

**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 General**

**PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL “JOAQUINA DE ROTONDARO”,
MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Administración Mención: Gerencia General

Autor: Lcda. Naubris Yiceth Barón Adames
C.I: V- 16.501.292
Tutor: MSc. Rafael J. Caballero Y.
C.I: V-7.532.042

SAN CARLOS, OCTUBRE 2018

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, quien es nuestra fortaleza espiritual. encargado de guiar los pasos que damos en esta vida, dándome motivación día a día en la elaboración de este trabajo.

A la Virgen como madre de Dios y de todos nosotros, que, con su eterno amor, permitió culminar paso a paso todo este trabajo, conllevando a culminar las metas planteadas.

A mi madre ¿por haberme dado la vida, todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con un gran amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mi padre ¿, por su amor y constancia en todos estos años de mi vida que me ha brindado, gracias a eso he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un honor ser tu hijo.

A mis hijos que han sido fuente de inspiración y confianza. Son la razón de que me sacrifique, cada día luchando por el presente y el mañana, son mi principal motivación.

¡Gracias a todos!!!

Naubris Yiceth Barón Adames

AGRADECIMIENTO

Al Vicerrectorado de Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ, San Carlos por facilitar la oportunidad de lograr una meta más en la formación profesional de estudios de cuarto nivel.

Agradezco sinceramente a mi tutor de trabajo MSc. Rafael J. Caballero Y. por su paciencia, dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su motivación, lo cual hizo más fácil lo difícil. Inculcando en mí un sentido de responsabilidad y dedicación académica, lo que facilitó la formación completa como investigador.

A mi esposo, por su valiosa colaboración en lo material y laboral, a su amor incondicional, quien me brindo la motivación necesaria en la culminación de este trabajo.

A mis amigos (as), Gledys.....

A todas aquellas personas que de una u otra manera me brindaron su valiosa colaboración.

¡A todos mil Gracias!!!

Naubris Yiceth Barón Adames

ÍNDICE

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
SUMMARY.....	viii
 INTRODUCCIÓN.....	 1
 CAPÍTULO I: El Problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivos de la Investigación.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos Específicos.....	8
1.3 Justificación de la Investigación.....	9
 CAPÍTULO II: Marco Teórico	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	12
2.2 Bases Teóricas.....	16
2.3 Bases Legales.....	29
2.4 Operacionalización de las Variables.....	33
 CAPÍTULO III: Marco Metodológico	
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	34
3.2 Población y Muestra.....	35
3.3 Técnica e Instrumentos de Recolección de Datos.....	37
3.4 Técnicas de Análisis de Datos.....	37
3.5 Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	38
3.4.1 Validez.....	38
3.4.2 Confiabilidad.....	38
3.6 Fases de la Investigación.....	39
 CAPÍTULO IV: Presentación y Análisis de los Resultados.....	41
4.1 Presentación y análisis de los resultados del instrumento aplicado...	41
4.2 Fase I. Diagnóstico Conclusiones.....	47
4.3 Fase II. Factibilidad.....	49
 CAPÍTULO V: Plan Estratégico Gerencial para Optimizar la Cultura Organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” municipio Tinaquillo estado Cojedes.....	 53
5.1 Diseño del Plan Estratégico.....	53
5.2 Presentación del Plan Estratégico Gerencial para Optimizar la cultura Organizacional.....	53
5.3 Justificación del Plan Estratégico.....	54
5.4 Objetivos del Plan Estratégico.....	54
Objetivo General.....	54
Objetivos Específicos.....	55
5.5 Fundamentación Teórica del Plan Estratégico Gerencial.....	55

5.6	Diseño de estrategias Fortalezas Oportunidades (FO), Fortalezas amenazas (FA), Debilidades Amenazas (DA), y Debilidades Oportunidades (DO).	
5.7	Desarrollo del Plan Estratégico Gerencial	57
5.8	Fase III. Evaluación del Plan Estratégico para Optimizar la Cultura Organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” municipio Tinaquillo estado Cojedes.....	65
5.9	Análisis de los Resultados de la Evaluación del Plan Estratégico para Optimizar la Cultura Organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” municipio Tinaquillo estado Cojedes.....	66
	CONCLUSIONES.....	69
	RECOMENDACIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA.....	71
	ANEXO A: Instrumento de recolección de datos.....	75
	ANEXO B: Formato de validación del instrumento por los expertos.....	88
	ANEXO C: Confiabilidad de la prueba piloto y Cuestionario.....	96
	ANEXO D: Evidencias Fotográficas.....	99

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

	pp.
1. Operacionalización de las variables.....	41
2. Distribución de la Población.....	43
3. Estratificación de la Muestra.....	50
4. Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.....	51
5. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable Independiente: Plan Estratégico Gerencial con sus diferentes indicadores.....	51
6. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable dependiente: Cultura Organizacional con sus diferentes indicadores.....	52
7. Estimación de gastos para la implementación de los talleres.....	53
8. Matriz FODA.....	54
9. Plan de Acción 1.....	54
10. Plan de Acción 2.....	55
11. Plan de Acción 3.....	55
12. Plan de Acción 4.....	56
13. Resultados obtenidos de la evaluación según el cuestionario aplicado.....	57

GRÁFICOS

	pp.
1. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable Independiente: Plan Estratégico Gerencial con sus diferentes indicadores.....	41
2. Distribuidor de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativas de respuestas correspondiente a la variable dependiente: Cultura Organizacional con sus diferentes indicadores.....	43
Tabla de frecuencia para el indicador Gerencia.....	50
3. Resultados de la Evaluación del Plan Estratégico Gerencial.....	51

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
COORDINACIÓN AREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL PARA OPTIMIZAR LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL “JOAQUINA DE ROTONDARO”,
MUNICIPIO TINAQUILLO ESTADO COJEDES

AUTORA: Naubris Yiceth Barón Adames
TUTOR: Rafael J, Caballero Y.
AÑO: 2018

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue desarrollar un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes. Metodológicamente el trabajo de investigación estuvo enmarcado en el paradigma positivista, tipo cuantitativo, desarrollado en un estudio de campo, diseño no experimental con un nivel descriptivo, apoyada en una investigación aplicación. La población fue de 88 sujetos que trabajan en el hospital, la muestra fue tipo probabilística. Utilizando tratamiento muestral estratificado quedando distribuida de la siguiente manera: 13 médicos, 48 enfermeras, 26 administrativos y 13 obreros. Se estableció como técnica de recolección de datos la encuesta bajo la particularidad de dos (2) cuestionarios; validándose a través del juicio de tres expertos y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach dando un valor de 0,91 para el primero en la Prueba Piloto y el segundo cuestionario arrojó un resultado de 0,95; considerados altamente confiables. Concluyendo en relación a los resultados obtenidos que el plan estratégico aplicado se hace obligatorio para poder optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, con la finalidad de mejorar los procesos los procesos administrativos en busca de la excelencia en cuanto a prestar un mejor servicio a la comunidad. De igual manera, se determinó que mediante la aplicación del Plan estratégico para mejorar la cultura organizacional se tiene un progreso notable y considerable no sólo en sus funciones, sino en el desempeño organizacional y administrativo. Las recomendaciones estuvieron orientadas a la formación de los trabajadores en lo referente a la preparación y adiestramiento, a fin de que pueda tener más bases teóricas que permita fortalecer la implementación de una cultura organizacional en pro de garantizar respuestas eficientes y oportunas.

Palabras claves: Plan estratégico Gerencial, Planificación Estratégica, Análisis Estratégico registro, Cultura Organizacional.

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTAL "EZEQUIEL ZAMORA"
COORDINATION OF POSTGRADUATE AREA
SKILL IN ADMINISTRATION
MENTION GENERAL MANAGEMENT

MANAGEMENT STRATEGIC PLAN TO OPTIMIZE THE ORGANIZATIONAL
CULTURE IN THE "JOAQUINA DE ROTONDARO" HOSPITAL,
MUNICIPALITY TINAQUILLO ESTADO COJEDES

AUTHOR: Naubris Yiceth Barón Adames
TUTOR: Rafael J, Caballero Y.
YEAR: 2018

SUMMARY

The objective of the present investigation was to develop a managerial strategic plan to optimize the organizational culture in the hospital "Joaquina de Rotondaro", municipality Tinaquillo Cojedes state. Methodologically research work was framed in the positivist paradigm, quantitative type, developed in a field study, non-experimental design with a descriptive level, supported by an application research. The population was 88 subjects working in the hospital, the sample was probabilistic type. Using stratified sample treatment being distributed as follows: 13 doctors, 48 nurses, 26 administrative staff and 13 workers. The survey was established as a data collection technique under the peculiarity of two (2) questionnaires; being validated through the judgment of three experts and measuring reliability using the Cronbach's Alpha Coefficient, resulting in 0.91 for the first in the Pilot Test and second questionnaire yielded a result of 0.95; considered highly reliable. Concluding in relation to the results obtained that the applied strategic plan becomes mandatory in order to optimize the organizational culture in the "Joaquina de Rotondaro" hospital, in order to improve the processes, the administrative processes in search of excellence in terms of providing a better service to the community. Likewise, it was determined that through the application of the Strategic Plan to improve the organizational culture, considerable and considerable progress has been made not only in its functions, but also in the organizational and administrative performance. The recommendations were oriented to the training of the workers in relation to the preparation and training, in order to have more theoretical bases that allow to strengthen the implementation of an organizational culture in order to guarantee efficient and timely responses.

Keywords: Strategic Management Plan, Strategic Planning, Strategic Analysis, Organizational Culture.

INTRODUCCIÓN

Para la gran mayoría de las instituciones la cultura organizacional es la esencia de los valores de la organización, su filosofía, implica además el valor de los recursos humanos y técnicos que ésta posea en función de sus procesos. Conforme a lo mencionado anteriormente, en la actualidad, las organizaciones orientan sus acciones a la generación de la cultura organizacional desde el punto de vista del valor agregado que representan los recursos que ésta dispone para el desarrollo de su competitividad, entendiéndose en ese aspecto que para el mejor manejo de las operaciones debe existir consciencia de los miembros de la organización sobre la inversión que se desarrolla y la eficiente utilización de los recursos.

En este sentido Domínguez (2009) señala, que la importancia de la cultura organizacional se fundamenta en los indicadores de gestión y como tal, debe ser medido con el objeto de conocer los cambios percibidos, la comunicación, condiciones de trabajo, políticas, procedimientos, valores, normas, además de conocer todas estas variables a profundidad lo que va a permitir determinar el tipo de cultura inserta dentro de la organización, permitiendo tomar acciones correctivas si en su caso presentase alguna fallas o en todo caso contrario, ir siempre en búsqueda del mejoramiento continuo.

De igual manera, la cultura organizacional en sistemas de salud es una mezcla compleja de saberes, conductas, relatos, símbolos, creencias, suposiciones y modos de expresión que todos los miembros de la organización comparten, por ejemplo: las normas, los valores, las actitudes, los estilos de vida, el lenguaje técnico-científico y la terminología propia de las disciplinas biomédicas y sociales. En este sentido, el desarrollo de la cultura organizacional es un esfuerzo consciente y planificado que realizan el personal directivo de los hospitales para incrementar a largo plazo los procesos de motivación-aprendizaje, innovación creatividad y de mayor participación democrática grupal, encaminados a mejorar las condiciones laborales, aumentar la competitividad y la capacidad resolutoria de los profesionales de salud y de los directivos, mediante una administración eficaz de la cultura organizacional.

Bajo estas premisas, el éxito y la vitalidad organizacional de las instituciones hospitalarias dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados, además del desarrollo de una cultura organizacional que consienta a los trabajadores de la institución un comportamiento abierto y participativo que permita la integración de todos sus miembros a la organización, lo cual representa una fortaleza que encamina a la institución hacia la excelencia y la superación.

Por lo expuesto anteriormente surgió la necesidad de desarrollar un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes diagnosticar la cultura organizacional en la objeto de estudio con el fin de determinar su influencia en la prestación de los servicios que ofrece el hospital a la población cojedeña, para la consecución del mismo se abordó una amplia recopilación documental y así poder tener los conocimientos requeridos para la realización de los objetivos planteados. Este estudio, se desarrolla tomando en cuenta que la cultura organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas instituciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones hospitalarias.

Para tal efecto, la investigación se desarrolla en cinco (5) capítulos, tomando como referencia el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, enmarcado en una investigación aplicación, apoyado en un estudio de campo, los cuales quedaron estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I, se trata el problema, destacándose los siguientes aspectos: El Planteamiento del Problema, donde se hace una referencia de la problemática de la cultura organizacional en el hospital. Los objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación, donde se exponen las razones que motivaron el presente estudio, su importancia, así como los beneficios que aporta el plan estratégico y línea de investigación exigida por la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”.

El Capítulo II, referido al Marco Teórico, constituido por los Antecedentes de la Investigación, las teorías que la sustentan como: Cultura organizacional. Tipología de

la Cultura organizacional, Planificación Estratégica, Análisis Estratégico, Bases Legales y Operacionalización de las Variables.

Capítulo III, allí se contempla el Marco Metodológico, conformado por los diferentes ordenamientos que se utilizaron para procesar, presentar y analizar la información recolectada, tales como: Tipo y Diseño de la investigación, población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, validez y Confiabilidad de los instrumentos, Técnicas y Análisis de Datos y Fases de la Investigación.

En el capítulo IV, se presenta y analizan los resultados que se obtuvieron con la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos aplicado a la muestra objeto de estudio, cuyos resultados sustentaron el Plan estratégico. Para facilitar la comprensión visual de los resultados, se elaboraron tablas con sus respectivos gráficos en función de sumatorias, promedios, frecuencias y porcentajes y para finalizar este capítulo se exponen las conclusiones del Diagnóstico realizado.

En el capítulo V, basado en el Plan estratégico Gerencial que permita optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, estructurado así: presentación, justificación y su fundamentación teórica; de allí pues, se presentan el objetivo general y los específicos, las actividades de la aplicación del Plan Estratégico Gerencial y la evaluación del mismo. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas en el estudio y las referencias consultadas, a través de las cuales fue sustentado el presente estudio; aunado a ello, los anexos y evidencias fotográficas que soportan y ayudan a comprender el desarrollo de este trabajo de grado.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la situación económica, política y social, que vive Venezuela, ha generado la necesidad de mejorar los servicios de salud, buscando respuestas acordes con los diferentes problemas que se presentan principalmente en los hospitales. En este orden de ideas, la cultura organizacional representa un elemento dinamizador que favorece los niveles de competitividad en los diferentes contextos administrativos y funcionales de instituciones de salud tanto públicas como privadas, que requieren abordarse en forma integral desde una perspectiva que considere todos los factores que tienen que ver con toda esta problemática.

En este sentido, se puede decir que el éxito y la vitalidad de las instituciones de salud dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados que le permitan superar todas las dificultades que se le presente. Es importante resaltar que muchas instituciones de salud exitosas han logrado sus objetivos haciendo explícitos sus valores jugando de esta forma un rol decisivo en el desarrollo (no solo de los individuos) sino de las instituciones y la sociedad como un todo.

En este sentido, es importante resaltar que a nivel mundial se reconoce, que en las grandes organizaciones la cultura organizacional tiene su origen en los valores que han adoptado sus fundadores como pilar fundamental para apoyar los procesos que le permitan crear un ambiente competitivo.

Esta situación relacionada con la axiología está causando un gran impacto en la forma de poner en práctica la cultura organizacional, la cual forma uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse utilizando estrategias de cultura organizacional que les permitan ser más eficientes para así lograr los objetivos de las instituciones públicas que es la de servir al pueblo de acuerdo a las diferentes necesidades que se presenten.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia. Por tal motivo, es esencial poner en ejecución estrategias de cultura organizacional, para garantizar el éxito de las organizaciones.

Por tal motivo, los aspectos relacionados con la cultura, tales como Normas, Valores, Actitudes, Sentimientos, Creencias, Ética, Moral, forman parte de las expectativas que plantean las organizaciones como piedra angular para su desarrollo y crecimiento, en tal sentido, Felcman y Otros (2002) afirma:

La cultura organizacional se ha definido como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros (p. 69).

Dentro de este orden de ideas, se comprende que la cultura organizacional (sus valores, su misión y su visión) se relaciona con el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por los miembros que la conforman e influyen en el comportamiento, los sentimientos y las creencias, produciendo cambios los cuales sirven de soporte para poder alcanzar resultados satisfactorios.

Atendiendo a estos planteamientos Franco (2010), señala: que la cultura organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuestas a muchos de los problemas organizacionales. Los gerentes continuamente se preguntan sobre el impacto de la cultura organizacional en diversos procesos organizacionales, tales como la innovación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos y el trabajo en equipo

entre otros. Cuando se llega a conocer la naturaleza cultural de las organizaciones, se comprende cómo sus miembros interpretan su realidad y reaccionan ante ella.

En el caso de Venezuela la actual situación económica, política y social que vive el país, ha generado la necesidad de mejorar la competitividad de las instituciones específicamente las que prestan servicios de salud como los hospitales públicos, los cuales se han administrado bajo esquemas tradicionales de gestión, administración y organización que han ocasionado la deficiente prestación del servicio de salud en los hospitales.

A partir de estos cuestionamientos, en Venezuela se inician reformas e innovaciones sociales y económicas sustentadas en el paradigma sociopolítico e ideológico sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), los cuales dan prioridad a la participación protagónica y participativa de los ciudadanos, comunidades, entre otros sectores importantes de la sociedad, en la toma de decisiones en los ámbitos educativos, económicos, médico-asistenciales, liderazgo, formación de valores sólidos, donde prevalezca una visión de futuro, planteándose que la productividad depende esencialmente de la intención que tengan los ciudadanos de participar en los programas de desarrollo productivo del Estado, la de pertenecer a determinadas instituciones y el entusiasmo por el trabajo productivo.

Bajo estas premisas, el éxito y la vitalidad organizacional de las instituciones, dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Muchas de las instituciones relacionadas con el sector salud para lograr el éxito y desarrollo, deben funcionar en forma eficaz y obtener una efectiva administración en cada uno de sus departamentos, deben apoyarse en una cultura organizacional definida y compartida como estrategia general para tratar las relaciones humanas, conocer las necesidades e intereses de todo el personal, valores, emociones, ambiciones e inquietudes, para adquirir una motivación eficiente con el propósito de lograr el éxito de la institución.

Por tal motivo, esta investigación busca evidenciar en el hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes las dificultades que impiden al personal que labora en esta institución definir una cultura organizacional que le

permita un funcionamiento eficiente en cada una de sus dependencias y departamentos.

De igual manera, se observará el estilo de liderazgo gerencial que practica el personal directivo, los canales comunicativos-assertivos que se establecen con el personal administrativo, medico-odontológico y de mantenimiento, entre otros, asociados directo o indirectamente con la institución y su efecto en la estructura organizativa, así como también establecer si existe coherencia alguna con el área de trabajo o los departamentos en relación a creencias y valores y la interrelación que en la mayoría de los casos, desencadena en los grupos actitudes conformistas, impulsivas y auto proteccionistas, identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

Por lo anteriormente expuesto esta problemática puede presentarse en el hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes, influyendo desfavorablemente en el desarrollo de una cultura organizacional en esta institución, infringiéndose algunas causas que la originan, específicamente asociadas a la inexistencia de programas de desarrollo cultural fundamentados en principios y valores de la institución, así como también a la carencia de una estructura organizacional adecuada y funcional que permita el desarrollo eficaz y eficiente de las actividades correspondiente a la promoción de valores culturales de todos sus trabajadores.

De observarse estas debilidades organizacionales, como consecuencias, se presentarían en la institución hospitalaria las siguientes situaciones: dificultades en el desenvolvimiento de funciones en cada unidad o departamento, ocasionando una insatisfacción y exceso de incumplimiento de labores por parte del personal, lo que origina la desmotivación, así como también, la carencia de descripciones de cargo, la falta de una proyección cultural, climas de trabajo tensos y deficiente canales de comunicación en el personal.

Toda la problemática expuesta anteriormente conlleva a formular las siguientes interrogantes:

¿Con el diseño de un plan estratégico gerencial dirigido al personal del hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, es posible optimizar el proceso de cultura organizacional?

¿Cuál es la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes?

¿Cuáles son los principales aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el diseño de estrategias gerenciales para facilitar el desarrollo de una cultura organizacional en el Hospital antes citado?

¿Cómo se debe implementar plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes?

¿Cómo se realizará la evaluación del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes?

Para dar respuestas a estas interrogantes se formula el siguiente tema de investigación:

Proponer un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes.

1.2 Objetivos de la Investigación

Objetivo General.

Desarrollar un plan estratégico gerencial a partir de criterios de calidad y pertinencia que permita optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes.

- Determinar los aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el diseño de estrategias gerenciales para facilitar el desarrollo de una cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes.

- Diseñar el plan estratégico gerencial como mecanismo para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes.

- Implementar un plan estratégico gerencial dirigido al personal del hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, para optimizar la cultura organizacional de esta institución.

- Evaluar la efectividad de la aplicación del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes.

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica porque mediante su desarrollo se realiza un diagnóstico que permitió determinar la situación actual que caracteriza a la Cultura Organizacional presente en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, lo cual facilitó la realización de un Plan Estratégico gerencial para optimizar los diferentes servicios de salud que presta el hospital antes mencionado.

La importancia de elaborar este Plan estratégico obedece a la necesidad de que esta institución hospitalaria funcione como un sistema y pueda tener capacidad de hacer sus actividades con excelencia a partir de sus propios procesos, como lo es de promover el mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder a los cambios, que en materia de gerencia, organización y administración en los servicios de salud ocurren en el marco de la política médico asistencial del gobierno venezolano.

Es por ello que la puesta en práctica del plan estratégico para optimizar la cultura organizacional en el hospital, busque adaptar la institución a la realidad actual, y ofrecer a su personal independientemente del cargo que ocupa estrategias para cambiar la realidad.

La relevancia de esta investigación radica en que se proponen estrategias y actividades dirigidas a promover en la organización una gerencia efectiva como instrumento fundamental para incrementar la calidad de los servicios médicos en general en esta institución, así como acciones conducentes a facilitar la motivación, comunicación asertiva, liderazgo en la institución.

De igual manera este plan servirá para aportar valiosos elementos en materia de gerencia a los directivos para evaluar y reconocer los valores culturales que son

necesarios para la institución y así promoverlos y reforzarlos mediante la aplicación del plan, lo cual permitirá que la institución no pierda vigencia en los procesos de comunicación, y al mismo tiempo contribuyan a su proceso de actualización y capacitación permanente en materia de organización. Evidentemente, la institución se beneficiará por la influencia que tendrá para mantener al personal directivo, médico, administrativo y obrero ganados y comprometidos con los objetivos que esta institución persigue.

Desde el punto de vista metodológico la implementación de este Plan para optimizar la cultura organizacional del hospital, facilitará la evaluación de manera sistemática, de forma válida y confiable, que puede resultar de utilidad para otros estudios relacionado con el área de la gerencia; así podría servir de apoyo a otras investigaciones, considerando las adaptaciones requeridas de acuerdo con las características exigidas por cada estudio. De igual manera servirá como referencia para otras instituciones hospitalarias que requieran orientar las formas de planificación en relación con los métodos desarrollados.

En relación a la parte teórica esta investigación se justifica por cuanto se sustenta conceptualmente en las teorías y estrategias referidas al proceso de elaboración de planes estratégicos, que servirán como una herramienta para entender y gerenciar las instituciones hospitalarias, relacionando experiencias prácticas y teóricas; lo cual aporta los elementos necesarios para evaluar el plan, independientemente de las estrategias e instrumentos de evaluación utilizados por otros investigadores.

En cuanto a su aplicación práctica los resultados obtenidos facilitarán una metodología para reestructurar, adecuar o realizar una evaluación técnicamente coherente con la situación detectada en el hospital y otras instituciones hospitalarias que lo requieran, en función a los grandes cambios y avances científicos que requieran dichas instituciones. Por otra parte, esta investigación permitirá a través del análisis de los datos obtenidos generar lineamientos que contribuyan a mejorar la prestación del servicio de salud a la comunidad.

De igual manera el estudio propuesto se justifica tomando en consideración lo contemplado en el Plan General de Investigación de la Universidad Nacional

Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (U.N.E.LL.E.Z.) (2008-2012), Área de ciencias de la salud, específicamente en la Línea de Investigación Sistemas y Políticas de Salud, el cual hace referencia a: “Promoción de la salud y bienestar individual, familiar, social y comunitario con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población”. Lo expuesto anteriormente no deja dudas de la relevancia de esta investigación, que plantea la necesidad de incorporar nuevas estrategias y recursos que permitan optimizar la cultura organizacional en las instituciones hospitalarias.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, así como orientaciones y opiniones de diversos autores e investigadores. En este aspecto, Arias (2012) reseña que el marco teórico “es el producto de la revisión documental–bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106).

En este sentido, se realiza una descripción detallada de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, los fundamentos teóricos referidos a los diversos aspectos que conforman el estudio: “Plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes”.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Entre los estudios que están relacionados con la realización de un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes”. Se pueden utilizar como referencias los siguientes trabajos de investigación:

A nivel Internacional.

García (2012), realizó una investigación titulada “Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del subcentro de salud “El Bosque”. Propuesta gerencial de mejoramiento. Periodo 2011”. Tuvo como objetivo establecer un modelo de evaluación de la calidad en la atención de los servicios de salud pública basados en criterios objetivos de los usuarios con indicadores que permitan conocer el problema que inciden en la calidad y calidez de la atención particularmente en las unidades de atención primaria. La metodología estuvo enmarcada en una investigación de campo de carácter descriptivo, tipo no experimental. Se aplicó una encuesta utilizando la escala tipo Likert a 393 pacientes de los cuales el 9% fueron

masculinos y el 91% de sexo femenino. El autor concluye que los porcentajes mayores de atención corresponden a los Médicos, Odontólogos, Obstetras, Laboratorio e inmunizaciones. El sexo femenino es el género que el mayor número acuden por atención.

La presente investigación guarda relación debido a que plantea ideas relacionadas con la forma de realizar la evaluación del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Castello (2015), en su trabajo de investigación titulado:” Plan estratégico para optimizar los servicios de salud en hospitales de Ecuador”. Tuvo como objetivo principal el diseño y aplicación de un procedimiento que planifique y articule periódicamente el desempeño de áreas de emergencia médica, para optimizar los servicios de manera progresiva, con un enfoque estratégico y proactivo, basándose en el desarrollo de competencias del lugar objeto de estudio, y contribuir al perfeccionamiento de atención con calidad y calidez. La metodología se basó en una investigación de campo dl tipo no experimental, sustentada en el diseño de planes estratégicos en siete etapas comunes, se encuentra estructurado con objetivos y tareas en cada una de las etapas para diagnosticar e identificar las debilidades o falencias del sistema como del personal.

Para conocer los resultados de la investigación, se realizó una serie de encuestas, entrevistas y la observación directa en las áreas de emergencia médica, con una muestra de n= 384 de los cuales 75 laboran en emergencia y 309 eran pacientes, analizando los datos y estructurando las principales causas del problema.

El autor concluye, que el procedimiento de planificación constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teórico-metodológica al problema científico formulado, se comprueba con la metodología falencias de procesos y notables deficiencias, lo que hace pertinente el desempeño, hacia la perspectiva de la eficacia y eficiencia, en calidad de atención al paciente.

Los aportes de esta investigación servirán para obtener información sobre la elaboración de los cuestionarios que serán aplicados a la muestra seleccionada del

personal que labora en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, con la finalidad de evaluar la efectividad de la aplicación del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en la institución hospitalaria estudiada.

A nivel nacional.

Guerrero (2012) realizó una investigación titulada: “Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria”. Tuvo como objetivo principal determinar el grado de relación entre gestión del talento humano y cultura organizacional en instituciones de educación básica primaria del municipio escolar San Francisco N° 2. La investigación fue de carácter descriptiva, de campo, correlacional, con un diseño no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 81 sujetos, discriminados de la siguiente manera: once (11) directivos y setenta (70) docentes. El Instrumento utilizado fue un cuestionario versionado con 36 ítems.

La autora concluye que hay una relación media y estadísticamente significativa entre las variables sujetas a estudio y viceversa. El estudio presentado en esta investigación guarda relación porque aporta criterios conceptuales sobre la variable cultura organizacional que tienen en común el tipo de investigación.

Otra investigación fue la realizada por Figuera (2012), que tuvo por título: “propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa “Batalla de Vigirima II”. El objetivo fue proponer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima El estudio se sustenta en una investigación de campo de carácter descriptivo, no experimental bajo la modalidad de proyecto factible.

La población estuvo conformada por Veinticinco (25) docentes. El instrumento para la recolección de la información es un cuestionario de 22 preguntas, con cuatro opciones de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Pocas veces, Nunca. La validez se realiza a través del juicio de tres expertos; la confiabilidad se obtiene a través del Coeficiente Alfa Cronbach. La autora concluye que es necesario adoptar un modelo

para gestionar el recurso humano de la institución, así como la aplicación los principios de la gerencia a través de la planificación estratégica. Se tomó como aporte a esta investigación, por los conceptos de selección, inducción, evaluación del desempeño, adiestramiento de personal, elementos imprescindibles sobre cómo enfocar los principios de cultura organizacional en una organización.

Acuña (2013). Realizó un trabajo de grado titulado: “Estrategias Basadas en Competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa Productos de Vidrios, S.A. (PRODUVISA). En la presente investigación se planteó dentro de sus objetivos el diseño de estrategias gerenciales basadas en competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa PRODUVISA.

Parte de la problemática en el estudio estuvo orientada a: el bajo nivel de rendimiento del personal, poco sentido de pertenencia hacia la organización, desmotivación del talento humano que impide que la empresa avance hacia el logro de los objetivos estratégicos organizacionales en el sentido de aumentar la productividad. También, que el proceso de promoción no se ejecuta en todas las áreas funcionales de la organización, aunque los planes de carrera profesional se encuentran documentados en todas las descripciones de cargo de la empresa, especificando el cargo inmediato superior que se podrá desempeñar, con la correspondiente preparación y entrenamiento. De un total de 37 unidades, sólo 7 son objeto de promoción, no todos los integrantes de las diferentes áreas son ascendidos.

La autora concluye que: En la empresa PRODUVISA, no existe definido un perfil de competencias en el que se expongan cuáles son las actitudes, aptitudes, funciones, habilidades y destrezas que se debe exigir al cargo para que la persona que opte por el mismo pueda desempeñarlo de una manera eficiente y eficaz.

El aporte que se toma de este estudio, es en cuanto a la serie de deficiencias que fueron detectadas en el área de recursos humanos de Empresa PRODUVISA, que inciden en el nivel de desempeño del personal, producto de la desmotivación laboral, poca promoción y ascensos a cargos superiores, bajo desarrollo profesional, ineficientes planes de carrera profesional, entre otros, impidiendo de esta manera lograr un desarrollo de la cultura organizacional.

González (2015) realizó un trabajo de investigación titulado: “cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general”. La metodología utilizada se realizó mediante una investigación de campo, de carácter descriptivo correlacional, bajo un diseño no experimental. La población sujeta a estudio fue de 78 individuos entre docentes y directivos. La recolección de información se realizó mediante la utilización de un cuestionario, conformado por 36 ítems, utilizando escala de Likert. La autora concluye que a medida que la variable cultura organizacional aumenta en forma alta, de la misma forma lo hará la variable satisfacción laboral de docentes y viceversa. La mencionada investigación guarda relación porque resalta las condiciones óptimas para crear la cultura organizacional en las instituciones.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Cultura Organizacional.

Para la presente investigación es de suma importancia tomar en cuenta las pautas de diferentes autores en lo que respecta a la cultura organizacional. En este sentido, el análisis teórico de la cultura organizacional, encuentra entre sus referentes especialistas a Chiavenato (2002), quien define a la cultura organizacional como: “un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir frente a los problemas. (p.143).

De igual manera Hill & Jones (2005), define cultura organizacional como “La colección específica de valores y normas que comparten las personas y los grupos en una organización” (p.446).

Finalmente, Robbins, (2004), denomina la cultura organizacional como: “la percepción que comparten todos los miembros de la organización, es decir el sistema de significados compartidos (p.45).

En este orden de ideas, la cultura organizacional forma parte de los componentes del actuar gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación

constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas organizaciones que buscan la excelencia por mejorar y optimizar las labores de sus trabajadores. Por tal motivo, la cultura organizacional ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de los métodos tecnológicos.

2.2.2 Principales características de la Cultura organizacional presentes en las organizaciones.

Según Chiavenato (Ob. cit.), La cultura organizacional en las organizaciones presenta las siguientes características:

- Representa el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás.
- La esencia de una cultura organizacional de una organización se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados.
- La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización; por esta razón, condiciona la administración de las personas.
- La cultura organizacional puede ser fuerte o débil, es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye en comportamientos y expectativas, caso contrario es débil.
- La cultura organizacional representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados. La cultura influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad y el servicio al cliente.
- La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.
- La cultura organizacional define la misión y es la causa del surgimiento y el establecimiento de los objetivos organizacionales

-La cultura organizacional debe alinearse con aspectos como las acciones y decisiones de la organización como la planeación, organización, dirección y control (p.143).

2.2.3 Tipología de la Cultura Organizacional en las organizaciones.

Las instituciones tienen su propia cultura organizacional interna, que constituye su identificación y sus características particulares que la diferencian de las demás organizaciones. A continuación, se destaca la siguiente tipología de la cultura organizacional según Francés (2016).

Cuatro (4) tipos de culturas institucionales:

1. Cultura "Macho".

Se valora el riesgo porque es elevado, y los resultados de la acción se conocen casi inmediatamente. Suelen ser característicos de departamentos de policía, unidades de cirugía, empresarios y periodistas. No tomar decisiones es tan arriesgado como tomarlas sin pensarlo. Así, favorecen las posturas individualistas ante el riesgo, los héroes son estrellas e individualistas. Las ventajas de esta cultura son su flexibilidad y agilidad, pero como inconvenientes tienen el alto grado de improvisación, la alta rotación del personal y ser una cultura poco estable y débil.

2. Cultura de "apuesta y gana".

Se produce en entornos de alto riesgo y los resultados de las acciones se transmiten muy lentamente. Es característica de empresas de construcción de bienes de equipo, prospecciones petrolíferas, bancos de inversión... Se ve favorecida por acciones metódicas y planificadas, y los héroes son personalidades corrientes, obstinadas y maduradoras de ideas. Como ventajas gozan de que facilita a la invención y por el contrario tienen el inconveniente de que es vulnerable ante entornos cambiantes.

3. Cultura de "trabajo duro o juego duro".

Se sitúa en un marco de alto riesgo y rápido feed-back. Valora la laboriosidad y el espíritu de equipo. Se produce en departamentos de venta y producción, y en empresas del automóvil, electrodomésticos.... Los héroes son los super vendedores,

pero existen más estrellas en los grupos que en los individuos. Existen rituales de concursos para ver quién es el que consigue más ventas, Tiene la ventaja que estimula el trabajo constante y conjuntado, pero en cambio puede llegar a primar la cantidad sobre la calidad.

4. Cultura de "proceso".

Se sitúa en entornos de bajo riesgo y feed-back lento. Es característico de administraciones públicas, empresas de seguros y de suministros (agua, gas, bancos). Los héroes son personas ordenadas, prudentes, puntuales y formalistas. Sus ritos son ceremonias como jubilaciones, sesiones colectivas. Su ventaja principal es que favorece comportamientos de vida ordenada y por el contrario destaca el burocratismo y el premiar más al qué se hace y no el cómo se hace.

2.2.4 Principales funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones según Chiavenato (Ob. cit.), entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el mundo 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 y 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 las metas relevantes (p. 87).

2.2.5 Elementos que conforman la Cultura organizacional

Entre los elementos de la cultura organizacional señala Hill & Jones, (Ob. cit.), que están constituidos por aquellas hipótesis que se repiten y son tradicionales y forman parte de la propia naturaleza de la organización. Están los siguientes:

- Creencias.
- Valores y Normas.
- Comunicación (lenguaje).
- Talento.
- La Tecnología.

A continuación, se describen los elementos esenciales de la cultura organizacional: Creencias.

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que explican la vida de los individuos y de los grupos a través de la religión, la filosofía, la magia, el arte. Se configuran como una representación organizada del mundo (de la vida y de la muerte), y como hermenéuticas de la realidad, fundamenten el comportamiento individual y colectivo.

Mitos.

El mito es una narración sagrada, es decir llena de sentido para la vida, frente a narraciones carentes de orientación y sentido. Los mitos están asociados a acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Los mitos suelen describir normalmente de un modo exagerado, historias que ocurrieron en momentos críticos de las compañías. Con tal grado hiperbólico contribuyen definitivamente a la cultura empresarial. Para orgullo de sus narradores se transmiten rápidamente a los nuevos empleados.

Cendejas y Hernández (2006) consideran los mitos como historias enaltecidas y siempre concordantes con los valores organizacionales.

Religión.

La religión de la organización descansa sobre un sistema ritual de participación: rituales de entrada, poder, fiesta, de despedida; altamente cohesivos y comunicadores.

En la religión de la organización hay elementos totémicos, la figura del fundador, el símbolo o logo de la empresa, escudos y banderas. Etc.

Filosofía e Ideología.

Manifiesta Jiménez (2017) que: “Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tales objetivos (p.27).

Se puede entender aquí que toda empresa tiene su forma de analizar su entorno incluyendo los ideales de su personal y procedimientos propios sobre la forma de percibir su naturaleza, lo cual va a incidir en las decisiones de tipo cultural que considere según sea el caso.

La ideología se puede definir como un conjunto organizado de ideas que definen a un grupo en su intento de explicar la realidad y transformarla, un compendio de ideas aplicadas a la acción. Valores

Jiménez (ob. cit.), señala que los valores prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad (p. 7).

De tal forma, que los valores van a constituir la interpretación de la realidad organizacional que cada miembro de la empresa va a concebir conforme a lo transmitido ya sea a lo largo del tiempo, por los líderes y puesto de manifiesto en decálogo, publicaciones o de manera implícita en las acciones de la organización.

Comunicación.

Para Gutiérrez (2010) la comunicación “es un factor secundario en la vida de las organizaciones, no obstante, las consecuencias de una comunicación fragmentada, débil e ineficaz conllevan a la pérdida de liderazgo y en ultimas a su decadencia” (p. 9).

Por tal motivo, la comunicación en las organizaciones es una de las principales tareas fundamentales, la cual consiste en gestionar los procesos comunicativos lo que implica darles el lugar correspondiente a los trabajadores en sus labores y así mismo, motivar al personal a que generen valores como el trabajo y la responsabilidad en la organización, con la finalidad de crear cambios, a partir de la comunicación,

contribuyendo a enriquecer los valores organizacionales, fortaleciendo de esta forma a la cultura organizacional.

Talento.

Según Chiavenato (ob. cit) el talento Humano:

Todo el talento humano deberá colaborar con la organización para el alcance de sus objetivos y así realizar su misión, pues no se debe de concebir al talento humano de una organización desconociendo los negocios propios de la misma. Y cada negocio de la organización tiene implicaciones diferentes para cada uno de los talentos, sin embargo, todos deben de ir encaminados al alcance de los objetivos y la realización de su misión (p.147).

Por tal razón, las organizaciones deben de inculcar a todo el talento humano la importancia de colaborar en el logro de los objetivos, de igual manera, ser socialmente responsable con su trabajo, y buscar en cada uno de los integrantes de la misma la integración acorde con la visión y misión de la organización.

La Tecnología.

La relación entre cultura organizacional existente para el aprovechamiento social del conocimiento y las nuevas tecnologías es cada vez más complicada por los bruscos cambios en el desarrollo de las tecnologías de la información, En tal sentido sostiene Martínez (2007) que:

Dichos cambios son parte de un conjunto de profundas transformaciones que está sufriendo nuestra sociedad desde hace algunos años. Además, el uso de las tecnologías de la información requiere innovación y desarrollo de activos intangibles, incluyendo nuevas habilidades, nuevas formas de relación con clientes y proveedores y, naturalmente, nuevo conocimiento (p. 7).

Por tal motivo, para que las organizaciones generen nuevos conocimientos a partir de una cultura que sea capaz de implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados en el proceso de adquisición, distribución y utilización del conocimiento, es necesario la utilización de las nuevas tendencias tecnológicas.

En este sentido, el uso de las tecnologías ha crecido enormemente en los últimos años, alcanzado una gran importancia y han generado un importante impacto. Por otro lado, es importante resaltar que el numeroso fracaso de la implantación de tecnologías se debe a que la mayoría de las empresas han procedido únicamente a

introducir tecnologías sin modificar la cultura existente en las instituciones, esta situación trae como consecuencia que se observen mejoras en los procesos organizacionales, así que, se requiere de un ajuste entre los sistemas tecnológicos y la cultura organizacional existente para el aprovechamiento efectivo de la tecnología.

2.2.6 Importancia de la cultura organizacional en las instituciones

La cultura organizacional es el valor fundamental que aprecian los empleados, generando un impacto en la moral, la motivación, satisfacción y productividad en la compañía. Por lo tanto las empresas deben realizar programas de desarrollo para sus empleados en donde se puedan desarrollar y mejorar las habilidades de los integrantes de una organización, fortaleciendo sus valores y aumentando la retención de los buenos empleados.

Al respecto Franco (ob. cit.) señala que:

La cultura organizacional tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los trabajadores de una compañía, por lo cual, en momentos de crisis como los de los últimos dos años, en los que la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones de los empleados, lo que debe hacerse es, precisamente, fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y enfrentar mejor la crisis (p. 17).

Por tal motivo, es importante mantener la cultura organizacional debido a que permite detectar problemas en los grupos de trabajo, o formar equipos con una ideología positiva y clara para el buen funcionamiento de la institución. De igual manera, es trascendental señalar que la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno institucional.

De tal manera, se debe tener presente que la cultura organizacional es fundamental para el éxito de las organizaciones. Según Robbins (2011),

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Las compañías con una cultura organizacional fuerte se caracterizan por tener unos valores muy firmes y aceptados por todos sus integrantes, lo cual se traduce en una alta implicación de los trabajadores por la consecución de la misión y los objetivos empresariales marcados por la compañía (p.37).

Sin embargo, una empresa que tiene una cultura débil supone: un personal desmotivado y poco implicado, con falta de libertad y confianza para tomar decisiones, una gerencia poco interesada por su plantilla, carencia de métodos de estimulación, falta de incentivos, baja productividad empresarial. Es decir, la importancia de la cultura organizacional radica en el hecho de que sus empleados y demás grupos de interés (tales como clientes), deben sentirse identificados con ella, deben verse reflejados y sentir como suyo el éxito de la organización. Porque una organización con unos valores débiles y poco definidos, dificulta que sus empleados puedan sentirse interesados por su funcionamiento y desarrollo.

Por tanto, es la gestión de la dirección de la institución que permite transmitir con tiempo a todos los miembros que forman parte de la misma y realizar toda una serie de actividades que fomenten, activen y desarrollen dicha cultura organizacional. A través de premios e incentivos, organización de seminarios y cursos de formación varios, entre otros. Todo ello con el fin de fortalecer los valores y creencias organizacionales, trabajando por el desarrollo de una filosofía organizacional que permita ser eficiente a la institución.

2.2.7 Factores que afectan la cultura organizacional en las instituciones

Por lo general los factores que con más frecuencia afectan una institución son mencionados a continuación según Chiavenato (ob. cit.):

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 altos, 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: Esta 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 de acuerdo a sus 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.

2.2.8 Planificación Estratégica

Para los fines de esta investigación, la cual trata sobre la realización de un Plan estratégico para optimizar la cultura organizacional en el hospital” Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes es importante definir la planificación estratégica, debido a que a las instituciones se le exige actuar de manera dinámico y proactivo, por lo que se requiere de realizar la planificación estratégica para minimizar la incertidumbre y así poder lograr los objetivos y metas planteados por la institución.

En este sentido señala Pérez (2008):

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos , considerando sus factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo” (p. 2).

El autor citado anteriormente señala, que la planeación estratégica es un proceso donde se desarrollan planes en las instituciones, tomando en consideración el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se analiza información pertinente del ambiente interno y externo, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, con el propósito de anticipar y decidir sobre la

dirección de la organización hacia el futuro, para alcanzar sus objetivos y metas planteados.

2.2.9 Estrategias Gerenciales

Las estrategias gerenciales juegan un papel importante en las instituciones, Para Hill, C y Jones G (Ob. cit.), las estrategias gerenciales “son las que se dirigen a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente” (p. 118).

Según lo expuesto anteriormente, las estrategias gerenciales señalan el rumbo que debe tomar la organización en relación a la forma como mejorar su eficiencia tomando en consideración las diferentes acciones para poder hacer realidad las estrategias ideadas en beneficio de la organización, cuyo principal objetivo es satisfacer a los clientes.

2.2.10 El Análisis Estratégico

El análisis estratégico es la anticipación del estudio de los factores internos y externos que están presentes en la organización, al respecto, Dess, G y Lumpkin, G (2003), señala: “puede ser considerado como el punto inicial del proceso de las estrategias gerenciales. Consiste en el “trabajo previo” que debe ser realizado con el fin de formular e implementar las estrategias.” (p. 12).

Es importante resaltar en este sentido, que las estrategias gerenciales fracasan porque los directivos o gerentes pueden querer formular e implementar estrategias sin un análisis cuidadoso del ambiente organizacional que rodea a la institución y sin un completo análisis de los factores internos y externos que afectan de algún modo. El análisis estratégico se debe seguir las siguientes fases:

2.2. 11 Fases de la Planificación Estratégica:

Jiménez, (2016), sugiere nueve (9) fases en el proceso de planificación estratégica, las mismas se definen a continuación:

1. Identificación de la Misión, Visión y Metas a alcanzar: Es sumamente necesario conocer el negocio en el que nos encontramos y a dónde queremos llegar. En función a esto se definirá la estrategia.

2. Analizar el ambiente: Conocer y estudiar el contexto, esto incluye el entorno que nos rodea en sus aspectos sociales, culturas, políticos, económicos, financieros, etc. Conocer el mercado en el que nuestro negocio está inserto, nuestros competidores.
3. Identificar oportunidades y amenazas: A partir del punto anterior se procede a enumerar posibles oportunidades para explotar y amenazas para minimizar su riesgo.
4. Analizar aspectos internos: Conocer los recursos con los que cuenta la empresa y sus capacidades distintivas, qué componentes poseemos actualmente en nuestra organización, con qué herramientas contamos.
5. Identificar fortalezas y debilidades: En función al punto 4 se determinarán las fortalezas, aquellos rasgos que identifican y posicionan a la organización a partir de los cuales obtiene beneficios, y las debilidades, que por el contrario son los rasgos negativos que se deben modificar y mejorar (todos son internos).
6. Re-valorar misión y metas: A partir del análisis integrado del proceso de administración estratégica, se evalúan en profundidad y con todas las herramientas trabajadas hasta el momento las metas y misión empresariales con la posibilidad de efectuar modificaciones en caso de ser fundamentadas.
7. Formulación de estrategias: En este momento se desarrollan y evalúan las posibles estrategias con el fin de aprovechar los recursos existentes de la forma más eficiente en conjunto con el aprovechamiento de las oportunidades externas.
8. Implementación de las estrategias: Se genera una estructura organizacional y se pueden producir modificaciones en aspectos como la cultura y procesos para que la estrategia pueda llevarse a cabo de acuerdo a lo establecido. En este punto la importancia recae sobre los líderes en su función de transmitir lo más claramente posible la estrategia y llevarla a cabo de acuerdo a la asignación de tareas y responsabilidades.

9. Evaluación de resultados: Posterior a la implementación se evaluarán los resultados a medida que el tiempo transcurra, en relación a dichos resultados y su nivel de positividad o negatividad se pueden determinar correcciones y nuevos planes de acción. Esto se lleva a cabo en función a la medición de desempeño de cada etapa y su comparación con lo proyectado para determinar los desvíos (p.2).

Por lo tanto, es importante recalcar la necesidad de poseer una mirada al horizonte futuro, a partir del cual se pueda ordenar las prioridades y cursos de acción a transitar. Esto ayudará a considerar todas las opciones posibles de sucesos que puedan presentarse y tener así planes de contingencia para hacer frente a los imprevistos que se pueden presentar. Una estrategia correctamente planteada e implementada aumentará los niveles de beneficios para la institución.

2.2.12 Reseña Histórica del Hospital “Joaquina de Rotondaro” Tinaquillo estado Cojedes.

El Hospital General “Joaquina de Rotondaro” ubicado en el municipio Tinaquillo abrió sus puertas para resguardar y garantizar de manera ininterrumpida la salud de un pueblo tinaquillero que se encontraba desasistido por lo remoto del municipio. Hasta 1937, Tinaquillo, no disponía de un hospital, la salud se veía muy afectada por lo precario de las condiciones, los galenos de la época, limitados por muchos aspectos (económicos, geográficos y de comunicación) cumplían en lo que podían. Había un médico de sanidad cuyo campo de acción solo le dejaba proporcionar vacunas periódicas contra la viruela, gotas gomelonas en la nariz (en épocas de epidemias de parálisis infantil), repartir quinina para combatir el paludismo, entre otras labores que lo convertían en héroes diarios de la vida tinaquillera. La escasez de médicos también fue un factor determinante en la salud de la región.

La luz de la salud vino con la muerte de Juan Vicente Gómez y con la designación de José Rafael Rotondaro como Presidente del Estado Cojedes, tinaquillero que conocía perfectamente la situación de la salud en Cojedes, y quien con preocupación apuntó como una de las necesidades más importantes e imperiosas del pueblo, crear un hospital. El respectivo hospital se instala en la casa donada por Joaquina de

Rotondaro, madre del Presidente de Cojedes y por tal motivo en agradecimiento a su donación, el nosocomio lleva desde entonces por nombre “Hospital Joaquina de Rotondaro”. La administración del hospital fue llevada por una junta encabezada por el médico director y 2 miembros de la colectividad, siendo sus primeros miembros los señores: Dr. Rafael Pérez Coronel, Bartolo Campos y José Rafael López Díaz.

Los primeros médicos que laboraron en el hospital fueron los doctores Rafael Coronel y Medardo Sánchez y como practicantes actuaban los señores Joaquín Campos, Agustín Bellera y José Herrera. Su función era despachar medicinas, hacer curas y colocar inyecciones llegando también a recetar. El primer médico cirujano fue el español Dr. Hilario Coubertoret, quien vino en 1940 a refugiarse de la guerra civil española. Otras figuras relevantes de la medicina fueron el Dr. José Luís Fachín de Boni (uno de los fundadores de la cátedra de obstetricia de la Universidad de Carabobo), Alí Mejías (que se desempeñó como médico rural, dejando a su paso una nube de intachable rendimiento y llegó a ser un alto funcionario del Ministerio de Sanidad de la época.

Por su parte la misión de enfermería durante los primeros 20 años estuvo a cargo de las hermanas agustinas. Para 1967, durante el gobierno del presidente Raúl Leoni y siendo Gobernador del Estado Cojedes, el Sr. Elías Nazar Arroyo, se decretó la construcción de un nuevo Hospital para Tinaquillo, el cual fue concluido e inaugurado el 23 de septiembre de 1977, era para ese entonces Gobernador del estado Cojedes, el doctor Egor Nucette, estando en la presidencia de la República Carlos Andrés Pérez.

Este hospital contaba con una capacidad para 100 camas, considerado como un hospital clase “D” o centro de salud y un cuerpo de residentes de 04 por guardias y 08 enfermeras, todos en un mismo consultorio, para brindar atención a todos los usuarios, los cuales eran suficiente para ese momento, con una población de 40.000 habitantes aproximadamente. Le correspondió al Doctor Humberto Sanna ser el primer director con un presupuesto asignado para el año 1977.

El Paludismo, dolor de cabeza para los tinaquilleros de la época. Más que una enfermedad, representa un episodio trágico en la historia de Cojedes. En Tinaquillo,

el paludismo llega en el quinquenio de 1936-1941; para 1941 la parasitosis estaba diezmando la población, esto se vio reflejado en el número de muertos percibidos por día. Un factor que influyó significativamente fue la falta de una efectiva campaña antimalarica para la época, sumado a esto la desnutrición fusionada con la ignorancia y la falta de acueducto en la época lluviosa, lo cual contribuyó en la creación de charcos y lagunas propicias para el crecimiento del Anopheles. Cabe destacar que la enfermedad era conocida como “La Económica”, porque la condición socio económica hacia depender la tasa de mortalidad.

En la actualidad

El Hospital Joaquina de Rotondaro, ha venido superando una serie de dificultades para convertirse hoy en centro de referencia a nivel nacional, en donde se cuenta con un personal capacitado de excelente trayectoria y cuerpo de enfermeras, administrativos y obreros que permiten prestar un servicio de calidad, digno de las grandes capitales.

Se han inaugurado dos quirófanos, se ha dotado de enseres generales al área de cocina, y se espera que muy pronto se culminen los trabajos de recuperación y dotación de equipos médicos y no médicos del área de emergencia obstétrica que se iniciaron recientemente y beneficiarán a un total de 43 mil tinaquilleros.

De igual manera está pautada para diciembre la culminación de una Casa de Abrigo Materno dentro del Hospital Joaquina de Rotondaro para resguardar la salud de las madres del municipio y seguir brindando al pueblo tinaquillero una atención de calidad.

2.3 Bases legales

La fundamentación legal de la presente investigación se encuentra en las diversas leyes y documentos jurídicos vigentes existentes. Entre ellos se pueden citar la:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 87.

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizara la adopción de medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo. La ley adoptara

medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Todo patrono o patrona garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajos adecuados. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones (p. 18).

El presente artículo es sostiene el derecho al trabajo, pero también a obtener beneficios apreciativos dentro de él, debido a que el bienestar propio es uno de los factores más importante dentro de la empresa y que el existir allí no debe ser menospreciado sino apoyado, para así poder garantizar un rendimiento efectivo dentro de la organización o empresa, en este caso dentro de la institución hospitalaria.

Es por ello que, la salud es un servicio público y está fundamentada en el respeto a la vida y al ser humano por su propia condición, de tal manera que el ejercicio de sus funciones le garantizara al personal de enfermería, su permanencia en la institución, que a su vez le garantizara su bienestar, en condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo, adecuados el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en la transformación social consustanciada en los valores.

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y trabajadoras (2012):

Artículo 156:

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

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

La ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras garantiza las condiciones ideales para lograr un desenvolvimiento de los trabajadores donde se respetan todos sus derechos, a su vez estas condiciones deben propiciar la motivación

y la cultura organizacional para así logra un desempeño eficiente tanto para las organizaciones y sus empleados.

La ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2011).

Artículo 11:

La Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo deberá incluir, entre otros los siguientes aspectos:

1. El establecimiento y aplicación de la normativa en materia de seguridad y salud en el Trabajo, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
2. La inspección y supervisión de las condiciones y medio ambiente de trabajo, así como los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de prevención, salud y seguridad en el trabajo y de utilización del tiempo libre, descanso y turismo social a nivel nacional, regional, estatal, municipal y local.
3. La formación, educación y comunicación en relación con la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, y la prevención de los accidentes y las enfermedades ocupacionales, así como la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, para el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y trabajadoras y sus familiares como valor agregado del trabajo.
4. La promoción de la organización de trabajadores y trabajadoras, empleadores y empleadoras, trabajadores y trabajadoras con discapacidad laboral y de otros grupos sociales, para la defensa de la salud en el trabajo.
5. El amparo y la protección de los trabajadores y trabajadoras que actúen individual y colectivamente en defensa de sus derechos.
6. La protección de trabajadores y trabajadoras con discapacidad de manera que se garantice el pleno desarrollo de sus capacidades de acuerdo a su condición.
7. La especial atención a la mujer trabajadora a fin de establecer criterios y mecanismos que garanticen la igualdad de oportunidades e impidan su discriminación.
8. La protección de los niños y niñas, adolescentes y aprendices, de manera que garantice el pleno desarrollo de sus capacidades de acuerdo a su condición en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del adolescente.
9. La adopción de medidas específicas para el mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo y la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social en las pequeña y medianas empresas, cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio.

10. El establecimiento de las bases y metodología de un sistema nacional automatizado de vigilancia epidemiológica, en coordinación con el Ministerio en competencia en materia de salud.

11. Los mecanismos y políticas de coordinación y cooperación entre los órganos y entes competentes en el área de seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional, regional, estatal, municipal y local.

Otros que le asignen esta Ley y su Reglamento.

Este artículo plantea las políticas de seguridad y salud a seguir en el trabajo, al igual que la prevención de accidentes y la forma como los trabajadores pueden utilizar su tiempo libre, descanso y turismo en los ámbitos nacional, municipal, regional y local. También plantea la formación y educación relacionado con la seguridad y salud en el trabajo, prevención de enfermedades y accidentes.

Otro elemento de gran importancia que se establece en este artículo es la organización de los trabajadores y trabajadoras conjuntamente con las empleadores y empleadoras y trabajadoras lo que es de suma importancia para la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 1

2.5. Operacionalización de Variables

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Plan Estratégico Gerencial (Variable Independiente)	Ackoff (2000), “Un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura) (p. 67).	Plano Gerencial	Visión de la institución	1
			Misión de la institución	2
			Objetivos de la institución	3
			Estrategias Gerenciales	4
			Participación activa	5
			Calidad de los servicios	6
			Ambiente de trabajo	7
			Capacitación en Planes Estratégicos	8
			Desempeño Organizacional	9
Cultura Organizacional (Variable Dependiente)	Robbinns (ob. cit.), “La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen	Elementos Característicos de la Cultura	Comunicación	10
			Valores organizacionales	11
			Orientación hacia los resultados	12
			Relaciones laborales	13

	de otras” (p.47).	Organizacional	Supervisión	14
			Evaluación	15
			Desempeño del trabajador	16
			Tecnología.	17
			Talento	18
			Reconocimiento Individual	19

Fuente: Baron (2018).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Tipo y Diseño de la investigación

Para la presente investigación el tipo seleccionado fue el de campo, bajo el nivel descriptivo y diseño no experimental, al respecto Arias F. (ob. cit.) define la Investigación de Campo como “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.48).

En relación a la investigación de carácter descriptivo, Hernández y otros (2000), afirma que: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar” (p.71).

En cuanto a la investigación no experimental, ambos autores la definen así: “La investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin la intervención directa del investigador” (p. 199).

Del mismo modo, la investigación es documental por cuanto se hace necesaria la revisión de los diferentes modelos de planes gerenciales para optimizar la cultura organizacional y a las diferentes técnicas y procedimientos para evaluar el plan estratégico a implementar.

De igual manera la presente investigación se desarrolló tomando en consideración el paradigma positivista bajo la modalidad de investigación cuantitativa. En este sentido, señala Rodríguez (2006), que este paradigma se mantiene en una perspectiva

analítica que, enseña la realidad a través de la estadística; en este sentido, se pretendió analizar e interpretar la información de la población sujeta a estudio de la institución hospitalaria. De igual manera, esta apoyado en la investigación aplicación que según, Álvarez (2004) “Consiste en la detección de una situación que demanda mejora, la planificación, ejecución y evaluación de todo proceso” (p. 43).

3.2 Población y Muestra

Población.

Para la determinación de la población es útil indicar lo planteado por Tamayo y Tamayo, (2000), donde indica que la “población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p 25)

En la presente investigación la población sujeta de estudio será la totalidad del personal que labora en el hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes. En este sentido, la población está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 2

Distribución de la Población.

Denominación	Número de trabajadores
Médicos	90
Enfermeras	380
Personal Administrativo	197
Personal Obrero	90
Total población	757

Fuente: Departamento de Personal (2018).

Muestra

Para Hernández y otros (2010), la muestra es en esencia un sub grupo de la población. En esta investigación se utilizará la muestra tipo probabilística, definida por el mismo autor como “aquella en la que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos” (p.47).

Para la selección de la muestra fue utilizada a través la técnica de muestreo tipo probabilística, lo cual Hernández y otros (Ob. cit.), la define como aquella en la que

todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos. Para determinar el tamaño de la muestra y efectuar el estudio, se empleó la fórmula de Doménech, (2001).

Fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

N = Tamaño de la población.

n = Tamaño de la muestra.

1 = Valor Constante

E² = Error posible del investigador.

Para efectos del cálculo se consideró un error del 10 %

Donde:

$$\frac{757}{(0.1)^2(757-1) + 1} = \frac{757}{(0.01)(756)+1}$$

$$n = 88,43 \Rightarrow 88$$

En este sentido, la muestra quedó constituida por 88 individuos que conforman los trabajadores que laboran en el hospital “Joaquina de Rotondaro” Tinaquillo estado Cojedes.

Procedimiento para el Muestreo

Para realizar el muestreo y debido a la diferencia del número de miembros de los trabajadores del Hospital es preciso establecer una muestra estratificada, definida por Hurtado (1998) como aquella que consiste en fragmentar la población en subgrupos con integrantes homogéneos en cuanto a varias características particulares. Estos subgrupos se denominan estratos” (p 161). Para determinar la muestra de acuerdo al mismo autor se calcula el Factor Probabilístico ϕ , el cual se obtiene estableciendo la relación entre la muestra y la totalidad de la población.

$$\phi = \frac{88}{757} = 0,11$$

Tabla 3

Estratificación de la Muestra

Estratos	Número de trabajadores	% Población	Muestra Estratificada
Médicos	90	13	11
Enfermeras	380	48	43
Personal Administrativo	197	26	23
Personal Obrero	90	13	11
Total población	757	100	88

Fuente: Baron (2018).

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Con el propósito de recolectar la información solicitada en la presente investigación, ésta se realizó a través de la encuesta en su modalidad de cuestionario definido por Munich y Ángeles (1997), como un “formato redactado en forma interrogativa en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar”. (p.55). Los datos derivados mediante esta técnica serán tabulados y comparados con la realidad expuesta en el sustrato teórico de esta investigación.

Para la presente investigación se utilizó la modalidad del cuestionario, Chávez (2004), explica que son documentos estructurados que contienen un conjunto de reactivos, relativos a los indicadores de las variables con determinadas alternativas de respuestas.

Al respecto explican Hernández y otros (Ob. cit.), que: “consiste en un conjunto de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a quienes se les administran, eligiendo una de cinco alternativas, a cada una de las cuales se le asigna un valor numérico. En este sentido, se elaboraron dos (2) instrumentos de recolección de datos tipo cuestionario utilizando una escala de Likert para el primer cuestionario con alternativas de respuesta Siempre (S), Casi Siempre (C.S). A Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N) con la finalidad de obtener información relacionada con el diagnóstico; y para el segundo con opciones de respuestas Crítico (C), Requiere atención (RA), Aceptable (A), Bueno (B). Muy Bueno (MB), para evaluar la propuesta, dirigido a los cuatro (4) estratos seleccionados de trabajadores que laboran en el hospital “Joaquina de Rotondaro” Tinaquillo estado Cojedes. Con

la finalidad de determinar la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

3.4 Técnicas de análisis de datos

Para esta investigación se aplicará la técnica de recolección de datos mediante fuentes primarias, a través de la encuesta, la cual según Méndez (2007):

Se hace a través de formularios que permiten la obtención de información mediante entrevistas y/o cuestionarios, constituidos por una serie de preguntas que se formulan a personas relacionadas con el tema en estudio; sobre lo cual se supone su aplicación a una población suficientemente homogénea, con niveles y problemática similares, con la finalidad de obtener información primaria específica que permitirá realizar las inferencias al respecto del tema (p.57).

En este sentido se realizará el diseño de un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes. Para el análisis de los datos se realizaron métodos estadísticos, a través de la presentación en tablas, donde se reflejarán la mayor frecuencia en cuanto a respuestas y el nivel porcentual de cada una de ellas, con la finalidad de facilitar su interpretación.

3.5 Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

Para la validez de los dos instrumentos ésta se determinó mediante el juicio de expertos, para lo cual, se le entregó un cuestionario a tres (3) Magister en Gerencia General a saber: MSc. Dobisnellys García, MSc. Ileana Febles y a la MSc. Gabriela Morantes con más de diez (10) años de experiencia en administración y planificación, se le entregó una copia del instrumento, los objetivos, los indicadores de la investigación, la metodología empleada y el formato para evaluar en forma y contenido de los mismos.

Confiabilidad

Para Hernández y otros (2004), la confiabilidad de un instrumento de medición se puede determinar mediante diversas técnicas; para determinar la confiabilidad, se utilizó el método estadístico Alpha Cronbach. Este método requiere de la aplicación de dos (2) pruebas pilotos de los instrumentos aplicados en una población con

características semejantes, la primera se aplicó a diez (10) y la segunda a cinco (5) sujetos respectivamente, todos trabajadores de la Clínica “Cojedes” que funciona en el municipio Tinaquillo del estado Cojedes, por presentar características semejantes a al centro médico sometido a estudio. Es importante resaltar que la segunda prueba es para realizar la evaluación del Modelo estratégico Gerencial a desarrollar. Los resultados de esta prueba se trataron utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Donde: } \alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_T^2} \right]$$

α = es el

K = es igual al número de Ítems de la escala.

$\sum S_i^2$ (xi) = es igual la sumatoria de las varianzas de los Ítems.

S_T^2 (xt) = es igual a la varianza de toda la escala.

Sustituyendo valores en la fórmula para el cuestionario utilizado en el diagnóstico y aplicado a los Trabajadores, da como resultado:

$$\alpha = \frac{19}{19-1} \left(1 - \frac{9,78}{70,6381} \right)$$

Sustituyendo valores en la fórmula para el cuestionario utilizado en el diagnóstico del Plan estratégico aplicado a los trabajadores da como resultado queda:

$$\alpha = 1,05 \times 0,8615 = 0,91$$

$$\alpha = 0,91$$

$$\alpha = \frac{7}{6} - 1 \left(1 - \frac{7}{38,5} \right)$$

Sustituyendo valores en la fórmula para el cuestionario destinado a la Evaluación del Plan Estratégico a los trabajadores queda:

$$\alpha = 1,17 \times 0,81 = 0,95$$

$$\alpha = 0,95$$

Para la interpretación del Alpha Cronbach es importante mostrar la siguiente escala propuesta por (Morales 2001), donde se puede interpretar la magnitud de un coeficiente de confiabilidad.

Tabla 4

Magnitud del Coeficiente de Confiabilidad.

Rango	Magnitud
0,81 – 1,00	Muy alta
0,61 – 0,80	Alta
0,41 – 0,60	Moderada
0,21 – 0,40	Baja
0,01 – 0,20	Muy baja

Fuente: Morales (2001)

Por lo antes expuesto la confiabilidad es de 0,92 para el primer instrumento y para el segundo con un resultado de 0,95 considerado altamente Confiable para ambos.

3.6 Fases de la Investigación

Fase I. Diagnóstico

Según Labrador, (2002), expresa: “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p. 186). En este sentido, se determinó las potencialidades que poseen los trabajadores del Hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes, en relación a las prácticas de la cultura organizacional dentro de la institución, al igual que la puesta en práctica de valores y normas que garanticen el buen funcionamiento de los diferentes servicios que presta el hospital.

Fase II. Factibilidad

La factibilidad, según Palella (2003) “Indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercado, y beneficiarios (p. 24). Por ello, una vez culminado el diagnóstico y la factibilidad, se procede a la elaboración de la propuesta, lo que conlleva necesariamente a una tercera fase del proyecto.

Para los efectos del presente trabajo de investigación se indagó acerca de la factibilidad. técnica, económica y social. De tal manera que es de vital importancia para garantizar el éxito de la investigación determinar el momento en el tiempo en que ocurren los costos, ya que estos determinarían a su vez la conveniencia del mismo.

Fase III. Diseño y Evaluación del Plan Estratégico.

Señala, Román (2015):

El diseño es el proceso de elaboración de la propuesta de trabajo de acuerdo a pautas y procedimientos sistemáticos, un buen diseño debe identificar a los beneficiarios y actores claves, definir posibles estrategias, objetivos del proyecto, resultados esperados, actividades y recursos mínimos necesarios (p.17).

Del mismo modo indica el mismo autor, que: “La evaluación de un plan estratégico es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación” (p. 21). Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En este sentido, en una evaluación de un plan estratégico siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual se puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. Cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de la investigación.

CAPÍTULO IV

4.1 Presentación y Análisis de los Resultados

A continuación, se hace la presentación de los resultados obtenidos en la aplicación del Instrumento de recolección de datos suministrados a los 88 trabajadores del Hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes. El análisis de la información obtenida se realizó mediante la tabulación estadística que permitió agrupar los resultados en cuadros de distribución de frecuencias y porcentajes de las alternativas de respuesta correspondiente a cada indicador.

Una vez totalizada la información para cada indicador se procedió a agruparlos en tres (3) categorías, de la siguiente manera: los promedios de respuestas siempre y casi siempre se consideraron favorables, la de a veces, nulo, casi nunca y nunca como desfavorable.

Para preparar la información de manera organizada, se presentan los resultados en tablas y gráficos del tipo diagrama de barras, donde se observa la función en porcentajes y alternativas de respuesta; esto permitió el análisis descriptivo de las variables sometida a estudio.

Tabla 5

Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la variable Independiente Plan estratégico Gerencial, dimensión; Plano Gerencial; Indicadores; 1. Visión de la institución, 2- Misión de la institución, 3. Objetivos de la institución, 4. Organización, 5. Participación activa, 6. Calidad de los servicios, 7. Ambiente de trabajo, 8. Capacitación en Planes Estratégicos y 9. Desempeño organizacional.

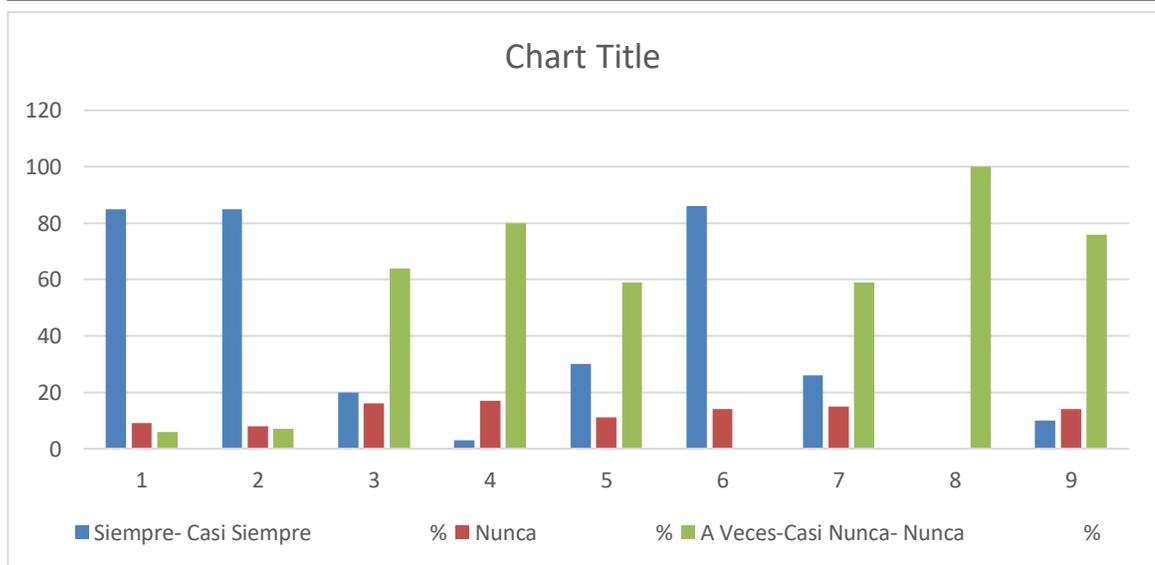
Ítems	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
1 ¿Considera usted que se encuentra comprometido con el cumplimiento de la visión de la institución con el fin de lograr un futuro mejor?	42	47	33	38	08	09	05	06	00	00	100
\bar{x}	85				09		06				100
2 ¿ Considera usted que se encuentra comprometido con el cumplimiento de la Misión para lograr sus objetivos institucionales?	39	44	36	41	07	08	06	07	00	00	100

\bar{x}	85				08		07				100
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca		Total
Ítems	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	%
3 ¿Considera que la dirección del hospital promueve la intervención activa del personal para lograr sus objetivos institucionales?	00	00	18	20	14	16	52	59	04	5	100
\bar{x}	20				16		64				100
4 ¿Los directivos del Hospital utilizan estrategias gerenciales como planes estratégicos para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institucional?	00	00	03	03	15	17	43	49	27	31	100
\bar{x}	03				17		80				100
5 ¿Piensa que la dirección del hospital promueve la participación de todo el personal en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta la institución?	10	11	16	19	10	11	45	51	07	08	100
\bar{x}	30				11		59				100
6 ¿Cree usted que es eficiente la calidad de los servicios de salud integral que presta el hospital?	33	38	43	48	12	14		00	00	00	100
\bar{x}	86				14		00				100
7 ¿Piensas que se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes dependencias del hospital?	09	10	14	16	13	15	25	28	27	31	100
\bar{x}	26				15		59				100
8 ¿Considera usted que el personal directivo del hospital está interesado en formarse en la elaboración de planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional?	00	00	00	00	00	00	41	47	47	53	100
\bar{x}	00				00		100				100
9 ¿Cuándo realizas tus actividades laborales en el Hospital son valoradas por los superiores?	05	07	03	03	12	14	68	76	00	00	100
\bar{x}	10				14		76				100

Fuente: Baron (2018).

Gráfico 1

Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de la alternativa de respuesta correspondiente a la variable Independiente Plan estratégico Gerencial, dimensión; Plano Gerencial; Indicadores; 1. Visión de la institución, 2- Misión de la institución, 3. Objetivos de la institución, 4. Organización, 5. Participación activa, 6. Calidad de los servicios, 7. Ambiente de trabajo, 8. Capacitación en Planes Estratégicos y 9. Desempeño organizacional.



Fuente: Baron (2018).

Resultados

El resultado obtenido para la variable independiente Plan Estratégico Gerencial Tabla 5 y gráfico 1, fue el siguiente:

Para el ítem 1, se pudo evidenciar de una manera favorable para el indicador Visión de la institución, que los trabajadores del Hospital “Joaquina de Rotondaro”, si se encuentran comprometidos en una condición favorable con el cumplimiento de la Visión a fin de lograr un futuro mejor para la institución, (Siempre y Casi Siempre con un promedio de 85 %), A Veces con 9% y (Casi Nunca y Nunca con 6%).

En el ítem 2: Los trabajadores encuestados para el indicador Misión de la institución manifiestan de una manera favorable en una alta proporción que si están comprometidos con la misión del Hospital a fin de lograr sus objetivos y metas (Siempre y Casi Siempre con promedio de 85 %), A Veces con 8% y (Casi Nunca y Nunca con 7%).

Ítem 3: La gran mayoría de los sujetos consultados opinó que la dirección del hospital con baja frecuencia promueve la intervención activa del personal para lograr sus objetivos institucionales, Siempre y Casi Siempre con 20 %), A Veces 16% y 64 % (Casi Nunca y Nunca)

Ítem 4: Para esta pregunta los encuestados consideran que el personal directivo no utiliza estrategias gerenciales para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institución (Siempre, Casi Siempre con 3%), A Veces con 7% y (Casi Nunca y Nunca con un promedio de 80%) desfavorable.

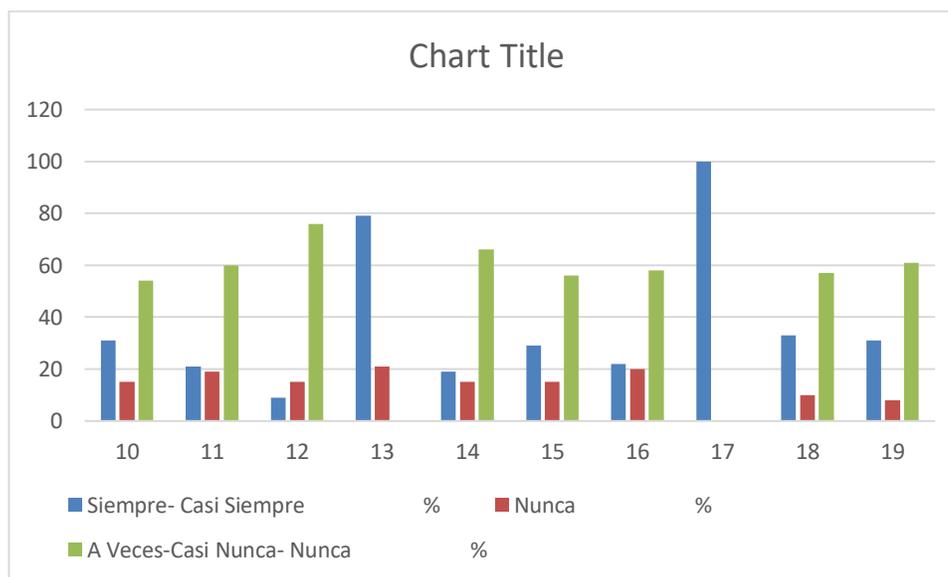
Para el ítem 5. Los encuestados respondieron en una proporción desfavorable de, alternativas (Casi Nunca y Nunca con un promedio de 80%), (Siempre y Casi Siempre 03 %), A veces 17 % por lo que la dirección del hospital no promueve la participación en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta la institución. Aun, cuando el resultado de éstos valores es muy significativo frente a las respuestas favorables, esta situación se considera como una debilidad detectadas en el diagnóstico.

Ítem 6: La mayor proporción de los trabajadores encuestados respondió de manera favorable que en el Hospital los servicios que se prestan son eficientes la calidad de los servicios que presta el hospital, (Siempre y casi Siempre con un promedio de 86%) y A Veces tan sólo con un 14%.

sus logros alcanzados por su trabajo realizado?	00	00	19	22	18	20	32	36	19	22	100
\bar{x}	22				20		58				100
17 ¿Considera que en hospital se utilizan recursos tecnológicos como computadoras que facilitan las actividades administrativas para ser más eficiente?	45	51	43	49	00	00	00	00	00	00	100
\bar{x}	100				00		00				100
18 ¿Piensa que el personal directivo del hospital propicia las condiciones necesarias para estimular al personal para producir cambios que conduzcan hacia la excelencia?	17	19	12	14	9	10	30	34	20	23	100
\bar{x}	33				10		57				100
19 ¿Considera que su trabajo realizado en el hospital es valorado?	14	16	13	15	07	08	24	27	30	34	100
\bar{x}	31				08		61				100

Fuente: Baron (2018)..

Gráfico 2



Distribución de frecuencias, porcentajes y promedios de las alternativas de respuesta correspondiente a la variable dependiente Cultura Organizacional, dimensión Elementos Característicos de la Cultura Organizacional, indicadores; 10. Comunicación, 11 Valores organizacionales, 12. Orientación hacia los resultados, 13. Relaciones laborales, 14. Supervisión, 15, Evaluación, 16. Desempeño del trabajador, 17. Tecnología, 18. Talento, 19, Reconocimiento Individual.

Fuente: Baron (2018).

Para la variable dependiente Cultura Organizacional Tabla 6 y gráfico 2 se obtuvieron los siguientes resultados:

Ítem 10: Para este ítem referido al indicador comunicación se pudo evidenciar que los encuestados manifiestan de una manera desfavorable que el personal directivo no utiliza los canales más adecuados para comunicarse con los empleados (Siempre y Casi Siempre con 31%), A Veces con 15 % y Casi Nunca y Nunca con promedio de 54 %).

Ítem 11: Los sujetos encuestados respondieron con una alta frecuencia desfavorable que en el hospital no se cultiva una cultura organizacional sustentada en los valores de los empleados y obreros (Siempre y Casi Siempre 21 %), A Veces 19% y (Casi Nunca y Nunca) con un promedio de 60 %.

Ítem 12: En el Hospital las labores realizadas por los trabajadores no son orientadas adecuadamente hacia un buen desempeño de acuerdo a la información suministrada por los sujetos encuestados (Siempre y Casi Siempre con un 9 %), A Veces 15 % y (Casi Nunca y Nunca con un 76 %)

Ítem 13: Para este ítem los sujetos encuestados manifestaron con una alta frecuencia que si se aprecia buenas relaciones laborales entre los trabajadores del hospital (Siempre y Casi Siempre) con un promedio de 79 % y tan solo A Veces 21 %.

Ítem 14: La mayor proporción muestral respondió que en el hospital con baja frecuencia y de manera desfavorable que en sus funciones de trabajo los trabajadores no son acompañados por sus superiores para brindarle apoyo y orientación (Siempre y Casi Siempre con 19 %), A Veces con 15 % y (Casi Nunca y Nunca) con un promedio de 66 %.

Ítem 15: También se encontró que en el hospital con una baja frecuencia el trabajo realizado por los trabajadores no es evaluado eficientemente por los supervisores (Siempre y Casi Siempre 29%), A veces 15 % y (Casi Nunca y Nunca con un promedio de 56%.

Ítem 16: La gran mayoría de los encuestados considera que sus superiores no reconocen sus logros por su trabajo realizado en el hospital (Siempre y Casi Siempre 22 %), A Veces 20 % y (Casi Nunca y Nunca) con un promedio de 58%.

Ítem 17: El personal que labora en el hospital considera con una alta frecuencia que si se utilizan recursos tecnológicos como computadoras para ser más eficiente los trabajos administrativos (Siempre y Casi Siempre) 100 % favorable.

Ítem 18: De igual manera se pudo evidenciar que la gran mayoría considera que el personal directivo no propicia las condiciones necesarias para estimular al personal a producir cambios que conduzcan hacia la excelencia (Siempre y Casi Siempre) con 33 %), A Veces con 10 % y (Casi Nunca y Nunca) con un promedio de 57 %.

Ítem 19: También se encontró que en este hospital el trabajo realizado por los trabajadores no es valorado (Siempre y Casi Siempre) 31 %, A veces 08 % y (Casi Nunca y Nunca) con un promedio de 61 %.

4.2 Fase I Diagnóstico

Conclusiones del Diagnóstico

Según los datos recopilados se pudo detectar, tomando en cuenta las variables, dimensiones, objetivos y los diferentes indicadores que los sujetos encuestados en su gran mayoría están comprometidos con el cumplimiento de la Visión y la Misión de la institución hospitalaria de una manera favorable, esta condición representa una fortaleza, debido a que la organización tiene bien definida los pilares sobre los cuales basará y conformará su estrategia organizacional, delimitará sus metas y planeará sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. En este sentido es importante resaltar lo que sostiene Work (2016), sobre la visión y misión institucional:

Los empleados no pueden rendir más ni ser más productivos si no saben hacia donde tienen que dirigir sus objetivos y tareas, si no tienen una visión y misión de la empresa como parte de la misma, con los mismos objetivos y el mismo camino a seguir “(p. 7).

En este sentido, si la Visión y Misión no es explicada y compartida con los miembros de la institución, fácilmente se perderá el norte a seguir y no se alcanzarán los resultados deseados y la visión que se ha proyectado de futuro. Por otro lado, el conocimiento de la visión y misión de una institución facilitaría el desarrollo y la

puesta en práctica de planes estratégicos que busque el beneficio de los trabajadores, la organización y la comunidad a la cual presta sus servicios.

Otro factor detectado fue la poca promoción por parte de la dirección del hospital en actividades que permitan lograr los objetivos institucionales, al igual de la poca utilización de estrategias gerenciales de tipo educativas que permitan la optimización de los servicios que presta la institución. De igual manera no se promueve la participación del personal en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta el hospital, aunado a esto, no se implementa acciones para optimizar los ambientes de trabajo careciendo de incentivos que valoren las actividades laborables realizada por el personal, no existe planes estratégicos viables que garanticen un servicio eficiente a los usuarios y la comunidad en general.

Otras debilidades detectadas fueron la no adecuación de los canales de comunicación para compartir información dentro de la institución, esta situación se relaciona a su vez con la dificultad presentada por la dirección del hospital en implementar una cultura organizacional sustentada en los valores de su personal. Otro factor que llamó la atención fue la poca o ausencia orientación, acompañamiento y poco reconocimiento en el trabajo realizado careciendo de un proceso de evaluación eficiente que permita corregir y prevenir futuros errores. Al respecto señala Hill & Jones (ob. cit):

Una organización que desee ser altamente eficaz, efectiva y competitiva necesita basarse en la cultura organizacional, pues en la misma confluyen los recursos humanos, así como los materiales, ambos abocados al logro de metas u objetivos en común. La misma comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización (p. 47).

Por tal motivo, estas debilidades representan limitaciones que dificultan la implementación de una cultura organizacional que permita la optimización de los servicios que presta a su comunidad, de tal manera, que es imprescindible realizar una profunda revisión y análisis de la situación presentada en la institución con el fin de implementar los correctivos necesarios dirigidos a definir una cultura organizacional, que incida favorablemente en el desempeño laboral del personal que allí labora.

Una de las pocas fortalezas detectadas fue las buenas relaciones detectadas entre los trabajadores del hospital y la gran ventaja que tiene una institución de poseer recursos tecnológicos para realizar las actividades administrativas de manera más eficiente, esto a su vez representa una gran oportunidad al momento de desarrollar un plan estratégico para optimizar la cultura organizacional de la institución hospitalaria.

Este contexto indica que las dificultades encontradas en esta fase, se identifican como debilidades limitando de una u otra forma la consolidación de la cultura organizacional y está estrechamente vinculada a la escasa o nula utilización de estrategias para identificar necesidades e intereses de los trabajadores y la institución.

4.3 Fase II

Factibilidad

En esta fase se determina el propósito fundamental la factibilidad técnica, administrativa y operativa financiera del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes. El presente estudio permitió establecer la disponibilidad de los diferentes recursos materiales, físicos, financieros y humanos requeridos para la puesta en marcha del proyecto con la finalidad de optimizar la cultura organizacional que sirve de apoyo para gestionar los servicios que presta el hospital, tomando en cuenta las debilidades detectadas a lo largo del proceso de recolección de la información.

Por tal razón, para poder establecer las posibilidades para desarrollar el plan estratégico formulado, se hizo necesario hacer un estudio técnico, económico y financiero donde Couich (2016), establece que el estudio de factibilidad:

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad se apoya en 3 aspectos: básicos: • Operativo. • Técnico. • Económico. El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad que se presente en cada una de los tres aspectos anteriores (p. 7).

Por tal motivo, la deducción de la factibilidad se realiza con el propósito de evaluar las posibilidades de desarrollar las acciones y metas propuestas para transformar en fortalezas las debilidades detectadas en los procesos técnicos y administrativos relacionados con la cultura organizacional implementada en el hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo del estado Cojedes.

Factibilidad Operativa Financiera

Para esta etapa de la investigación se consideró los procesos de planificación del plan estratégico el cual consistió en establecer las fechas, horas y temas que se incluyeron en esta programación, esto se realizó con la aprobación del personal directivo del hospital. Para ello se realizó un estudio financiero con el propósito de evaluar los gastos requeridos para la ejecución de las actividades propuestas, lo cual es estimado en un monto aproximado de 430.000,00, el cual asegura los costos mínimos requeridos por el plan estratégico a desarrollar. Es de hacer notar que debido a los altos costos de papelería se diseñó la estrategia de utilizar recursos electrónicos como pendrive, redes sociales entre otros para facilitar la parte teórica de los talleres. De igual manera se le participara a los involucrados que deben llevar libretas y lápices si desean tomar notas.

Tabla 7

Estimación de Gastos para la implementación de los talleres

Recursos	Descripción	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo Total Bs.
Materiales	Pendrive, Computadoras tipo Laptop (Canaimitas), Otros.	Variable	*	*
	Libretas	Variable	*	*
	Video Been	1	*	*
Humanos	Facilitador	1	*	*
Refrigerios	Café	1 Kg.	125.000,00	125.000,00
	Pasapalos	1	300.000,00	300.000,00
	Agua (Envase de 20 Litros con Vaso)	1	5.000,00	5.000,00
Total General				430.000,00

Fuente: Cálculos propios. Baron, (2018). * Son recursos proporcionados por los participantes y Departamento de Recursos Humanos del hospital.

Factibilidad Técnica

Para determinar la factibilidad técnica se realizaron encuestas tipo cuestionario con los diferentes sujetos que conformaron la muestra de la presente investigación a fin de constatar la disposición de cada uno de participar en el desarrollo del plan estratégico para optimizar la cultura organizacional de la institución y mejorar la prestación del servicio de salud a la comunidad, de igual manera se les solicitó algunos recurso materiales como el uso de pendrive y laptops entre otros, utilizados para desarrollar las actividades planificadas. De igual forma se cuenta con personal altamente calificado, recursos tecnológicos como computadoras y Video Beam, además de la logística indispensable para garantizar la puesta en práctica del plan estratégico de una manera efectiva.

Factibilidad Económica

En relación a la factibilidad económica se tomó en consideración los recursos económicos y materiales con que cuenta el personal de la institución, Jefe del Departamento de Recursos Humanos y la responsable de la ejecución del proyecto que este caso lo conforma la investigadora. Es importante resaltar que la ejecución de todas las actividades planificadas dependerá del tiempo, disposición y organización que los organizadores tengan en pro de garantizar a todos los participantes involucrados en la misma.

CAPÍTULO V

Plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

5.1 Diseño del Plan Estratégico Gerencial para Optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Implementación de un Plan Estratégico Gerencial para Optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

5.2 Presentación del Plan gerencial para optimizar la cultura organizacional

En todo proceso de planificación gerencial, las estrategias son la base fundamental para garantizar el éxito de las organizaciones, debido a que ellas representan el medio para la obtención del logro de los objetivos y metas que se pretende lograr. Bajo este orden de ideas para diseñar un plan gerencial que contenga estrategias funcionales exitosas hay que coordinar todos los recursos de la organización para su posterior utilización eficiente hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas y anticipando los cambios que se puedan presentar en el entorno.

En este sentido, todos los gerentes y trabajadores de una institución, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan dentro de tantas funciones la coordinación de las acciones, con el propósito de alcanzar todas las metas y objetivos planteados a mediano y largo plazo, para lo cual deben tomar en consideración los procesos administrativos tales como: planificar, organizar, dirigir y controlar. Además, deben considerar una forma de gerenciar todas las actividades de los funcionarios que laboran en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” para desarrollar de manera adecuada y el empleo de todos los demás recursos organizacionales que permitan lograr optimizar la cultura organizacional de la institución para el beneficio de su personal y por ende de la comunidad.

Por lo antes expuesto, se puede decir que la función directiva de los gerentes no es un proceso sencillo; debido a que organizar y coordinar esfuerzos tanto individuales

como grupales para el logro de objetivos organizacionales, requiere de preparación consciente y sistemática en el desarrollo de estrategias para lograr el éxito de la institución. De allí la necesidad de desarrollar un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital que permita aplicar con efectividad los procesos organizativos y administrativos en pro de lograr beneficios que requiere la comunidad.

5.3 Justificación del Plan Estratégico Gerencial

Los cambios a que están sujetas actualmente las organizaciones las conduce a estar a la delantera de los cambios en el entorno y a realizar revisiones constantes de las estrategias gerenciales y la aplicación de los procesos administrativos; de tal manera que siempre los gerentes deben estar en la búsqueda del conocimiento que los conduzca a la ejecución efectiva de sus funciones gerenciales. De tal manera, que la planificación estratégica tiene como propósito estimular al personal directivo y demás trabajadores del hospital Joaquina de Rotondaro a que desarrollen la habilidades que le permitan incorporar los principios de la cultura organizacional para pensar en forma integral; es decir que posean una visión completa a y a la vez concreta del entorno laboral que los rodea, en busca de una mayor productividad, competitividad y evitar la improvisación de actividades laborables diarias que se ejecutan en la institución.

En este orden de ideas, esta institución no escapa de los continuos cambios del entorno, situación por la cual requiere del diseño de un plan estratégico gerencial que contribuyan al mejoramiento de la aplicación de una cultura organizacional que le permita brindar cada día un mejor servicio en pro del bienestar de la comunidad a la cual presta sus servicios.

5.4 Objetivos del Plan Estratégico Gerencial

Objetivo General

Desarrollar un plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Objetivos específicos

Sensibilizar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en el funcionamiento eficiente del hospital.

Facilitar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes el aprendizaje pertinente que le permita la optimización de los procesos de cultura organizacional con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios administrativos y gerenciales que presta la institución para beneficio de la comunidad.

Evaluar el plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

5.5 Fundamentación Teórica del Plan Estratégico Gerencial

En relación a la fundamentación teórica del Plan estratégico gerencial este se enmarca en las directrices del teorizante Jiménez, (ob. cit), partiendo del análisis externo, identificando oportunidades y amenazas: Para ello se procede a enumerar posibles oportunidades y amenazas para minimizar su riesgo. Posteriormente se analizan los aspectos internos: Conocer los recursos con los que cuenta la institución y sus capacidades distintivas, qué componentes se poseen actualmente en la organización, con qué herramientas se cuenta. De igual manera, se Identifican fortalezas y debilidades: Se determinarán las fortalezas, aquellos rasgos que identifican y posicionan a la organización a partir de los cuales obtiene beneficios, y las debilidades, que por el contrario son los rasgos negativos que se deben modificar y mejorar (todos son internos).

En este sentido, se realiza la Matriz FODA donde se identifican los factores internos y externos que influyen en los procesos gerenciales de la institución. A continuación, se presenta la Matriz FODA obtenida partiendo del diagnóstico de la Fase I de la presente Investigación y la cual permitirá establecer las estrategias a poner en práctica durante el desarrollo del plan estratégico gerencial.

Tabla 8

Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La dirección del hospital esta presta elaborar planes estratégicos gerenciales para ser más eficientes en la prestación de servicios a la comunidad.</p> <p>Aumento en el presupuesto asignado para la institución para desarrollar planes estratégicos.</p>	<p>El ambiente externo de conflictividad política y social que vive el país.</p> <p>Elección de decisiones ajustadas al parámetro político.</p> <p>La no existencia de planes y estrategias en materia de cultura organizacional por parte del Estado que permitan desarrollar con eficiencia las actividades administrativas y laborales .</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Los trabajadores del hospital en general son profesionales especialistas con experiencia en su área de desempeño.</p> <p>Los funcionarios y trabajadores se encuentran comprometidos con el cumplimiento de la visión y Misión de la institución.</p> <p>Los diferentes servicios que presta el hospital a la comunidad son eficientes.</p> <p>Disposición del personal en capacitarse en la elaboración de Planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional.</p> <p>Existen buenas relaciones laborales entre los trabajadores del hospital.</p> <p>Se cuenta con recursos tecnológicos para realizar las actividades administrativas.</p>	<p>No se promueve por parte de la dirección del hospital la intervención del personal en actividades que coadyuven con el logro de los objetivos institucionales</p> <p>Fallas en la ejecución de los procesos administrativos debido a la carencia de planes estratégicos gerenciales, por parte de la Dirección del hospital.</p> <p>Falta de valoración por parte de la dirección del hospital de las actividades laborables realizadas por los trabajadores.</p> <p>Falta de utilización de canales adecuados para comunicarse de manera efectiva con los trabajadores del Hospital.</p> <p>No existe una cultura organizacional sustentada en valores.</p>

Fuente: Baron (2018).

5.6 Diseño de estrategias Fortalezas Oportunidades (FO), Fortalezas Amenazas (FA), Debilidades Amenazas (DA) y Debilidades Oportunidades (DO).

Como se puede Observar la Matriz FODA permite establecer cuatro (4) tipos de estrategias, de acuerdo a lo planteado por Jiménez (ob. cit) que se mencionan a continuación:

En relación a las estrategias Fortalezas Oportunidades (FO); estas se basan en confrontar las fortalezas con que cuenta la organización con las oportunidades, con el fin de aprovecharlas al máximo para garantizar una mejor calidad al momento de prestar servicios a la comunidad.

En cuanto a las estrategias Fortalezas Amenazas (FA); estas tienen la finalidad de minimizar las amenazas que influyen de una u otra forma perjudicando la organización, las amenazas no siempre se enfrentan de manera directa, lo recomendable es ser contraproducente cuando se trata de minimizar a las mismas para no perjudicar a la organización en caso de que sea simplemente una amenaza.

Para las estrategias Debilidades Amenazas (DA): éstas buscan disminuir las debilidades y contrarrestar las amenazas, utilizando un accionar defensivo, cuando se presenta esta situación de alto riesgo para la institución se utiliza este tipo de estrategia, pero con un nivel de defensa mínimo, de tal forma que no afecte la supervivencia de la organización.

Por último, se establecen las estrategias Debilidades Oportunidades (DO); cuyo propósito fundamental es corregir las debilidades internas tomando como precepto las oportunidades utilizando las ocasiones presentadas para optimizar las áreas deficientes que están presentes en la organización.

Por tal motivo y tomando en consideración lo antes expuesto, se considera importante la puesta en práctica de estas estrategias, las cuales serán evaluadas durante el desarrollo del Plan estratégico que se está implementado en el hospital.

Estrategias Debilidades Oportunidades (DO):

En el hospital “Joaquina de Rotondaro” no se promueve por parte de la dirección la intervención del personal en actividades que coadyuven con el logro de los

objetivos institucionales, existen fallas en la ejecución de los procesos administrativos debido a la carencia de planes estratégicos gerenciales hay falta de valoración por parte de la dirección del hospital de las actividades laborables realizadas por los trabajadores, no existe la utilización de canales adecuados para establecer una comunicación efectiva entre los trabajadores y el personal directivo del Hospital, careciendo de una cultura organizacional sustentada en valores.

Toda esta situación conlleva a que la dirección de la institución se vea en la obligación de realizar y fomentar la formación de todo el personal que labora en el hospital mediante talleres sobre la implementación de estrategias gerenciales que permitan involucrar a todo el personal en acciones que propicien o faciliten el logro de los objetivos institucionales, se valore las actividades laborales, se implementen canales de comunicación efectivo y se capacite al personal para minimizar estas debilidades.

Estrategias Debilidades Amenazas (DA):

En la actualidad se puede observar que en el hospital “Joaquina de Rotondaro” existe situaciones no acordes con una cultura organizacional que permita optimizar los procesos administrativos y laborables de las principales funciones de este hospital como lo es prestar un servicio de salud acorde con las necesidades de la comunidad, lo que obliga al personal encargado de la dirección a informar sobre la importancia de la puesta en práctica de planes estratégicos con la finalidad de optimizar los procesos de cultura organizacional para optimizar el servicio que presta el hospital.

Estrategias Fortalezas Amenazas (FA):

Una de las estrategias a desarrollar para maximizar las fortalezas y disminuir las amenazas detectadas en el diagnóstico, consiste en desarrollar un taller informativo donde se conceptualice la situación social y política que vive en la actualidad el país, de tal forma que esta información sirva para el manejo y aplicación del plan estratégico para optimizar los procesos de cultura organizacional que se implementara en el hospital.

Estrategias Fortalezas Oportunidades (FO):

Realizar un taller informativo teórico-práctico destinado a todo el personal que labora en la institución, sobre las nuevas estrategias gerenciales para optimizar los procesos de cultura organizacional que requiere la institución hospitalaria para mejorar los servicios que presta a la comunidad.

5.7 Desarrollo del Plan estratégico Gerencial

Para desarrollar el Plan estratégico Gerencial se implementarán tres etapas (03) a saber; Etapa I. Sensibilización, Etapa II. Ejecución y una Etapa III de Evaluación del Plan Estratégico, donde se desarrollaran cuatro (04) planes de acción, con una duración de 22 horas, cuyo propósito fundamental es responder a las necesidades de adiestramiento en relación a las estrategias gerenciales que se implementaran para mejorar la cultura organizacional en el Hospital “Joaquina de Rotondaro” y fortalecer de esta manera las cualidades requeridas del recurso humano para la implementación del plan estratégico, con la finalidad de ser productivos y contribuyan de una manera más efectiva a la consecución de los objetivos organizacionales, por lo que se quiere es lograr aumentar la productividad de los trabajadores en sus cargos.

En este sentido, se implementan actividades de capacitación y adiestramiento que permitan incrementar las competencias, habilidades, actitudes e intereses del personal que labora en el hospital, para producir bienes y servicios de forma eficiente, efectiva y responsable. Para ello se debe renovar en forma continua el conocimiento general técnico y administrativo para calificar el recurso humano, alertarlo y motivarlo frente a los constantes cambios a que está sujeto el entorno como consecuencia del nuevo orden económico. En última instancia se contempla la evaluación del plan estratégico desarrollado para verificar el logro de los objetivos trazados. Estas actividades mencionadas anteriormente darán respuestas a los objetivos contemplados en el Plan.

Tabla 9

Etapa I. Sensibilización. Plan de Acción 1.

Lapso estimado 4 Horas (1 encuentro)

Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Objetivo Específico: Sensibilizar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en el funcionamiento eficiente del hospital.

Contenidos a Desarrollar	Actividades a Desarrollar	Estrategias didácticas	Recursos a Utilizar	Responsables	Duración
-Gestión del Cambio. - Liderazgo. - Pro actividad. - Personas con perfil cultural deseado. - Comunicación. - Confianza y autoridad. - Planeación, - Atención a las emociones. - Evitar rutinas disfuncionales. - Comprender las personas.	-Realizar Charlas por parte del experto sobre los diferentes contenidos a desarrollar. - Intercambio de ideas. - Preguntas y respuestas. - Establecimientos de conclusiones sobre los tópicos tratados.	-Organización de pequeños equipos. -Realización de taller.	Humanos: -Facilitador -Investigadora. Materiales: Equipos de Computación, Laptops. Video Beam.	-Jefe de Recursos Humanos. - Investigadora	4 horas

Fuente: Baron (2018).

Tabla 10

Etapa II. Ejecución. Plan de Acción 2

Lapso estimado 4 Horas (2 encuentros/4 Horas)

Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Objetivo Específico: Facilitar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes el aprendizaje pertinente que le acceda a la optimización de los procesos de cultura organizacional, con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios administrativos y gerenciales que presta la institución para beneficio de la comunidad.

Contenidos a Desarrollar	Actividades a Desarrollar	Estrategias didácticas	Recursos a Utilizar	Responsables	Duración
-Conceptos varios de Cultura Organizacional. _ Teorías que sustentan la Cultura Organizacional	-Realizar Charlas por parte del experto sobre los diferentes contenidos a desarrollar. - Seleccionar material informativo sobre los diferentes conceptos y teorías que conforman la Cultura Organizacional. - Intercambio de ideas. - Preguntas y respuestas. - Establecimientos de conclusiones sobre los tópicos tratados.	-Organización de pequeños equipos. -Realización de taller donde los participantes realicen lecturas interpretando los diferentes conceptos de Cultura Organizacional, exponiendo conclusiones.	Humanos: -Facilitador -Investigadora. Materiales: Equipos de Computación, Laptops. Video Beam.	-Jefe de Recursos Humanos. -Investigadora.	4 horas.
-Planificación Estratégica - Diseño de Planes estratégicos que estén relacionados con la optimización de la Cultura Organizacional en las organizaciones.	- Sondeo del nivel de conocimiento de los participantes en la elaboración de planes estratégicos.	-Orientación en los elementos utilizados en la planificación Estratégica. -Orientación a los participantes para la elaboración de conclusiones relacionadas con la Importancia de la cultura organizacional en el funcionamiento administrativo y laboral de las instituciones hospitalarias	Humanos: -Facilitador -Investigadora. Materiales: Equipos de Computación, Laptops. Video Beam.	-Jefe de Recursos Humanos. -Investigadora.	4 horas

Fuente: Baron (2018).

Tabla 11

Etapa II. Ejecución. Plan de Acción 3 (Continuación Etapa II)

Lapso estimado 8 Horas (2 encuentros/ 4 Horas)

Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Objetivo Específico: Facilitar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente que le acceda a la optimización de los procesos de cultura organizacional, con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios administrativos y gerenciales que presta la institución para beneficio de la comunidad.

Contenidos a Desarrollar	Actividades a Desarrollar	Estrategias didácticas	Recursos a Utilizar	Responsables	Duración
--------------------------	---------------------------	------------------------	---------------------	--------------	----------

Fuente: Baron (2018).

Tabla 12

Etapa III. Evaluación. Plan de Acción 4.

Lapso estimado 2 Horas (1 encuentro)

Objetivo General: Desarrollar un plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Objetivo Específico: Evaluar el plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Contenidos a Evaluar	Actividades a Desarrollar	Estrategias didácticas	Recursos a Utilizar	Responsables	Duración
- El proceso de evaluación contempla todos los contenidos desarrollados en los diferentes talleres realizados.	-Diseño y elaboración de la prueba piloto a ser aplicada a los participantes seleccionados. - Dar a conocer el objetivo principal de la aplicación de la prueba piloto. -Exponer las instrucciones para desarrollar la prueba piloto. -Ciclo de preguntas, respuestas sobre la prueba piloto.	- Aplicación de la prueba piloto. -Ciclo de preguntas y respuestas.	Humanos: -Facilitador -Investigadora. Materiales: Prueba Escrita.	-Jefe de Recursos Humanos. -Investigadora.	2 horas. (Una Hora para la Prueba).

Fuente: Baron (2018).

5.8 Fase III Evaluación del Plan Estratégico Gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

En esta tercera fase de la investigación y concatenado con el tercer objetivo del Plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional del Hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes. se contempla la evaluación del mismo mediante la aplicación de una prueba piloto para autenticar su efectividad.

Para realizar la evaluación se utilizó un cuestionario elaborado por la investigadora, tomando como referencia el sistema de evaluación de los planes estratégicos propuestos por Jiménez (ob. cit.) donde se contempla los programas y talleres realizados durante el desarrollo del plan estratégico gerencial determinando su efectividad en el personal directivo y obrero del hospital sometido a estudio.

En este sentido es importante resaltar que se decide escoger al azar una muestra de cinco (05) sujetos que laboran en el hospital que fueron formados en el adiestramiento desarrollado durante la aplicación del Plan Estratégico Gerencial y a los cuales se le explicó la importancia de realizar esta evaluación.

En relación al cuestionario este estuvo constituido por siete (07) ítems, contentivo de los contenidos en las diferentes teorías desarrolladas en los talleres. De igual manera la autora estableció las alternativas de respuesta basado en una escala de Likert de cinco proposiciones a saber: (5) (MB) Muy Bueno, (4) (B) Bueno, (3) (A) Aceptable. (2) (RA) Requiere Atención y (1) (C) Crítico. En este sentido se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de este cuestionario en la siguiente tabla:

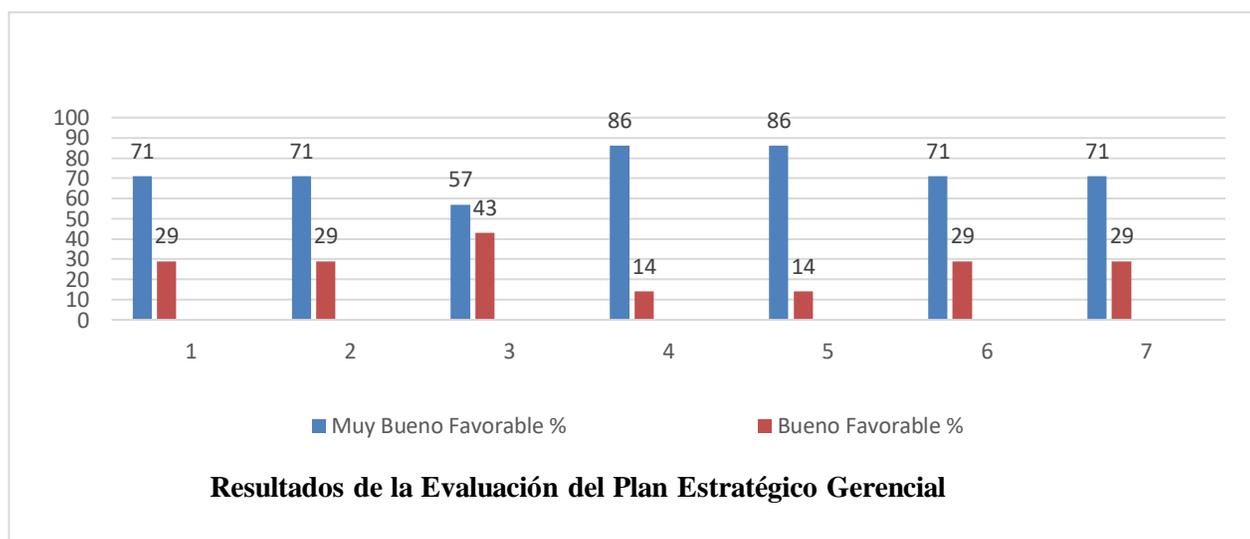
Tabla 13

Resultados obtenidos de la evaluación según el cuestionario aplicado

Ítems	Muy Bueno		Bueno		Aceptable		Requiere Atención		Crítico		Total	
	fa	%	fa	%	fa	%	fa	%	Fa	%	fa	%
1	5	71,00	2	29,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
2	5	71,00	2	29,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
3	4	57,00	3	43,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
4	4	57,00	3	43,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
5	6	86,00	1	14,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
6	5	71,00	2	29,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
7	5	71,00	2	29,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	6	100
Promedio		69,00		31,00		0,00		0,00		0,00		

Barón (2018).

Gráfico 3



Barón (2018).

5.9 Análisis de los Resultados de la Evaluación del Plan Estratégico Gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Mediante la aplicación del cuestionario se culmina la Fase III de la investigación, donde se puede evidenciar que el Plan estratégico Gerencial para la optimización de la Cultura organizacional, bajo las actividades realizadas en los diferentes talleres por los trabajadores, queda justificada la puesta en práctica de este tipo plan estratégico

gerencial para optimizar los procesos de Cultura Organizacional del hospital con la finalidad de lograr su efectividad en el logro de sus objetivos. Es importante resaltar que Es importante señalar, que la gran mayoría delos encuestados calificaron de manera favorable (100%) la realización de los talleres y mesas de trabajo sobre los contenidos desarrollados.

CONCLUSIONES

En relación con la investigación realizada en base al primer objetivo del presente estudio en diagnosticar la situación actual que caracteriza la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, con la finalidad de conocer las potencialidades que posee el personal que labora en el hospital en cuanto a la optimización de la cultura organizacional en esta institución.

De igual manera, se pudo detectar una serie de debilidades entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: poca utilización de estrategias gerenciales de tipo educativas que permitan la optimización de los servicios que presta la institución, no se promueve la participación del personal en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta el hospital, aunado a esto, no se implementa acciones para optimizar los ambientes de trabajo careciendo de incentivos que valoren las actividades laborables realizada por el personal, no existe planes estratégicos viables que garanticen un servicio eficiente a los usuarios y la comunidad en general, inexistencia por parte de la dirección del hospital en promover la intervención del personal en actividades que coadyuven con el logro de los objetivos institucionales, poca o ausencia orientación, acompañamiento y reconocimiento en el trabajo realizado, careciendo de un proceso de evaluación eficiente que permita corregir y prevenir futuros errores.

En cuanto al segundo objetivo que consistió en determinar los aportes teóricos, legales y administrativos, que orientan y definen el diseño de estrategias gerenciales para facilitar el desarrollo de una cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes. En el capítulo II, se realizó una descripción detallada en el sustrato teórico de esta investigación donde se desarrolla el sustrato teórico de forma específica, contemplando los aspectos de estrategias gerenciales, cultura organizacional y basamento legal que justifica el estudio.

Para el tercer objetivo que consiste en diseñar el plan estratégico gerencial como mecanismo para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, se consideró para el diseño del plan estratégico los siguientes aspectos: Presentación del Plan estratégico, Justificación del

Plan estratégico, Objetivos del Plan, Fundamentación teórica del Plan basada en el análisis estratégico para desarrollar y aplicar las estrategias gerenciales para optimizar la cultura organizacional en el hospital.

Para el cuarto objetivo que consistió en implementar un plan estratégico gerencial dirigido al personal del hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes, para optimizar la cultura organizacional de esta institución, el mismo se realizó mediante la utilización de planes de acción que contemplaron actividades y estrategias gerenciales relacionadas con el establecimiento de la cultura organizacional acordes con los requerimientos de la institución, estas fueron desarrolladas en diferentes etapas organizadas en diferentes planes de acción.

En el último objetivo que persigue evaluar la efectividad de la aplicación del plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital, se determinó que mediante la aplicación del Plan estratégico para mejorar el proceso de cultura organizacional se tiene un progreso notable y considerable no sólo en sus funciones, sino en el desempeño organizacional y administrativo de las diferentes actividades laborables, que al estar sujetos a las normas reales de los principios a cumplir se ha logrado aportar un mejor crecimiento al hospital en lo organizacional, laboral, y profesional.

RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones señaladas anteriormente se realizan las siguientes recomendaciones al personal que cumple diferentes labores en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, Tinaquillo estado Cojedes para mejorar los procesos de cultura organizacional:

Continuar implementan el plan estratégico gerencial dirigido a la optimización de la cultura organizacional de la institución con la finalidad de hacer seguimiento para corregir fallas y observaciones pertinentes.

-Divulgar este Plan estratégico gerencial a otras instituciones hospitalarias que estén presentando iguales o similares debilidades.

Motivar a los trabajadores a la constante capacitación, preparación, formación, en pro de motivarles al desarrollo humano y profesional.

Estar en constante capacitación, preparación, formación, a fin de que pueda tener más bases teóricas para fortalecer la implementación de una cultura organizacional en pro de garantizar respuestas eficientes y oportunas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. 2000. Planificación de la Empresa del Futuro. México, Editorial Limusa.
- Acuña, L. 2013. Estrategias basadas en competencias para la gestión del Talento humano en la empresa productos de vidrios, s.a. (PRODUVISA). Trabajo de grado de maestría. Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana UNEFA. Maracay. pp.127.
- Álvarez, C. 2004. Métodos de Investigación Educativa. 2º Edición. Editorial Universitas S.A. Sevilla, España. Pp. 43.
- Arias, F. 2012. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ª Edición. Editorial Episteme.
- Castello, A. 2015.” Plan estratégico para optimizar los servicios de salud en hospitales de Ecuador”. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Regional Autónoma de los Andes “UNIANDES”. Santo Domingo. Ecuador.171 pp.
- Cendejas, G. y Hernández, G. La cultura organizacional. <http://www.razonypalabra.org.mx>. [Revista en Línea]. [Consulta: 11 de Mayo, 2017].
- Chávez, N. 2004. Introducción a la Investigación Educativa. 2da. Edición. Editorial La Columna. Caracas – Venezuela.
- Chiavenato, I. 2002. Administración de Recursos Humanos. Bogotá – Colombia. Quinta Edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999. Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 36860, diciembre 30, 1999.
- Couich, J. 2016. Viabilidad y Factibilidad en la Investigación. <https://prezi.com/be9--hs6j1fc/viabilidad-y-factibilidad-en-la-investigación/>. [Libro en Línea] [Consulta: 17 de Mayo, 2017].
- Dess, G y Lumpkin, G 2003. Dirección Estratégica. España. 1ra edición. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Doménech, M. J. M. (2001) Métodos estadísticos para la investigación en ciencias humanas. Barcelona: Editorial Herder. (México), vol. 16, núm. 34-35, julio-junio, (p. 13).
- Domínguez, I. 2009. La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud. <https://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n6/spu12609.pdf>. [Revista en Línea]. [Consulta: 17 de Noviembre, 2017].

- Felcman, I; Blutman, G. y Méndez, 2002. Cultura Organizacional en la Administración Pública. Ediciones Cooperativas.
- Figuera, A. 2012.” Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa “Batalla de Vigerima II”. Trabajo de grado de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula. 146 pp.
- Francés, X. 2016. El concepto de Cultura Organizacional. 4 Principios y 4 tipos de Instituciones. <https://manuelgross.blogspot.com/2016/02/el-concepto-de-cultura-organizacional-4.html>. [Libro en Línea] [Consulta: 15 de Noviembre, 2017].
- Franco, C. 2010. La cultura organizacional es clave para el éxito de una empresa. <https://w.w.w.tendencias%i.net/la-cultyura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-la-empresa-a4976.html>. [Revista en Línea] [Consulta: 15 de Marzo, 2017].
- García, J. 2012.” Evaluación de la calidad y calidez de atención a los usuarios del subcentro de salud “El Bosque”. Propuesta gerencial de mejoramiento. Periodo 2011. Trabajo de grado de Maestría. Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador.179 pp.
- González, Y. 2015. “Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general”. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.106 pp.
- Guerrero, G. 2012. “Gestión del talento humano y cultura organizacional en educación básica primaria”. Trabajo de grado de Maestría. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.131 pp.
- Gutiérrez, A. 2010. La comunicación y el Talento Humano en la Organización.<https://prezi.com/wbmsbgewavub/la-gesti3n-del-talento-humano-y-la-cultura-organizacional/>. [Revista en Línea]. [Consulta: 17 de marzo, 2017].
- Hernández, R. S., Hernández, C.C, y Baptista, P., L. 2000, Metodología de la Investigación, 3era Edición.
- Hernández, R. S., Hernández, C.C., y Baptista. P., L. 2010, Metodología de la Investigación, 5ta. Edición.
- Hill, C y Jones G 2005. Administración Estratégica, un Enfoque Integrado. México. 6ta edición. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado, J. 1998: Metodología de la investigación holística. 2da. Edición Caracas.

- Jiménez, L. 2017. Filosofía Organizacional. <https://prezi.com/pjkqeyg1yuxj/filosofia-organizacional-y-cultura-organizacional-i/> [Revista en Línea] [Consulta: 25 de febrero, 2015].
- Jiménez, O. 2016. La Planificación Estratégica en nueve (9) Pasos. https://catarina.udlalapmx/u_a/tales/documetos/lcp-jimenez_o_y_b/capitulo_3.pdf. [Revista en Línea] [Consulta: 17 de febrero, 2017].
- Labrador, A. 2002. Metodología de la Investigación cuantitativa. <https://entorno-empresarial.com/epistemologia-del-proyecto-factible/>. [Revista en Línea] [Consulta: 19 de marzo, 2017].
- Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo 2011. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 3.850. 18 de julio 2011. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras 2012. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 6.076. 07 de mayo 2012. Extraordinario. Caracas, Venezuela.
- Martínez, A. 2007. La cultura Organizacional y la Implantación de las tecnologías. <https://dialnet.unirioja.es/serviet/> [Revista en Línea] [Consulta: 27 de abril, 2017].
- Martínez, M. 2012. Gestión del Cambio: La Gestión Empresarial.: Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- Méndez, C. 2007. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición. Editorial Limusa, S.A. México.
- Morales, R. 2001. Investigación. Forma de Hacerla. Edit. Ancla. Bogotá Colombia. [Libro en Línea]. www.gestiopolis.com/. [Revista en Línea] [Consulta: 20 de marzo, 2017].
- Munich, L. y Ángeles, E. 1997. Métodos y técnicas de investigación. México: Editorial Trillas.
- Palella, O, 2003, Metodología de Investigación Cuantitativa. Editorial Once. Caracas.
- Pérez, J. 2008. La planificación Estratégica. <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>. [Libro en Línea] [Consulta: 19 de febrero, 2017].
- Reyes, A. 2003. La Cultura Organizacional. www.Geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura-organizacional.htm. [Revista en Línea] [Consulta: 17 de Enero, 2017].

- Robbinns, P. 2004. Comportamiento Organizacional. 7ma edición México, Pearson-Prentice Hall.
- Robbinns, P. 2011. Comportamiento Organizacional. 10ma edición México, Pearson-Prentice Hall.
- Rodríguez, A. 2006. Formulación de Proyectos de Investigación. Segunda Edición. Editorial Limusa, S.A. México.
- Román, O. 2015. Guía Práctica para el diseño de Proyectos Sociales. W.w.w. biblioteca.org. or/ libros/88594.pdf. [Libro en Línea]. [Consulta: 11 de Enero, 2016].
- Serra, R. 2004. Reestructurando empresas. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires.
- Tamayo y Tamayo. 2007. El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. México. (p. 67).
- Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora U.N.E.LL. E.Z., 2008-2010. Plan General de investigación de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. Barinas-Venezuela.
- Work, M. 2016. Consejos para hacer crecer tu negocio. <https://es.workmeter.com/blog/4-formas-para-involucrar-a-tus-empleados>. [Libro en Línea]. [Consulta: 17 de enero, 2016].

ANEXO A
Instrumentos de Recolección de Datos



Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"
Área de Post-Grado
Maestría en Educación Mención: Docencia Universitaria
San Carlos- Estado Cojedes

Encuesta (Modalidad Cuestionario)

Estimado trabajador:

La Presente encuesta tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital "Joaquina de Rotondaro", municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Instructivo:

- Lea Cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Marque con una (X) en el espacio correspondiente según sea el caso de su elección.
- Debe tomar una alternativa por cada pregunta.

Gracias por su colaboración...

CUESTIONARIO

Instrucciones para contestar el cuestionario aplicado a los sujetos en estudio. (Variables estudiadas: Plan Estratégico Gerencial (Variable Independiente) y Cultura Organizacional (Variable dependiente)).

A continuación, se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad recoger información acerca de las variables sometidas a estudio y que se reflejan en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Marque con una (X) sólo una, de las alternativas de respuestas que se le ofrecen para cada pregunta. Se agradece su sinceridad y colaboración. Recuerde que la información es confidencial.

Categorías:

5= Siempre, 4=Casi Siempre, 3= A veces, 2= Casi Nunca y 1= Nunca.

Nº	Cómo trabajador:	Opciones de respuestas				
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que se encuentra comprometido con el cumplimiento de la visión de la institución con el fin de lograr un futuro mejor?					
2	¿ Considera usted que se encuentra comprometido con el cumplimiento de la Misión para lograr sus objetivos institucionales?					
3	¿Considera que la dirección del hospital promueve la participación activa del personal para lograr sus objetivos institucionales?					
4	¿Los directivos del Hospital utilizan estrategias gerenciales como planes estratégicos para analizar el éxito de los logros alcanzados por la institucional?					
5	¿Piensa que la dirección del hospital promueve la participación activa de todo el personal en actividades educativas que permitan mejorar los servicios que presta la institución?					
6	¿Cree usted que es eficiente la calidad de los servicios de salud integral que presta el hospital?					
7	¿Piensas que se implementan acciones para mejorar el ambiente de trabajo en las diferentes dependencias del hospital?					
8	¿Considera usted que el personal directivo del hospital implementa planes estratégicos para optimizar la cultura organizacional?					
9	¿Cuándo realizas tus actividades laborales en el Hospital son valoradas por los superiores?					

10	¿Cree usted que el personal directivo del Hospital utiliza los canales más adecuados para comunicarse con los empleados?					
11	¿Considera usted que en el hospital se cultiva una cultura organizacional sustentada en los valores de los empleados y obreros?					
12	¿ Cree que su trabajo realizado en el hospital es orientado hacia un buen desempeño, produciendo los resultados esperados ?					
13	¿Aprecia que se llevan buenas relaciones laborales en el ambiente que se vive dentro del hospital?.					
14	¿En sus funciones de trabajo siempre es acompañado por sus superiores para brindarle apoyo y orientación?					
15	¿Considera usted que su trabajo es evaluado eficientemente por los supervisores en el Hospital?					
16	¿Considera usted que sus superiores reconocen sus logros alcanzados por su trabajo realizado?					
17	¿Considera que en hospital se utilizan recursos tecnológicos como computadoras que facilitan las actividades administrativas para ser más eficiente?					
18	¿Piensa que el personal directivo del hospital propicia las condiciones necesarias para estimular al personal con capacidades de producir cambios que conduzcan hacia la excelencia?					
19	¿Considera que su trabajo realizado en el hospital es valorado por el personal directivo?					

CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL “JOAQUINA DE ROTONDARO” PARA EVALUAR LAS ACTIVIDADES DE FORMACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO GERENCIAL

Objetivo específico: Sensibilizar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, sobre la importancia que tiene la cultura organizacional en el funcionamiento eficiente del hospital.					
Preguntas	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (s) (1)
1. ¿Cómo calificó usted los talleres impartidos sobre: Gestión del Cambio, Liderazgo, Pro actividad, Personas con perfil cultural deseado, Comunicación, Confianza y autoridad, Planeación, Atención a las emociones, Evitar rutinas disfuncionales, Comprender las personas.?					
2. ¿¿Cómo considera usted que la forma de identificación de las necesidades en valores y normas que requiere la institución debe realizarse de manera que produzca resultados?					
3. ¿Considera usted que la transformación de la cultura organizacional que se busca implementar en la institución propiciará efectos en la institución hospitalaria?					
4. ¿Tomar en cuenta a los trabajadores del hospital para la elaboración del Plan estratégico gerencial traerá resultados?					
Objetivo específico: Facilitar a los directivos y trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes, el aprendizaje pertinente que le acceda a la optimización de los procesos de cultura organizacional, con la finalidad de lograr la eficiencia de todos los servicios administrativos y gerenciales que presta la institución para beneficio de la comunidad.					
Preguntas	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (1)
5. ¿La realización y puesta en práctica de un Plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital debe basarse en estrategias gerenciales que promuevan resultados hacia la excelencia?					
6. ¿Cómo calificó usted los talleres impartidos sobre: La Cultura Organizacional?					
Objetivo específico: Evaluar el plan estratégico gerencial que permita la optimización la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”, municipio Tinaquillo estado Cojedes.					
Pregunta	Muy Bueno (5)	Bueno (4)	Aceptable (3)	Requiere Atención (2)	Crítico (1)
7. ¿Cómo apreció usted el proceso de Evaluación del Plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital “Joaquina de Rotondaro”					

ANEXO B

Formato para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos por los Expertos



Universidad Nacional Experimental De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
Área de Post-Grado
Maestría en Educación Mención: Docencia Universitaria

San Carlos- Estado Cojedes

Formato para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos.

Estimado Experto:

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener los datos necesarios para desarrollar el trabajo titulado "plan estratégico gerencial para optimizar la cultura organizacional en el hospital "Joaquina de Rotondaro", municipio Tinaquillo estado Cojedes".

Dicho trabajo tiene el propósito de realizar una investigación, el cual es requisito para obtener el título de "Magister Scientiarum en Gerencia Mención: Gerencia General, por lo que se requiere la mayor sinceridad posible al evaluar cada pregunta.

Instrucciones:

- Lea Cuidadosamente las preguntas antes de evaluar.
- Marque con una equis (X) en cada característica.
- Marque solo un numero por la opción que considere (Redacción, Contenido, Metodología)
- Evalúe todas las preguntas.

Lcda. Naubris Barón (2018)..

¡Gracias por su valiosa colaboración!!

Juicio de Expertos para la Evaluación del Instrumento aplicado a los trabajadores del hospital “Joaquina de Rotondaro” del municipio Tinaquillo estado Cojedes.

Instrucciones: Marque con una (X) el renglón cualitativo que usted considere que reúne este instrumento, de acuerdo a cada uno de los aspectos señalados:

Ítems	Indicador	Redacción				Contenido				Metodología			
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
1	Visión de la institución												
2	Misión de la institución												
3	Objetivos de la institución												
4	Organización												
5	Participación activa												
6	Calidad de los servicios												
7	Ambiente de trabajo												
8	Capacitación en Planes Estratégicos												
9	Desempeño organizacional												
10	Comunicación												
11	Valores organizacionales												
12	Orientación hacia los resultados												
13	Relaciones laborales												
14	Supervisión												
15	Evaluación												
16	Desempeño del trabajador												
17	Tecnología.												
18	Talento												
19	Reconocimiento Individual												

Evaluated by:

Name and Surname: _____

Identity Card: _____

Postgraduate Title: _____

Signature: _____

ANEXO C
Confiabilidad del Instrumento

Cálculo de Confiabilidad del instrumento aplicado a los sujetos en estudio.

Sujetos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	TOTAL
1	4	2	3	3	5	3	2	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	4	74
2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	99
3	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	4	5	90
4	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	5	87
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	96
6	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	80
7	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	95
8	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
9	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	81
10	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
11	3	4	3	4	3	4	4	2	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	5	80
12	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	95
13	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
14	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	5	4	5	5	5	5	81
15	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	97
SUM	64	67	63	69	65	66	61	59	62	66	67	69	66	71	71	71	70	72	74	1346
VAR	0,495	0,695	0,6	0,4	0,52	0,4	0,92	1,2095	0,7	0,7	0,7	0,3	0,5	0,2	0,2	0,2	0,4	0,3	0,1	9,78

1 Nunca
 2 Casi Nunca
 3 A Veces
 4 Casi Siempre
 5 Siempre

Varianza del Instrumento = 70,6381
 Alfa de Cronbach = **0,92**

Cálculo de Confiabilidad del instrumento aplicado en la Evaluación del Plan Estratégico

Sujetos	Items							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	2	2	2	2	2	2	2	14
2	3	2	3	2	3	2	2	17
3	4	4	3	4	3	2	4	24
4	4	4	4	4	4	3	4	27
5	4	4	4	4	4	4	4	28
SUMA	17	16	16	16	16	13	16	110
VAR	1,2	1,2	0,7	1,2	0,7	0,8	1,2	7

Varianza del
Instrumento = 38.5

1. Critico
2. Requiere
Atención
3. Aceptable
4. Bueno
5. Muy Bueno

ALFA DE
CRONBACH

0,95

ANEXO D

Evidencias Fotográficas

