

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 Administración
Mención Gerencia General

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES**

AUTORA: Lcda. Irisbella Gómez
C.I. V-10.985.123

TUTORA: MSc. Daicy Ortíz

San Carlos, mayo de 2018

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 Administración
Mención Gerencia General

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES**

Requisito parcial para optar al grado de Magíster

AUTORA: Lcda. Irisbella Gómez
C.I. V-10.985.123

TUTORA: MSc. Daicy Ortíz

San Carlos, mayo de 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, DAICY MARÍA ORTÍZ FLORES, cédula de identidad N° 9.872.558, en mi carácter de tutor del Trabajo Técnico de Grado, Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado o Tesis Doctoral, titulado Plan Estratégico Gerencial de la Cultura Organizacional en el Desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes, presentado por el (la) ciudadano (a) IRISBELLA COROMOTO GÓMEZ, para optar al título de Magister Scientiarum Administración, Mención Gerencia General por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

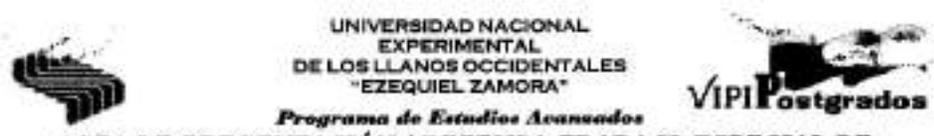
En la ciudad de San Carlos, a los diez días del mes de Noviembre del año 2014.

Nombre y Apellido: DAICY MARÍA ORTÍZ FLORES



Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: _____



Programa de Estudios Avanzados
ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trab. Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/> Trabajo de Grado	Tesis Doctoral
-------------------------	--	----------------

Titulado(a):

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

IRISBELLA COROMOTO GOMEZ, C.I. V-10.985.123

Como requisito parcial para optar al grado académico de **Magister en Ciencias**, el cual es ofrecido en el programa de: **Maestría en Administración Mención Gerencia General (San Carlos)**, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, 28-05-19 a las 11:30 A.M., se realizó la presentación/defensa del mismo, acordando:

- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Honorífica.
- Aprobar la Presentación / Defensa del Trabajo / Tesis, otorgando Mención Publicación y Honorífica.

La fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 12:30 P.m.

1.- Jurado Principal Tutor (a)
 MSc. Daysi Ortiz, C.I. V-9.872.556
 (EXTERNA)

2.- Jurado Principal Coordinador (a)
 MSc. Dilia Rojas, C.I. V-14.899.140
 (UNELLEZ)

3.- Jurado Principal
 MSc. José Arteaga, C.I. V-10.307.706
 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente
 Dr. Dora Ocasma, C.I. V-11.964.855
 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente
 Dr. Antonio Flores, C.I. V-11.962.077
 (UNELLEZ)



AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios y a la Virgen de Coromoto por guiar mis pasos en todo momento, dándome perseverancia para seguir adelante.

A mi Hijo y a mis Nietos, por ser mi fortaleza, el logro de esta meta alcanzada es por ellos, los amo.

A Mamá Gero que hoy está en el cielo, Gracias Madre por no desampararme nunca.

A mi Mamá Carmen, y al resto de las familias, por su apoyo, afecto y palabras de aliento.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales EZEQUIEL ZAMORA” Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales Coordinación de Área de Postgrado Maestría en Administración Mención Gerencia General; por su enseñanza y colaboración.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento de Problema.....	3
Objetivo de la Investigación.....	7
Justificación de la Investigación.....	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
Bases Teóricas.....	15
Bases Legales.....	31
CAPÍTULO III	39
MARCO METODOLÓGICO	39
Tipo y Diseño de la Investigación.....	39
Población y Muestra.....	40
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	42
Técnica de Análisis de la Información.....	44
CAPITULO IV	45
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	45
Presentación del Capítulo.....	45
Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado.....	45
CAPITULO V	56
PRESENTACION DEL PLAN	56
Presentación del Plan Estratégico.....	56
Justificación del plan.....	57
Factibilidad del Plan.....	57
Objetivos del Plan.....	59
Fundamentación del Plan.....	60
Fases del Plan.....	61
Aplicación del Plan.....	64
Evaluación y Análisis de los Resultados del Plan.....	66
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	72
ANEXO 1	75
ANEXO 2	78
ANEXO 3	87
ANEXO 4	89

LISTA DE TABLAS

TABLA		Pág
1	Operacionalización de las Variables.....	38
2	Distribución de la Población del Estudio.....	40
3	Escala de Interpretación para el coeficiente de Alpha de Cronbach..	44
4	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador Planificación”.....	45
5	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Análisis del entorno”.....	46
6	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Identidad organizacional”.....	47
7	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Orientación al logro”.....	47
8	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Liderazgo”...	48
9	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Comunicación”.....	49
10	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Trabajo en equipo”.....	49
11	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Desempeño laboral”.....	50
12	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Principios”...	51
13	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Motivación”..	51
14	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Valoración del talento humano”.....	52
15	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Importancia”.	53
16	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “factibilidad técnica”	54
17	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “factibilidad económica”.....	55
18	Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “factibilidad psicosocial”.....	55
19	Diagrama de Gantt de la Ejecución de la Propuesta.....	59
20	Actividades del Plan Estratégico gerencial de cultura organizacional..	62



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
 "EZEQUIEL ZAMORA"
 VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
 COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
 MAESTRIA EN EDUCACIÓN AMBIENTAL

**PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
 PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
 UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES**

Autora: IRISBELLA GÓMEZ
Tutora: MSC. DAICY ORTÍZ
Año: 2018

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes, con la finalidad de obtener un clima organizacional estable, puesto que la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros, de esta manera el trabajo se realizará con mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores. La metodología que se utilizó fue un paradigma positivista desde el enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio que se apoyó en una investigación de campo transeccional, la población estuvo constituida por un total de Veintiún (21) trabajadores los cuales conforman la plantilla de personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, tomándose la misma como muestra censal. Ante lo descrito se utilizó un instrumento de quince (15) ítems que fue referenciada en una escala tipo Likert, de tipo policotómico con alternativas de respuestas Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N), el mismo fue validado a través de un juicio de tres (03) expertos, en cuanto a la confiabilidad se le aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,84 de índice significativo; los hallazgos que permitieron ejecutar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores, permitiendo concluir que con la identificación de las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas externas que permita en función de ello tomar decisiones, la comunicación existente en la Unidad no promueven el trabajo en equipo y el talento humano en su desempeño laboral no contribuye como principal factor de éxito de la organización, por último se realizó la evaluación del impacto del plan estratégico implementado.

Descriptor Claves: Plan Estratégico Gerencial, Cultura Organizacional, Desempeño de los Trabajadores



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
VICE-RECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS INDUSTRIALES
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN EDUCACIÓN AMBIENTAL

STRATEGIC PLAN MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE INTERNAL AUDIT UNIT, GOVERNOR COJEDES

The general objective of this research was to implement a strategic organizational culture management plan to improve the performance of the workers of the Internal Audit Unit, Gobernación Cojedes, in order to obtain a stable organizational climate, since the organizational culture has several effects about the behavior of its members, in this way the work will be done with greater correspondence between the values of the workers. The methodology used was a positivist paradigm from the quantitative approach, with a type of study that relied on a transectional field research, the population was constituted by a total of Twenty-one (21) workers who make up the staffing of the Internal Audit Unit of the Government of the Bolivarian State of Cojedes, taking it as a census sample. In view of the described, a fifteen (15) item instrument was used that was referenced on a Likert scale, of a polychromatic type with alternative answers Always (S), Almost Always (CS), Sometimes (AV), Almost Never (CN), Never (N), it was validated through a trial of three (03) experts, in terms of reliability the Cronbach's Alpha coefficient was applied, reaching a value of 0.84 of a significant index; the findings that allowed executing a managerial strategic plan of organizational culture to improve the performance of the workers, allowing to conclude that with the identification of the weaknesses and strengths, as well as the external opportunities and threats that allow to make decisions based on this, communication existing in the Unit do not promote teamwork and human talent in their work performance does not contribute as the main factor of success of the organization, finally the evaluation of the impact of the strategic plan implemented was made.

Key Descriptors: Strategic Management Plan, Organizational Culture, Worker Performance

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones modernas se enfocan en considerar las variables del entorno que pueden afectar sus procesos internos, y con ello el logro de sus objetivos esenciales. Debido a ello, son diversas las variables que han surgido como temas de interés, entre los cuales se mencionan la cultura organizacional y el desempeño laboral. En este sentido, la cultura organizacional ejerce un rol fundamental para concretar las relaciones entre los trabajadores y de éstos con las empresas o instituciones en las cuales laboran, por lo tanto, esto implica considerar las normas y esencialmente los valores que rigen a la misma y que por consiguiente, afectan el comportamiento del personal.

Dentro de este contexto, al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización, pues la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización, así mismo, indica a la gerencia cómo las personas deben conducirse para dar cabida a un conjunto de significados, valores, elementos normativos, entre otros, los cuales intervienen en el comportamiento de los trabajadores, y por ende, se relacionan con el desarrollo sostenido logrado por las organizaciones.

En este orden de ideas, la cultura organizacional representa un marco referencial sobre el cual los miembros de la organización ejercen sus conductas, por cuanto la naturaleza de la misma informa a las personas la forma en la cual deben asumir sus actuaciones en el entorno de las organizaciones. Considerando lo mencionado, se destaca la importancia de la actuación del personal en su ámbito de trabajo, lo cual está vinculado con el desempeño, y éste a su vez con el logro de los objetivos organizacionales, siendo por ello un aspecto que afecta el crecimiento sostenido, la competitividad y el valor agregado de las instituciones.

Por consiguiente, es pertinente realizar estudios enfocados en el análisis tanto de la cultura organizacional como del desempeño laboral, a los fines de ampliar la información sobre estas variables de estudio. En función de ello, el objetivo general

del estudio se centró en implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes. A tal efecto, el estudio quedó estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, denominado el problema se enfoca en plantear el problema, especificando sus objetivos general y específicos y la justificación de la investigación.

El Capítulo II, denominado Marco Teórico, expone los aspectos relacionados con los antecedentes del estudio, especificando las bases teóricas sobre cultura organizacional y desempeño laboral. Del mismo modo, se expone la operacionalización de las variables de estudio.

El Capítulo III identificado como Marco Metodológico, expone el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra del estudio, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y confiabilidad y técnicas de análisis de la información.

El Capítulo IV denominado Análisis de los Resultados de la Investigación señala el tratamiento estadístico de los resultados, así como los respectivos análisis, los cuales fueron triangulados con las teorías recopiladas en la temática de estudio. Finalmente, se presentan el Capítulo V, donde se presenta el Plan Estratégico gerencial de cultura organizacional, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La dinámica global de la sociedad conjuntamente con las constantes innovaciones obliga a las organizaciones tanto públicas como privadas a vivir en un mundo de permanentes transformaciones, tanto en el aspecto social como en lo económico y tecnológico, para poder estar a la par de la realidad de la época y permanecer en el tiempo. En este orden de ideas, esa realidad refleja un marco de valores, normas, creencias, conocimiento y estilos de liderazgos en una comunidad institucional, la cual puede ser acatada para su beneficio o descartada para llegar a un final poco incierto. En este mismo orden de ideas, la gerencia se basa en un plan estratégico como una herramienta básica de gestión institucional, que garantice conducir voluntaria y racionalmente los destinos de la organización hacia una situación objetivo, ampliamente acordada, deseada y compartida por todos sus miembros, para potenciar la capacidad y calidad de respuesta ante las necesidades que surjan.

La idea fundamental que subyace al concepto de planificación estratégica es la incorporación de los resultados de evaluaciones formales del entorno o ámbito externo de la organización como paso previo a la formulación de las estrategias y los planes de acción; esto se vuelve más necesario cuanto más inciertos y turbulentos sean los cambios que suceden fuera de las fronteras de la organización. Por lo tanto, la planeación se convierte en el pilar fundamental para el éxito de ésta puesto que sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), siendo indispensable para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados). Ciertamente, Miesing y Andersen (2008), señalan que:

El entorno de las organizaciones públicas ha experimentado profundos cambios en las dos últimas décadas, justificándose con ello la necesidad de que los individuos con responsabilidades directivas en el sector público sean conscientes de la necesidad de responder

eficazmente a esta nueva situación; los cambios que antes se engendraban mediante una toma de decisiones incremental o “saliendo del paso” son menos útiles en entornos cargados de crisis políticas y de tensiones fiscales (p. 119).

Del planeamiento presentado, se infiere que en todas las organizaciones, el clima organizacional debe ser estable, porque cuando un empleado tiene mala percepción y no está satisfecho, impiden desarrollar un clima de trabajo motivante. Por otra parte, los trabajadores pueden generar actitudes negativas, tales como: desmotivación, debido a que se convierte en una rutina su trabajo y no pueden cumplir sus objetivos profesionales; bajo rendimiento por no mostrar interés por producir más, retardos en la entrega de las actividades por tener una actitud poco entusiasta; falta de comunicación por sentir apatía al trabajo, trayendo como consecuencia un difícil clima organizacional.

En este sentido, la cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tiene efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales, así como las conductas emprendedoras.

En Venezuela, la realidad del país impone a la gerencia, buscar alternativas que permitan direccionar a las organizaciones públicas, en el sentido de obtener resultados eficientes, en virtud de que el escenario actual ha tocado seriamente al sistema empresarial del país, haciendo que las gerencias de cada empresa reformule su cultura organizacional, si realmente quiere garantizar un comportamiento organizacional favorable para sus objetivos, de lo contrario perecerán, fracasarán. Este hecho plantea un problema gerencial a resolver, ya que los programas y proyectos públicos que dichas instituciones elaboran, se realiza en un ambiente

caracterizado por la escasez de recursos, produciendo una serie de conflictos entre la organización y los demandantes sociales de la misma. En tal sentido; Guédez (2006) manifiesta:

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. (p. 92).

Por lo tanto, el acertado manejo de la Cultura Organizacional puede convertirse en una herramienta útil en la toma de decisiones institucionales generando eficientes resultados en la política pública. Por consiguiente, se hace necesario contar con gerentes conocedores de las nuevas estrategias de organización las cuales le permitan cultivar una cultura organizacional enmarcada en un estilo gerencial centrado en valores, principios éticos y aprendizaje organizacional, liderazgo y normas compartidas, entre otros aspectos, de manera que disponga de las herramientas necesarias para lograr adaptarse a la dinámica de situaciones que inciden en el ámbito laboral. De acuerdo a esto; Robbins (2009) señala que la cultura organizacional:

Constituye un conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas por los miembros en la organización y por tanto tiene una influencia directa sobre el proceso de producción y sobre el comportamiento de la organización, y es lo que distingue a una organización de otra. (p. 602).

Tal situación acontece en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, creada mediante el Decreto N° 371/03 de fecha 31/01/2003, publicada en Gaceta Oficial del Estado Cojedes, Edición Extraordinaria N° 211 de fecha 31/01/2003, actualmente funciona en la calle Alegría entre Federación y Virgen del Valle y forma parte de la Dirección General Sectorial de Hacienda de Hacienda. Su misión es controlar, vigilar, evaluar, fiscalizar y auditar la Administración del Patrimonio Público de la Gobernación del Estado Cojedes y sus Entes sujetos a su Control, para promover su eficiente manejo, prevenir la corrupción

y propiciar el manejo adecuado de los recursos, de acuerdo a lo establecido en la Normativa Legal Vigente.

En este sentido, dicha Unidad, según estructura organizativa, se encuentra adscrita al Despacho del Gobernador y está conformada por el Despacho de la Auditoría Interna y dos (02) Dependencias que tienen el mismo nivel o rango jerárquico; una encargada de las actividades de Control Posterior y otra encargada de la Determinación de Responsabilidad.

Sucede que actualmente no todo el talento humano posee la misma cultura y por consiguiente, el clima de trabajo que poseen difiere del resto del organismo: el lenguaje, los símbolos, los ritos, las creencias, los valores, y doctrinas son totalmente distintas, lo que influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así mismo, el personal que labora en esta Unidad, se ve afectado por diversos factores que en ciertas ocasiones afecta el desempeño de sus actividades, a pesar del empeño de la alta gerencia en ofrecer un mejor clima de trabajo, tanto externa como internamente; se nota la poca colaboración del grupo de trabajo, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal dificulta el trabajo en equipo; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios.

En consecuencia, lo anterior podría contribuir al trabajo fragmentado entre los integrantes de la organización, ya que el personal presenta falta de identidad con la institución, poco sentido de pertenencia, poca atención a las normas que dictaminan lo que se debe hacer y cómo hacerlo. Por lo tanto, en atención a lo expuesto, pareciera que la actual gerencia no logra implementar planes estratégicos efectivos que permitan en esbozar, y concretar todo lo anteriormente especificado para establecer una cultura organizacional que caracterice a dicha Unidad.

Es por ello que la gerencia deberá manejar adecuadamente su cultura en beneficio de acciones que den paso a estructuras más flexibles, menos burocráticas, tomar en cuenta, que la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo

organizacional: en cómo se piensa acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración. Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes, en función de lo cual se presentan las siguientes interrogantes:

¿Qué cultura organizacional se evidencia actualmente en los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes?

¿Qué factores influyen en el desempeño los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes?

¿Cómo diseñar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes?

¿Qué metodología utilizar para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes?

¿Cómo valorar la implementación del plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes?

1.2 Objetivo General

Implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes.

1.3 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la praxis de la cultura organizacional que se evidencia actualmente en los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes.

2. Determinar los factores que influyen en el desempeño los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes.
3. Diseñar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.
4. Aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.
5. Evaluar el impacto del plan estratégico gerencial de cultura organizacional implementado en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

1.4 Justificación de la Investigación

De acuerdo a la importancia de la Cultura Organizacional en el desarrollo de las actividades del personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del estado Cojedes, se presenta la necesidad de implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la unidad de auditoría interna, gobernación Cojedes.

La problemática de la poca colaboración del grupo de trabajo, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal afecta en ciertas ocasiones el desempeño de sus actividades, que justifica la realización de esta investigación. La misma tiene relevancia puesto que al buscar respuestas, recomendaciones y posibles soluciones, se dará un aporte social de importancia, razón que sustenta el propósito de esta investigación, contribuir con conocimientos, actitudes y enfoques de su cultura en beneficio de acciones que den paso a estructuras más flexibles.

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico, ya que el estudio genera reflexión y discusión sobre los aspectos relacionados con la cultura

organizacional, así como del desempeño laboral, orientándolo al cumplimiento de la finalidad de la unidad, que es ejercer el control.

Desde el punto de vista metodológico, se justifica en virtud de que sirve de apoyo como antecedente para otras investigaciones que tengan relación con el tema de estudio. En cuanto al aporte práctico, se justifica en virtud de que busca promover y desarrollar la cultura organizacional que tendrán incidencia en el bienestar común tanto del talento humano como de la gerencia y por ende, de la unidad de auditoría interna. Dentro de este marco, el plan estratégico gerencial de cultura organizacional, no se limita a la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes, sino también a otras instituciones públicas que deseen fortalecer el desempeño de los trabajadores.

Por último, académicamente, el estudio se encuentra enmarcado en el Plan General de Investigación de la UNELLEZ, aprobado bajo la Resolución N° CD 2008/796 Acta N° 747, de fecha 02-10-2008, Punto N° 29, específicamente en la Línea de Investigación del Área de Ciencias Económicas y Sociales, referente a Gerencia Pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes según Arias (2012):

Se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en esa oportunidad. (p. 122).

A continuación, se presentan una serie de investigaciones realizadas previamente y que guardan relación con las variables que se abordan en el presente estudio:

En primera instancia, se tiene el trabajo realizado por Villegas (2017), titulado: “Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Satisfacción Laboral. Caso Empresa Farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo”, la cual tuvo como objetivo analizar el impacto que la cultura organizacional ejerce sobre el nivel de satisfacción de los trabajadores que laboran en ella. La investigación fue de campo y explicativa.

La población estuvo constituida por un total de 21 personas que integran la organización, incluyendo al dueño. Se utilizó como técnica un instrumento y como instrumento un cuestionario tipo escala Likert, con 27 ítems. La validez de contenido fue realizado con la técnica Juicio de Expertos y la Confiabilidad con el coeficiente Alpha Crombach, el cual obtuvo un valor de 0.98.

Entre las conclusiones del estudio, se tiene que la mayoría del personal tuvo tendencia hacia la insatisfacción, estos bajos valores denotan el descontento general del personal, lo cual permite inferir que en la organización existen serios problemas de comunicación, lo cual es grave, pues la comunicación es un factor clave para generar relaciones armoniosas de trabajo. Igualmente, resultó bajo el indicador relativo al otorgamiento de oportunidades de formación y desarrollo.

Es evidente la necesidad de que la empresa estudio establezca condiciones necesarias que favorezcan la creación de una cultura organizacional que estimule la satisfacción del personal. Eso significa elaborar una serie de sugerencias pertinentes y convenientes para adecuar la actual cultura organizativa, caracterizada por la

presencia de atributos que generan insatisfacción en los trabajadores y crear una nueva cultura, bien definida dentro de la organización capaz de impactar positivamente los niveles de satisfacción organizacional, las cuales se presentan a modo de recomendaciones en el siguiente segmento, afirmando que la principal conclusión aquí es que si la empresa asume las recomendaciones emanadas de los hallazgos encontrados, podrá crear un ambiente laboral saludable.

El estudio citado sirve como aporte al presente trabajo investigación, ya que permite identificar diversos indicios de la cultura afianzando conocimientos paradigmáticos clave en el desarrollo en las organizaciones puesto que la cultura del sector en el que está inmersa la organización (público o privado) influye en la satisfacción con el trabajo.

Seguidamente, Heredia (2015) diseñó un estudio titulado: “Lineamientos Estratégicos para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional en los Centros de Distribución de Consumo Masivo de Empresas de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas”, el cual tuvo como propósito proponer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento de la cultura y el clima organizacional en los Centros de distribución de la comercializadora Snacks, SRL, del Estado Zulia. El tipo de investigación fue proyectivo y el diseño no experimental, transeccional de campo.

La población y muestra estuvo conformada por 142 trabajadores de los centros de distribución ubicados en las Ciudades de Maracaibo y Punta Gorda, a los cuales se les aplicó un cuestionario cuya validez de contenido se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad mediante el método Alfa Cronbach, arrojando un valor de 0,98. Los datos fueron analizados con el método de la estadística descriptiva, para luego analizar su correspondencia con las teorías estudiadas.

Entre los principales resultados se obtuvo que la identidad, el liderazgo, el énfasis estratégico y los criterios de éxito, fueron observados de manera favorable por el personal; sin embargo, están ausentes la comunicación y los valores compartidos. Por otro lado, tanto las características personales como las operativas son percibidas de manera adecuada, sin embargo, se encontraron debilidades respecto al elemento

estructural. Asimismo, se constató que de los factores culturales que intervienen en el clima organizacional, tanto los causales como los intermedios y los finales, están presentes en las empresas analizadas. En base a estos resultados, se formularon lineamientos estratégicos para fortalecer la cultura y el clima en las empresas estudiadas.

Del mismo modo, Polacre (2015) diseñó un estudio titulado: “Análisis de la cultura organizacional desde la percepción Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, Estado Apure”, cuyo propósito analizar la cultura organizacional desde la percepción de Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos, ubicada en la Parroquia Elorza, Municipio Rómulo Gallegos, del Estado Apure, el enfoque de este estudio correspondió al paradigma cualitativo y el método de la investigación fue de campo de tipo etnográfica la cual permitió observar el fenómeno de estudio en el medio ambiente donde se desarrolló la investigación.

La población objeto de estudio estuvo representada por (01) un gerente (Alcalde) y 97 directivos/empleados pertenecientes a cada una de las direcciones y dependencias de la Institución. La muestra de la población que se tomó fue intencional, ya que este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos típicos. Del total de la población se tomó una muestra intencional de seis (06) informantes quienes aportaron información sobre el objeto de estudio. El método empleado para la recolección de la información fue la entrevista semi-estructurada, conformada por 15 preguntas.

El análisis de la información recolectada permitió concluir que la percepción que tienen los empleados y gerentes sobre el clima organizacional es buena y ello se debe a varios factores influyentes como lo son: el pago a tiempo de los compromisos laborales, el buen trato que se les da a los trabajadores, las buenas relaciones que hay entre jefes y subordinados, entre otras, que influyen de manera positiva en los trabajadores ya que les permite: hacer las tareas con agrado, estar con ánimo y siempre alegres. Además, cuando están apáticos se les da un incentivo y esto los

motiva a trabajar con ánimo y satisfacción, sin embargo, existen fallas en cuanto a la prestación de un servicio de calidad a la comunidad, lo cual exige un proceso de compromiso hacia la mejora continua, responsabilidad exclusiva de la gerencia junto a su equipo más cercano de planificación.

Bajo estas consideraciones, se planteó la necesidad de que el ciudadano alcalde o el departamento de recursos humanos de la Alcaldía Bolivariana “Rómulo Gallegos”, gestionen mejorar al personal, de manera que se mejore el clima y cultura organizacional en su totalidad, lo cual deberán realizarla con mayor empeño, para emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa de ser promotores de innovaciones “es un rol gerencial”, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

La investigación citada se vincula con el estudio puesto que hace referencia a que la cultura organizacional determina en gran parte la manera en que se realizan las actividades en las empresas, se encarga de integrar valores y costumbres, genera efectos determinantes en el comportamiento de las empresas, sustenta la conducta de los miembros y trae fortalezas que reflejan la imagen de la misma, fomenta el compromiso, la calidad y la productividad al interior de la organización, creando con esto ventajas competitivas que permitirán que se logren los objetivos y el éxito deseado.

Del mismo modo, se presenta el estudio realizado por Aparicio (2013) denominado: “Cultura organizacional: Alternativa Gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital San Carlos, Cojedes”, el mismo constituyó una propuesta basada en la cultura organizacional como alternativa gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital San Carlos Cojedes, el cual estuvo enmarcado en un estudio de campo, regido bajo la aplicación de hecho.

En tal sentido, se aplicó un cuestionario contentivo de 13 ítems con 5 alternativas de respuestas en escala Likert: Siempre (S), Casi siempre (CS), Algunas veces (AV), Rara Vez (RV) y nunca (N) como instrumento operacional validado a través de una

prueba piloto a una muestra distinta a la población objeto de estudio. A los datos obtenidos en esta prueba se les aplicó el coeficiente de consistencia interna Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,82 lo que determinó que tiene una confiabilidad alta. Los resultados indican que existen debilidades relacionadas a la cultura organizacional, por lo que el programa propuesto servirá de base a la institución para elaborar Programas a otros niveles de profesionalización, en busca de prestar un mejor funcionamiento organizacional.

La investigación citada se vincula con el presente estudio, ya que tiene como fin resaltar la importancia de la cultura organizacional para el recurso humano, puesto que toda organización requiere de un personal debidamente capacitado y adiestrado para el logro de sus objetivos. Al igual que labore en un ambiente acorde con sus actividades y de una manera armoniosa.

Por último, se tiene la investigación desarrollada por Álvarez (2012) la cual está titulada: “Evaluar la cultura organizacional y motivación como estrategias gerenciales para optimizar el desempeño laboral en Agencia San Carlos Cervecería Polar C.A.”. La misma tuvo objetivo establecer la relación entre cultura organizacional y motivación y las estrategias gerenciales para optimizar el desempeño laboral en la Agencia San Carlos de Cervecería Polar, C.A. estuvo enmarcado en una investigación correlacional de tipo no experimental. Se utilizó como técnica dos encuestas y como instrumentos el cuestionario, el primero constituido por 36 preguntas con 5 opciones de selección: Nunca, Rara vez, A veces, generalmente y Siempre y el segundo conformado por 25 interrogantes con 5 opciones: Muy bueno, Bueno, Aceptable, Requiere atención y Crítico.

La confiabilidad se determinó el coeficiente Alpha de Cronbach. La población estuvo conformada por 63 trabajadores de la empresa y la muestra fue la totalidad de la población de acuerdo a lo establecido en el muestreo determinístico. Los resultados fueron presentados en figuras y tablas aplicando el programa estadístico SPSS Statistics 19. Para el segundo instrumento los datos obtenidos se presentaron en gráficos expresados en porcentajes. Se concluye que es evidente que la cultura

organizacional y la motivación como estrategias gerenciales inciden en la optimización de puestos de trabajo en empresas Polar C.A; por lo que se recomienda establecer estrategias de cultura organizacional y motivación para optimizar los puestos de trabajo en la Empresa en estudio.

El presente trabajo sirve de referencia al estudio puesto que revisa los conceptos de cultura organizacional y ventajas competitivas, le permitirá al lector reflexionar y dimensionar la influencia que tiene la cultura organizacional como ventaja competitiva en las empresas, destacándose que una cultura fuerte puede contribuir de manera sustancial al logro de los objetivos y al éxito de la organización pues tiene influencia sobre el comportamiento de sus miembros, fomentando un espíritu empresarial con deseos de progreso y superación en cada nivel de la organización, teniendo como base fundamentos éticos y el reglamento interno establecido por cada empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Plan

Chiavenato (2007) señala: “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa” (p. 76). En este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, estrategias institucionales con la finalidad de que sirva de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

2.2.2 Plan Estratégico

Hitt (2007), establece que la Planificación Estratégica “es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos”. (p. 746). Para Certo (1999) el plan estratégico:

Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). (p. 46).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la “consistencia estratégica”. De acuerdo con Blas (2014), “existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno” (p. 56)

Para obtener un adecuado proceso de toma de decisiones es imprescindible contar con información precisa ante, durante y después de la ejecución de los planes. Toda organización debe tener cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir, y controlar. La planificación se refiere a determinar hacia donde se dirige la organización y cómo debe llegar allí, para ello se debe hacer una evaluación de los cambios, establecer objetivos y desarrollar políticas y estrategias.

En otras palabras, Chiavenato (ob. cit) manifiesta que la planificación estratégica “consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros, los cuales combinados con otros elementos le proporcionan a la organización las bases para tomar las mejores y oportunas decisiones”. (p. 91). La planificación estratégica se puede entender como un proceso, ya que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas que permitan lograr tales metas, y desarrollar los planes detallados que conduzcan a obtener los fines buscados.

También debe entenderse, como un proceso continuo, ya que la organización experimenta cambios constantes y la planificación debe girar en torno a esos cambios del medio ambiente organizacional.

En cuanto a los niveles de la Planificación; Serna (2008), parte que en el proceso estratégico se distribuye la tarea en cascada en los niveles de la organización, es decir; de arriba hacia abajo y viceversa, creando un sistema de interrelaciones que hace de la planificación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y participativo. Adicionalmente, planificación estratégica se desarrolla e integra en tres niveles: planificación estratégica corporativa, planificación estratégica funcional o táctica y planificación estratégica operativa.

En cuanto a la planificación estratégica corporativa se inicia en el nivel superior de la organización, en la cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos estratégicos globales de la organización. Siendo ésta una planificación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada de los niveles superiores de la empresa.

La planificación estratégica funcional o táctica se inicia con las unidades estratégicas de negocio (finanzas, mercadeo, administración, producción, entre otros). En este nivel se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo, donde se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

La planificación estratégica operativa se inicia con las unidades administrativas (contabilidad, servicios de negocio, ventas, entre otros), en este nivel se definen los objetivos y estrategias a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción a nivel funcional. Este plan, su alcance debe ser detallado y cubrir las actividades programadas en un lapso definido. El seguimiento permitirá hacer los ajustes si son necesarios, durante el periodo de desarrollo del proceso. (p. 17).

2.2.2.1 Etapas de la Planificación estratégica

Un plan estratégico de acuerdo a Certo (ob. cit), se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los puntos futuros cuantificables, medibles y reales; que luego deben ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder “jugar” adecuadamente, mediante "fichas" y “jugadas” correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El Seguimiento permite “controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite en un cierto tiempo comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

2.2.3 Cultura Organizacional

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, su actividad y el sector al cual pertenecen, poseen una cultura que las representa, las identifica, las distingue y determina su accionar y forma de hacer las cosas, solidificando la imagen y la percepción de la sociedad frente a la organización. La cultura organizacional es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.

La cultura organizacional es comúnmente interpretada al interior de las organizaciones como la interacción de comportamientos, actitudes y valores que comparten los miembros de una organización, este concepto surgió desde los años ochenta, donde muchos autores comenzaron a resaltar la importancia que tiene la cultura dentro de las organizaciones. Para esto, se considera pertinente citar opiniones de autores haciendo referencia al tema de cultura organizacional.

Davis y Newstron (2006) afirman que a veces la cultura organizacional es llamada atmósfera o ambiente de trabajo, “es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros” (p. 78). Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no puede verse ni tocarse, pero siempre está presente en todas partes. Para Robbins (ob. cit)

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

Con respecto a las características de la cultura Davis y Newstron (ob. cit) plantean que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación,

relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente “fuertes” o “débiles” según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados. Existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño. En una encuesta de más de 43.000 empleados en 34 compañías, el investigador llegó a la siguiente conclusión: “Las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía”.

En tal sentido; Calderón, Murillo y Torres (2003) enfatizan que Edgar Schein, es considerado como el inventor del concepto de la cultura organizacional, y definen que “la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (p. 115). Por consiguiente, los autores indican que la alta dirección de la organización, puede intervenir a través de la planeación estratégica y de funciones, buscando que la cultura sea percibida y entendida por todos los miembros de la organización, si no existiera cultura en ella, esta no tendría identidad.

Según lo relacionado por los autores, se considera, que la cultura se ve reflejada en hechos que acontecen en el ciclo de vida de la organización y por esta razón planteo tres niveles de cultura en los que contemplo los procesos organizaciones visibles, las estrategias, metas, creencias básicas como pensamientos, percepciones y sentimientos. Calderon, Murillo y Torres (ob. cit) manifiestan:

Desde la perspectiva de Ouchi, la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa (p. 114)

Por consiguiente, cuando se habla de organización Z hace referencia a la teoría Z o método japonés que desarrollo Ouchi, en la que pretendía crear una cultura

empresarial nueva donde las personas cuenten con un ambiente laboral que permita la superación de las partes, los individuos y la empresa, es decir; brinda condiciones de trabajo humanizadas, enfocadas no solamente en el crecimiento económico y productivo de la organización, sino que también apunta al incremento del autoestima de los empleados, logrando que estos tengan sentido de pertenencia y den todo lo posible para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

Por otra parte, Robbins (ob. cit) se enfoca en que los fundadores de una organización normalmente generan un gran impacto en la cultura, pues son ellos los que tienen ideas y una visión clara de lo que debe ser la empresa, lo que indica que la personalidad de los fundadores se ve reflejada en ella, aun cuando los cambios que se presenten puedan ocultarlos. (p. 558). De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto conlleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores.

Siendo los fundadores las personas que crean la organización, son los encargados de proponer valores y construir las bases sólidas de la cultura, proporcionando principios fundamentales que influyan de manera directa en el comportamiento de los empleados, creando un clima laboral adecuado que ejerza dominio en el rendimiento profesional.

2.2.4 Cultura y clima organizacionales

Existe una gran confusión en cuanto a los conceptos de clima y cultura organizacional, hay una estrecha relación entre los conceptos y aunque uno ejerza cierto dominio sobre el otro, son diferentes, por tanto; para evitar equivocaciones es importante dar claridad y definir el concepto.

El clima organizacional es relacionado con las propiedades que pueden medirse en un ambiente de trabajo, de acuerdo a la percepción que tienen las personas que trabajan en él, es un tema interesante para las empresas, puesto que, a través de este se pueden detectar los aspectos que impactan positiva y negativamente dentro del

ambiente laboral. Es importante para aquellas empresas que buscan tener una mayor productividad. En tal sentido, Salazar (2009) expresa que:

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

Por su parte, Chiavenato (ob. cit) manifiesta que:

Toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema forma, así como su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema. De la misma manera como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizacionales sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y creencias colectivos que se transmiten a los nuevos miembros del grupo. (p. 790).

Teniendo en cuenta la relación directa que hay entre estos conceptos, se puede inferir que un ambiente laboral agradable, con una cultura organizacional que impulse compromiso en el desarrollo de sus actividades y fomente en sus empleados el sentido de pertenencia, sin duda será una ventaja competitiva para la organización, le ayuda a ser más productiva y tener resultados de calidad.

2.2.5 Análisis del entorno

Según Steiner (2004) es “una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”. (p. 194). Este análisis es conocido con el término FODA, la cual es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables,

tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

- Fortalezas: Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- Oportunidades: Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros).

Este análisis debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control. La parte externa mira la oportunidad que ofrece el mercado y las amenazas

que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Dentro de este contexto, la Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas. La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

1. La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
2. La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

3. La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

4. La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas. En una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, la gerencia podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

2.2.6 Identidad organizacional

Los elementos de la cultura y sus relaciones crean un patrón único que distingue a una organización tal como la personalidad del individuo es única. Como ocurre en la clasificación de las personas que tienen características en común, en el caso de la cultura organizacional es posible describir varios tipos de cultura. Hellregel, Jackson y Slocum (2002) explican que, “la cultura organizacional establece una serie de patrones únicos de identidad a la organización, estas igual que en las personas forma parte de sus características y valores internos personales, se van construyendo a través del tiempo”. (p. 602)

La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización. Estos rituales concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado Ouchi (1981). Es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser

enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas Schein (1988).

Para Hofstede (2001) Es un programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de otro. Es compartida por personas cuya vivencia está dentro del mismo ambiente social donde fue aprendida.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (2005) indican que la importancia de instaurar una cultura organizacional es que la misma contribuye con la identidad, facilitando que los miembros de una organización se sientan plenamente identificados con ella, hasta el punto que existe entusiasmo generado por ello hacia la obtención de metas. Aunado a ello, facilita el compromiso colectivo. Impulsando a los trabajadores a interactuar voluntariamente en los procesos, lo cual a su vez fomenta la estabilidad del sistema social y permite crear una atmósfera acorde para el trabajo, percibiendo el entorno como positivo además de reforzador, donde los conflictos y cambios se administran de forma efectiva para lograr unas relaciones interpersonales fortalecidas.

2.2.7 Orientación al logro

Indica Robbins (ob. cit) que orientación al logro “es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas. Los estándares pueden ser de superación personal en relación con el rendimiento pasado, de orientación a resultados basado en medida objetiva, de competitividad en correspondencia con el desempeño y superación de los demás, de mejoramiento continuo en concordancia con resultados que uno mismo se ha propuesto, de innovación esperando realizar algo único y excepcional.

2.2.8 Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la

motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder. De acuerdo a Chiavenato (ob. cit), liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante un proceso de comunicación humana” (p. 151).

El liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales, el cual debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no del examen de una serie de características individuales.

2.2.9 Comunicación

De acuerdo a Chiavenato (ob. cit), comunicación “es el intercambio de información entre los individuos; por tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p. 162). La comunicación codifica el mensaje (código) y lo envía en la forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de determinado canal (aire, alambres, papel), a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado.

La comunicación es una actividad administrativa que cumple dos propósitos esenciales: a) proporcionar la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos, en conjunto, estos dos propósitos sirven para promover un ambiente que conduce a crear sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las tareas.

2.2.10 Valores compartidos

Con el desarrollo acelerado de las técnicas de dirección en la segunda mitad del siglo XXI en el mundo los directivos están cada vez más conscientes de la necesidad del liderazgo estratégico basado en los valores compartidos; pero en la mayoría de los casos esta realidad se queda al nivel ideal, pues en la práctica diaria se aprecia una dicotomía entre el discurso y la acción. Chiavenato (ob. cit) sostiene:

Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. (p. 163).

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicarnos la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta concienzuda, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

En este sentido, los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Asimismo, ayudan a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intensidad estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henry Mintzberg a los modelos de dirección estratégica tradicionales.

2.2.11 Desempeño laboral

Davis y Newstrom (2006), afirman que el desempeño es un producto del esfuerzo y la capacidad en un contexto de la oportunidad de desempeñarse, con las herramientas

indicadas y las metas apropiadas, por lo cual es una clave importante para el éxito organizacional. Para Blanco (2009):

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo (p. 76).

Asimismo, define desempeño como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

2.2.12 Motivación

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de las teorías del comportamiento en la administración es la motivación humana. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

La motivación al logro, está representada normalmente por proporciones variables del componente cognoscitivo del mejoramiento personal afectivo, según factores como la edad, el sexo, la cultura y otros. Por otra parte, el crecimiento psicológico es definido por Romero (2009), “como el proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más compleja sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivo como ser humano”. (p. 17). Enfatiza que la motivación es un punto importante para toda organización ya que esta permite sentirse realizado de cierto modo en la asignación de las tareas propuestas dentro de la misma.

En este orden de ideas, la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica; es decir, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo. En ese sentido, Chiavenato (ob. cit) expone que las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas; destacándose la Jerarquía de las necesidades, según Maslow, psicólogo y consultor estadounidense, quien en el año 1943, expuso una teoría referente a la jerarquía de las necesidades humanas, la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional.

De acuerdo a Chiavenato (ob. cit), “esta teoría de la motivación, las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo con su importancia e influencia. Esa jerarquía de necesidades puede ser visualizada como una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades inferiores (necesidades fisiológicas), y en la cima, las más elevadas (las necesidades de autorrealización)”. (p. 570).

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de todas las necesidades humanas, pero son de vital importancia. En este nivel están las necesidades de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (frío o calor), el deseo sexual, entre otros. Las necesidades fisiológicas están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie. Son necesidades instintivas que nacen con el individuo.

2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Incluyen la búsqueda de seguridad, estabilidad, protección contra la amenaza o la privación, escape del peligro. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

3. Necesidades sociales: surgen en el comportamiento cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Se destacan las necesidades de asociación, participación, aceptación por los compañeros,

intercambios amistosos, de afecto y de amor. Cuando éstas no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve hostil con las personas que lo rodean.

4. Necesidades de autoestima: necesidades relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa a sí mismo. Comprenden la autopercepción, la autodesconfianza, la necesidad de aprobación social, el respeto, el estatus, el prestigio y la consideración. Incluye también el deseo de fuerza y de adecuación, de confianza frente al mundo, independencia y autonomía. La satisfacción de las necesidades de autoestima conduce a sentimiento de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad.

5. Necesidades de autorrealización: Son las más elevadas, y están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades del individuo de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esta tendencia se manifiesta en el deseo de ser más que lo que es y llegar a todo lo que puede ser.

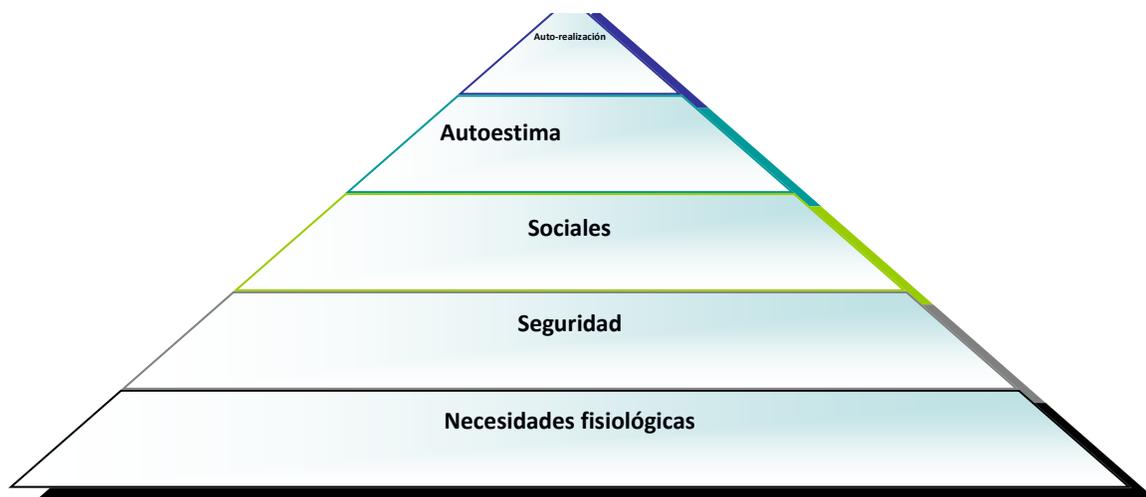


Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas

Fuente: Chiavenato (ob. cit)

Bases Legales

La presente investigación se encuentra sustentada por las normativas de carácter legal y sublegal que se mencionan a continuación: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Ley del Estatuto de la Función Pública y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, con los respectivos artículos que se citan a continuación:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2009). Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.908 (Extraordinaria), de fecha 19/02/2009 establece:

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las 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 adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

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

El artículo hace referencia a el Estado garantizará seguridad y bienestar a todos los trabajadores que realicen cualquier tipo de actividad, bien sea en la empresa pública o privada. Resulta claro establecer, que en un país los trabajadores constituyen la pieza fundamental para su crecimiento y evolución, por esta razón se debe garantizar todas las condiciones adecuadas para el desempeño de sus funciones.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Bajo esta perspectiva, se establece que no debe existir ningún tipo de discriminación según el género de los ciudadanos, a la hora de desempeñar un trabajo y que cada uno en igualdad de condiciones podrá desarrollar sus habilidades y así obtener beneficios lucrativos y personales.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Artículo 102. La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. La educación es un servicio público y está fundamentada en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y 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 los procesos de transformación social, consustanciados con los valores de la identidad nacional y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana, de acuerdo con los principios contenidos en esta Constitución y en la ley (p. 17).

Artículo 103. Toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una

inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas.

El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad y a quienes se encuentren privados o privadas de su libertad o carezcan de condiciones básicas para su incorporación y permanencia en el sistema educativo.

Las contribuciones de los particulares a proyectos y programas educativos públicos a nivel medio y universitario serán reconocidas como desgravámenes al impuesto sobre la renta según la ley respectiva (p. 17).

Artículo 112. Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

La Ley precitada se relaciona con el estudio, ya que señala a la educación como un derecho humano fundamental, para el desarrollo integral de todo ser humano que permite ejercer de manera eficiente las actividades conducente al desarrollo de la creatividad, lo cual conduce a la participación de todos los ciudadanos en el proceso de transformación social del país. Así mismo, se enfatiza que el Estado promoverá la iniciativa privada con el fin de satisfacer las necesidades de la población en cuanto el derecho al trabajo, e impulsar el progreso de la nación. De allí pues, la importancia de la ley citada en cuanto al tema tratado en esta investigación.

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinaria, de fecha 07/05/2012 señala:

Artículo 299. El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras, para asegurar su incorporación al proceso social de trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora, sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación (p. 47).

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo (p. 53).

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción. (p. 54).

Artículo 317. “Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo” (p. 56).

La precitada Ley guarda relación con el presente estudio en virtud de que los artículos citados plantean la formación colectiva para lograr el pleno desarrollo de la personalidad y ciudadanía de los trabajadores y trabajadoras, y su participación consciente, protagónica, solidaria y comprometida con los procesos de transformación social, con la defensa de la independencia y el desarrollo de la soberanía nacional.

Asimismo, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005, establece lo siguiente:

Artículo 53. Derechos de los Trabajadores y las Trabajadoras

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. En el ejercicio del mismo tendrán derecho a:

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
2. Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de

ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral...(p. 14).

Artículo 59: Condiciones y Ambiente en que Debe Desarrollarse el Trabajo

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que:

... 4. Facilite la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional...(p. 15).

La ley mencionada sirve de referencia al presente trabajo de investigación, puesto que resalta la importancia de que los individuos tengan un conocimiento de la organización y de sus políticas, seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, los cuales pueden presentarse como obstáculos para el rápido desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.

La Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial N° 37.522 de fecha 06 de septiembre de 2002, cita:

Artículo 10. Serán atribuciones de las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública Nacional:

...5. Dirigir y coordinar los programas de desarrollo y capacitación del personal, de conformidad con las políticas que establezca el Ministerio de Planificación y Desarrollo...(p. 7).

Artículo 13. Los planes de personal deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión de cargos, ingresos, ascensos, concursos, traslados, transferencias, egresos, evaluación del desempeño, desarrollo y capacitación, remuneraciones y las demás materias, previsiones y medidas que establezcan los reglamentos de esta Ley.

Los planes de personal estarán orientados al cumplimiento de los programas y metas institucionales (p. 7).

Artículo 63. El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de

funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público (p. 56).

La ley mencionada se vincula con el presente estudio puesto que señala al desarrollo del personal como una atribución obligatoria de las oficinas de talentos humanos, por lo tanto, su aplicación en el ámbito laboral es muy importante puesto que le brinda al trabajador la posibilidad de integración a la organización de manera amena y facilitadora de las funciones que desempeña.

Por último, las Normas Generales de Auditoría de Estado (2013), Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 40.172 del 22/05/2013 indican:

Ética de auditor

Artículo 11. “El auditor deberá desarrollar sus actividades con apego a los principios y valores previstos en las presentes Normas, así como en la normativa que regule el ejercicio de su profesión y la conducta de los servidores públicos”. (p. 35).

Capacidad profesional

Artículo 12. “El auditor deberá poseer competencia profesional, conocimientos, experiencia, aptitudes y destrezas técnicas proporcionales con el tipo y complejidad de las labores a realizar. Asimismo, deberá mantenerse actualizado, a fin de mejorar su desempeño”. (p. 36).

Conducta de auditor

Artículo 14. “El auditor deberá mantener una conducta cónsona con las normas elementales de cortesía y convivencia con el personal del órgano o ente objeto de la auditoría, sin perjuicio de la necesaria firmeza y seriedad de sus actuaciones”. (p. 37).

Estas normas se relacionan con el tema en estudio e virtud de que establecen las directrices por las cuales deben comportarse los servidores público en el ejercicio de sus funciones.

Objetivo General: Implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes

Objetivo Específico	Variabes	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Diagnosticar la praxis de la cultura organizacional que se evidencia actualmente en los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes</p> <p>-Determinar los factores que influyen en el desempeño los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes</p> <p>-Diseñar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.</p> <p>-Aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.</p> <p>-Evaluar el impacto del plan estratégico gerencial de cultura organizacional implementado en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes, para mejorar el</p>	Cultura organizacional	<p>Conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen. Vergara (2009, p. 26).</p> <p>Son todas las acciones y omisiones de un individuo dentro de un cargo el cual para ser catalogado como bueno, regular o malo, debe ser comparado, con las funciones actividades y tareas asignadas, al individuo dentro de un cargo. Chiavenato (2007, p. 34).</p>	<p>Elementos característicos de la cultura organizacional</p> <p>Operativa</p> <p>Factibilidad</p>	<p>-Planificación del entorno</p> <p>-Análisis del entorno</p> <p>-Identidad organizacional</p> <p>-Orientación al logro</p> <p>-Liderazgo</p> <p>-Comunicación</p> <p>-Trabajo en equipo</p> <p>-Desempeño laboral</p> <p>-Principios</p> <p>-Motivación</p> <p>-Valoración del talento humano</p> <p>-Importancia</p> <p>-Técnica</p> <p>-Económica</p> <p>-Psicosocial</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>9</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14</p> <p>15</p>

desempeño de los
trabajadores

Tabla 1.
Operacionalización de las Variables
Fuente: *Elaboración Propia (2017)*

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Enfoque

La investigación se enmarca en el paradigma positivista desde el enfoque cuantitativo, en virtud de que se pretende obtener información precisa, recolectando datos numéricos del fenómeno y de los participantes objetos de estudio, los cuales serán analizados bajo procedimientos estadísticos. En tal sentido, Hurtado y Toro (2007), señalan que el enfoque cuantitativo “se caracteriza por usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística” (p. 41).

En cuanto al tipo de estudio, el mismo estará apoyado en una investigación de campo transeccional, que según el Manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006) destaca que:

La investigación de campo es el análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito, bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o producir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquier paradigma o enfoques de investigaciones conocidas o en desarrollo. (p.14).

En cuanto a la modalidad, se enmarca en un proyecto de 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).

Así mismo, se enfoca en un nivel proyectivo. Al respecto Hurtado (2007) señala: “El nivel proyectivo, es aquel intenta proponer soluciones a una situación determinada. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, y no necesariamente ejecutar la propuesta” (p. 34).

La presente investigación corresponde a un diseño no experimental, ya que el instrumento fue aplicado con la intención de tomar la data directamente de la fuente, sin manipular ninguna de ellas. De acuerdo a Palella y Martins (2010), este tipo de investigación “es aquella que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna

variable, y en donde el investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes” (p.96).

3.2 Población y muestra

Piñango (2007), señala que la población “se refiere al conjunto de elementos que va a ser objeto de estudio o grupo de personas, entidades, instituciones, sobre quienes tendrá efecto los resultados y las conclusiones.” (p. 46). Para efectos del presente estudio, la población estuvo constituida por un total de Veintiún (21) trabajadores, los cuales conforman la plantilla de personal de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes. (Datos suministrados por la Auditora Interna Interina de la Gobernación del Estado Cojedes).

Tabla 2

Distribución de la Población del Estudio

Estratos	Número
Auditora Interna Interina	1
Auditor Jefe	2
Auditor V	3
Auditor IV	1
Auditor II	5
Auditor I	1
Analista Financiero V	1
Analista Financiero III	1
Ingeniero Inspector de Obras V	1
Analista de Organización y Sistemas I	1
Asistente Oficina I	1
Secretaria Ejecutiva II	1
Obreras	2
Total.....	21

Fuente: Información suministrada por la Auditora Interna Interina

En cuanto a la muestra, Sabino (2007) la define de la siguiente manera: “Es una parte del todo que llamamos universo y que sirve para representarlo...” (p. 83). Entonces, la muestra debe ser representativa para que resulte útil y poder llevar a cabo el trabajo, observando una porción relativa de unidades que permitan obtener resultados óptimos al recolectar la información respecto al tema que se estudia. Por consiguiente, para la presente investigación, la muestra se considera censal pues quedó constituida por el cien por ciento (100%) de la población al considerarla un

número manejable de sujetos, es decir, por los 21 trabajadores, denominándose muestra censal. En este sentido, Ramírez (2013) establece: “La muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son tomadas como muestra” (p.123). De allí, que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, son definidas por Tamayo (2004), como la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación (p. 126). En tal sentido, la técnica empleada para recoger la información en la institución fue: la observación directa, según Tamayo (ob. cit), “es aquella en el cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación”. (p.127).

De acuerdo Chávez (2007), los instrumentos de recolección de datos, “...son los medios o herramientas que el investigador aplica para obtener información de las características de la variable”. (p.96). En este sentido, se utilizó como instrumento el cuestionario, que de acuerdo a la opinión de Arias (2012): “es la modalidad de encuesta que se realiza mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas...” (p. 144).

Con base a lo descrito anteriormente, el instrumento de recolección de datos quedó estructurado por quince (15) ítems en total, tomando como referencia la escala tipo Likert que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “consiste en una serie de ítems presentadas en forma de afirmación o juicios, ante los cuales se pide la reacción o tendencias de los sujetos a quienes se les auto administra” (p. 256). De esta forma, el investigador obtiene información y al final se logra el final sumando las puntuaciones obtenidas en cada respuesta.

En este sentido, el cuestionario diseñado presentó cinco (5) alternativas de respuestas, las cuales son: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN), Nunca (N).

3.4 Validez y Confiabilidad del Instrumento

3.4.1 Validez

Validez del instrumento significa para Arias (ob. cit) “que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán sólo aquello que se pretende conocer o medir” (p. 145).

Para obtener la validez del instrumento, el instrumento de recolección de datos (cuestionario) fue sometido a un proceso de validación de contenido, a través de la técnica de juicio de expertos, que según López (2002) “permite la optimización y corrección oportuna de los posibles errores presentes en el cuestionario ya elaborado, desde el punto de vista de metodología, de contenido y de diseño” (p. 137). Por consiguiente, se tomó el juicio de los tres (3) siguientes expertos en las áreas de: Talento Humano y Gerencia con título de Magíster en Administración Mención Gerencia General: MSc. Danny Marcel Orasma C.I. 11.964.355, MSc. Niribethy Alvarez C.I. 14.770.752 y MSc. Maileth Montenegro C.I., quienes validaron el instrumento aplicado en este estudio, tomando en consideración aspectos tales como: la redacción de los ítems, coherencia, lenguaje y pertinencia con los objetivos. Es importante destacar que los expertos cuentan con años de experiencia, lo que los acredita para llevar a cabo dicha validación.

3.4.2 Confiabilidad

De acuerdo a Palella y Martins (ob. cit), “un instrumento es confiable cuando aplicado al mismo sujeto en diferentes circunstancias los resultados o puntajes obtenidos son aproximadamente los mismos.” (p.165) De esta manera, para calcular la confiabilidad se utilizará la técnica estadística apoyada en el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach, porque es un método de consistencia interna que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de los ítems medidos en escala tipo Likert.

Cabe destacar que al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Ruiz (1998) señala que Alpha de Cronbach “es la variante que permite estimar la confiabilidad de consistencia interna y se aplica en medición a través de la escala en las que no hay respuestas correctas, ni incorrectas” (p. 48). La fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Siendo:

$\sum S_i^2$ la suma de varianzas de cada ítem.

S_T^2 la varianza del total de filas.

K el número de preguntas o ítems

En tal sentido, para conocer la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se realizó una prueba piloto al personal de la Oficina de Administración y Finanzas de la Gobernación del Estado Bolivariano de Cojedes, los cuales poseen las mismas características o presentan mucha similitud con la muestra o población original con el propósito de garantizar la validez y confiabilidad del instrumento diseñado para luego ser aplicada al talento humano de la Unidad de Auditoría Interna. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit), señalan que una prueba piloto “consiste en administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra objetivo de la investigación” (p.306).

$$\alpha = \frac{15}{14} [1 - 0,172]$$

$$\alpha = 1,07 [0,83]$$

$$\alpha = 0,89$$

Es importante mencionar que este valor se determinó empleando el programa Informático Microsoft Excel, lo que permitió calcular fácilmente esta fórmula, a partir de la creación de una tabla de datos con los resultados obtenidos, vaciando las respuestas mediante la asignación del valor señalado por cada encuestado, de acuerdo con la Escala de Likert empleada. En tal sentido, los resultados del cálculo del coeficiente alpha de Cronbach para el método empleado indica obtuvo un valor de 0,89 lo cual se encuentra dentro del límite de 0,81 a 1,00; lo que indica que el instrumento de recolección de datos diseñado tiene una consistencia interna muy alta, según la siguiente escala de interpretación:

Tabla 3.

Escala de Interpretación para el coeficiente de Alpha de Cronbach

Rango	Interpretación
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: *Ramírez (2013)*

3.5 Técnicas de Análisis de la Información

En este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos obtenidos de la aplicación del instrumento: clasificación, registro, tabulación y codificación. En este sentido, el procesamiento de los datos comprende los procesos de tabulación y codificación de los datos. Según Balestrini (2006), el proceso de tabulación, “está relacionado con los procedimientos técnicos en el análisis estadístico de los datos, que permite determinar el número de casos de esa masa de datos, referidos a las diferentes categorías” (p. 174). Asimismo, la codificación, es: “la asignación de un número correlativo, que expresa un significado y facilita la agrupación de los datos, incorporado a cada una de las categorías de cada ítem y variable del instrumento de investigación” (p. 174).

En tal sentido, el análisis de los datos se realizó mediante la estadística descriptiva definida por Hernández, Fernández y Baptista (ob. cit), como: “la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable” (p. 343). Para cumplir

con el análisis de los datos, éstos serán tabulados manualmente y se presentarán mediante tablas de frecuencias y el porcentaje simple, atendiendo a los indicadores de las variables en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación del Capítulo

En este aparte, se presenta la información obtenida a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos aplicado al talento humano de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes. En este sentido, se utilizó la estadística descriptiva porcentual que según, Claret (2004) “Es la ciencia que trata sobre la toma, organización, recopilación, presentación y análisis de datos para deducir conclusiones que estén de acuerdo con los análisis efectuados” (p. 143).

4.2. Análisis de los Resultados del Instrumento Aplicado

Tabla 4

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Planificación”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0	0	0	0	0	2	10,0	19	90,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En esta tabla referida al indicador “Planificación”, se evidencia que el noventa por ciento (90%) de los trabajadores respaldan la alternativa nunca y casi nunca, al consultarles si se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales, con lo cual se evidencia la existencia de debilidades, al no tomar en consideración esta herramienta para el alcance de los objetivos organizacionales. En este orden de ideas, Chiavenato (ob. cit) manifiesta que la planificación estratégica “consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros, los cuales combinados con otros elementos le proporcionan a la organización las bases para tomar las mejores y oportunas decisiones”. (p. 91). Por consiguiente, la planificación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas que permitan lograr tales metas, y desarrollar los planes detallados que conduzcan a obtener los fines buscados. Este es un proceso continuo, ya que la organización

experimenta cambios constantes y la planificación debe girar en torno a eso cambios del medio ambiente organizacional. Los resultados indican que existen debilidades en cuanto a este indicador, por lo tanto, se hace énfasis en que la planificación es una función gerencial del órgano o ente, donde se considera la misión, visión y valores y debe ser formulada en atención a los objetivos y metas institucionales, con base en un conocimiento del entorno en que el órgano o ente desarrolla sus operaciones.

Tabla 5

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Análisis del entorno”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	0	0	0	0	0	0	4	19,0	17	81,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla se evidencia que el ochenta y un por ciento (81%) de los trabajadores encuestados optaron por la opción nunca y el diecinueve por ciento (19%) manifestó que casi nunca se identifican las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas externas que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, con lo cual se reafirma una vez más debilidades en el indicador análisis del entorno.

Estos resultados contravienen lo dispuestos por Según Steiner (ob. cit), al considerar que este análisis es “una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados”. (p. 194). FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es importante destacar que el análisis del entorno es de vital importancia para cualquier empresa, puesto que las organizaciones tanto públicas o privadas se encuentran inmersas en una dinámica organizacional que consiste en explicar y relacionar los procesos por los cuales se observan y detectan

posibles amenazas, en donde se estudia las oportunidades de proyección. Por lo tanto, es necesario conocer la situación de la empresa y con un diagnóstico se pueden identificar las debilidades y fortalezas de la organización.

Tabla 6

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Identidad organizacional”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	0	0	0	0	0	0	1	5,0	20	95,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla se demuestra que el noventa y cinco por ciento (95%) de los encuestados se inclinan hacia la alternativa nunca y el cinco por ciento (5%) restante opina que casi nunca los trabajadores se caracterizan por el sentido de pertenencia hacia el Órgano o Ente. En tal sentido,

Parafraseando a Kreitner y Kinicki (ob. cit), la importancia de instaurar una cultura organizacional es que la misma contribuye con la identidad, facilitando que los miembros de una organización se sientan plenamente identificados con ella, hasta el punto que existe entusiasmo generado por ello hacia la obtención de metas. Aunado a ello, facilita el compromiso colectivo. Impulsando a los trabajadores a interactuar voluntariamente en los procesos, lo cual a su vez fomenta la estabilidad del sistema social y permite crear una atmósfera acorde para el trabajo, percibiendo el entorno como positivo además de reforzador, donde los conflictos y cambios se administran de forma efectiva para lograr unas relaciones interpersonales fortalecidas.

Es importante destacar que el sentido de pertenencia es esencial para construir la identidad de una persona y para que los trabajadores se sientan a gusto y comprometidos con la institución, en tal sentido, se evidencia la existencia de debilidades en la Unidad de Auditoría Interna por lo que se deben implementar acciones dirigidas a crear un sentido de pertenencia a los trabajadores, donde se sientan satisfechos y les permita ejecutar sus labores de manera eficiente.

Tabla 7

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Orientación al logro”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	0	0	0	0	3	14,0	0	0	18	86,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

La información arrojada del indicador “Orientación al logro” demuestra que el ochenta y seis por ciento (86%) de los encuestados manifestó que nunca y el catorce por ciento (14%) algunas veces la Unidad está orientada hacia el logro de resultados. Es importante referir que Robbins (ob. cit) manifiesta que orientación al logro “es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas” (p. 76); por lo tanto, se deben implementar acciones para asegurar que las actividades reales se ajustan a las planificadas, además del seguimiento y la disposición a compartir responsabilidades para garantizar el logro de los objetivos.

A tal efecto, los resultados permiten inferir que existen debilidades en cuanto a este indicador tan importante, por lo cual se hace necesaria la aplicación de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.

Tabla 8

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Liderazgo”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0	0	0	0	0	20	95,0	1	5,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En la tabla se evidencian los resultados del indicador “Liderazgo”, donde se manifiesta que el noventa y cinco por ciento (95%) de los trabajadores indica que casi nunca y el cinco por ciento (5%) restante opina que nunca la gerencia mantiene un liderazgo organizacional que propicia el crecimiento personal y profesional de los empleados. En tal sentido, el liderazgo es una función gerencial, donde el líder busca alcanzar una meta o una serie

de metas específicas, la misma debe estar presente en el desarrollo de equipos, ya que representa un orden y estructura en la distribución de las tareas por equipos de trabajo designados por la institución educativa; consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto, Stoner (2004); hace referencia al término indicando que:

Implica influir, motivar y comunicarse con todos los miembros de la organización; también crear un clima adecuado para poder desarrollar las actividades o tareas emanadas de la dirección, lo cual es fundamental en el desarrollo de equipos que buscan un mismo fin dentro de las instituciones. (p. 157).

En este sentido, los resultados reflejan debilidades en este indicador, por lo que se requiere de la implementación de acciones a objeto de favorecer la puesta en práctica de este indicador.

Tabla 9

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Comunicación”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	0	0	0	0	0	0	1	5,0	20	95,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Cabe destacar que en el presente ítem, se indaga si las prácticas de comunicación existentes dentro de la Unidad promueven el trabajo en equipo; por lo que el noventa y cinco por ciento (95%) respondió que nunca y el cinco por ciento (5%) que casi nunca; resultado esta otra debilidad que afecta la motivación y el desempeño de los trabajadores. Chiavenato (ob. cit), enfatiza que comunicación “es el intercambio de información entre los individuos; por tanto, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social (p. 162).

En este sentido, los resultados esperados depende de la calidad de la comunicación que se mantenga desde la gerencia hacia el equipo de trabajo; ya que sólo conociendo y practicando los principios de una comunicación efectiva se podrá coordinar, dirigir, enseñar, aceptar; pero sobre todo, lograr una retroalimentación de confianza propicia para conseguir motivar a los funcionarios públicos hacia el desempeño administrativo

en base a las acciones conlleven a lo que realmente se persigue en la Unidad de Auditoría Interna.

Tabla 10

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Trabajo en equipo”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	20	95,0	1	5,0	0	0	0	0	0	0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Sobre el indicador trabajo en equipo, se tiene que el noventa y cinco por ciento (95%) de los encuestados manifestó que siempre el personal trabaja de forma coordinada para alcanzar las metas. Por consiguiente, Contreras (2006) refiere que:

El trabajo en equipo permite a todos los miembros de una institución a integrarse con sus objetivos y actividades de forma conjunta, así cuando cada uno de los miembros trabaja armónicamente con otras personas, se motiva de gran manera, lo cual les permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración; por el contrario si trabajan individualmente, se desmotivan creándoles un estado de depresión, desinterés, apatía, hasta agresividad e inconformidad con el trabajo que realizan. (p. 74).

En consecuencia, se evidencia una gran fortaleza institucional, ya que el trabajo en equipo se debe implementar como una herramienta valiosa para cualquier gerente y se debe fomentar su práctica para el alcance de los objetivos.

Tabla 11

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Desempeño laboral”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	0	0	0	0	1	5,0	0	0	20	95,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el ítem 8 se abordó el indicador desempeño laboral, donde el noventa y cinco por ciento (95%) indicó que nunca y el cinco por ciento (5%) restante casi nunca, esto evidencia que el talento humano en su desempeño laboral no contribuye como

principal factor de éxito de la organización; por lo existe debilidades que se deben abordar de manera oportuna para el correcto desenvolvimiento de los servidores públicas, a fin de que realicen los procesos administrativos enmarcados en la filosofía de la misión y visión definidos por la Unidad de Auditoría Interna.

Es importante resaltar a Chiavenato (ob. cit.), quien expone que el desempeño es: “La ejecución voluntaria de conductas relevantes para alcanzar las metas de la organización. Esto es, los aportes conductuales del individual para el logro de metas superiores” (p. 24). Parafraseando al citado teórico se deduce que el desempeño es la conducta, no el resultado de esa conducta; aunado a ello, se alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que alcancen esas conductas. Por ello, el desempeño laboral es una variable que se haya en función de los resultados obtenidos en la realización de las funciones inherentes al cargo.

Tabla 12

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Principios”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	0	0	0	0	0	0	4	19,0	17	81,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Los resultados de este indicador reflejan que el ochenta y un por ciento (81%) de los trabajadores indicó que nunca y el diecinueve por ciento (19%) casi nunca, por lo cual se infiere que el personal no se encuentra identificado con los principios morales que prevalecen en la Unidad. Al respecto, Robbins (ob. cit) afirma que los valores comprenden un conjunto de principios orientadores de la conducta del trabajador en la organización, por cuanto tienen un significado individual y compartido que dirige la forma de actuar.

Por lo tanto, los resultados demuestran debilidades en cuanto a la identificación del talento humano con los principios organizacionales, en tal sentido, estos valores deben ser redefinidos, enunciados con claridad, ser difundidos y publicado en la Unidad de Auditoría Interna, de ser necesario explicados al personal, además de

modelados por la alta dirección y jefes de la Unidad, concluyendo que las normas y principios son reglas de carácter cultural, las cuales son enunciadas e informadas por la alta dirección con el fin de reglamentar la conducta de los trabajadores en los linderos de la organización, por lo que deben ser difundidas y explicadas a los trabajadores porque de ello depende estrechamente su cumplimiento.

Tabla 13

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Motivación”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
10	0	0	0	0	0	0	4	19,0	17	81,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

La información arrojada del indicador “Motivación” indagado en el ítem 9, arroja que el ochenta y un por ciento (81%) concuerda que nunca, y el diecinueve por ciento (19%) casi nunca. lo que refleja que el personal no se considera parte importante del órgano o ente; con lo cual se evidencia la falta de asesoramiento por parte de gerencia de fomentar la motivación para impulsar el eficiente desempeño laboral de los servidores públicos.

Por consiguiente, Alles (2007) expone que la motivación es hacia “Las personas porque son realizadas como personas y no como recursos productivos” (p. 27). Esto evidencia la gerencia de la agencia debe motivar a su talento humano para que impulsen mejoras en el servicio hacia los clientes y usuarios.

Por lo tanto, se refleja la obligatoriedad de mantener motivados a los empleados para lograr una unificación de los objetivos a seguir con el fin de lograr el éxito y el desempeño ideal del su talento humano de la Unidad de Auditoría Interna, en un ambiente de trabajo que incluya supervisión, pagos, administración, normas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; los cuales se denominan motivadores e involucran las oportunidades de realización, el reconocimiento y la responsabilidad, factores estos que producen la satisfacción en el puesto de trabajo.

Tabla 14

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “Valoración del talento humano”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
11	0	0	0	0	0	0	2	10,0	19	90,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En función al ítem 10 en el cual se examinó sobre si las prácticas gerenciales están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial del órgano o ente; por lo que se evidencia que el noventa por ciento (90%) respondió nunca y el diez por ciento (10%) restante indicó que casi nunca; de allí pues que se observa que no se emplea esta herramienta tan indispensable para que el personal se desempeñe eficientemente, lo cual debe manifestarse a través de acciones de evaluación del desempeño del talento humano que determinen el cumplimiento de las actividades planificadas; de hecho sirve para otorgar los correctos sistema de ascensos y recompensas. Para dar apoyo a lo planteado y aclarar la importancia de utilizar esta herramienta se cita a Alles (ob.cit), quien explica el reconocimiento:

No es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización (p. 120)

Por tanto, se evidencia el reconocimiento y valoración del talento humano como un instrumento motivacional fundamental para el éxito de la Unidad; debido a que los trabajadores sienten la necesidad de superarse cada día para obtener beneficios laborales y personales que los hacen crecer profesionalmente para hacer carrera dentro de su institución. En efecto, con los servidores públicos suficientemente motivados se logran los objetivos planteados logrando obtener metas consolidadas.

13	20	95	1	5,0	0	0	0	0,0	0	0,0	21	100
----	----	----	---	-----	---	---	---	-----	---	-----	----	-----

Fuente: Elaboración Propia (2017)

Este ítems 13 señala indaga sobre la factibilidad técnica, donde las respuestas evidencian que el noventa y cinco por ciento (95%) afirmó siempre y el cinco por ciento (5%) restante manifestaron casi siempre. Lo que se soporta con lo expresado por Serrano (2002) quien acota que:

La factibilidad técnica es la posibilidad de dar cumplimiento a todos los requisitos técnicos del proyecto. Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, entre otros, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente, se refiere a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse. (p. 30).

De allí pues, se infiere que se disponen de los recursos técnicos necesarios para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes.

Tabla 17

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “factibilidad económica”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	20	95	1	5,0	0	0	0	0,0	0	0,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En el ítem se estudió si se cuenta con los recursos financieros suficientes para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes, por lo que el noventa y cinco por ciento (95%) indicó siempre y el cinco por ciento (5%) señaló casi siempre. La factibilidad económica de acuerdo a Serrano (ob. cit):

Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y para obtener los recursos básicos debe

considerarse el costo del tiempo, costo de la realización y costo de adquirir nuevos recursos. (p. 34).

Por lo tanto, estos resultados indican que existe viabilidad económica para implementar el mencionado plan estratégico.

Tabla 18

Distribución de Frecuencia y Porcentaje del Indicador “factibilidad psicosocial”

Ítems	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
16	20	95	1	5,0	0	0	0	0,0	0	0,0	21	100

Fuente: Elaboración Propia (2017)

En los resultados se percibe que la totalidad de los empleados manifiesta que participarían en la aplicación de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes. Esta factibilidad según Serrano (ob. cit) es definida como: “La disposición de los recursos humanos a participar durante la operación del proyecto”. (p. 35). En tal sentido, el análisis indica que el personal se encuentra dispuesto a participar en la aplicación del plan en referencia.

CAPÍTULO V
PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO
COJEDES

5.1 Presentación del Plan estratégico

Las instituciones públicas están orientadas a la mejora permanente, continua, trascendental, así como multidimensional; de forma tal que los procesos internos se ejecuten en concordancia con los objetivos de desarrollo esperados. Asimismo, es necesario conocer con amplitud los aspectos que determinan el entorno de la cultura organizacional, así como aquellos relacionados con el desempeño laboral, por cuanto una institución pública puede establecer una serie de supuestos o valores que sus empleados aceptan y comparten, pero se debe tomar en cuenta que las funciones deben lograr incentivar al empleado para que los niveles generales de motivación hacia el trabajo sean elevados y puedan cumplir con los objetivos de la organización.

Cabe destacar que el teórico Robbins (ob. cit), considera a la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por sus miembros y distingue a una organización de otras” (p. 440). Por tanto, se infiere que la cultura organizacional incluye un conjunto de normas, valores, creencias, tradiciones, e inclusive hábitos; los cuales determinan una actitud y comportamiento en los trabajadores, lo cual tiene repercusión sobre su comportamiento dentro de las organizaciones.

En consideración a lo precitado, se asume que la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y de las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en éstas, al dar cabida a un conjunto de significados, valores, elementos normativos, entre otros, los cuales intervienen en el comportamiento de los trabajadores, y por ende, se relacionan con el desarrollo sostenido logrado por las organizaciones en cuestión.

En atención a lo anterior, considerando la relevancia de la cultura organizacional

dentro de cualquier institución se hace propicia la ocasión para implementar el presente trabajo enmarcado en un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.

A través de la implementación de este plan estratégico se aspira fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora permanente, continua, trascendental, así como multidimensional; de forma tal que se logre incentivar al empleado para que los niveles generales de motivación hacia el trabajo sean elevados y puedan cumplir con los objetivos propuestos.

5.2. Justificación del Plan

La importancia de implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes, se fundamenta en fortalecer la oportunidad para asumir decisiones por parte del Departamento de Talento Humano Humanos, a los fines de optimizar las condiciones organizacionales internas, así como beneficiar el comportamiento del personal.

También se justifica por la necesidad de adoptar dentro de la institución parámetros de para abordar de forma efectiva y eficaz las actividades diarias de los servidores públicos para lograr los objetivos de maximizar los niveles de desempeño de los trabajadores; todo lo cual beneficia el logro de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, llevarse a cabo en la Unidad de Auditoría Interna, los beneficios de este estudio se extienden de forma primordial a los trabajadores, resaltando con ello su valor social, por cuanto las intervenciones que se realizan en materia de cultura organizacional, así como del desempeño laboral pueden promover cambios generadores de conductas positivas en el personal que labora en este órgano de control implicando un bienestar de los recursos humanos.

5.3. Factibilidad del Plan

5.3.1. Factibilidad Psicosocial

La factibilidad de la presente propuesta se encuentra basada en la aceptación del talento humano que labora en la Unidad de Auditoría Interna en participar en la implementación del plan estratégico; el cual se realizó en base a las necesidades observadas por la autora del presente estudio como funcionaria adscrita a dicha unidad. Asimismo, se evidencia que los mismos lo perciben de manera positiva por cuanto consideran que contribuye al mejoramiento del desempeño de los funcionarios y a fortalecer los procesos administrativos débiles en la institución.

5.3.2. Factibilidad Técnica

En cuanto a la factibilidad técnica consistió en realizar una evaluación tanto de los recursos físicos y tecnológicos existente en la Unidad de Auditoría Interna que contribuyan a la aplicación del mencionado plan estratégico. En este orden de ideas, se evidenció que la gerencia manifestó que existe la disposición de los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios, lo cual es fundamental para la implantación efectiva del plan, además, posee talento humano calificado e idóneo para contribuir al desarrollo de la misma.

5.3.3. Factibilidad Económica

En relación al cálculo costo-beneficio pudo determinarse como factible de llevar a cabo; debido a que se cuenta con la disponibilidad presupuestaria y financiera destinada exclusivamente para implementar el plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.

De la misma manera los funcionarios están prestos para cada una de las actividades de formación a implementarse para mejorar la cultura organización lo cual repercute de manera positiva en el desempeño laboral.

5.3.4 Factibilidad Legal

El plan en referencia se considera factible de aplicar, en virtud de que no contraviene alguna norma o ley de carácter legal o sublegal establecida, sino por el

contrario, se caracteriza por ser un plan estratégico apegado a la normativa legal vigente vinculada a la cultura y clima organizacional, por lo cual jurídicamente la propuesta es ampliamente factible de implementar.

5.3.5 Factibilidad de Fechas:

Esta factibilidad indica si el plan estratégico es razonable de implementar en el cumplimiento de su calendario. En este sentido, este tipo de factibilidad es viable puesto que se cumplen los plazos entre lo planeado y lo real, para poder llevar a cabo el modelo en el momento que se necesite. Para demostrar esta factibilidad, se utilizó la herramienta gráfica del Diagrama de Gantt, el cual contemplan seis (6) etapas, tal como se muestra a continuación:

Tabla 19

Diagrama de Gantt de la Ejecución de la Propuesta

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de culminación	Año 1 (2017)											
			M	J	J	A	S	O	N	D				
1) Diagnóstico institucional	Mayo 2017	Junio 2017	■	■										
2) Fortalecer los valores institucionales	Junio 2017	Julio 2017		■	■									
3) Captar condiciones cambiantes de la organización y adapta su conducta a los nuevos requerimientos	Agosto 2017	Septiembre 2017				■	■							
4) Cambiar las metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en el ente	Octubre 2017	Noviembre 2017						■	■					
5) Incrementar la eficiencia, calidad y autodesarrollo del talento humano	Noviembre 2017	Noviembre 2017							■					
6) Alinear la conducta con las necesidades, prioridades y transformación del Órgano o ente	Diciembre 2017	Diciembre 2017											■	

Fuente: Elaboración propia (2017).

5.4. Objetivos del Plan

5.4.1. Objetivo general

Aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional como herramienta para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.

5.4.2. Objetivos específicos

1. Fortalecer los valores institucionales.
2. Captar condiciones cambiantes de la organización y adapta su conducta a los nuevos requerimientos.
3. Cambiar las metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en el ente.
4. Incrementar la eficiencia, calidad y autodesarrollo del talento humano.
5. Alinear la conducta con las necesidades, prioridades y transformación del órgano o ente.
6. Evaluar el plan estratégico gerencial de cultura organizacional implementado.

5.5. Fundamentación del Plan

El presente Plan estratégico dirigido al talento humano de la Unidad de Auditoría Interna se convierte en el eje central operativo que permite manejar la trilogía persona– acción – resultado que por medio del deseo permite el éxito de la organización a través del establecimiento es estándares para introducir cambios concretos en sus métodos de trabajo comprometiendo los recursos humanos con los objetivos personales e institucionales.

Teóricamente, se fundamenta en la Dra. Martha Alles (2007), quien expone que la motivación es hacia “Las personas porque son realizadas como personas y no como recursos productivos” (p.27). De allí pues, los gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base a las carencias del talento humano; en efecto, los funcionarios deben tomar conciencia de la importancia de su autodesarrollo.

Enmarcado en el deseo de reconocimiento que fomenta Alles (ob. cit.), quien acota que “La necesidad de los sujetos, de ser valorados y reconocidos como personas, tomando en cuenta sus características individuales y no simplemente ser vistos como un grupo de objetos de trabajo” (p. 89); por otro lado también señala que: “Este es un importante factor al momento de realizar sus habituales tareas, reflejándose en su rendimiento laboral” (p. 90). Igualmente Alles (ob. cit), que “Los empleados desean que se les valore sus capacidades y habilidades, y de un modo u otro desean tener posibilidades de desarrollo” (p. 91).

En este sentido, en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación se necesita establecer objetivos desafiantes y realistas: para determinar los posibles beneficios o rentabilidad organizacional y de esta manera motivar a los funcionarios y reconocer su potencial para vincularlo en pro de los objetivos institucionales.

5.6. Fases del Plan

5.6.1. Fase I Diagnóstico

En la presente investigación el diagnóstico se realizó, a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos diseñado para recabar información inherente a la cultura organizacional de la Unidad de Auditoría Interna, donde se logró determinar las necesidades requeridas e informarla a la gerencia a través de una reunión tipo conversatorio donde participó el talento humano, quienes opinaron acerca de los aspectos de la cultura organizacional a fortalecer. En consecuencia la autora realizó un informe detallado y luego, se presentó el plan estratégico. Ander-Egg (2000), explica que el diagnóstico:

Es una etapa de un proceso por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades o problemas que afectan a un sector o aspecto de la realidad que es motivo de un estudio-investigación, con la finalidad de desarrollar programas y realizar una acción (p. 39)

5.6.2 Fase II Planificación

Cortés (2009) define la planificación como:

El proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para

llegar al estado final deseado", en esta investigación se determinan y documentan el alcance de la propuesta, se identificaron los recursos, se determinaron los requerimientos y métodos de comunicación y por último se evaluó la propuesta (p. 28)

En función al diagnóstico se planificaron una serie de acciones a ejecutar para minimizar las fallas determinadas en el diagnóstico realizado. En tal sentido, se planificaron las siguientes acciones:

Tabla 20

Actividades del Plan Estratégico gerencial de cultura organizacional

Fase	Objetivos	Acciones	Estrategias
Fortalecer los valores institucionales	Identificar la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un escenario nuevo y cada vez más cambiante	<ol style="list-style-type: none"> 1.Reconocer los principios institucionales 2. Generar talleres de socialización de cada uno de los valores 3. Alinear los objetivos individuales con los organizacionales 4. Definir el tipo de estándar requerido para cada objetivo 5. Determinar las acciones a realizar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de espacios de discusión para compartir y aprender las estrategias que faciliten alcanzar los objetivos establecidos. 2. Recompensas e incentivos cuando se alcancen las metas o resultados. 3. Impulso a la gente para que asuma su responsabilidad con el actuar que permite el logro de resultados
Captar condiciones cambiantes de la organización y adapta su conducta a los nuevos requerimientos	Organizar grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la brecha de desempeño e instrumentar el mejoramiento del actuar de los individuos. 2. Desarrollar las acciones que generen impacto en el la Unidad 3. Detectar, atraer y motivar a las personas en el alcance de los resultados. 4. Impulsar las acciones individuales con el fin de lograr el crecimiento organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Focalización en los comportamientos que producen éxito individual y grupal. 2. Generación de estándares comparativos con las personas exitosas. 3. Realización de análisis costo-beneficio.
Cambiar las metas y proyectos individuales para alcanzar un desempeño de excelencia en la organización.	Visionar la Unidad a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajar para alcanzar los estándares establecidos por la organización. 2. Establecer métodos que permitan medir sus resultados 3.Definir objetivos desafiantes y realistas para las personas y la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Establecimiento de estrategias que permitan hacer bien el trabajo 2.Generación de estándares individuales y organizacionales 3.Emprendimiento de acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar los objetivos propuestos
Incrementar la eficiencia,	Mejora o implementar y	1. Llevar a las personas de la organización a desarrollarse	1.Acompañamiento en la construcción de objetivos claros

calidad y autodesarrollo	estandarizar procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional	como seres integrales. 2. Coadyuvar a la disposición al cambio. 3. Identificar las necesidades de desarrollo con base en el logro de los resultados propuestos.	y concisos tanto organizacionales como personales. 2. Generación de actividades orientadas a la eficiencia y calidad de la organización. 3. Establecimiento de espacios de retroalimentación que permitan el autodesarrollo
Fase	Objetivos	Acciones	Estrategias
Alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización.	Mantener los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar los propuestos, con relación al entorno en el que operan continuamente	1. Permitir la relación de las personas de una manera efectiva con los demás. 2. Asumir retos y riesgos para obtener beneficios en el logro de los objetivos.	1. Fortalecimiento en la toma de decisiones encaminadas a la acción. 2. Disposición para trabajar bien, es decir, para alcanzar objetivos, superar estándares de excelencia.
Evaluar el plan estratégico gerencial de cultura organizacional implementado	Realizar evaluaciones puntuales, a fin de determinar la efectividad del plan estratégico	Monitorear y evaluar el progreso hacia las metas.	1. Formalización de decisiones después de evaluar el costo – beneficio 2. Implementar los instrumentos y mecanismos necesarios para medir el avance y resultados del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales

Elaboración Propia. (2017)

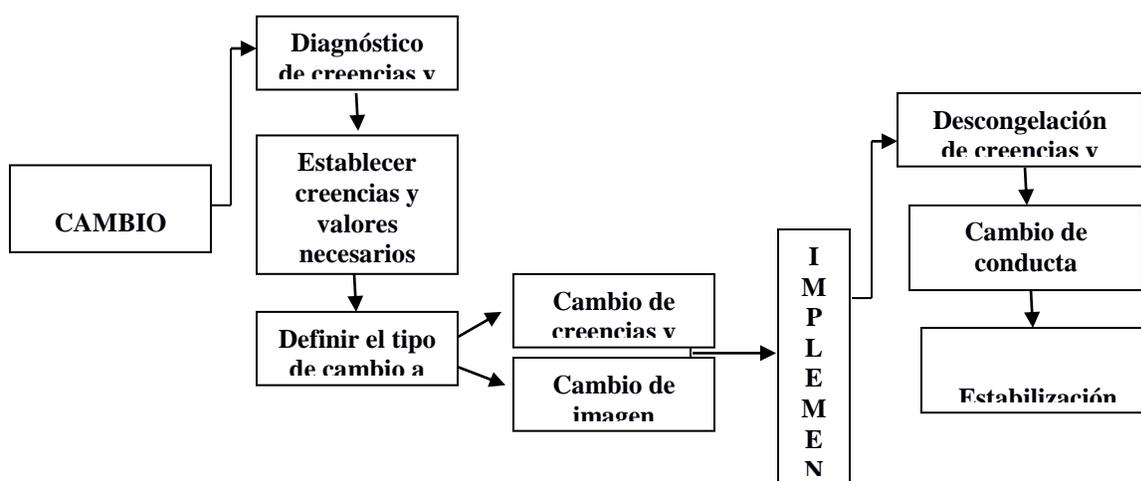


Figura 2. Táctica del Plan Estratégico de Cultura Organizacional.
Elaboración propia.

Para lograr la implementación del cambio es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, las normas y las actitudes de los miembros de la organización. Las creencias son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje, que sirven para explicar la realidad y que preceden a la configuración de los valores, las normas son reglas de conducta concienzuda, mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar y/o rechazar normas. Los conflictos de valores se traducen en la existencia de normas y conductas contradictorias.

5.7 Aplicación del plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes

Sánchez (2005), plantea que la ejecución:

Es la etapa en la que se coordinan los recursos humanos y materiales de acuerdo a lo establecido en el Plan de gestión de la propuesta, a fin de conseguir los objetivos establecidos. La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada (p. 38)

De allí se desprende que la ejecución consiste en la puesta en práctica de las acciones planificadas; es por ello que la ejecución debe ser consistente con los propósitos y los términos de referencia definidos previamente, esta etapa debe ser lo suficientemente flexible como para introducir modificaciones durante la marcha del Plan estratégico.

En cuanto a las actividades implantadas, se evidencia que para crear la cultura organizacional propia de la Unidad en correspondencia con los valores finales de las mismas fue necesario fortalecer los valores institucionales como herramienta estratégica para lograr el proceso de implementación de los cambios y fortalecer la actitud estratégica, lo cual redundará en el cumplimiento de los objetivos. Estos son los siguientes:

- Objetividad. Conforme a criterios jurídicos y técnicos, con rigor metodológico y al margen de influencias o prejuicios que alteren los resultados de la gestión fiscalizadora.

- Imparcialidad Con rectitud y justicia.
- Apoliticismo. Libres de cualquier influencia político - partidista.
- Ética. Con honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación, transparencia y pulcritud.
- Identidad y compromiso. Con orgullo, satisfacción y promoviendo los principios y valores de nuestra Institución.
- Trabajo de equipo. Interactuando con armonía, confianza y respeto para el logro de los objetivos comunes.
- Responsabilidad. Conscientes de nuestra obligación como servidores públicos, realizando el mejor esfuerzo para cumplir con los deberes asignados y asumiendo las consecuencias de nuestros actos.

De igual manera, se realizaron talleres de socialización para que los servidores públicos tengan conocimiento de cada uno de los valores. Así como también se establecieron los factores clave a tomar en cuenta para el éxito de su Plan Estratégico, los cuales son:

- Gestión del conocimiento. La UAI considera el factor humano como principal protagonista en el cumplimiento de la misión y en el logro de los objetivos institucionales, por ello la gestión del talento humano debe dirigir sus acciones a mantener en alto grado su nivel de conocimientos, capacidades y habilidades.
- Mejoramiento continuo. La gestión debe garantizar la revisión permanente y la adecuación oportuna de sus procesos a las necesidades actuales y emergentes del Estado y a los resultados en materia de control que exigen los ciudadanos.
- Responsabilidad Social. La gestión de la Unidad de Auditoría Interna debe coadyuvar en el logro de una mejor sociedad y desarrollo sustentable para el país, mediante el diseño y ejecución de estrategias orientadas al mejoramiento de su entorno.

- Oportunidad. La labor fiscalizadora debe ser lo más contemporánea posible con la gestión administrativa objeto de control, como fórmula para que sus resultados puedan tener la indispensable influencia preventiva o correctiva y las sanciones, cuando resulten procedentes, logren el necesario efecto disuasivo.

Para Alinear los objetivos individuales con los organizacionales, se propuso un objetivo institucional para optimizar la gestión del capital humano con los siguientes objetivos específicos:

1. Potenciar las capacidades y conocimientos del personal.
2. Mejorar las condiciones socio-económicas del personal.
3. Optimizar los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal.

5.7 Evaluación y Análisis de los resultados del plan

Para dar continuidad se procede a la evaluación la cual expone, Ahumada (2009), como:

La acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas, al respecto esta fase permite valorar o emitir juicios, lo que permite determinar si se alcanzaron los objetivos previstos. Se concreta en un conjunto de instrumentos que permiten visualizar los problemas o dificultades que se puedan presentar (p. 136)

Al ejecutar el Plan estratégico y tener los resultados; lo siguiente es evaluar el mismo, el cual se realizó a través de un cuestionario el cual fue aplicado a cinco (5) funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna, con el fin de determinar el impacto causado por las acciones implementadas. Se debe resaltar que la estructura del formato se basó de la siguiente forma: Cuatro (4) alternativas de respuestas en escala de Likert desglosadas así: Deficiente; Suficiente; Regular y Excelente.

Como resultado en cuanto a la primera pregunta que solicitaba información con respecto al contenido desarrollado en los talleres, 100 % respondió que fue excelente,

el material facilitado se mostraba relevante y los profesores con muy buenas participaciones. Aunado a ello, una segunda pregunta que se les realizó fue acerca del comportamiento que mantuvo el docente en la facilitación de los talleres, a lo que el 100 % afirmó que excelente. Es de hacer notar que los facilitadores de los talleres son docentes de pre grado y postgrado competentes en las áreas trabajadas.

En cuanto a la evaluación realizada al material y los recursos utilizados por los facilitadores para los talleres, mesas de trabajos y la lluvia de ideas el 100 % de los funcionarios lo calificaron de excelente, argumentaron que la información facilitada fue precisa y les resultaría útil para el cambio de paradigma en el proceso de iniciar con entusiasmo y motivación el desempeño de los procesos administrativos través de lo aprendido sobre: tipos de motivación, comunicación efectiva, trabajo en equipo, inteligencia emocional, pensamiento conceptual, pensamiento analítico y técnicas de resolución de conflictos.

A continuación, se presenta el formato utilizado para la evaluación del Plan motivacional aplicado a los cinco (5) funcionarios

<p>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p>

Por favor marque la alternativa que corresponda a su opinión con respecto a:

1.- El contenido de los valores institucionales fortalecidos

Deficiente_____Suficiente_____Regular_____Excelente_____

2.- Aptitud del personal que impartió los talleres de socialización:

Deficiente_____Suficiente_____Regular_____Excelente_____

caracterizan por el sentido de pertenencia hacia el Órgano o Ente, la Unidad no está orientada hacia el logro de resultados y la gerencia no mantiene un liderazgo organizacional que propicia el crecimiento personal y profesional de los empleados. Además, las prácticas de comunicación existentes dentro de la Unidad no promueven el trabajo en equipo y el talento humano en su desempeño laboral no contribuye como principal factor de éxito de la organización.

Del mismo modo, el personal no se encuentra identificado con los principios morales que prevalecen en la Unidad, el personal no se considera parte importante del órgano o ente, las prácticas gerenciales no están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial del órgano o ente; por lo que el personal considera necesario implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes.

En cuanto al tercer objetivo específico dirigido a Diseñar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes se diagnosticó que se disponen de los recursos técnicos y financieros suficientes para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes.

De igual manera, los empleados manifiestan que participarían en la aplicación de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes; por lo tanto, se propuso la aplicación de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes para dar cumplimiento al cuarto objetivo de la investigación. Por último, se realizó la evaluación del impacto del plan estratégico implementado, donde se conoció que es bien percibido por los servidores públicos, ya que el mismo contribuye a que la misma sea innovadora, se adapte ágilmente a los cambios, sobreviva y crezcan, y para lograrlo necesariamente

deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la organización, pero que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas.

RECOMENDACIONES

Cabe destacar que una vez comprendidos los objetivos de esta investigación surgen como recomendaciones tanto a la gerencia como a los servidores públicos adscritos a la Unidad de Auditoría Interna seguir las siguientes consideraciones:

- Seguir reforzando los elementos de la cultura organizacional, dado que mantienen una tendencia favorable, implicando que las acciones emprendidas han sido favorables para promover supuestos ajustados a las metas y objetivos organizacionales.
- Mantener la estructura organizacional sencilla, mantener los canales comunicacionales en torno a los valores para seguir resaltando la identificación con los mismos, así como el uso de símbolos, y ceremonias que consolidan una cultura compartida.
- Respecto al desempeño laboral de los trabajadores, se recomienda introducir un plan de formación dirigido a mantener los altos niveles de conocimiento del trabajo, producción, responsabilidad, capacidad de liderazgo, identidad laboral, a los fines de mantener un reforzamiento del nivel alto de desempeño laboral, a los fines de favorecer el logro de las metas establecidas.
- En cuanto a la asociación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, se recomienda seguir realizando estudios que incluyan otras variables, por cuanto los resultados revelan que son variables de influencia multidimensional, siendo un aporte científico relevante conocer la diversidad de elementos que pueden influirla de manera simultánea, tales como la orientación estratégica del personal, los procesos de cambio, entre otros.
- Alcanzar una comunicación efectiva, que fortalezca las relaciones entre gerentes y servidores públicos.

- Propiciar el trabajo en equipo basado en la responsabilidad compartida.
- Implementar de manera definitiva el plan estratégico, así como realizar las modificaciones que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos y metas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. 2007. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. 5° Edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. p. 27.
- Álvarez, C. 2012. Evaluar la cultura organizacional y motivación como estrategias gerenciales para optimizar el desempeño laboral en Agencia San Carlos Cervecería Polar C.A. Trabajo de Grado No Publicado. Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General. UNELLEZ. San Carlos. Pp.
- Álvarez, G. 2004. Trabajo de grado centrado en relaciones entre variables. Caracas: UPEL-IMPM. p. 43
- Aparicio, R. 2013. Cultura organizacional: Alternativa Gerencial para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital San Carlos, Cojedes. Trabajo de Grado No Publicado. Magíster Scientiarum en Administración Mención Gerencia General. UNELLEZ. San Carlos. Pp.
- Arias. F. 2012. El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta Edición Caracas: Epísteme. p. 122, 145.
- Balestrini, M. 2006. Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (6ta ed.). Caracas: B.L Consultores Asociados p. 174.
- Blanco, A. 2009. Desempeño Laboral. Madrid. Editoria Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. p. 76
- Blas, P. 2014. Diccionario de Administración y Finanzas. Palibrio. p. 56
- Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. 2003. Cultura organizacional y bienestar laboral. Revistas.Javeriana.Edu, p. 115-114.
- Certo, S. 1999. Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill. p. 46
- Chávez, N. 2007. Introducción a la investigación Educativa. Maracaibo, Venezuela: Editorial Universal. ARS Gráfica. p. 96
- Chiavenato, I. 2007. Introducción de Recursos Humanos. El Capital Humano en las Organizaciones. México, D.F.: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. p. 34, 76
- Contreras, M. 2006. Gerencia Educativa. Caracas: Cromos. p. 74

- Davis, K. y Newstron, J. 2003. Comportamiento Humano en la Organización. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill,. p. 78
- Decreto de Creación de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes. Decreto N° 371/03 de fecha 31/01/2003. Gaceta Oficial del Estado Cojedes, Edición Extraordinaria N° 211. Cojedes, enero 31
- Guédez, V. 2006 Gerencia, Cultura y educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas. p. 92
- Heredia, O. 2015. Lineamientos Estratégicos para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional en los Centros de Distribución de Consumo Masivo de Empresas de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas. Trabajo de Grado No Publicado. Magíster en Administración de Empresas Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Bárbula. Pp. 161.
- Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. 2010. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Quinta Edición. Perú. 256, 306, 343.
- Hitt, M. 2007. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. Séptima Edición. Cengage Learning Editores. p. 746
- Hurtado, F., y Toro, J. 2007. Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. Caracas: Editorial CEC SA. Colección Los Libros de EL NACIONAL. p. 14
- Hurtado, J. 2007. El Proyecto de Investigación. Caracas: Quirón. p. 41
- López, M. 2002. Procesos de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela. Pp. 123, 137.
- Miesing, P. y Andersen, D. 2008. El tamaño y alcance de la planificación estratégica en agencias estatales New York. American Review of Public Administration, 21 (2). p. 119
- Parella, S. y Martins, F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. 3ERA Edición. Venezuela: FEDUPEL. p. 165.
- Piñango, L. 2007. Trabajos y proyectos escolares. Mérida: PIAMCU. p. 46
- Plan General de Investigación de la UNELLEZ. Resolución N° CD 2008/796 Acta N° 747, Punto N° 29. octubre 02,

- Polacre, J. 2015. Análisis de la cultura organizacional desde la percepción Gerentes-Empleados de la Alcaldía Bolivariana Rómulo Gallegos de Elorza, Estado Apure. Trabajo de Grado No Publicado. Magíster Scientiaum en Administración de Negocios. Universidad Nacional Abierta. San Fernando. Pp. 199
- Ramírez, T. 2013. Cómo Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: Panapo. p. 123
- Robbins, S. 2009. Comportamiento Organizacional. 13 edición. Prentice Hall México, DF. p. 444, 558, 602
- Ruiz, C. 1998. Instrumentos de Investigación Educativa. Ediciones CIDERG, C.A Barquisimeto, Edo. Lara Venezuela. p. 48
- Sabino. C. 2007. El Proceso de Investigación. Una introducción teórico- práctica. Caracas. Venezuela: Editorial Panapo. p. 83
- Salazar, J. 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, Ciudad de La Habana, v. 20, n. 4, oct. 2009. p. 69
- Serna, H. 2008. Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia. Ediciones Gestión 2000. p. 17
- Steiner, G. 2004. Planeación Estratégica. México: Compañía Editorial Continental, S.A. CECSA. p. 194.
- Stoner, J. 2004. Administración, sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. Pp. 157.
- Tamayo y Tamayo, M. 2004. Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Colombia: Editorial Limusa. p. 126, 127.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 2006. Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ª ed.). Caracas. p. 14
- Vergara, G. 2009. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. México, D.F. Ediciones: Gestión Empresarial. p. 26
- Villegas, C. 2017. Impacto de la Cultura Organizacional sobre la Satisfacción Laboral. Caso Empresa Farmacéutica ubicada en Guacara Estado Carabobo. Trabajo de Grado No Publicado. Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Bárbula. Pp. 149.

ANEXO 1
INSTRUMENTO DE RECOELCCIÓN DE DATOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE INFRAESTRUCTURA Y PROCESOS
INDUSTRIALES
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

Sres: _____

El objetivo primordial del presente Instrumento de Recolección de Datos, es recabar información relacionada con el estudio titulado **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES”** La objetividad, confiabilidad y validez de los resultados de este trabajo dependen en gran parte de la sinceridad de las respuestas, por lo tanto, es indispensable que Usted, conteste todas las preguntas con la mayor libertad y espontaneidad, ya que su opinión será muy valiosa y contribuirá a enriquecer los hallazgos de la presente investigación.

INSTRUCCIONES:

- A continuación, se presentan una serie de preguntas, marque con una equis (X) en el recuadro de las alternativas, aquella que más se aproxime a su percepción.
- Marque sólo una alternativa.
- La puntuación asignada a cada alternativa mide la intensidad de su respuesta.

Categoría de Respuestas

Nunca (N)	= 1
Casi Nunca (CN)	= 2
Algunas Veces (AV)	= 3
Casi Siempre (CS)	= 4
Siempre (S)	= 5

Gracias por su Receptividad y Cooperación.

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES
DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA DE LA GOBERNACIÓN
DEL ESTADO BOLIVARIANO DE COJEDES**

N°	Enunciados	Alternativas				
		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi Nunca	Nunca
1	Se formulan, ejecutan y evalúan acciones que permitan el logro de los objetivos institucionales					
2	Se identifican las debilidades y fortalezas, así como las oportunidades y amenazas externas que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados					
3	Los trabajadores se caracterizan por el sentido de pertenencia hacia el Órgano o Ente					
4	La Unidad está orientada hacia el logro de resultados					
5	La gerencia mantiene un liderazgo organizacional que propicia el crecimiento personal y profesional de los empleados					
6	Las prácticas de comunicación existentes dentro de la Unidad promueven el trabajo en equipo					
7	El personal trabaja de forma coordinada para alcanzar las metas					
8	El talento humano en su desempeño laboral contribuye como principal factor de éxito de la organización					
9	El personal se encuentra identificado con los principios morales que prevalecen en la Unidad					
10	El personal se considera parte importante del órgano o ente					
11	Las prácticas gerenciales están fundamentadas en la valoración del talento humano como elemento primordial del órgano o ente					
12	Considera necesario implementar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes					
13	Se disponen de los recursos técnicos necesarios para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes					
14	Se cuenta con los recursos financieros suficientes para aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes					
15	Usted participaría en la aplicación de un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes					

ANEXO 2
VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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 Administración
Mención Gerencia General

Ciudadano(a):

Presente.-

Me dirijo a usted, en la oportunidad de saludarlo(a) muy respetuosamente, y a la vez hacer de su conocimiento que ha sido seleccionado(a), como Experto(a), para validar el instrumento que permitirá la recolección de información, correspondiente a la investigación, titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES”**, la cual tiene como objetivos, los siguientes:

Objetivo General.

Desarrollar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna, Gobernación Cojedes.

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la cultura organizacional que se evidencia actualmente en los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación Cojedes.
2. Determinar los elementos que debe poseer el plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.
3. Diseñar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.
4. Aplicar un plan estratégico gerencial de cultura organizacional para mejorar el desempeño de los trabajadores de la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes.

5. Evaluar el impacto del plan estratégico gerencial de cultura organizacional implementado en la Unidad de Auditoría Interna de la Gobernación del Estado Cojedes, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

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 Administración
Mención Gerencia General

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR (A): Danny M. Orasma V.

TÍTULO: MSc en Administración

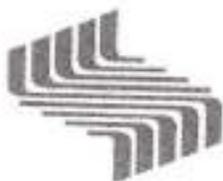
INSTITUCIÓN: UNECEZ

FECHA: 06/10/2017

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
Nº					
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

OBSERVACIONES: _____


Firma del Evaluador (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO - SAN CARLOS ESTADO COJEDES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. Danny M. Orosma V., cedula de identidad N° 11.964.355 mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de quince (15) Ítems, del Trabajo de Grado Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES", cuya autora es la ciudadana: Irisbella Gómez, Cédula de identidad N° 10.985.123, aspirante al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en San Carlos a los () días del mes de Junio del 2017.

Firma:

Cédula:

11.964.355
0426-0487890

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 Administración
Mención Gerencia General

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR (A): Maileth Montenegro
TÍTULO: MSc en Administración Mención Gerencia General
INSTITUCIÓN: Gobernación del Edo Bolívar Cojedes FECHA: 06/10/2017

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
Nº					
1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

OBSERVACIONES: _____

Maileth Montenegro

Firma del Evaluador (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO – SAN CARLOS ESTADO COJEDES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. Maileth Montenegro, cedula de identidad N° 13.442.544, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de quince (15) Ítems, del Trabajo de Grado Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES", cuya autora es la ciudadana: Irisbella Gómez, Cédula de identidad N° 10.985.123, aspirante al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en San Carlos a los (06) días del mes de Octubre del 2017.

Firma: Maileth Montenegro
Cédula: 13.442.544

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 Administración
Mención Gerencia General

**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR (A): Maileth Montenegro
TÍTULO: MSc en Administración Mención Gerencia General
INSTITUCIÓN: Gobernación del Edo Bolívar Cojedes FECHA: 06/10/2017

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
Nº 1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

OBSERVACIONES: _____

Maileth Montenegro
Firma del Evaluador (a)

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 Administración
Mención Gerencia General

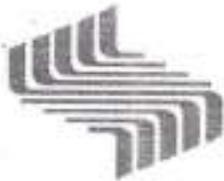
**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO
DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

EVALUADOR (A): Ninbethy Alvarez
TÍTULO: MSc. en Administración, Mención Gerencia General
INSTITUCIÓN: Gobernación del Estado Cojedes FECHA: 06/10/2017

ITEMS	REDACCIÓN			PERTINENCIA CON EL OBJETIVO	
	CLARA	CONFUSA	TENDENCIOSA	SI	NO
Nº 1	✓			✓	
2	✓			✓	
3	✓			✓	
4	✓			✓	
5	✓			✓	
6	✓			✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	
9	✓			✓	
10	✓			✓	
11	✓			✓	
12	✓			✓	
13	✓			✓	
14	✓			✓	
15	✓			✓	

OBSERVACIONES: _____


Firma del Evaluador (a)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ÁREA DE POSTGRADO – SAN CARLOS ESTADO COJEDES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA GENERAL

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. Ninibethy Alvarez, cedula de identidad N° 14.770.752, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de quince (15) Ítems, del Trabajo de Grado Titulado: "PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA, GOBERNACIÓN COJEDES", cuya autora es la ciudadana: Irisbella Gómez, Cédula de identidad N° 10.985.123, aspirante al Título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia General, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada en San Carlos a los (06) días del mes de Octubre del 2017.

Firma:

Cédula:

14.770.752

ANEXO 3
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOELCCIÓN DE DATOS

COEFICIENTE ALFA DE CRONBACH

Requiere de una sola aplicación del instrumento y se basa en la medición de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del instrumento.

Sujetos	Items															Suma de Items	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	1	2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	4	4	4	4	33	
2	2	1	1	1	2	1	5	1	2	1	2	5	5	5	5	39	
3	1	1	1	3	2	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	38	
4	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	36	
5	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	36	
6	1	1	1	3	2	1	5	1	1	1	1	5	5	5	5	38	
7	1	1	1	3	2	1	5	1	1	2	2	4	5	5	5	39	
8	1	2	2	1	2	1	5	1	2	2	1	5	5	5	5	40	
9	1	2	1	1	2	1	5	1	2	2	1	5	5	5	5	39	
10	2	2	1	1	2	2	5	1	2	2	1	5	5	5	5	41	
VARP (Varianza de la Población)	0,16	0,24	0,09	0,84	0,09	0,09	0,09	0,36	0,24	0,24	0,16	0,16	0,09	0,09	0,09	S_T² :	4,89
	$\Sigma S_i^2 :$															0,84	

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

- K:** El número de ítems
- ΣS_i^2 :** Sumatoria de las Varianzas de los Items
- S_T^2 :** La Varianza de la suma de los Items
- α :** Coeficiente de Alfa de Cronbach

15
0,84
4,89

$$\alpha = \frac{15}{15 - 1} \left[1 - \frac{0,84}{4,89} \right]$$

$$\alpha : \quad 15/14 \quad \times \quad 1 \quad - \quad 0,172$$

$$\alpha : \quad 1,07 \quad \times \quad 0,83$$

$$\alpha : \quad 0,89$$

ANEXO 4
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO







