

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO MONAGAS



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL
CENTRO CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A.**

Asesora:

Prof. Maria Maurera

Autores:

Br. Rivas G. Mayra A. C.I: 15.509.133

Br. Samra A. Ariett J. C.I: 12.538.156

Trabajo de grado (modalidad: cursos especiales) presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración Industrial

Maturín, Marzo de 2006

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO MONAGAS



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL
CENTRO CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A.**

Asesora:

Prof. Maria Maurera

Autores:

Br. Rivas G. Mayra A. C.I: 15.509.133

Br. Samra A. Ariett J. C.I: 12.538.156

APROBADO

JUAN CARLOS HERNÁNDEZ
JURADO

LUIS ORSINI LA PAZ
JURADO

MARÍA MAURERA
ASESORA

INDICE

APROBADO	ii
INDICE	iii
INDICE DE GRÁFICOS	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1.- Planteamiento Del Problema	3
1.2.- Justificación.	5
1.3.- Delimitación.	6
1.4.- Objetivos De La Investigación	6
1.4.1.- Objetivo General:.....	6
1.4.2.- Objetivos Específicos.	7
1.5.- Definición De Términos.	7
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO:	9
2.1.- Antecedentes De La Investigación.	9
2.2.- Evolución Histórica De La Cultura Organizacional	10
2.3.- Concepto De Cultura Organizacional:	11
2.4.- Elementos De La Cultura Organizacional	12
2.5.- Tipos De Cultura Organizacional	13
2.6.- Clasificación De Cultura Organizacional.	15
2.7.- Características De La Cultura Organizacional.....	15
2.8.- Funciones De La Cultura Organizacional:.....	16
2.9.- Evaluación Del Desempeño.....	17
2.10.- Desempeño Y Cultura Organizacional	17
2.11.- Características Organizacionales.	18
2.11.1.- Reseña Histórica Del Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A.....	18
2.11.2.- Misión.	19
2.11.3.- Visión.....	19
2.11.4.- Valores Centrales De La Organización.	19
CAPITULO III	20
MARCO METODOLÓGICO:	20
3.1.- Diseño De La Investigación.....	20
3.1.1.- Tipo De Investigación.....	20
3.1.2.- Nivel De La Investigación.	20
3.2.- Población.	21

3.3.- Muestra.	21
3.3.1.- Criterios Para La Selección De La Muestra Intencional:	22
3.3.2.- Cuadro Demostrativo De La Muestra Seleccionada:.....	23
3.4.- Técnicas E Instrumentos De Investigación.....	23
3.4.1.- Revisión Documental.....	24
3.4.2.- El Cuestionario.	24
3.4.3.- La Observación Directa No Participativa.	24
3.5.- Procedimiento De Análisis De Datos.	25
3.6.- Operacionalización De Las Variables.....	25
CAPITULO IV	26
PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	26
CAPITULO V.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1.- Conclusiones.....	51
5.2.- Recomendaciones.	54
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS	58

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1.....	26
Distribución Porcentual En Relación A Las Secciones De Trabajo En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 2.....	27
Distribución Porcentual En Relación Al Tiempo Que Tiene El Personal Laborando En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 3.....	28
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal Del C.C.Q. Divino Niño, C.A. En Relación A Las Clasiificaciones Culturales.....	
GRAFICO N° 4.....	29
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal Del C.C.Q. Divino Niño, C.A. En Relación Al Tipo De Cultura Organizacional Que Allí Predomina.....	
GRAFICO N° 5.....	30
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Características Que Identifican Plenamente La Cultura Organizacional Del C.C.Q. Divino Niño, C.A.....	
GRAFICO N° 6.....	32
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Función Que Cumple La Cultura Organizacional En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.....	
GRAFICO N° 7.....	34
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación Al Grado De Identificación Con El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 8.....	35
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Los Valores Que Se Evidencian En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 9.....	37
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Identificación De Las Costumbres Presentes En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.....	
GRAFICO N° 10.....	38
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación Al Conocimiento De Las Historias En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 11.....	39
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Los Héroes Del C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 12.....	40
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Los Ritos Presentes En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.....	
GRAFICO N° 13.....	41
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación Al Tipo De Liderazgo Que Predomina En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.....	

GRAFICO N° 14.....	43
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Forma En Que Es Evaluado Su Desempeño En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 15.....	44
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Importancia Del Trabajo En Equipo En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 16.....	45
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Normas Que Procura El C.C.Q. Divino Niño, C.A. Que Mas Se Cumplan.	
GRAFICO N° 17.....	46
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A Las Sanciones Por El Incumplimiento De Las Normas En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 18.....	47
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Forma En Que Se Reconoce El Desempeño En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 19.....	48
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Influencia De Los Elementos Culturales En Su Desempeño En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	
GRAFICO N° 20.....	49
Distribución Porcentual De La Opinión Del Personal En Relación A La Consideración De Los Elementos Culturales Por La Gerencia Para Realizar La Evaluación Del Desempeño En El C.C.Q. Divino Niño, C.A.	

DEDICATORIA

Dedicó éste logro principalmente al ser supremo que guió mis pasos, y me ayudó en todo momento, para ver por fin concretado mí sueño más anhelado ser una profesional.

A mis padres Luis Alberto y Shilina Margarita por su apoyo y comprensión, para ustedes con todo el corazón.

Dedicó especialmente este logro alcanzado a lo más bello de mi vida y que tanto adoro, a mama Petra.

A mis hermanos y hermanas Luis, Lenys, Ana, David e Irys.

Dedicó también éste logro a mis más fieles compañeros de estudio: Miguel, Ariett, Krismara, Yuvanine (Oli), Aurelis, Isabel y Angélica, con quienes compartí momentos inolvidables.

Rivas Mayra

DEDICATORIA

A la persona que lleno mi vida de alegrías le dedico este logro alcanzado. Adrián Alejandro, hijo tu fuiste mi inspiración por ti lo hice para que te sientas orgullosa de tu mami. Te amo mucho.

A mis padres Georges Samra y Frangelis Arocha por apoyarme siempre que los necesite, para ustedes con mucho amor.

A mis hermanos Miguel José, Luis Alberto y Jorge Luis por ser incondicionales en todo momento. Los quiero mucho.

Al amor de mi vida, mi esposo querido Pedro José Soto, por estar siempre presente en los buenos y malos momentos.

Samra Ariett

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios padre por su ayuda divina y sus bendiciones.

A mis Padres Luis y Shilina les agradezco todo el apoyo brindado y la oportunidad que me ofrecieron, los estudios, sin su ayuda jamás hubiese logrado alcanzar esta meta. Los quiero mucho papi y mami.

A mi tía Aurolina le agradezco su cariño y su atención brindada y porque siempre estas presente cuando más lo necesito, eres la mejor tía del mundo.

A mi compañera Ariett Samra quien se convirtió en mi mejor amiga, a ti te agradezco amiga tu ayuda y comprensión para la realización de mi sueño más esperado y te doy gracias también por tu amistad brindada y agradezco a Dios por conocerte y por conocer a tu familia quienes han sido de mucho apoyo para las dos. En especial tu abuelita (Sito) Ariett.

A mis profesores Luis Orsini y Juan Carlos Hernández les agradezco sus conocimientos brindados y su ayuda y colaboración en éste triunfo alcanzado.

A la Profesora Maria Maurera le doy las gracias, por su colaboración y disposición en la elaboración de nuestro trabajo de investigación y por el seminario de Gerencia Estratégica dictado en las Áreas de grado, aquí fue donde tuvimos el placer de conocerla.

Rivas Mayra

AGRADECIMIENTO

Ante todo agradezco a Dios todopoderoso por haber permitido que yo cumpliera mi meta.

A mi hijo Adrián Alejandro que con su inocencia supo entenderme, se que fuiste el más sacrificado, por todo el tiempo que no compartimos juntos, pero también se que serás el mas beneficiado porque mis logros serán tus logros. Te amo y besos mi hijo bello.

A mis padres Georges y Frangelis por todo el cariño, el amor y la confianza que siempre me tuvieron, a ustedes les agradezco que me hayan traído a éste mundo.

A mis hermanos Miguel, Luigi, y Jorgito por ser tan especiales y colaboradores conmigo en todo momento.

A mi esposo Pedro le agradezco enormemente su apoyo, comprensión, solidaridad, sacrificio y por siempre tenderme la mano cuando más lo necesitaba. A ti te doy las gracias muy especialmente. Se que siempre conté contigo. Te amo...

A mi suegra Sircia De Soto, le doy las gracias ya que sin tu ayuda éste logro no se hubiese cristalizado.

A toda la familia de mi esposo porque cada uno aportó un granito de arena para el alcance de mi objetivo.

A Martha muchísimas gracias por ser como una madre para mi bebe, siempre en los momentos que yo no estuve. Sin tu presencia tampoco lo hubiese logrado.

A mi compañera y amiga Mayra Alejandra por ser tan comprensiva y porque compartimos este momento tan importante para las dos. Gracias a Dios por haberte puesto en mí camino.

A mis compañeros de la universidad: Hecna, Jeshika, Oli, Krismara, Aurelis y Miguel. Les agradezco su ayuda y su amistad.

A los profesores Luis Orsini, Juan Hernández y especialmente a la profesora quien fuera nuestra asesora Maria Maurera, muchas gracias de todo corazón.

Y a todas aquellas personas que sientan que parte de esta meta alcanzada es gracias a ellos.

Samra Ariett

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO MONAGAS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL CENTRO
CLÍNICO QUIRÚRGICO DIVINO NIÑO C.A.
(Periodo: Noviembre 2005 – Febrero 2006)**

Autores:
Br. Rivas G. Mayra A. C.I: 15.509.133
Br. Samra A. Ariett J. C.I: 12.538.156

Asesora:
Prof. Maria Maurera

RESUMEN

El objetivo del presente estudio, fue Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño, C.A.: se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 164 personas aplicándose un muestreo intencional quedando conformado por 30 personas. Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente, se determinó que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados. Tomando en cuenta algunos factores que tendrían que ser reforzados los investigadores señalaron una serie de recomendaciones con la finalidad de que el recinto de salud mejore el desempeño laboral y la cultura existente.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son la base económica de la sociedad, debido a que éstas proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades más urgentes de una comunidad, un sector, etc.

La cultura constituye la base del funcionamiento organizacional, es la fuente invisible donde la estrategia, estructura y sistemas adquieren su energía. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para producir el cambio en la cultura matriz de la empresa, a tiempo, y en concordancia con las estrategias, las estructuras y los sistemas formales de gerencia.

Las organizaciones son micro-sociedades en la sociedad general por tal motivo poseen una cultura propia que la identifica, el presente trabajo de investigación trata de esclarecer la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño C.A. Maturín Estado Monagas.

El desarrollo del mismo se estructurará de la siguiente manera:

Capítulo I: En éste capítulo se encuentra el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, al igual que la justificación dada por los investigadores para realizar el trabajo de investigación, la delimitación espacial - temporal y la terminología que se debe conocer para profundizar en el tema.

Capítulo II: Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las características organizacionales

Capítulo III: Muestra la forma en que los investigadores desarrollaron el trabajo, este capítulo es denominado marco metodológico, en el que encontramos: el tipo de investigación, nivel de la investigación, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de investigación.

Capítulo IV: Contiene la presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1.- Planteamiento del Problema

Las organizaciones al igual que los individuos poseen personalidad propia y cada organización es diferente una de la otra por ésta característica en particular. Ellas están compuestas por un conjunto de conductas e interacciones en su interior, determinada por los miembros que la integran.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los trabajadores de la empresa, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y es la que permite condicionar el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, estableciendo su modo de pensar, sentir y actuar. El conocimiento de la cultura en una organización es de gran importancia, ya que ésta expresa claramente las actitudes, conductas y valores que han de tener los empleados en su área de trabajo, lo cual constituye la base del desempeño empresarial.

El desempeño es la manera como los individuos se desenvuelven en su cargo o área de trabajo, por tal motivo en las organizaciones existen diferentes formas para evaluar el desempeño, con la finalidad de determinar si existen problemas en cuanto a la supervisión de personal, a la integración de un empleado en la misma, aprovechamiento del potencial de un empleado por su desenvolvimiento en un mejor cargo, etc.

La cultura y el desempeño son dos variables presentes en las organizaciones y en los individuos que laboran en ellas. El desempeño de un trabajador va a depender del grado de conocimiento de la cultura en la organización.

El Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. es una organización dedicada a la prestación de servicio de salud. Tiene como objetivo principal garantizar atención médica integral a sus afiliados. Ésta se caracteriza por su enorme complejidad estructural y la coexistencia de varios grupos de trabajo entre los cuales se encuentran: los médicos, cirujanos, enfermeras, auxiliares de enfermeras, recepcionistas, secretarias, entre otros, cuya meta en común es la producción de un sistema óptimo y de calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios y las exigencias de los mismos.

La cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A., está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión que son compartidos por el personal que en ella labora, entre los cuales se encuentran: las normas, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico científico. La gerencia de ésta organización de salud ha hecho énfasis en que sus trabajadores conozcan los valores centrales, la visión, la misión y los objetivos de la organización, a través de carteleras y pendones de información, pero a pesar de sus esfuerzos, éstos casi nunca son del conocimiento pleno del personal, debido a que existe una alta rotación de empleados y ellos a su vez se encuentran desmotivados en su lugar de trabajo, lo cual se evidencia en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente en la cartera de clientes del C.C.Q. Divino Niño, C.A. que ha disminuido significativamente.

Hacer a la institución más eficiente y competitiva es la meta de la gestión empresarial. Para ello, se destinan grandes sumas de dinero en adiestramientos del personal y en la compra de los equipos tecnológicos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad. La empresa debe hacerse más eficiente; la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los que ya están, es la tarea primordial del cuadro gerencial de la clínica.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. en Maturín estado Monagas.

1.2.- Justificación.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la innovación. El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización; sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima y la cultura organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal.

Una de las características particulares de la cultura organizacional es que se encuentra en los miembros que componen a la empresa y la

influencia de ésta en ellos dará como resultado la consecución de los objetivos o por el contrario dificultará u obstaculizará el alcance de los mismos. La investigación que se desarrollo en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. permitirá entre otras cosas:

1. El mejoramiento del desempeño laboral del personal del recinto de salud.
2. El desarrollo de una mejor relación de trabajo entre los distintos grupos que hacen vida dentro de la organización.
3. Identificación de los miembros de la organización con los valores, las creencias, la cultura.

1.3.- Delimitación.

La investigación estuvo dirigida al estudio de la cultura y su relación con el desempeño laboral del personal que labora en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. ubicado en la Avenida Fuerzas Armadas, calle 2 en Maturín Estado Monagas. La investigación se realizó en un lapso comprendido entre el mes de Noviembre del año 2005 al mes de Febrero del año 2006.

1.4.- Objetivos de la Investigación

1.4.1.- Objetivo General:

Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.

1.4.2.- Objetivos Específicos.

- Determinar el tipo de cultura organizacional existente en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A. (C.C.Q. Divino Niño).
- Determinar los elementos de la cultura que inciden en el desempeño del personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño C.A.
- Indagar acerca del proceso de evaluación del desempeño en la organización.
- Establecer la relación entre la cultura existente y el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño C.A.

1.5.- Definición de Términos.

Creencias: Están constituidas por la información que recibe del medio (hechos, personas, entre otros.) sin importar mucho si tiene o no posibilidad de verificación, se toma como cierto, sin más averiguación. (Arias, 1996, p.107)

Cultura: todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común. (Light, 1991, p.105)

Desempeño: Se considera que el desempeño del empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y de su motivación para realizar el trabajo. (Cammings & Schwab, 1985, p.61)

Eficacia: Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles.
(Chiavenato, 2000, p.35)

Eficiencia: utilización adecuada de los recursos disponibles.
(Chiavenato, 2000, p. 35)

Valores: convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o condición última de la vida contraria u opuesta. (Robbins, 1993, p.173)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO:

2.1.- Antecedentes de la Investigación.

Para la realización de la investigación se utilizaron diversas fuentes de apoyo entre las cuales destacan las siguientes tesis consultadas de la UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO MONAGAS:

Torres F. Enma C. Y Rivas M. Yoneida (2000) en su trabajo identificado como “Análisis de la cultura organizacional de Corp Banca, sucursal plaza piar” Se plantearon analizar la cultura organizacional de esa institución; y encontraron que Corp Banca “posee una cultura organizacional fuerte, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización”. (p.52)

Challa (1994) en su investigación identificada como “Cultura organizacional y desempeño laboral” relaciona estas dos variables en una institución educativa y se encontró en el estudio realizado la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, poca identificación de los empleados con la cultura y el desempeño. La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituyen una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, las expectativas no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.(p.53).

Fermín Laura y Perfecto Ayumary (2003-2004) en su trabajo de investigación titulado como: “Estudio de los valores y la cultura organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (E.C.S.A) de la Universidad De Oriente, (UDO) Núcleo Monagas” tenían por objeto analizar los valores y la cultura organizacional de dicha institución, determinando que la E.C.S.A. presenta fallas en el sistema de comunicación, situación que afecta varios elementos de la cultura organizacional de la misma, por lo que sugirieron la aplicación de una auditoria de comunicación a fin de solventar la problemática.

Por otro lado Díaz Rodríguez María Gabriela realizó un trabajo denominado “Diagnostico de la cultura organizacional del Centro Médico S.A., Maturín (2001-2002)”, ella realizó un diagnostico de la cultura en la empresa antes mencionada, donde concluyó que la organización posee una cultura relativamente fuerte, es decir, la mayoría de sus empleados se sienten plenamente identificados con la misma.

2.2.- Evolución Histórica de la Cultura Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, artes, invenciones, tecnologías, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las

organizaciones, para que éstas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. (Debates I.E.S.A, 1997, p.59).

Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

En años recientes los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer la importancia que tiene la cultura en la vida de los miembros de una organización. La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

La cultura organizacional es aprendida y compartida por los integrantes de la empresa con el fin de solventar los conflictos que se presentan y fundamentalmente para la gestión empresarial.

2.3.- Concepto de Cultura Organizacional:

Robbins (1996) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (p.681) A lo mencionado citado anteriormente se puede añadir que la cultura no es un factor apreciable a simple vista y mucho menos tangible, pero es de vital importancia que los miembros de una organización conozcan y comprendan el entorno laboral al

cual pertenecen, con el fin de alcanzar los objetivos, las metas, la misión y la visión de la empresa.

2.4.- Elementos de la Cultura Organizacional

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

- **Los valores:** Son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.
- **Costumbres:** Se define como el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- **Ritos:** Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.
- **Historias:** Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins S. 1996. p. 625).
- **Héroes:** son personas que simbolizan los valores, mantienen, transmiten y hacen que perdure una cultura. (opinión propia).

2.5.- Tipos de Cultura Organizacional

Hellriegel Don/ Slucum John (2004), describe las siguientes:

- **Cultura burocrática:** Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma tiene una cultura burocrática. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales y los empleados creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. (p.388)
- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes

comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (p.p. 389, 390)

- **Cultura emprendedora:** Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (p.390)
- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se específico originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender) y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). El contrato es renovable cada año si cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente, es utilitario porque

cada parte usa a la otra para promover sus propias metas. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (p.p. 390,391)

2.6.- Clasificación de Cultura Organizacional.

Robbins (1996) da a conocer las siguientes clasificaciones:

- ◆ **Cultura fuerte:** Cultura, en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- ◆ **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por donde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores. (Págs.685-686)

2.7.- Características de la Cultura Organizacional

Robbins (1996) sugiere las siguientes características:

- ◆ **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.

- ◆ **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- ◆ **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- ◆ **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- ◆ **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- ◆ **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada. **(Págs.681-682)**

2.8.- Funciones de la Cultura Organizacional:

Según Robbins (1996) la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

En primer lugar tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. (pág. 687).

2.9.- Evaluación del Desempeño.

Idalberto Chiavenato (2000) dice:

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc”. (p.357)

2.10.- Desempeño y Cultura Organizacional

La cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño empresarial, por lo que un modelo que simule el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios de los sistemas culturales, sino también los indicadores de los sistemas de gestión y humanos, a los cuales los expertos le dan una ponderación significativa. Sin embargo los procedimientos precedentes a pesar de incluir algunos de estos indicadores no evalúan la connotación que tiene en el funcionamiento de la empresa la interrelación entre ellos y de éstos con el entorno, al menos de una forma integral, lo cual influye en que, a pesar de reconocer teóricamente la influencia de la cultura en el desempeño, no exista una forma práctica de demostrarlo y en que se limite la visión y alcance que se tiene en las organizaciones acerca de la cultura al tratarla de encasillar en una determinada clasificación o tipo, al predecir el tipo de cultura que le conviene a la empresa. Esto, puede dar resultados en una organización y no en otras, lo que demuestra que no existe un tipo de cultura más eficaz que otra, sino que la influencia de ésta en el

desempeño está condicionada a la calidad de la adaptabilidad e interrelación entre los sistemas culturales, de gestión y humanos y de éstos con el entorno. (www.google.com)

2.11.- Características Organizacionales.

2.11.1.- Reseña histórica del Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A.

El 25 de Octubre de 1996, fue fundado e inició sus actividades el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A. Institución Asistencial Privada, creada con el fin de proporcionarle un servicio confiable, eficiente y humano a nuestros pacientes, en un conjunto de instalaciones con servicios de alta tecnología que permiten un óptimo desempeño y aprovechamiento de sus usuarios, dentro de los requerimientos y normativas pertinentes, contando actualmente con cuatro (4) edificaciones, la principal o edificio número 1 donde funcionan las unidades: hospitalización, emergencia las 24 horas, quirúrgica, terapia intensiva, cardiología, cuidados coronarios, endoscopia, rayos x, laboratorio clínico, dietética y cocina-restaurante; edificio número 2 donde funcionan los consultorios médicos con diversas especialidades de la medicina, historias médicas, unidad docente y salón de usos múltiples, masajes-relajación; el edificio número 3 donde funcionan las unidades de video e imagen, tomografía, mamografía y resonancia magnética y el edificio número 4 donde funciona la unidad de análisis actitudinal a través del servicio psicoterapéutico.

2.11.2.- Misión.

Brindar la más alta calidad y atención en cada uno de nuestros servicios de salud.

2.11.3.- Visión.

Ser la mejor clínica venezolana en medicina preventiva y curativa como líderes e innovadores de gran calidad con proyección internacional.

2.11.4.- Valores Centrales de la Organización.

Nuestros valores son el soporte del negocio:

- Ética
- Respeto
- Calidad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Capacitación permanente (el recurso humano es nuestra prioridad)
- Gerencia profesional basada en méritos y sin distingo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO:

Éste capítulo describe la metodología utilizada por los investigadores para la realización del trabajo de investigación:

3.1.- Diseño de la Investigación.

3.1.1.- Tipo de investigación.

La investigación que se realizó fue de campo, debido a que la información se obtuvo directamente del lugar objeto de estudio.

Al respecto Sabino Carlos (1986) define la investigación de Campo de la siguiente manera: "...Son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo..." (p.77).

3.1.2.- Nivel de la Investigación.

La investigación fue descriptiva, porque estuvo apoyada en un conjunto de teorías y material bibliográfico que permitieron analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.

Sabino (1986), dice acerca de la investigación descriptiva lo siguiente:

“Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De ésta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.” (p. 51).

3.2.- Población.

La población la conformó el personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A, la cual alcanza un total de 164 individuos.

Tamayo y Tamayo Mario (2002) se refiere a la población como:

“La totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. (p. 176).

En pocas palabras, el autor quiere decir que una población está constituida por personas o elementos cuya situación se está investigando.

3.3.- Muestra.

Para la realización de la investigación se obtuvo una muestra representativa de la población.

Tamayo y Tamayo Mario (2002) dice que la muestra es: “una reducida parte de un todo, de la cual nos servimos para describir las principales características de aquél”. (p. 320).

Los investigadores utilizaron el procedimiento de selección de muestreo intencional.

Namakforoosh Mamad Naghi (1989) dice: “En el muestreo intencional todos los elementos muestrales de la población serán seleccionados bajo estricto juicio personal del investigador. En éste tipo de muestreo el investigador tiene previo conocimiento de los elementos poblacionales”. (p. 193).

3.3.1.- Criterios para la Selección de la Muestra Intencional:

- La muestra la conforma el personal administrativo, las enfermeras, y los camilleros.
- Los médicos y el personal de mantenimiento y vigilancia no forman parte de la muestra. Vale destacar que los médicos no están incluidos en la nómina de la clínica, debido a que éstos profesionales de la salud cobran por honorarios y tienen un convenio con la organización, con el fin de prestar atención médica en el recinto, pero ellos pagan el alquiler de los consultorios, entre otros convenios.
- El personal debe tener por lo menos 1 mes laborando en la organización para ser tomados como muestra.

La muestra quedó integrada por 30 personas representativas de cada una de las secciones de trabajo que conforman la estructura organizativa de la institución tal y como se presenta a continuación:

3.3.2.- Cuadro Demostrativo de la Muestra Seleccionada:

SECCIÓN DE TRABAJO	POBLACIÓN	MUESTRA
Departamento de R.R.H.H.	7	2
Departamento de facturación	4	2
Archivo	2	1
Caja	2	1
Historias médicas	4	1
Laboratorio	12	3
Departamento de administración	15	4
Recepcionista	2	0
Departamento de contabilidad	7	2
Mantenimiento y vigilancia	20	0
Departamento de sistemas	6	0
Enfermeras (os)	42	8
Camilleros	23	6
Farmacia	5	0
Cocineros y camareras	13	0
Total	164	30

Fuente: Datos proporcionados por el departamento de R.R.H.H. del C.C.Q. Divino Niño, C.A

3.4.- Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Las siguientes técnicas fueron de gran utilidad para adquirir la información necesaria en la culminación de la investigación:

3.4.1.- Revisión Documental.

La investigación descriptiva, requiere de muchas revisiones textuales relacionadas con el tema cuyo propósito es el esclarecimiento de la terminología necesaria para desarrollar el trabajo.

Hernández, Fernández y Baptista (1999) dicen:

“La revisión documental o de literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información selecta y necesaria que atañe al problema de investigación.”(p.66)

3.4.2.- El Cuestionario.

Éste instrumento de investigación se aplicó al personal del C.C.Q.Divino Niño, C.A. lo cual permitió recabar la información necesaria.

Tamayo y Tamayo (2002) dice que el cuestionario: “es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”. (p.185).

3.4.3.- La Observación Directa no Participativa.

Los investigadores utilizaron ésta técnica con la finalidad de obtener un análisis de forma directa del comportamiento de las personas estudiadas. Tamayo y Tamayo Mario (2002) dice que la observación directa es: “aquella

en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. (p 183).

3.5.- Procedimiento de Análisis de Datos.

Los datos recolectados fueron tabulados en una matriz de doble entrada a través de un procedimiento manual y presentados en números absolutos y porcentuales. El análisis de los resultados se presentan de de forma cuantitativa y cualitativa.

3.6.- Operacionalización de las Variables.

Sabino Carlos (1986) define la operacionalización de las variables como: “...el proceso que sufre una variable (o un concepto en general) de modo tal que a ella se le encuentran los correlatos empíricos que permiten evaluar su comportamiento en la práctica.” (p. 113).

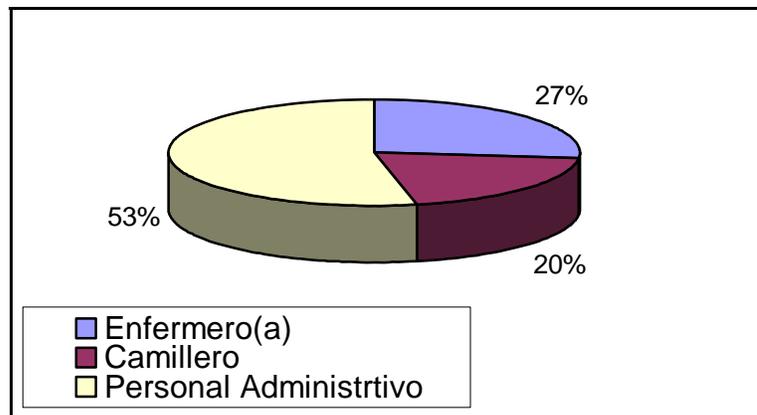
En la operacionalización de las variables se identifican los indicadores que proporcionan respuestas de forma directa a las variables en medición, esto con el objeto de ser concretos en la búsqueda de los datos para el desarrollo óptimo de la investigación que se esta llevando a cabo

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

GRAFICO N° 1

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EN RELACIÓN A LAS SECCIONES DE TRABAJO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 1 ver anexo I.

El presente cuadro refleja que el 53% está conformado por el personal administrativo, el 27% lo representan las enfermeras y el 20% conformado por los camilleros.

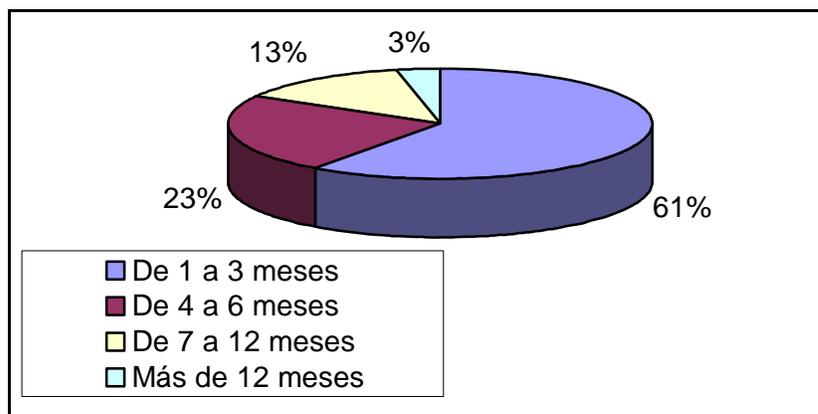
El personal administrativo está formado por: el departamento de Recurso Humano, departamento de facturación, archivo, caja, historias médicas, laboratorio, departamento de administración y trabajadores del departamento de contabilidad.

En el cuadro se evidencia que la mayoría del personal al cual se le aplicó el cuestionario está compuesto por el personal administrativo, ellos

son de gran utilidad para que la empresa desarrolle sus funciones de manera organizada y con la mayor eficiencia.

GRAFICO N° 2

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL EN RELACIÓN AL TIEMPO QUE TIENE EL PERSONAL LABORANDO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 2 ver anexo I.

De acuerdo al cuestionario aplicado a ésta institución el 61% de los empleados tienen un tiempo de servicio comprendido entre 1 y 3 meses, el 23% entre 4 y 6 meses, el 13% entre 7 y 12 meses y el 3% tiene más de 12 meses en la institución.

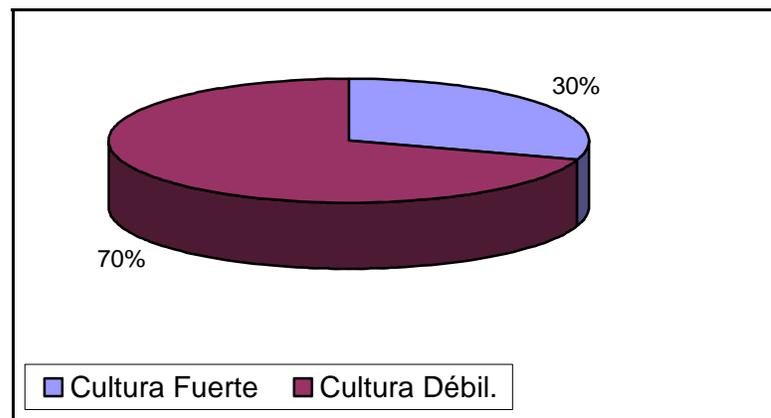
El tiempo que tienen estas personas dentro de la organización, es muy importante para la realización de la investigación, debido a que se puede determinar a través del tiempo laboral, el nivel de conocimiento de éstos con respecto a la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

Los datos obtenidos dan a conocer que la mayoría de las personas que llenaron el cuestionario tienen poco tiempo en la institución, por lo cual los investigadores deducen que mientras menos tiempo de servicio tenga el

personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A., menor va a ser el conocimiento de las políticas, las normas, los procedimientos, y por consiguiente menor posibilidad de identificarse y conocer los valores, y los elementos culturales presentes en la empresa.

GRAFICO N° 3

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DEL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A. EN RELACIÓN A LAS CLASIFICACIONES CULTURALES



Fuente: Cuadro N° 3 ver anexo I.

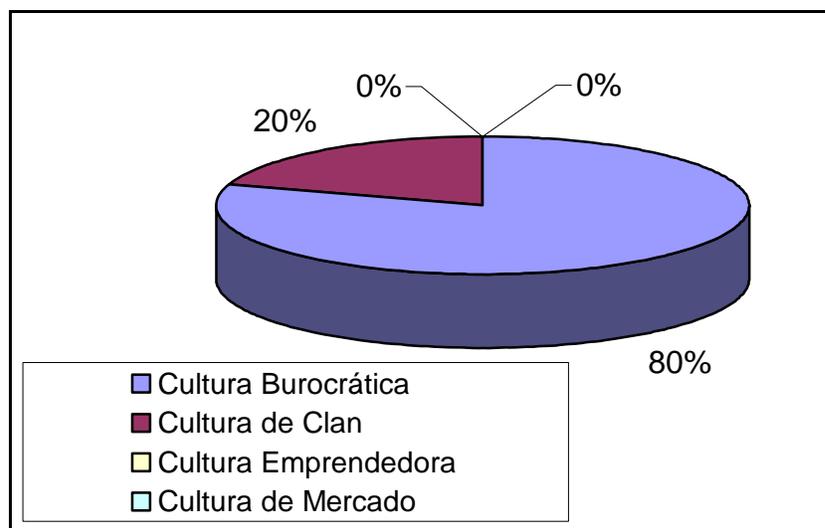
En el presente cuadro se observa que el 70% de las personas consideran que en el C.C.Q. Divino Niño, C.A, existe una clasificación cultural débil, mientras que el 30% de las personas manifiestan que existe una clasificación cultural fuerte.

La cultura débil; es aquella en donde existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por donde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

La mayoría de los trabajadores hacen referencia a una clasificación cultural débil, debido a que tienen poco tiempo en la organización, lo que dificulta que el personal conozca a plenitud la cultura existente.

GRAFICO N° 4

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL DEL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A. EN RELACIÓN AL TIPO DE CULTURA ORGANIZACIONAL QUE ALLÍ PREDOMINA.



Fuente: Cuadro N° 4 ver anexo I.

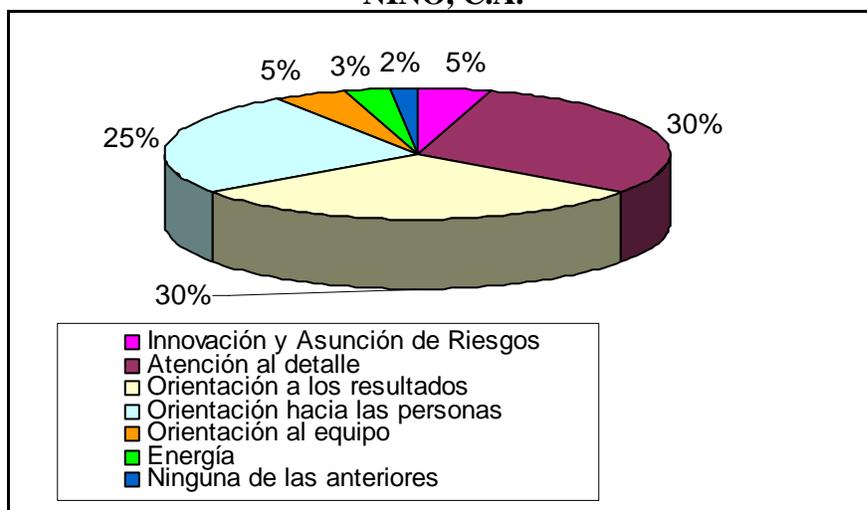
En el gráfico se observa que el 80% de las personas dicen que existe una cultura burocrática, mientras que el 20% de las personas aseguran que existe una cultura de clan.

Una cultura burocrática es aquella en donde la organización valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma.

De lo expresado por el personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. los investigadores concluyeron que el tipo de cultura que predomina en la organización es una cultura burocrática.

GRAFICO N° 5

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS QUE IDENTIFICAN PLENAMENTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 5 ver anexo I.

El presente gráfico nos muestra que el 60% de las personas identifican las características de la cultura organizacional de la siguiente manera: (30% orientación a los resultados y el otro 30% Atención al detalle), el 25% que la cultura se caracteriza por estar orientada hacia las personas, el 10% (5% seleccionaron la innovación y asunción de riesgos, el otro 5% que se

caracteriza por estar orientada al equipo), mientras que un 2% no señala ninguna de las alternativas anteriores.

Entre las características que identifican la cultura organizacional que predominan se encuentran:

Atención al detalle: grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

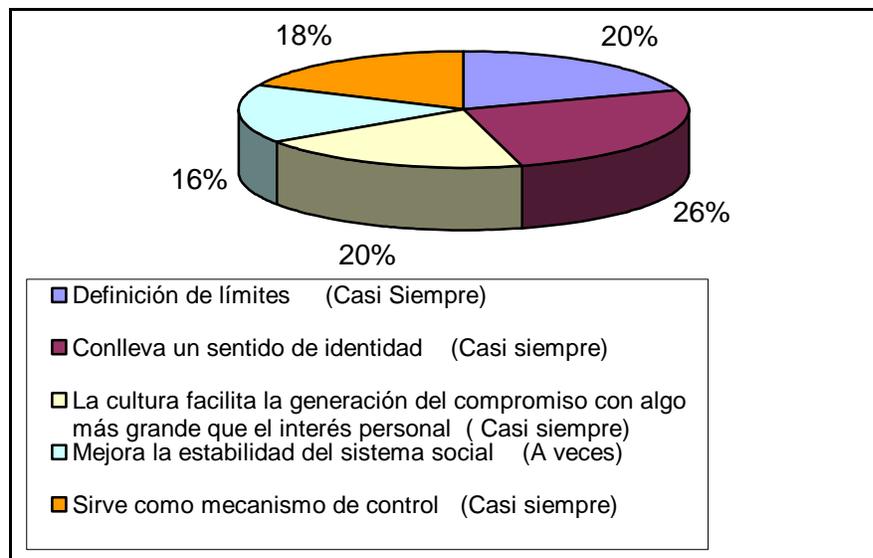
Orientación a los resultados: grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.

Orientación hacia las personas: Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.

De lo señalado por el personal los investigadores dedujeron que las características que identifican la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se comparten entre la atención al detalle, la orientación a los resultados y la orientación hacia las personas.

GRAFICO N° 6

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN QUE CUMPLE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 6 ver anexo I.

El 26% de las personas que contestaron el cuestionario afirman que la función que cumple la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es que casi siempre se conlleva un sentido de identidad, mientras que el 40% (20% dice que casi siempre la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal, el otro 20% dijo que casi siempre la cultura define límites), el 18% que casi siempre sirve como mecanismo de control y el 16% que a veces mejora la estabilidad del sistema social.

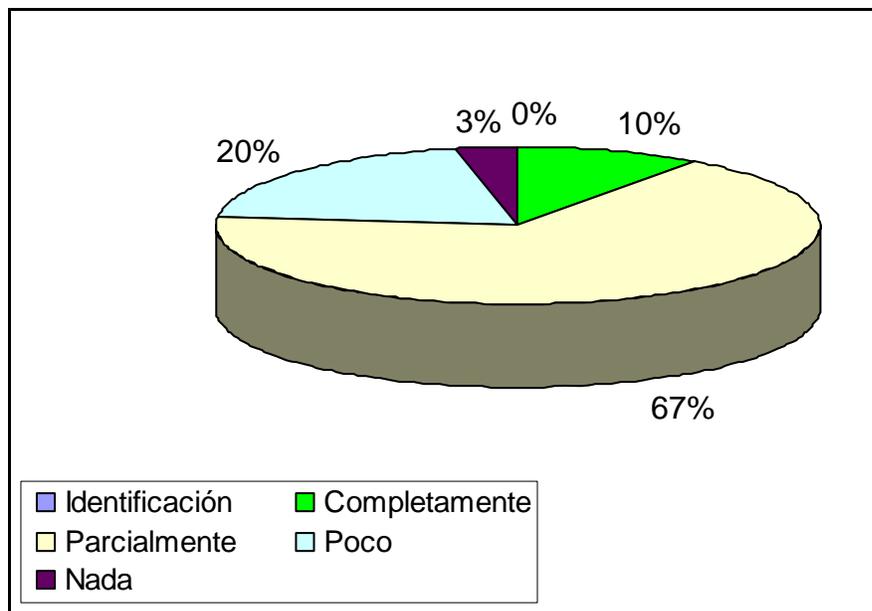
La función que cumple la cultura y que más destaca en los cuestionarios aplicados es que la cultura conlleva un sentido de identidad a sus miembros: ésta se refiere a los valores, creencias, filosofía, entre otros,

los cuales permiten a los miembros de una organización identificarse con ella en el momento de realizar sus actividades laborales.

Los resultados arrojaron que la función que cumple la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de conllevar un sentido de identidad a los miembros de la organización, con el fin de que éstos se identifiquen con ella, pero la realidad es que no todo el personal conoce el tipo de cultura que comparten los empleados, lo que conduce a los investigadores a señalar que los mismos no se sienten identificados con la organización donde laboran debido a que la mayoría son personal de nuevo ingreso, como determinaron en los análisis anteriores.

GRAFICO N° 7

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL GRADO DE IDENTIFICACIÓN CON EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 7 ver anexo I.

El 67% del personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. dicen sentirse identificados parcialmente, el 20% están poco identificados, un 10% del personal aseguran estar completamente identificados, mientras que un 3% señalaron que no se sienten identificados con la organización.

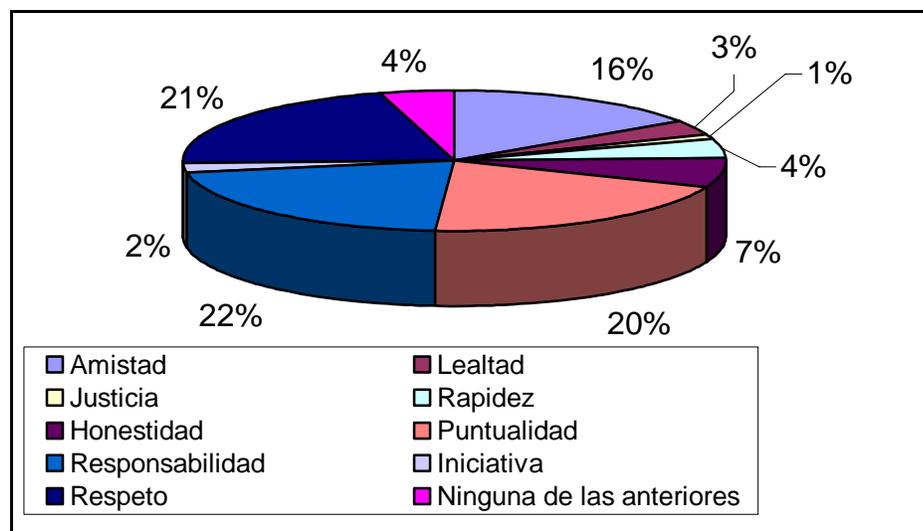
El grado de identificación es el nivel de pertenencia que siente un individuo con un lugar, una persona, una cosa, entre otros.

El cuestionario arrojó que la mayoría del personal se siente identificado parcialmente con el recinto de salud, lo que condujo a los investigadores a

pensar que estas personas no están comprometidas totalmente con las metas organizacionales de la institución.

GRAFICO N° 8

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LOS VALORES QUE SE EVIDENCIAN EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 8 ver anexo I.

De los resultados obtenidos se puede apreciar que los valores que más se evidencian en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. son: responsabilidad en un 22%, respeto en un 21%, puntualidad en un 20%, amistad en un 16%, honestidad en un 7%, rapidez 4%, el 4% ninguna de las anteriores, el 3% lealtad, el 2% iniciativa y el 1% justicia.

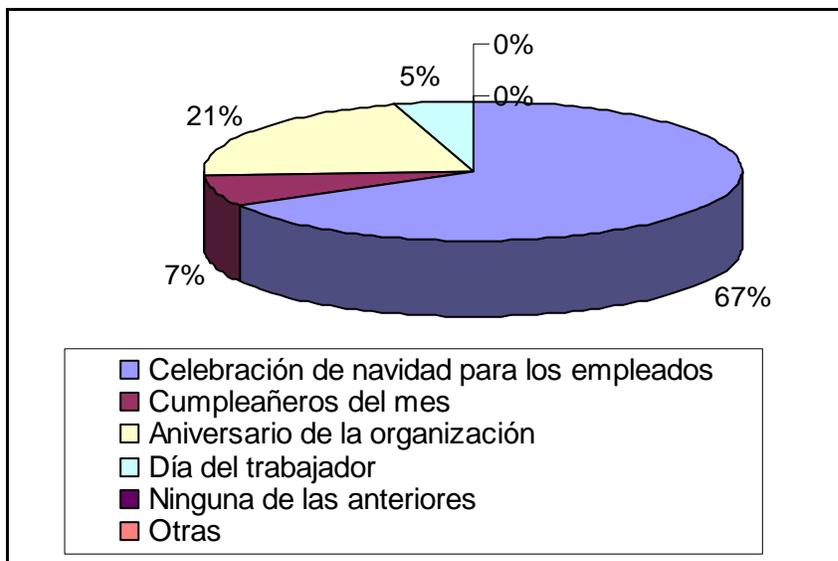
Los valores son ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con unos criterios o creencias que

matizan y guían sus comportamientos, creando un entorno donde se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de los miembros.

En el C.C.C. Divino Niño, C.A. los valores que más se evidencian son la responsabilidad, la puntualidad y el respeto. Es importante señalar que los valores en ésta empresa están definidos, esto es beneficioso ya que contribuye al logro de una mejor cultura.

GRAFICO N° 9

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS COSTUMBRES PRESENTES EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 9 ver anexo I.

El 67% de las personas identificaron la celebración de la Navidad para los empleados, el 21% el aniversario de la organización, el 7% cumpleaños del mes y el 5% día del trabajador.

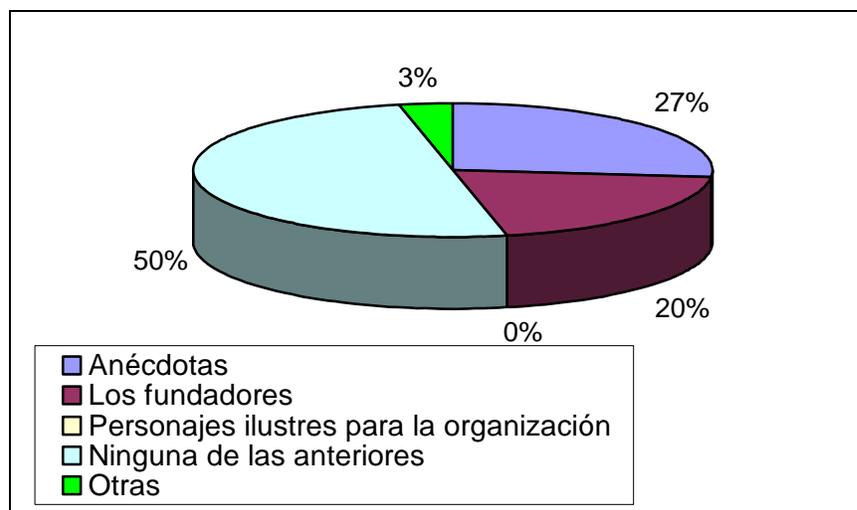
Las costumbres constituyen una especie de hábitos que frecuentemente no pueden ser explicados racionalmente. También son conductas que se repiten en situaciones similares.

Por los datos obtenidos los investigadores concluyeron que la celebración más notable dentro del C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la celebración de la Navidad para los empleados, aunque existen otras costumbres. Es importante mencionar que el personal no manifestó otras

costumbres en la organización, fuera de las alternativas ofrecidas en el cuestionario.

GRAFICO N° 10

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL CONOCIMIENTO DE LAS HISTORIAS EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 10 ver anexo I.

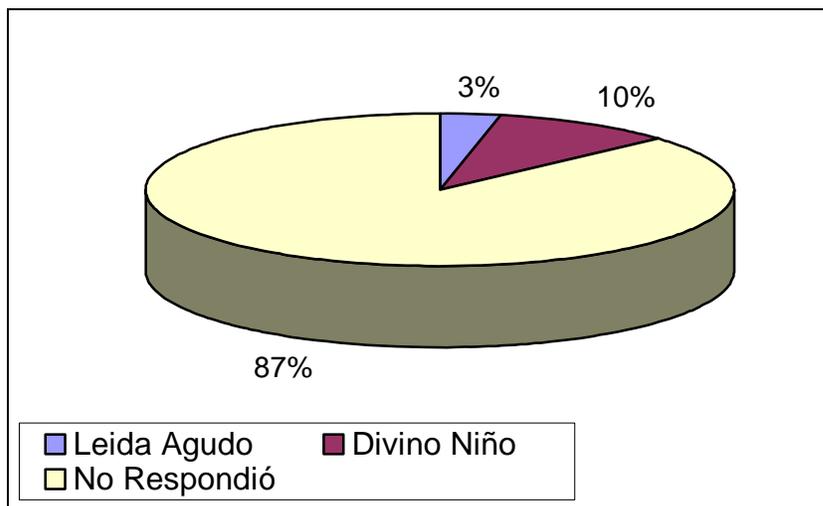
El gráfico nos muestra que el 50% de las personas señalan no conocer ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, el 27% dicen conocer anécdotas, el 20% historias a cerca de los fundadores y el 3% dice tener conocimiento a cerca de otras historias en la organización.

Las historias son aquellos cuentos famosos y que están presentes en toda empresa, el cual narra hechos referentes a los fundadores, anécdotas, personajes ilustres de la organización y su función principal es plasmar el pasado en el presente.

La mitad del personal objeto de estudio afirman no tener conocimiento de las historias del C.C.Q. Divino Niño, C.A., lo que conlleva a los investigadores a pensar que ésta situación se debe al poco tiempo que la mayoría tiene laborando para la institución.

GRAFICO N° 11

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LOS HÉROES DEL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 11 ver anexo I.

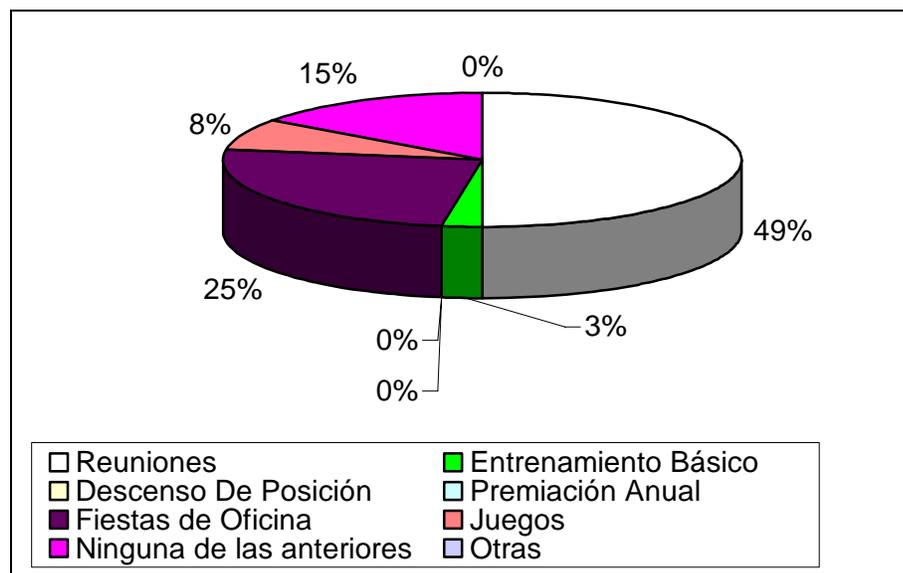
El 87% del personal no respondió la pregunta del cuestionario, por otro lado el 10% dijo Divino Niño, mientras que el 3% nombró a Leida Agudo.

Los héroes son personas que simbolizan los valores, transmiten y catalizan la cultura en una organización.

En coherencia con el análisis del gráfico N° 10, se evidencia que una cantidad significativa del personal no conoce algunos elementos culturales como lo son: las historias y los héroes de la institución.

GRAFICO N° 12

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LOS RITOS PRESENTES EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 12 ver anexo I.

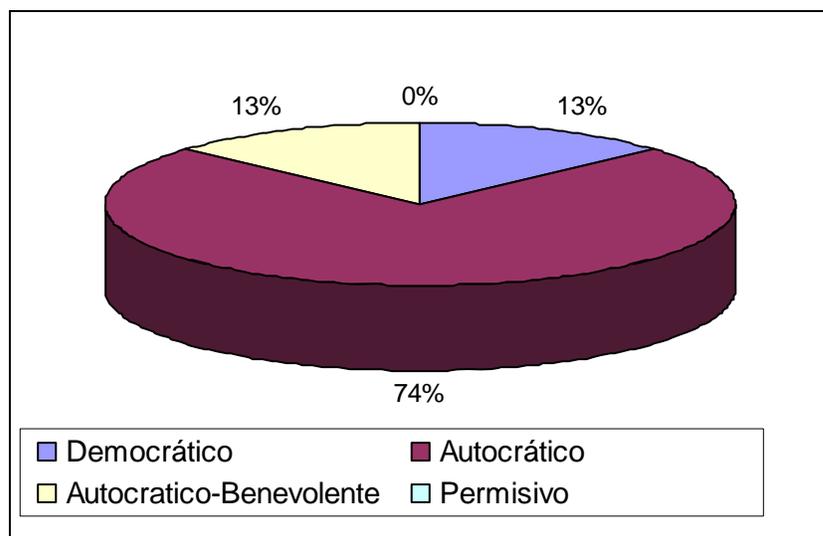
El cuestionario aplicado y reflejado en el gráfico arrojó que el 49% de las personas dicen que se hacen reuniones, el 25% fiestas de oficina, el 15% señaló ninguna de las anteriores en las opciones de la pregunta, el 8% juegos, mientras que el 3% contestaron entrenamiento básico.

Los ritos son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles.

Una significativa cantidad del personal señaló que el rito que más se evidencia en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es el de las reuniones, esto es beneficioso para la organización ya que dan a conocer a los nuevos miembros, así como también permite que el personal interactúe entre ellos.

GRAFICO N° 13

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN AL TIPO DE LIDERAZGO QUE PREDOMINA EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 13 ver anexo I.

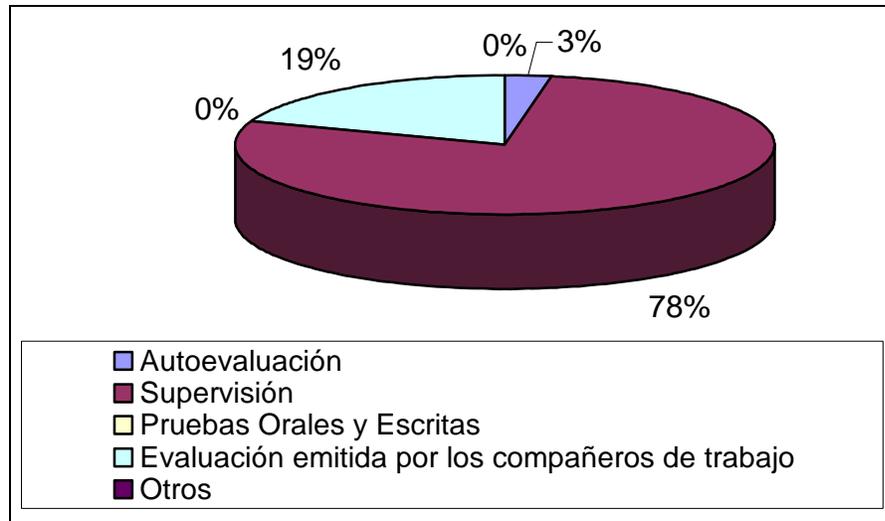
El 74% del personal identifica un tipo de liderazgo autocrático, un 13% democrático y el otro 13% autocrático-benevolente.

Un liderazgo autocrático es aquel en donde la gerencia da órdenes al grupo y exige su cumplimiento, pero no toma en cuenta la opinión de los empleados y tampoco da explicaciones de las decisiones tomadas.

El liderazgo autocrático podría considerarse como una ayuda para que se mantengan los valores, las costumbres y las normas de la institución, así como también el cumplimiento de sus políticas y procedimientos. Cabe destacar que un liderazgo es efectivo cuando éste es adaptado a la situación que se presente. En algunas situaciones el liderazgo democrático podría generar la integración de unidades, la tolerancia de riesgo y la tolerancia al conflicto. En un liderazgo autocrático-benevolente la gerencia escucha las sugerencias que realiza sus empleados, toma sus propias decisiones, pero está pendiente de las inquietudes de éstos. Los investigadores concluyen que, no se debe utilizar un estilo de liderazgo único, sino estilos adaptados a situaciones determinadas.

GRAFICO N° 14

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA FORMA EN QUE ES EVALUADO SU DESEMPEÑO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 14 ver anexo I.

Se puede observar que el 78% dicen que son supervisados, el 19% evaluación emitida por los compañeros de trabajo y el 3% señaló la auto-evaluación.

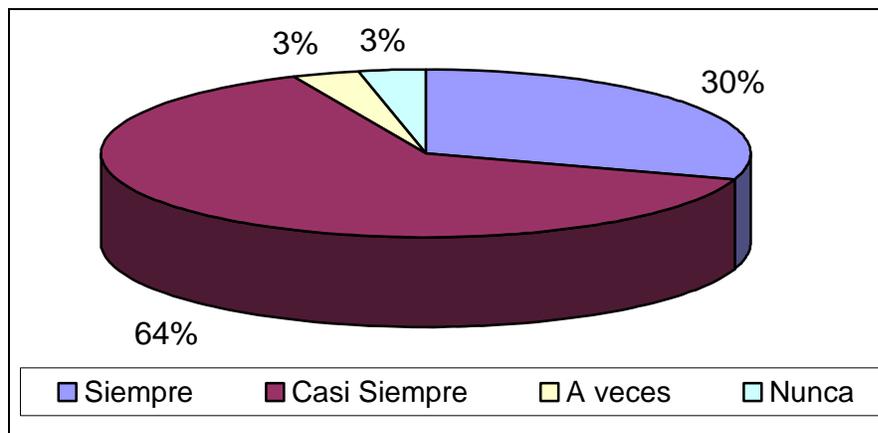
La supervisión es la labor realizada por un personal capacitado en la organización con el fin de determinar si los empleados están cumpliendo con sus actividades laborales, acatando las normas, políticas y procedimientos impuestos por la empresa para garantizar la efectividad del trabajo.

La mayoría del personal hizo referencia a la supervisión en el cuestionario, esta es la forma de evaluación de desempeño más efectiva en una organización, a través de la supervisión se puede determinar el nivel de

desempeño de una persona en un puesto determinado, también se determinan las fallas y se podrán corregir a tiempo, lo más importante a través de la supervisión es que se conoce si el personal realiza sus actividades laborales cumpliendo con las normas y procedimientos previamente establecidos. Vale mencionar que la supervisión, debe ser llevada a cabo por una persona que sea objetiva, que no se deje llevar por subjetividades.

GRAFICO N° 15

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 15 ver anexo I.

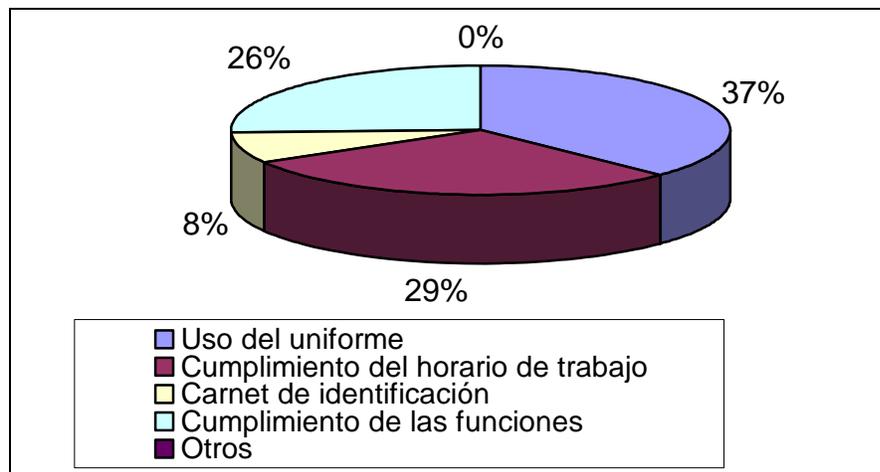
El 64% dice que casi siempre es importante el trabajo en equipo en el C.C.Q. Divino Niño, C.A., el 30% dice que siempre, por otro lado un 3% señala que a veces, mientras que otro 3% menciona que nunca.

El trabajo en equipo es aquel en el cual un conjunto determinado de individuos se agrupan formando un equipo, apoyándose unos a otros con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, de manera eficiente.

La mayoría del personal que labora en la organización manifestó que casi siempre es importante el trabajo en equipo, lo cual hace que los investigadores presuman que estas personas no se sienten totalmente identificadas con el equipo de trabajo al cual pertenecen en la organización, lo cual es consecuencia de que la mayoría del personal es de nuevo ingreso.

GRAFICO N° 16

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS NORMAS QUE PROCURA EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A. QUE MAS SE CUMPLAN.



Fuente: Cuadro N° 16 ver anexo I.

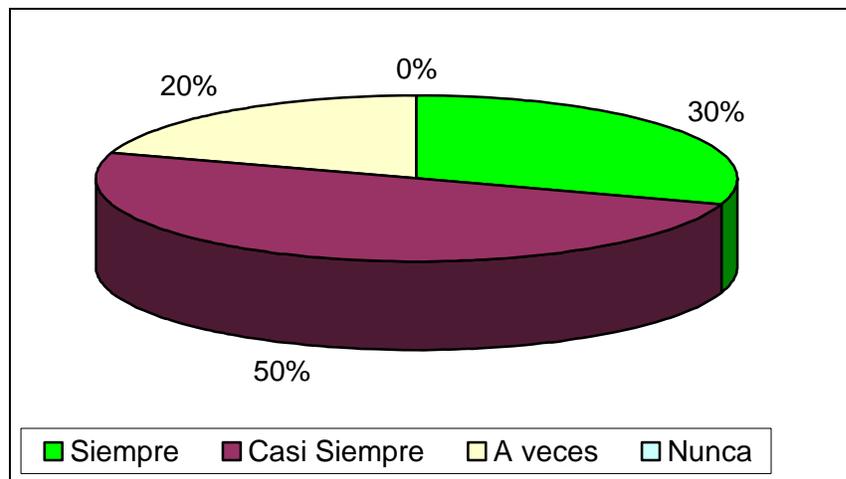
De las normas que procura el C.C.Q. Divino Niño, C.A. que más se cumplan los consultados respondieron: El 37% dijo que el uso del uniforme,

un 29% señaló el cumplimiento del horario de trabajo, el 26% el cumplimiento de las funciones asignadas y un 8% el Carnet de identificación.

Los resultados arrojaron que el personal de la organización objeto de estudio tienen un conocimiento amplio de las normativas a seguir y establecidas por la institución, a pesar de que éstos tienen poco tiempo laborando para ella. Aunque en la organización algunas normas no estén formalmente escritas, es relevante que el personal las acate e identifique como las normas propias.

GRAFICO N^o 17

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LAS SANCIONES POR EL INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N^o 17 ver anexo I.

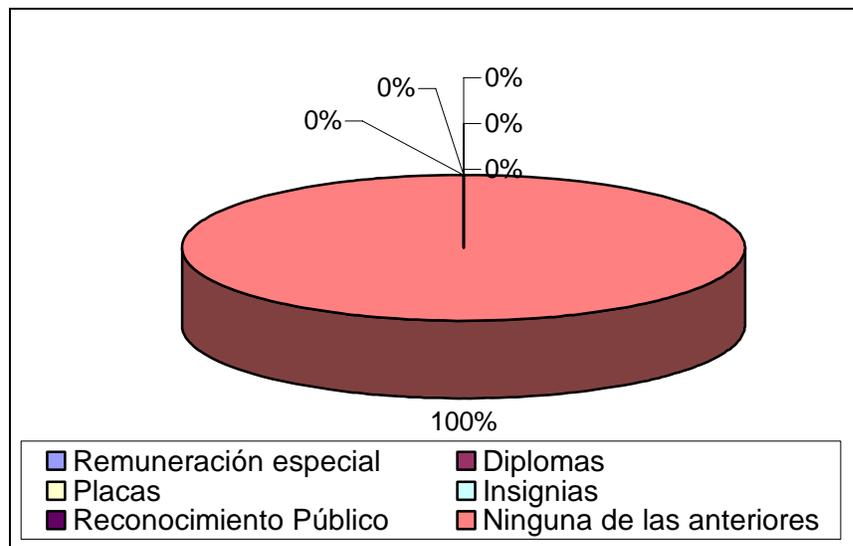
El cuestionario arrojó el siguiente resultado: El 50% dice que se sanciona al personal por el incumplimiento de las normas casi siempre, el 30% que siempre y un 20% que a veces.

Si existen normas en una organización deben existir también sanciones que procuren el cumplimiento de las mismas, las sanciones sirven como mecanismo de presión al personal para su acatamiento.

Considerando los resultados los investigadores encontraron que de forma general en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. si se lleva un control de las actitudes del personal en el recinto de salud.

GRAFICO N° 18

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA FORMA EN QUE SE RECONOCE EL DESEMPEÑO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 18 ver anexo I.

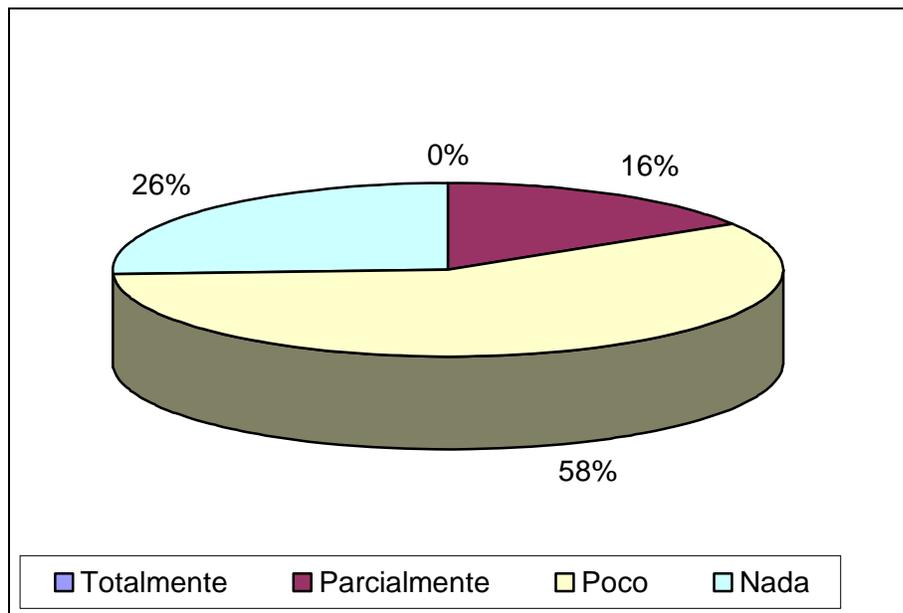
Los resultados arrojaron que el 100% del personal coinciden en que no se les reconoce su desempeño laboral.

El desempeño laboral es la manera en que una persona demuestra sus habilidades y esto va a depender de su motivación para ejecutar el trabajo en una determinada empresa.

La motivación es la clave para un buen desempeño y una mayor productividad de los empleados, por tal motivo la gerencia de la organización debe diseñar y aplicar acciones de motivación que impulsen a su personal en función de la productividad, ya que el recurso humano es el factor primordial en todas las organizaciones. En conclusión la falta de estimulación por parte de la empresa hacia los empleados podría afectar el sentido de identidad y compromiso organizacional.

GRAFICO N° 19

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA INFLUENCIA DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN SU DESEMPEÑO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 19 ver anexo I.

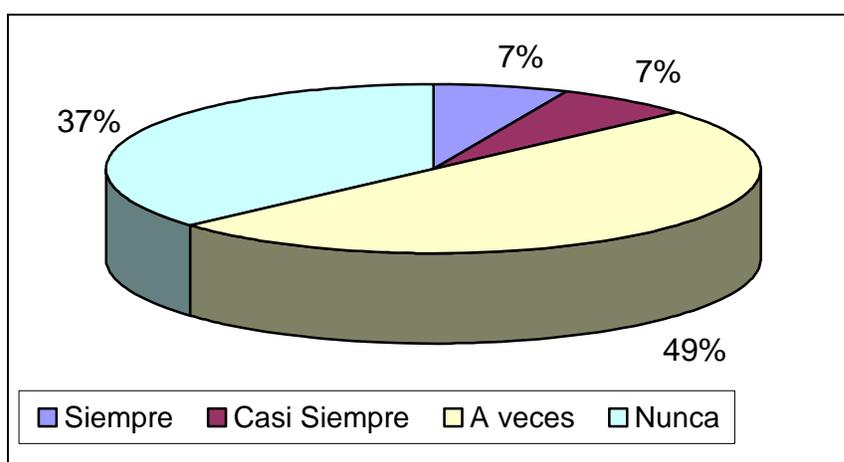
Los resultados del gráfico se muestran de la siguiente manera: 58% dice que los elementos culturales influyen poco en su desempeño, el 26% dice que no influye nada y el 16% dice parcialmente.

Los elementos culturales están integrados por los valores, los ritos, los héroes, las historias, las costumbres, entre otros.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que los elementos culturales si influyen en su desempeño, pero en diverso grado, resaltando que éstos elementos intervienen poco en su desenvolvimiento laboral. Es de relevancia señalar que los resultados arrojados en el cuestionario son datos obtenidos por la mayoría del personal que es de nuevo ingreso.

GRAFICO N° 20

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DEL PERSONAL EN RELACIÓN A LA CONSIDERACIÓN DE LOS ELEMENTOS CULTURALES POR LA GERENCIA PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL C.C.Q. DIVINO NIÑO, C.A.



Fuente: Cuadro N° 20 ver anexo I.

El 49% del personal opina que la gerencia a veces toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño, el 37% nunca, mientras que un 7% casi siempre y el otro 7% siempre.

Es importante que la gerencia de una organización tome en cuenta los elementos culturales para medir y evaluar el desempeño del personal, debido a que los trabajadores deben tener ciertos valores como la lealtad, la responsabilidad, el respeto, la honestidad, la puntualidad para cumplir con sus actividades laborales, también deben conocer las costumbres, ritos y héroes de la organización con el fin de determinar el grado de identificación que tienen los trabajadores con la empresa en la que laboran.

Un número elevado del personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. dieron a conocer que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño, según éstas personas la gerencia lo hace a veces, para efectos de la conclusión los investigadores decidieron tomar muy en cuenta los datos proporcionados por el 14% porciento del personal que en éste gráfico representan a las personas que tienen más de 4 meses en la institución.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.- Conclusiones.

La investigación realizada en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A. arrojó las siguientes conclusiones:

- El C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.
- Los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros,
- A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.
- En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un

porcentaje elevado desconoce los mismos. Es curioso que el personal que tiene más de 4 meses en adelante no haya contestado estas preguntas del cuestionario.

- Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido
- El desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es evaluado a través de la supervisión.
- En cuanto a la forma en que es recompensado el personal por su desempeño, los resultados de la investigación arrojaron una cifra alarmante del 100% que no manifestaron ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, por lo que es notable la existencia de una gran debilidad en los sistemas de recompensas o incentivos que deberían recibir los trabajadores por el cumplimiento o buen desempeño de sus actividades laborales. Debido a ésta situación podría surgir el descontento o desmotivación laboral, apatía y desidia en los trabajadores de ésta institución.
- Las normas que regulan la conducta del personal y de las actividades que realizan en la empresa, son conocidas y aceptadas por los mismos. Por otro lado los investigadores determinaron que las sanciones al personal por el incumplimiento de las normas si se aplican.
- Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la

organización. En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. concluyendo que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.

5.2.- Recomendaciones.

Finalizada la investigación en el C.C.Q. Divino Niño, C.A., los investigadores plantean algunas recomendaciones que serán de gran utilidad a los directivos de la organización con el fin de mejorar la cultura existente y el desempeño de los trabajadores que actualmente laboran para ésta organización de salud:

- Primordialmente se recomienda que exista una buena inducción del personal, lo que garantizará que el nuevo miembro de la organización se amoldará a sus necesidades. En este proceso de socialización dar a conocer costumbres, normas, ritos, los valores centrales, políticas, procedimientos, historias entre otros elementos culturales.
- Es recomendable, que la gerencia de la institución, implemente modos de recompensa, entre éstas los investigadores señalan las siguientes: una remuneración especial, otorgar diplomas, placas, insignias, un ascenso de posición o simplemente hacer un reconocimiento público. Recompensar el esfuerzo de un trabajador los motiva a ser más productivos, rendidores.
- Se recomienda disminuir la rotación de personal, un trabajador con más tiempo en una empresa la valora y la siente más suya, también contribuye a que se mantenga y perdure la cultura organizacional existente, los empleados viejos son los mejores inductores para los nuevos.
- Se recomienda mejorar los ritos y ceremonias de la organización, incluyendo otras actividades como las actividades deportivas, con la finalidad de reforzar el trabajo en equipo, regalar relojes, utensilios del

hogar, franelas con el símbolo de la organización, a los trabajadores más destacados, entre otras ceremonias.

- Se recomienda que la cultura de la empresa se oriente en torno a equipos y a la innovación y asunción de riesgos, lo que significa que la gerencia debe alienta a sus empleados a ser innovadores y asumir riesgos en su trabajo.
- Si la gerencia valora su cultura organizacional y desea que se mantenga, se recomienda que siempre tome en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la evaluación del desempeño, de ésta manera los trabajadores se sentirían comprometidos y a la vez obligados en conocer más la empresa donde laboran.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Trillas. 1996.

Cummings Larry \$ Donald Schwab. **Recursos Humanos**. México. Editorial Trillas, 1985)

Hellriegel Don/Slocum John. **Comportamiento Organizacional**. Internacional Thomson Editores. México, año 2004.B

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. **Metodología de la Investigación**. 2ª edición. Editorial Mc Graw – Hill, México, Junio 1999.

Idalberto Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª edición. Editorial Mc Graw-Hill, año 2000.

Light, D, Séller, S y Enlhoun, C. **Sociología**. México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S,A, 1991.

Namakforoosh Mamad Naghi. **Metodología De La Investigación**. Editorial Limusa. México, 1989

Sabino Carlos A. **El Proceso De La investigación**. Editorial Panapo, Venezuela, 1986.

Stephens Robbins. **Comportamiento Organizacional**: Teoría y práctica. 7ª edición. Editorial Prentice Hall, México, año 1996.

Stephen Robbins. **Comportamiento Organizacional**. 6ª edición. Editorial Prentice-Hall, México, año 1993.

Tamayo y Tamayo Mario. **El proceso de la Investigación Científica**. 4ª edición. Editorial Limusa, S.A. grupo Noriega editores, año 2002.

www. Google. com. **Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral**. Fecha de consulta: 5-01-06

ANEXOS

ANEXO I

Cuadro N° 1

Distribución absoluta y porcentual en relación a las secciones de trabajo en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Secciones de trabajo</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Enfermera (o)	8	27
Camillero	6	20
Personal administrativo	16	53
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 2

Distribución absoluta y porcentual del tiempo que tiene el personal laborando en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Tiempo</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
De 1 a 3 meses	18	61
De 4 a 6 meses	7	23
De 7 a 12 meses	4	13
Más de 12 meses	1	3
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 3

Distribución absoluta y porcentual de las clasificaciones culturales, correspondiente al C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Clasificaciones culturales</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Cultura fuerte	9	30
Cultura débil	21	70
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 4

Distribución absoluta y porcentual del tipo de cultura organizacional que predomina en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Tipo de cultura</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Cultura burocrática	24	80
Cultura de clan	6	20
Cultura emprendedora	0	0
Cultura de mercado	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 5

Distribución absoluta y porcentual de las características que identifican la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

Características	Fa	%
Innovación y asunción de riesgo	3	5
Atención al detalle	19	30
Orientación a los resultados	19	30
Orientación hacia las personas	16	25
Orientación al equipo	3	5
Energía	2	3
Ninguna de las anteriores	1	2
Total	63	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro N° 6

Distribución absoluta y porcentual de la función que cumple la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Funciones</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Definición de límites	12	20
Conlleva un sentido de identidad	16	26
Facilita la generación del compromiso	12	20
Mejora la estabilidad del sistema social	10	16
Sirve como mecanismo de control	11	18
Total	61	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro N° 7

Distribución absoluta y porcentual del grado de identificación del personal con el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Grado de identificación</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Completamente	3	10
Parcialmente	20	67
Poco	6	20
Nada	1	3
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 8

Distribución absoluta y porcentual de los valores que más se evidencian en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

Valores	Fa	%
Amistad	14	16
Lealtad	3	3
Justicia	1	1
Rapidez	4	4
Honestidad	6	7
Puntualidad	18	20
Responsabilidad	19	22
Iniciativa	2	2
Respeto	19	21
Ninguna de las anteriores	4	4
Total	90	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro N° 9

Distribución absoluta y porcentual de las costumbres presentes en el C.C.Q.
Divino Niño, C.A.

Costumbres	Fa	%
Celebración de navidad para los empleados	28	67
Cumpleaños del mes	3	7
Aniversario de la organización	9	21
Día del trabajador	2	5
Ninguna de las anteriores	0	0
Otras	0	0
Total	42	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro Nº 10

Distribución absoluta y porcentual del conocimiento de las historias por el personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Historias</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Anécdotas	8	27
Fundadores	6	20
Personajes ilustres para la organización	0	0
Ninguna de las anteriores	15	50
Otras	1	3
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro Nº 11

Distribución absoluta y porcentual de los héroes que conoce el personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Héroes</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
No respondió	26	87
Divino Niño	3	10
Leida Agudo	1	3
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 12

Distribución absoluta y porcentual de los ritos presentes en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Ritos</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Reuniones	20	49
Entrenamiento básico	1	3
Descenso de posición	0	0
Premiación anual	0	0
Fiestas de oficina	10	25
Juegos	3	8
Ninguna de las anteriores	6	15
Otros	0	0
Total	40	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro N° 13

Distribución absoluta y porcentual del tipo de liderazgo que predomina en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Tipo de liderazgo</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Democrático	4	13
Autocrático	22	74
Autocrático-benevolente	4	13
Permisivo	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 14

Distribución absoluta y porcentual de la forma en que es evaluado el desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Formas de evaluación</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Auto- evaluación	1	3
Supervisión	28	78
Pruebas orales y escritas	0	0
Evaluación emitida por los compañeros	7	19
Otros	0	0
Total	36	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro Nº 15

Distribución absoluta y porcentual de la importancia del trabajo en equipo en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Importancia del trabajo en equipo</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Siempre	9	30
Casi siempre	19	64
A veces	1	3
Nunca	1	3
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro Nº 16

Distribución absoluta y porcentual de las normas que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. procura que se cumplan con más énfasis.

<i>Normas</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Uso del uniforme	29	37
Cumplimiento del horario de trabajo	23	29
Carnet de identificación	6	8
Cumplimiento de las funciones asignadas	20	26
otros	0	0
Total	78	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

NOTA: EL TOTAL DE LA FRECUENCIA ABSOLUTA EN ESTA TABLA SUPERA EL TAMAÑO DE LA MUESTRA DEBIDO A QUE LOS CONSULTADOS SELECCIONARON MAS DE UNA ALTERNATIVA

Cuadro Nº 17

Distribución absoluta y porcentual de la frecuencia con que se sanciona al personal por el incumplimiento de las normas en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Frecuencia de sanción</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Siempre	9	30
Casi siempre	15	50
A veces	6	20
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro Nº 18

Distribución absoluta y porcentual de la forma en que se le reconoce el desempeño laboral al personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Forma de reconocimiento</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Remuneración especial	0	0
Diplomas	0	0
Placas	0	0
Insignias	0	0
Reconocimiento público	0	0
Ninguna de las anteriores	30	100
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 19

Distribución absoluta y porcentual de la influencia de los elementos culturales (ritos, valores, héroes y costumbres) en el desempeño de los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Influencia de los elementos culturales en el desempeño</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Totalmente	0	0
Parcialmente	5	16
Poco	18	58
Nada	8	26
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

Cuadro N° 20

Distribución absoluta y porcentual de la consideración de los elementos culturales por la gerencia de la organización para realizar la evaluación del desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

<i>Consideración de los elementos culturales en la evaluación del desempeño</i>	<i>Fa</i>	<i>%</i>
Siempre	2	7
Casi siempre	2	7
A veces	15	49
Nunca	11	37
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en Enero 2006.

ANEXO II

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
AREAS DE GRADO
NÚCLEO MONAGAS



El cuestionario que a continuación se presenta, tiene por finalidad recolectar información, que facilitará el desarrollo de un trabajo de grado que lleva como título: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL CENTRO CLÍNICO QUIRÚRGICO DIVINO NIÑO C.A.** Vale destacar que la información suministrada por usted se utilizará sólo con fines académicos y bajo estricta confidencialidad.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente y con atención cada pregunta antes de responder.
- Señale con una "X" la alternativa (s) que usted considere correcta.

Se agradece toda colaboración de su parte.

Atentamente:

Rivas Mayra

Samra Ariett

Estudiantes de Administración Industrial

1. Señale e identifique la sección de trabajo al cual pertenece usted en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A.

- Enfermera ()
- Camillero ()
- Personal Administrativo ()

2. ¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A?

- De 1 a 3 meses ()
- De 4 a 6 meses ()
- De 7 meses a 12 meses ()
- Más de 12 meses ()

3. De acuerdo a las siguientes clasificaciones culturales, determine la correspondiente al C.C.Q. Divino Niño, C.A. **Seleccione una opción.**

- Valores Centrales fuertes y compartidos ampliamente, menos reglas formales para guiar la conducta del trabajador ()
- Valores centrales poco conocidos, es necesaria la implantación de reglas formales para guiar la conducta de los trabajadores. ()

4. Seleccione e identifique el tipo de cultura organizacional existente en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. **Seleccione una opción.**

- La organización valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma. ()
- Son atributos de la institución la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo y la influencia social. ()
- La organización se caracteriza por ser dinámica, creativa y poseer altos niveles de asumir riesgos. ()
- La organización se caracteriza por el logro de objetivos medibles y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. ()

5. ¿Cuales de las siguientes características, identifican plenamente a la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.? **Puede seleccionar más de una opción.**

- La organización alienta a los trabajadores a ser innovadores y que asuman riesgos ()
- La organización espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle. ()
- La administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos. ()
- Las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización. ()
- La organización realiza actividades organizadas en torno a equipos ()

- La gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada. ()
- Ninguna de las anteriores ()

6. Identifique la función que cumple la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. **Seleccione más de una opción.**

	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
Crea diferencias entre la organización y las demás				
Conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización.....				
La Cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal.....				
Vincula a la organización con la sociedad al proporcionar a los empleados normas de lo que deben decir y hacer.....				
Sirve de mecanismo de control porque establece las reglas del juego que guían la conducta del Recurso Humano.....				

7. ¿Se siente usted identificado con el C.C.Q. Divino Niño, C.A.?

- Completamente ()
- Parcialmente ()
- Poco ()
- Nada ()

8. De los siguientes valores ¿Cuál de ellos se evidencia más en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.? **Puede seleccionar más de una opción**

- Amistad () Puntualidad ()
- Lealtad () Responsabilidad ()
- Justicia () Iniciativa ()
- Rapidez () Respeto ()
- Honestidad () Ninguna de las anteriores ()

9. Identifique las costumbres presentes en el Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño, C.A.

- Celebración de navidad para los empleados ()
- Cumpleaños del mes ()
- Aniversario de la organización ()
- Día del trabajador ()
- Ninguna de las anteriores ()
- Otras ()

10. Conoce usted las historias del C.C.Q. Divino Niño, C.A. en relación a:

- Anécdotas ()
- Los fundadores ()
- Personajes ilustres para la organización ()
- Ninguna de las anteriores ()
- Otras ()

11. Nombre o mencione los héroes (personas que simbolizan los valores y transmiten la cultura) que usted conoce en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

12. Identifique y diga los ritos presentes en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

- Reuniones ()
- Entrenamiento Básico ()
- Descenso de posición ()
- Premiación anual ()
- Fiestas de oficina ()
- Juegos ()
- Ninguna de las anteriores ()
- Otros ()

13. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.?

Seleccione una opción.

- La gerencia comparte la toma de decisiones con el grupo y toma en cuenta la opinión de los empleados, además da explicaciones de las decisiones personales. ()
- La gerencia da órdenes al grupo y exige su cumplimiento, pero no toma en cuenta la opinión de los empleados y tampoco da explicaciones de las decisiones tomadas. ()
- La gerencia escucha las sugerencias realizadas por los empleados, pero toma sus propias decisiones. ()
- La gerencia valora el trabajo en equipo y se abstiene de dar sugerencias. ()

14. Identifique la forma en que es evaluado su desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.

- Autoevaluación ()
- Supervisión ()
- Pruebas orales y escritas ()
- Evaluación emitida por los compañeros de trabajo ()
- Otros ()

15. ¿Considera usted importante el trabajo en equipo en el C.C.Q. Divino Niño, C.A para el logro de los objetivos?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

16. De las siguientes normas ¿Cuál de ellas procura el C.C.Q. Divino Niño, C.A. que se cumplan con más énfasis? **Puede seleccionar más de una opción.**

- Uso del uniforme ()
- Cumplimiento del horario de trabajo ()
- Carnet de identificación ()
- Cumplimiento de las funciones asignadas ()
- Otros ()

17. ¿Se sanciona al personal por el incumplimiento de las normas?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

18. ¿Identifique la forma en que se le reconoce a usted su labor realizada en el C.C.Q. Divino Niño, C.A.? **Puede seleccionar más de una opción.**

- Remuneración especial ()
- Diplomas ()
- Placas ()
- Insignias ()
- Reconocimiento Público ()
- Ninguna de las anteriores ()

19. ¿Cree usted que los valores, los ritos, los héroes y las costumbres que comparte el personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. influyen en su desempeño laboral?

- Totalmente ()
- Parcialmente ()
- Poco ()
- Nada ()

20. ¿Considera usted que los elementos culturales (Ritos, héroes, valores centrales, costumbres, etc.) son tomados en cuenta por la gerencia de la organización para realizar la evaluación del desempeño del personal?

- Siempre ()
- Casi siempre ()
- A veces ()
- Nunca ()

ANEXO III

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
CULTURA	Resultado o efecto de cultivar el conocimiento humano; también definido como el conjunto de esos conocimientos en un hombre, un país, un grupo de personas etc. La cultura en una organización se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de la misma y que distingue a una organización de otras.	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación • Tipos 	<p align="center">Cultura fuerte</p> <p align="center">Cultura Débil</p> <p align="center">Cultura Burocrática</p> <p align="center">Cultura De Clan</p> <p align="center">Cultura Emprendedora</p> <p align="center">Cultura De Mercado</p>	<p>1</p> <p>2</p>
VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEM
		<ul style="list-style-type: none"> • Característica 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y asunción de riesgos. • Atención al detalle. • Orientación a los resultados. • Orientación hacia las personas. • Orientación al equipo. • Energía 	3

