr una transformación desde el ser, hacer y convivir del funcionario en la transformación del hombre y la organización hacia un desarrollo económico y social sostenible, responsable y justo.

Propiciar actividades para la identidad del funcionario en la internalización de la filosofía de gestión de la Contraloría del estado Cojedes, a fin de lograr una calidad personal y profesional del funcionario en su labor.

La Contraloría del estado Cojedes cuenta con elementos culturales, tales como lineamientos estratégicos, planes operativos, sistemas, normas y procedimientos, que en definitiva constituyen un cuerpo de instrumentos reguladores de la conducta del funcionario, incidiendo en su particular sistema psico-social de opiniones, actitudes y conductas, gerenciales e individuales, que son compartidas y transmitidas por los miembros del organismo y que determinan una conducta o manera de reaccionar; por cuanto la cultura organizacional se expresa como el patrón de comportamiento característico de dichos miembros.

De esta forma, el comportamiento humano en las organizaciones está en función de la interacción de sus características personales con el medio ambiente en que se encuentre, es decir, no solamente envuelve a las organizaciones, sino que penetra en todo el complejo sistema social de la organización en donde se hace presente, como el aire que respiramos, afectando todos los procesos, por tal motivo es necesarios implementar estrategias dirigidas a maximizar la relación de los funcionarios, ofreciendo condiciones de trabajo adecuadas, proporcionando oportunidades de

desarrollo, valorando el conocimiento intelectual y que permita alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Ciertamente, existen actividades en la Contraloría del estado Cojedes que está orientado a la integración de los funcionarios, de modo que propician un ambiente de recreación y estímulos para su desarrollo. Ahora bien, estas actividades no propician la identidad del funcionario, mucho menos lograr internalizar la conducta cognitiva hacia la filosofía de gestión (cultura organizacional), ya que exigen trabajo de calidad sin antes inducirlos a los valores y principios propios de la organización. Estos elementos tienen la finalidad de crear pertinencia en los funcionarios y adaptarlos a la serie de normativas que rige su conducta, transformándolos en funcionarios con una cultura de control fiscal.

En efecto, el aprendizaje organizacional como estrategia de la cultura organizacional juega un papel importante, en el trabajo en equipo, pues permite inducir a los funcionarios a convertirse en una organización que aprende, iniciando con su cultura organizacional para reforzarla en las actividades laborales del día a día. Igualmente implementar programas o mesa de trabajos de participación para mejorar el desempeño laboral y multiplicar los conocimientos; también se debe fomentar los valores en relación a las acciones del personal en el cumplimiento de las metas y objetivos pautados por la organización.

En la medida que los valores de la organización otorguen facultades a los funcionarios para la solución de problemas genera cambios y transformaciones en sus conductas y constructos de su identidad impulsando el espíritu de equipo y sus relaciones. A su vez deben transmitirse a través de medios de socialización para los nuevos integrantes y realizar capacitaciones continuas fortaleciendo la comunicación y la consolidación de los valores.

En otras palabras, se posicionará del modelo establecido por Schein (1998), el cual establece que la cultura organizacional se desarrolla como:

“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 validas y, en consecuencia, ser

enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” (p. 23)

En esta perspectiva, el sentido de pertinencia juega un papel fundamental, ya que lograr el compromiso de sus funcionarios para con la organización, al igual que crear conciencia de pertenecer a ella es el objetivo que más les preocupa a los gerentes; pues esperan contar con personal comprometido y motivado. Para lograr el sentido de pertinencia, se necesita incrementar la participación de los funcionarios y retroalimentar su desempeño, bien sea positivo o negativo para constituir un sistema coherente de significados que unan a todos los funcionarios en el logro de los objetivos y la misma forma de actuar.

Fortalecer la cultura organizacional del talento humano de la contraloría del estado Cojedes, a fin de generar valor agregado y de calidad en el reconocimiento del trabajo a través de la participación

Una buena gerencia debe estar plenamente identificada con la cultura organizacional que ha desarrollado, es decir, una cultura en donde todo el recurso humano este plenamente identificada con ella. Ciertamente la cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa.

De este modo, la filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento, ya que el estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. Así pues, el estilo administrativo es una manera particular en que un servidor público llámese director, administrador o funcionario se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Con esta introducción se hace hincapié en la importancia que tiene la cultura organizacional para las organizaciones especialmente en las públicas. Tal es el caso de la Contraloría del estado Cojedes, la cual posee una cultura definida, dotadas de elementos como símbolos, artefactos, valores y principios que definen su imagen interna, externa y rigen a sus trabajadores. Sin embargo, posee debilidades debido a la falta de compromiso y conocimiento de sus elementos por parte de sus funcionarios.

Por lo que, se hace necesario reforzar sus valores, creencias y principios a sus funcionarios, de modo que ayude a los gerentes a tomar decisiones más acertadas ya que la cultura representa un insumo fundamental para el diseño de planes estratégicos, es decir, un paso obligatorio en la formulación de una misión, una visión y unos valores institucionales, realmente compartidos y asumidos por quienes hacen parte del órgano de control y se ven reflejados en ella.

Por tanto, la identidad organizativa abarca fundamentos básicos de la organización (Quiénes somos y cuáles son los principios en los que basamos nuestras actuaciones) y debe orientarse hacia una gestión ágil en su integridad a partir de su esencia. De hecho, se considera que la asunción e interiorización de ciertos valores son la clave para determinadas prácticas de hábitos, sin embargo, nunca podrán tener éxito si no se comparten una serie de valores, esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Por estas razones, la cultura organizacional debe incluir lineamientos perdurables que den forma al comportamiento de sus funcionarios, a través de funciones que permitan transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Es oportuno, ahora vislumbrar que para el cumplimiento de esta estrategia se debe tener una postura basada en un discernimiento de Chiavenato (ob. cit), donde: “La cultura organizacional es una compleja mezcla de supuestos, creencias, valores, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan la forma particular en que funciona y trabaja una organización.” (p. 178). De allí que, se hace ineludible contar con un clima organizacional en armonía con los sentimientos de los funcionarios y la forma como éstos interactúan entre sí y con su entorno.

En tal caso la contraloría debería reforzar su cultura basada en un “equipo de fútbol” donde se valora el talento humano, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, de igual manera estimule el reconocimiento individual y sin faltar la

recompensa financiera, la cual representa para el ser humano la mayor motivación laboral. Al igual que, tenga como premisa ser una organización modelo generadora de conocimiento a través del continuo y transformador aprendizaje modificador de conducta con la finalidad de mantener actualizados a todos sus funcionarios, crear una fuente de ideas innovadoras, integración en los equipos de trabajo para lograr los objetivos propuestos.



Ideograma 8
Red de Categorías
 Fuente: Inojosa 2014

MOMENTO VI

REFLEXIONES FINALES

Reflexiones

De las subjetividades obtenidas en la presente investigación se presenta una aproximación teórica de la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el Desempeño Laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes. Esto se debió, a que la posición epistemológica de la conceptualización se hizo con la intención de resaltar la realidad del fenómeno que se estudió, debido a que se sustentó en una acepción positivista que permitió sostener el naturalismo ontológico, la objetividad y descubrir cómo funciona la Cultura Organizacional como Estrategia Gerencial en el Desempeño Laboral del Talento Humano, en la Contraloría del estado Cojedes

De allí que, los valores representan una herramienta gerencial, porque a través de estos se identifican las convicciones y conductas de los funcionarios para ser utilizadas en el logro de los objetivos. Adicionalmente, las contantes estrategias dirigidas a fortalecer la cultura de control social inmersas en este organismo regido por un sin fin de normas legales y sublegales, por las cuales se orientan estos funcionarios.

De acuerdo a ello, y los significantes y significados obtenidos por los versionantes claves, la cultura existe y está bien fundamentada, pero no todos los nuevos ingresos la conocen, por lo que se presentan debilidades en las estrategias, aunque según lo vivenciado se han implementados estrategias de integración y recreación que permiten la interacción de todos los funcionarios, asimismo se establecen mesas de trabajos para compartir los saberes y anécdotas de manera tal, que se construya un conocimiento colectivo fortaleciendo el valor agregado del talento humano.

De este modo, el desempeño laboral de los funcionarios de la Contraloría se encuentra dentro de lo normal, debido a los contantes cambios de sus directores por lo que se hace perseverante la reacción al cambio por parte de los mismos. También, es

importante resaltar, que de las categorías que emergieren se hace continua la falta de una cultura de información y conocimiento que ayuden a los funcionarios a dar lo mejor de sí sin ningún tipo de miedo a equivocarse y que el órgano se sienta merecido por tal esfuerzo.

Por otro lado, las sugerencias que se pueden brindar a partir de las vivencias del estudio se encuentra: en primer lugar fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a los funcionarios para que interioricen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial, ya que es una fortaleza que encamina hacia la excelencia del éxito.

En efecto, desarrollar y fortalecer el conocimiento colectivo como vía hacia la competitividad de la eficiencia y eficacia, permite dilucidar la visión que tienen los empleados y la forma en que reaccionan restringiendo las posibilidades de acción de los mismos y les sugiere la forma correcta, con el fin de minimizar los costos y maximizar la labor. Seguidamente, promover el autodesarrollo para construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de lograr la identificación y el compromiso de los funcionarios; así como la consistencia gerencial en la práctica de los mismos, haciendo una rutina productiva en un continuo aprendizaje y adquisición de conocimiento, tanto personal como profesional y así generar un conocimiento colectivo.

Ahora bien, para lograr esto, es necesario estimular a todos sus funcionarios en la creación de conciencia de pertinencia y cultura organizacional en el desempeño de sus funciones, con la captación de nuevas ideas para llegar a la efectividad organizacional y que estén dispuestos a los cambios.

De hecho, es imperioso fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo, de manera, que se faculte al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión; tal que, la Dirección de Recursos Humanos dote de herramientas a los funcionarios para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones. En todo caso, la gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento al máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia para incrementar la efectividad y productividad.

Por otra parte, desde el punto de vista académico, emerge la necesidad de que la universidad se abra a los cambios, en razón de facilitar la decisión del investigador de elegir el mejor enfoque que se adapte a su estudio, dejando abierta la elección de los diferentes métodos y visiones que presenta el enfoque cualitativo desde la esencia de las relaciones y roles que desempeñan las personas para establecer y conocer como el hombre construye su cotidianidad a partir de la intersubjetividad y estructuras sociales y culturales que influyen en él.

BIBLIOGRAFIA

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. 1992. Cultura Organizacional, Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos. Fondo Editorial Legis. Bogotá. Pp. 5
- Alles, M. 2011. Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. (1ª ed. 2ª reimp.) Buenos Aires: Granica. Pp. 472.
- Bunge, M. 2004. Epistemología. Edición Siglo XXI 4ª ed. [Libro en línea]. [Consultada: abril 27, 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/>. Pp. 21
- Cabrero, E. 1997. Del Administrador al Gerente Público. Instituto Nacional de Administración, México. [Libro en línea]. [Consultada: abril 27, 2014]. Disponible en: <http://books.google.co.ve/>. Pp. 76
- Chiavenato, I. 1989. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw – Hill Interamericana de México, S.A. Pp. 464.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de Recursos Humanos. (5ª Ed) Bogotá, ed. McGraw-Hill/Interamericana. Pp. 62, 103, 356, 359
- Chiavenato, I. 2007. Administración de Recursos Humanos. (8ª Ed). ed. McGraw-Hill. Mexico. Pp. 386
- Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. (3ª Ed) Bogotá, ed. McGraw-Hill/Interamericana. Pp. 5, 47, 52, 178
- Chris, A. 1979. El Individuo dentro de la Organización. Barcelona-España. Ed. Herder. Pp. 25-26
- Córdova, Guanyer y Álvarez, José (2008). La función pública y el ingreso a la administración pública. [Trabajo en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos61/funcionarios-administracion-publica/funcionarios-administracion-publica2.shtml#ixzz3PITHimLa> [Consulta: diciembre 14, 2013].
- Couler, S. 2000. Administración. (6ª edición). México: Editorial Pearson.
- Venezuela 2013. Código de Ética de las Servidoras y los Servidores Públicos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.314. Caracas, diciembre 12.

- Venezuela 2009. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 (Extraordinaria). Caracas febrero 19.
- Cruz, A. 2008. Temas sobre gerencia Política y Gobierno. Fondo Editorial de la Contraloría General del Estado Zulia. Venezuela. Los Ángeles Editores. Venezuela. Pp 53
- Castillo E. (s/f). Cultura Organizacional: ¿Cómo Alinearla con La Estrategia? [Documento en línea]. En: <http://www.infocapitalhumano.pe/informe-especial.php?id=34&t=cultura-organizacional-como-alinearla-con-la-estrategia> [Consulta: diciembre 14, 2013].
- David, F. 1990. La gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera reimpresión. Colombia. Pp 3
- UNESCO, Declaración de México sobre las Políticas Culturales Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales, México D.F., 26 de julio - 6 de agosto de 1982 [Documento en línea]. Disponible en: http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf [Consultada: noviembre 06, 2013].
- Díaz Y. 2014. Gerencia por competencias como visión estratégica del participante del programa de maestría en Administración mención Gerencia General, caso: UNELLEZ VIPI, San Carlos estado Cojedes. Trabajo de grado
- Drucker, P. 2002. La Gerencia en la Sociedad Futura. Bogotá, ed. Norma. Pp 11
- Drucker, P. 1999. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed. Norma.
- Etkin, J. 2009. Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina. Pp 192
- Etkin, J. 2007. Capital social y valores en la organización sustentable. Buenos Aires: Granica. Pp 19-35
- Franco C. La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa
- García, S. 2011. La Tesis Doctoral: Aproximación Teórica [documento en línea]. Disponible en: <http://expresionesdeintelectuales.blogia.com/2011/032503-la-tesis-doctoral-aproximacion-teorica.php> [consultada: febrero 06, 2015].
- Garrido, S. 2006. Dirección Estratégica. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. España. Pp

- Gibson, J e Ivancevich, J. 2001. Las organizaciones (8va ed.). Colombia: Mc Graw Hill/Interamericana. Pp. 35
- González, I. 2008. Gerencia, calidad y competitividad. Conceptos básicos. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.coninpyme.org/pdf/Gerencia,calidadycompetitividad.pdf>. [Consultada: febrero 18, 2014].
- González, F. y Rodríguez M. 1991. Problemática Epistemológica de la Investigación Cualitativa. Revista Faces. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Enero Marzo. Pp. 98-99
- González, M. y Pelekais, C. 2010. Estrategias Gerenciales en el marco de las Competencias Tecnológicas para El Desarrollo de Televisoras Educativas Universitarias. Publicaciones Urbe [online]. TELOS, VOL. 12 NO. 3 – 2010 [citado enero 28, 2014], Disponible en: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/rt/prinFRIENDLY/2353/3561>
- González, R. 2001. Investigación cualitativa y subjetividad. España: McGraw- Hill. Pp. 1
- Guédez, V. 1996. Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas. Pp. 59
- Hellriegel, D. y Slocum, J. 2004. Comportamiento Organizacional. Editorial Thomson. Mexico. Pp. 392
- Henderson B. 2008. Estrategias gerenciales para contadores públicos Indiana: NewAge International. Pp. 86
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. 2010. Metodología de la Investigación (5ª Ed.). México. McGraw-Hill/Interamericana. Pp. 504-656
- Instituto Nacional de la Administración Pública. Organizaciones Públicas, Tomo 1 guía Temática Básica, Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación. Dirección Nacional De Estudios y Documentación, Dirección de Estudios e Investigación, Buenos Aires – 1997
- Larraín, J. 2006. El concepto de identidad. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnología, vol. 1, no 21. [Revista en línea]. En: revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/348/279 [Consulta: agosto 3, 2014]. Pp. 3

- Venezuela 2010. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 23.
- Venezuela 2003. Ley Contra la Corrupción. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.637 (Extraordinaria). Caracas, abril 07.
- Venezuela 2002. Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.522. Caracas, septiembre 06.
- Libreros, A. 2011. Incidencia de la Cultura Organizacional sobre el Bienestar Laboral de los Servidores Públicos de una Institución Educativa del Valle del Cauca, [Tesis en línea]. Universidad Nacional de Colombia, Colombia, [consultada: noviembre 15, 2013].
- Londono, C. y Mesa, R. 1991. Curso básico de Administración. Círculo de Lectores. Grupo Editorial Norma. Pp. 113
- Long N. 2007. Sociología del Desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor. Colección Investigativa Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México. Pp. 176-177
- López, S. 2011. Estrategias Gerenciales basadas en la Cultura Organizacional para optimizar el desempeño laboral de Docentes de la UNELLEZ, Tinaquillo estado Cojedes. Trabajo de grado
- Luna, R. y Paredes, A. 2005. Cultura de la Innovación y la Gestión Tecnológica para el desarrollo de los pueblos. Ediciones del Convenio Andrés Bello, 1ª ed. Bogotá. Pp. 59.
- Maestre A. 2011. Cultura Organizacional de una mediana Empresa del Municipio de Envigado, Antioquia, [Tesis en línea]. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia, [consultada: febrero 18, 2015]. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2575/1/658486126M186.pdf>.
- Mantilla, S. 2000. Control Interno. Estructura Conceptual Integrada. ECOE. Ediciones. Segunda Edición. Pp. 18
- Marcano, Y. 2010. El clima organizacional y el desempeño laboral en la Circunscripción Militar del estado Bolivariano de Miranda. [Tesis en línea]. UNEFA, Venezuela. [Consultada: noviembre 18, 2013].
- Martínez, C. 2010. Gestión de Directores y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas de Secundaria – RED N° 7 DEL CALLAO, [Tesis en línea].

Universidad San Ignacio de Loyola Lima Perú. [Consultada: febrero 18, 2015]. Disponible en: http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2010_Mart%C3%ADnez_Gesti%C3%B3n-de-directores-y-cultura-organizacional-en-instituciones-educativas-de-secundaria-Red-N%C2%B0-07-del-Callao.pdf

Martínez, J.: En torno a la axiología y los valores en Contribuciones a las Ciencias Sociales, [Documento en línea]. [Consultada: marzo 18, 2015]. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/07/jamg.htm

Martínez, M. 2008. Epistemología y Metodología cualitativa en la Ciencias Sociales. México: Editorial Trillas. Pp. 8, 118-119, 162, 190, 302

Martínez, M. 2004. Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. (1ª ed.). México: Editorial Trillas. Pp. 351

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer, J. 1997. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Edición Breve 1ª ed. Parson Prentice Hall. [Libro en línea]. [Consultada: enero 27, 2014]. Pp. 186

Morin, E. 1992. El Método IV: Las Ideas. Ediciones Cátedra. Madrid. Pp. 42

Newstrom, J. 2001. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc. Graw.Hill. Pp. 113

Venezuela 1997. Normas Generales de Control Interno, emanadas de la Contraloría General de la República. Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36.229. Caracas, junio 17.

Ortiz, R. 1996: Otro territorio. Ensayos sobre el mundo contemporáneo, Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes.

Pallela, S y Martins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. (3ª. ed.). Venezuela: FEDUPEL. Pp. 32, 201

Pérez, A. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Revista Venezolana de Gerencia [online]. 2009, vol.14, n.46 [citado 2014-01-28], pp. 183-194. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984.

Pestaña, P. 2004. Aproximación conceptual al mundo de los valores REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea] 2004, 2 (julio-diciembre): [consulta: agosto 27, 2014] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120206> ISSN) (p. 67-82)

- Venezuela 2013. Plan de la Patria 2013-2019. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N°6.118 (Extraordinaria). Caracas, diciembre 12.
- Plan General de Investigación de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)
- Puentes, G. 2009. La carrera administrativa en el marco de la función pública. Facultades de ciencias políticas y gobierno y de relaciones Internacionales. Editorial Universidad del Rosario. Colombia. Pp. 29
- Ramírez, J. 2010, Cultura Organizacional y Tareas Gerenciales del Director. [Tesis en línea].Universidad del Zulia, Venezuela [Consultada: noviembre 18, 2013].
- Revista de Control Fiscal - Cultura de la Eficacia es una publicación de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela Creada en 1959 enero-junio 2013 N° 169
- Robbins, S. 1991. Comportamiento Organizacional. (8va. ed.). México: Hispanoamerica, S.A. Pp. 439-444.
- Robbins, S. 1996. Comportamiento Organizacional. (9ª. ed.). México: Hispanoamerica, S.A. Pp. 625.
- Robbins, S. 2004. Comportamiento Organizacional. (10ª ed.). México: Pearson Educación, S.A. Pp. 524
- Ruiz, L. 1992. Gerencia en el Aula. Venezuela: FEDUPEL.
- Sánchez, M. 2010. Influencia de la Cultura Organizacional en el desarrollo del Control Fiscal Externo de la Alcaldía del Municipio Ricaurte, estado Cojedes.
- Sandin, M. 2003. Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones. México, ed. McGraw Hill, Pp.123.
- Segovia, H., Bolívar, X. y Barco, D. 2009. Niveles de la gerencia. Disponible en: tinpan.fortunecity.com/eltonjohn/914/naturaleza_de_la_gerencia.doc –
- Schein. E. 1991. Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México.
- Schein E. 1998. La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España. Pp. 23
- Smith, J. 1995. Gerencia educativa de aula como alternativa de cambio en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Trabajo de grado en maestría en educación. Universidad de Carabobo (área de estudios de postgrado).

- Sterling, E. 2000. Gerencia Moderna y Pensamiento empresarial estratégico. EUNED. Pp. 26.
- Strauss, A. y Corbin, J. 1998. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S y Bogdan, R. 1990. “Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados”. Editorial PAIDOS. Buenos Aires, Argentina. Pp. 16, 32
- Tovar, N. 1990. Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista, Calidad y Productividad No 7, Caracas.

ANEXO A
CONTRALORÍA DEL ESTADO COJEDES



ANEXO B
GUIÓN DE LA ENTREVISTA

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES

1. ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?
2. Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?
3. Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.
4. Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional?
5. ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.
6. ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican, ética, responsabilidad, cumplimiento, otros y por qué esos?
7. De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

ANEXO C
ENTREVISTA VERSIONANTE CLAVE 1

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Versionante Clave 1:

Investigadora: ¿Según sus conocimientos, cómo entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?

Informante: Es el comportamiento grupal que identifica a la institución, si la cultura es buena el desempeño también los será.

Investigadora: Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?

Informante: Por supuesto, al ingresar se le debe indicar a la persona la filosofía institucional de tal manera que este se adhiera.

Investigadora: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.

Informante: Claro, esto haría que el personal nuevo se sienta identificado

Investigadora: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional?

Informante: Claro, los lineamientos gerenciales acordados permitirán que el comportamiento grupal sea óptimo.

Investigadora: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.

Informante: Por supuesto que sí, dependiendo de las estrategias entre comillas sistema de control interno, que se implante en la Contraloría, dependiendo del objetivo de las mismas y del compromiso que en éstas la gerencia le aplique a realización de las estrategias, hará que el personal se avoque a identificarse con las medidas adoptadas, las acate y las cumpla, indudablemente las conductas de las personas se irán amoldando, lo cual identificara la cultura de la institución.

Investigadora: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?

Informante: Yo, practico día a día la ética, responsabilidad y cumplimiento; además de estos los valores y principios de control fiscal por cuanto garantizan mejorar la función pública.

Investigadora: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

Informante:

- Estabilidad en las normas y procedimientos establecidos.
- Reconocimiento positivo y motivación a los logros obtenidos.
- Capacitación y actualización constante.

ANEXO D
ENTREVISTA VERSIONANTE CLAVE 2

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA.

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Versionante Clave 2:

Investigadora: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?

Informante: La cultura organizacional y el desempeño laboral van de la mano. Cuando el talento humano se siente identificado con los principios y valores de su organización, tiende a satisfacer los requerimientos de esta.

Investigadora: ¿Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?

Informante: Por supuesto que sí, al ingresar un nuevo talento, la institución debe preocuparse por hacerle conocer la misión y visión de la institución para que el nuevo integrante se trace un norte en lo que será su gestión.

Investigadora: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.

Informante: Estoy convencido de ello, considero que si porque todos los seres humanos tenemos miedo a lo que no conocemos. Si conoce los principios del Órgano

Contralor y nos identificamos con ello eso nos dará sentido de pertenencia, amor por la institución y generara en nosotros la necesidad de dar lo mejor para alcanzar los fines de la institución.

Investigadora: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional.

Informante: Considero que estos valores forman parte de la cultura organizacional de la Contraloría, solo faltan las estrategias gerenciales efectivas para su optimización.

Investigadora: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.

Informante: No veo, no la hay que exista para fortalecer la cultura organizacional. No la vi en el plan estratégico.

Investigadora: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?

Informante: El control fiscal requiere eficiencia, eficacia, responsabilidad, transparencia entre otros valores; cada día doy lo mejor de mí para alcanzarlos. Son los principios y son los que deben regirse y los otros son intrínsecos.

Investigadora: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

Informante: La cultura organizacional de la institución se ha visto profundamente afectada por las estrategias radicales que trajo consigo la nueva administración, en tal sentido, sería prudente analizar la relación actual entre la gerencia y el talento humano, de modo tal que de este análisis pueden surgir renovadas estrategias que permitan mejorar el desempeño de los funcionarios.

ANEXO E
ENTREVISTA VERSIONANTE CLAVE 3

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA.

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Versionante Clave 3:

Investigadora: ¿Según sus conocimientos, como entiende UD., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?

Informante: La cultura son los valores y las creencias que se tengan de una institución, para mí la cultura organizacional tiene que ver con los valores que tengan los miembros de una organización sobre el trabajo, su ética, su formación acerca del trabajo que se vaya a realizar.

Desempeño laboral es bueno como la gente se conduce pues en su trabajo, con que dinamismo, actitud, responsabilidad realiza las labores que le encomienda.

Investigadora: ¿Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?

Informante: Si claro la cultura organizacional tiene que ver con la inducción que tú recibas también. Por ejemplo ahorita yo veo con buenos ojos pues que al personal de nuevo ingreso se le estén dando charlas y talleres y han participado en esas actividades del conocimiento acerca de la estructura de la contraloría las mesas de trabajo donde han participado todo eso tiene que ver con la cultura organizacional

Sí, creo que es muy importante recibir una inducción porque este es un órgano que se necesita un previo conocimiento acerca de las labores que uno vaya a realizar porque es una estructura más o menos compleja hay mucho métodos, muchas normas que uno debe conocer previamente antes de ingresar y realizar el trabajo por lo menos de auditoría.

Investigadora: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.

Informante: Si claro, bueno no se en otras dependencias si conocen la misión, la visión de la contraloría; pero si tengo claro que tanto en la dirección de control descentralizada y la dirección de control donde actualmente laboro los auditores conocen sobre la misión visión de la cultura de la organización, ellos conocen la filosofía de la gestión en ambas oficinas sabemos a qué nos dedicamos cual es el fin de la contraloría que perseguimos con hacer actuaciones fiscales todo eso tiene que ver con la filosofía de gestión.

Investigadora: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional?

Informante: Con buenas Estrategias gerenciales, si también claro todo tiene que ver con gerencia si queremos conseguir más eficiencia y efectividad en la estandarización y a medida que vallamos implementando nuevas estrategia iremos consiguiendo mejor desempeño laboral, por ejemplo eso de cursos, talleres, conversatorio todo eso es muy importante acercad del fortalecimiento de la organización.

Investigadora: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.

Informante: Si estoy de acuerdo que si existe una estrategia organizacional y cultura organizacional porque aquí se han implementados talleres, charlas, conversatorios, cursos, ósea en ciertos periodos de tiempo de están actualizando los funcionarios que traban aquí.

Investigadora: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?

Informante: Bueno eh de los valores que yo practico como cultura organizacional la ética sí, porque la ética yo la veo más relacionada con la formación en su casa que hasta el mismo de la profesión, ser ético ser recto eso viene desde la formación en su casa, yo la veo la ética como claro tiene que ver con tu ética profesional si bien es cierto pero yo digo que la ética es un valor que te inculcan desde tu casa por ejemplo el no tomar cosas que no son tuyas, eso es ética y más por el ejemplo en la contraloría nosotros tenemos que tener ética no vincular lo personal con el trabajo que nosotros realizamos y en este trabajo sobre todo de auditoría se debe practicar mucho la ética ósea no podemos llevar lo personal al ramo de la profesión o del trabajo que estamos realizando ahí uno tiene que mostrarse ecuánime imparcial no dejarse sobornar eso es ética no dejarse influir por cuestiones políticas eso es ética primero tu trabajo y si tú ves que eso estar por encima este lo mejor es uno abstenerse pues de realizar este trabajo y participar a tus superiores sobre la situación que se está viviendo, de hecho hay artículos y criterios donde te permite que si hay un familiar al que tú le vas hacer una actuación fiscal tu muy bien puedes participar y abstenerse de hacer la actuación si va a estar comprometida tu ética y en cuanto a la responsabilidad bueno yo me considero responsable creo que lo hago porque me gusta también y tiene que ver con la formación todos los valores tienen mucho que ver con la formación que tengas en tu casa, para llegar a ser alguien en mi caso ingeniero tienes que ser responsable creando responsabilidad también , creo que todos los profesionales en cuanto al cumpliendo del horario, del cumplimiento de tu trabajo tienes que ser responsable ósea la pertinencia la oportunidad con respecto a otros valores la puntualidad.

Investigadora: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

Informante: En el área donde yo me desempeño laboralmente una de las estrategias este para mejorar el desempeño individual, el desempeño laboral y mejorar la cultura organizacional este yo aplico la participación yo pienso que es una de las formas y

más rápido de actualizarnos y mejorar el desempeño laboral es que todos nos involucremos en el trabajo de todos que el conocimiento sea colectivo y no individual porque bueno aparte que hay personal ahorita en esta área de nuevo ingreso este hay personas que tienen mayor tiempo y tienen mucho conocimiento y yo creo que un conocimiento que no es compartido no se puede llamar conocimiento ósea, hay que conocer pero también para que explicar y facilitar también el conocimiento hacia otros compañeros de trabajo, yo pienso que una de las estrategias tiene que ser que el conocimiento sea colectivo, sí creo en las reuniones de grupos, en la participación, en porque este en el trabajo de la contraloría no se puede ver como un trabajo individualizado ósea es un informe porque al final sale hacia la calle sale es un informe de la contraloría incluso mucho de los informes de nosotros no salen ni siquiera el nombre de los auditores salen las iniciales entonces este es un trabajo que es de una organización de un órgano y por lo tanto tiene que salir muy bien filtrado muy bien realizado y bueno que más que sean varios profesionales quienes imputan y desarrollen pues el informe yo pienso que creo una de las estrategias es el trabajo colectivo que se está haciendo y se está practicando actualmente aquí en la contraloría yo creo que con eso vamos a mejorar el desempeño laboral y también la cultura organizacional que todos nos vamos a ver involucrados hacia el bien de la institución.

ANEXO F
ENTREVISTA VERSIONANTE CLAVE 4

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA.

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES

Versionante Clave 4:

Investigadora: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?

Informante: La cultura organizacional viene a ser los hábitos, políticas y directrices por las cuales se rigen los trabajadores de una organización, en el caso de la contraloría del estado Bolivariano de Cojedes seguimos las pautas o cultura que indica la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (CGR).

Investigadora: ¿Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?

Informante: Si, considero que se vería aplicada al recibir la inducción inicial, por cuanto es lo que nos va a indicar quiénes somos y para decir, vamos institucionalmente, es decir, mediante la inducción o formación al ingresar a la institución es muy importante conocer: las normas, misión y visión de la Contraloría entre otras cosas.

Investigadora: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.

Informante: Claro que si mejoraría, por cuanto el desempeño laboral sería adaptado a la misión y visión de la institución.

Investigadora: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional.

Informante: Claro que sí, ya que a través de la capacitación del personal se obtiene la eficacia y eficiencia en todo el ámbito organizacional.

Investigadora: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.

Informante: Si existe una vinculación entre estrategias gerencial y la cultura organizacional ya que las directrices se realizan en función de la cultura organizacional para el fortalecimiento de dicha cultura.

Investigadora: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué esos?

Informante: Dentro de mis valores implícitos, práctico la ética, responsabilidad, cumplimiento, la colaboración con mis compañeros de trabajo y adicionalmente el respeto y la sinceridad en mis actuaciones.

Investigadora: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

Informante: entre ellas estaría:

- El cumplimiento a cabalidad de las normas y procedimientos establecidos
- La igualdad de derechos.
- La capacitación permanente del personal en sus diversas áreas
- El respeto entre los diferentes niveles jerárquicos

ANEXO G
ENTREVISTA VERSIONANTE CLAVE 5

Universidad Nacional Experimental
de Los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"

Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Coordinación de Área de Postgrado
Maestría en Gerencia Pública



La Universidad que siembra

INTERROGANTES ORIENTADORAS DE LA ENTREVISTA.

Las siguientes interrogantes son realizadas para la búsqueda de los significantes y significados de los actores sociales del trabajo del trabajo de investigación para la Maestría en Gerencia Pública de la UNELLEZ, denominado: **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO, EN LA CONTRALORIA DEL ESTADO COJEDES**

Versionante Clave 5:

Investigadora: ¿Según sus conocimientos, como entiende Ud., la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral?

Informante: Cultura organizacional es el conjunto de conceptos establecidos por normas formales y no escritas informales, que orientan el comportamiento rutinario, cotidiano de los trabajadores trabajadoras de la institución, por ejemplo: percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, principios, tradiciones, compartidos por los trabajadores de la institución y el desempeño laboral son las acciones o comportamiento observados en los empleados, en los trabajadores trabajadoras que son relevantes para el cumplimiento, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo ya su nivel de contribución en la institución, está vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse forma un modelo en el comportamiento de las personas involucradas en el proceso.

Investigadora: ¿Según su experiencia ¿Cree Ud., que la Cultura Organizacional se vería aplicada al recibir alguna inducción de formación, para el ingreso y desarrollo en su puesto de trabajo dentro de la Contraloría?

Informante: Si por supuesto que mejoraría, al conocer la cultura o filosofía los ayudaría a comportarse dentro de la institución y por consiguiente mejoraría el desempeño laboral, siempre y cuando el trabajador se identifique con la cultura.

Investigadora: Cree Ud., de acuerdo a su posición laboral dentro de la Contraloría que el desempeño laboral se mejoraría si el personal conociera la filosofía de gestión de la contraloría y así se consiguiera una mejor cultura dentro de la organización.

Informante: Si, por supuesto, en una institución especializada como lo es la contraloría, es necesario fomentar, una cultura de información y de conocimiento que inspire convicción de cada uno de los integrantes, lo cual reflejaría una mayor productividad en los funcionarios y facilitaría el comportamiento en ella.

Investigadora: Considera con su experiencia ¿que a través de una buenas estrategias gerenciales en el mejoramiento del desempeño laboral se conseguirá establecer una respuesta de efectividad y eficacia, como parte de la cultura Organizacional.

Informante: La cultura define los límites entre el comportamiento aceptable y el comportamiento inaceptable, además de transmitir un sentido de identidad. Las estrategias gerenciales forman parte de la cultura organizacional debido a que deben estar inmersas en las estrategias gerenciales como base de planificación. Una cultura organizacional que facilite y fortalezca los distintos actores de la planificación para una gestión participativa e integradora con el entorno institucional.

Investigadora: ¿Esta Ud., de acuerdo que existe una relación de estrategia gerencial y cultura organizacional para el mejoramiento de la cultura organizacional en la Contraloría? Explique.

Informante: Más que relacionarlas sería más bien, divulgarla, dar a conocer todo lo que se relaciona con la cultura organizacional incluyendo conceptualización, ya que la cultura organización de la contraloría está bien definida.

Investigadora: ¿Dentro de los Valores que están implícitos en la Cultura organizacional, cuales son los que Ud., más practican y por qué?

Informante: Practico los definidos en el código de conducta del funcionario público, honestidad, lealtad, equidad, decoro, eficacia, disciplina, vocación de servicio,

responsabilidad, puntualidad, transparencia, pulcritud y el cumplimiento que se ve reflejado en cada uno de los principios.

Investigadora: ¿De acuerdo a su visión pragmática cuales serían las posibles estrategias que Ud., aplicaría para mejorar el desempeño laboral y así mejorar la cultura organizacional en la Contraloría?

Informante: La cultura organizacional orientada a las personas tiene efectos importantes sobre la satisfacción del trabajo, compromiso y la estabilidad laboral. Dar a conocer a cada uno de los integrantes los valores institucionales, lineamientos y normativas internas, dan a la gestión el inicio de actividades y acciones de conocimiento de todo el equipo de trabajo, definiendo la visión y misión de la institución para obtener rendimiento y efectividad institucional.

ANEXO H
MEMORIA FOTOGRÁFICA DE LAS ENTREVISTAS
A LOS VERSIONANTES CLAVES



ANEXO I
CUADERNO DE BITÁCORA

CUADERNO DE BITÁCORA

FECHA: 04/02/2014

LUGAR: SEDE DE LA CONTRALORIA COORDINACION DE POTESTADES

HORA: 8:00 A.M

Selección de los versionantes claves.

La investigadora llega a la sede de la Contraloría, escenario donde se desarrollara el estudio de los funcionarios para recabar información, así mismo son evaluados en forma conjunta tomando en cuenta el grado de pertinencia de estos con la institución. A través de entrevistas y conversaciones con cada uno de ellos se les pregunto cuál es el problema que presentaban, algunos informaron que no se podía hablar de ello, otros que no era el lugar adecuado. Así pude observar que dentro de la Dirección de Control Centralizada y otros Poderes existen funcionarios con mística de trabajo, que son ejemplo y modelo a seguir en el día a día laboral. De allí que seleccione al Versionante 1 que posee una trayectoria profesional de 28 años de servicios, de forma textual afirma haber iniciado desde muy temprana a edad, ya que su madre la traía al trabajo y ella soñaba con trabajar en esta institución, así con valores formados y con gran motivación inicia a trabajar de forma ah honores hasta llegar a ser personal fijo. Llega puntual a su trabajo, trabaja en equipo, posee gran carisma y simpatía lo cual la hace merecedora del respeto de todos sus compañeros de trabajo.

El Versionante 2, es una persona muy detallista, objetiva y cumplidora de su deber. Ejerce la coordinación de potestades, donde afirma que ser funcionario de la contraloría necesita estar intrínsecamente estar apegado a las raíces, a los valores.

El Versionante 3, es una persona con gran paciencia, carismática, humana, valora a cada persona. Ejerce la coordinación de auditoría, donde propicia el valor de la equidad y fortalece la ética que debe prevalecer en cada persona.

El Versionante 4, ejerce sus funciones en la contraloría desde hace 20 años de servicio, puntual, conocedora de la materia, sentimental, muy vulnerable con valores y principios arraigados.

El Versionante 5, ejerce la dirección de recursos humanos, una persona con temple, pasiva, callada, firme, con identidad, objetiva, apegada a las normas y al fiel cumplimiento de las mismas.

FECHA: 06/03/2014

LUGAR: SEDE DE LA CONTRALORIA COORDINACION DE POTESTADES

HORA: 9:30 A.M

Llamado a limpiar el terreno sede de la Contraloría.

La Auditora Interna, hace acto de presencia en la Coordinación de Potestades y reunió al personal de dicha oficina junto con los funcionarios de la Dirección de Control de la Administración Centralizada y Otros Poderes, con el objeto de informar que se necesita colaboración en dinero y la aptitud física para limpiar el terreno donde se construirá la sede de la contraloría. La persona que no pueda asistir debe dar una colaboración de Bs 50 para la hidratación del personal que estará colaborando en la limpieza.

Enseguida se apreció el descontento del informante clave 1, que con sátiras y refranes manifestó no estar de acuerdo, ya que menciona que existen instituciones que pueden limpiar, que lo que había que hacer es hacer un oficio solicitando la colaboración de limpieza y envían una cuadrilla.

FECHA: 18/05/2014

LUGAR: REDOMA DEL HOSPITAL EGOR NUCETE

HORA: 7:00 A.M

CAMINATA 48 ANIVERSARIO DE LA CONTRALORIA

Previa invitación a la caminata ecológica de los 48 Aniversario de la Contraloría del estado Cojedes, hora de partida siete de la mañana, algunos funcionarios muy motivados, otros obligados a cumplir por no ser día de trabajo.

El Versionante 1 hizo acto de presencia ya casi a las 8:00 a.m hora de salida de la caminata, de forma satírica expreso que estaba muy vieja para estas cosas, que la

contraloría no tiene nada que ver con caminatas, que este año dieron fue un trapo, que se estaba perdiendo la esencia de lo que es controlar.

El Versionante 2 no asistió a este evento, ya que días antes el Contralor manifestó que no era obligatorio asistir, pero que si iba a evaluar la pertinencia del trabajador con la institución. Inicia la actividad con ejercicios de calentamiento participan en el Versionante 3 y 5. Es importante señalar que el versiónate 5 práctica el ejercicio constante y forma parte de un grupo ecológico y nutritivo siempre induciendo a la sana alimentación y ejercicio físico constante. Inicia la caminata con canticos y no puede caminar alegrías, pero se observa que se unen en grupo no socializando con todos.

Al llegar al punto de llegada se aprecia a ver al Versionante 4, formando parte de la comisión de preparación de la sopa para los que participan en la actividad.

Dentro del recorrido de la caminata se aprecio que muchos funcionarios se retiraron y no llegaron a la meta, otros en cambio llegaron a la meta y apenas comieron se retiraron, asimismo se agruparon por pequeños grupos.

FECHA: 19/05/2014

LUGAR: sede de la Contraloría del estado Cojedes

HORA:8:00 A.M

Día normal de trabajo

Dentro del acontecer laboral de los versionantes, aprecie que el versiónate 2, se queja constante de la cantidad de trabajo y que el sueldo es poco, esto desmotiva al trabajador, ya que no satisface sus necesidades tanto económicas como laborales.

De igual manera el Versionante 1 siempre tiene un dicho para cada evento, ya que cada día hay más nuevos y por lo tanto hay que enamorarlos para que no se vayan agrega. Hace hincapié en que la contraloría es una escuela y es una institución diferente a las demás, está regida por normas y demasiados controles y no todos lo que ingresan se adaptan a estas normas y disciplina.

El Versionante 4 dice que es una rutina constante. El versiónate 3 dice que es un trabajo en equipo y se requiere del grupo para cumplir con los objetivos.

FECHA: 22/05/2014

LUGAR: sede de la Contraloría del estado Cojedes

HORA: 4:00 P.M.

Defensa de Objetivo de desempeño individual (ODI)

La contraloría del estado realiza la evaluación de desempeño de sus trabajadores a través de la evaluación de objetivos de desempeño individuales, en los cuales se le asigna una tarea retado a cada funcionario sobre un tema en concordancia con sus funciones.

Esto ha generado inconformidad entre los trabajadores, ya que afirman que es una perdedera de tiempo, que ya ellos pasaron la escuela, que no hay incentivo remunerativo

y que es más de lo mismo.

Los versionantes 2 y 3, como coordinadores asumen posturas positivas y están de acuerdo en que estos ODI de una u otra forma ayudan al personal de nuevo ingreso así como fortalece el trabajo en equipo, ya que a través de ellos superaran las debilidades que puedan tener en un tema determinado propio de las actividades de control que realizan en sus funciones.

El Versionante 1 y 4, se encuentran en desacuerdo ya que tienen mucho trabajo, la defensa de los mismos debe ser en horas de trabajo, no disponer del tiempo personal y cumplir con el día establecido para ello.