



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
MATURIN-MONAGAS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
FARMATODO, SECTOR TIPIURO**

Asesor:

Dr. Jorge Astudillo

Presentado por:

Br. Giovanna Velásquez

C.I: 18.462.025

**Trabajo de Grado, Modalidad Tesis, presentado como requisito parcial
para optar al Título de Licenciado en Administración**

Maturín, julio 2024



DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
SUB-COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

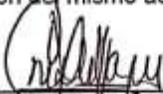
ACTA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA-ADMÓN-2024

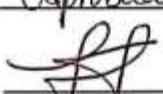
MODALIDAD: TESIS

ACTA Nº 2157

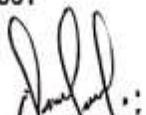
En Maturín, siendo las 9:00 (a.m.) del día miércoles 17 de julio de 2024; reunidos en la Sala "Luz Marina Ruiz", del Campus Los Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: JORGE ASTUDILLO (Asesor Académico), LUIS GASCON (Jurado), y MILAGROS CRUZ (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, se procedió a la presentación y defensa del Trabajo de Grado titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FARMATODO SECTOR TIPURO.". Por la Bachiller: VELASQUEZ GIOVANNA VICTORIA C.I: V-18.462.025, El jurado, luego de la discusión del mismo acuerda emitir el veredicto de: Aprobado



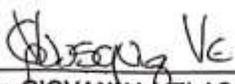
Profra. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361
Jurado



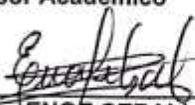
Profra. LUIS GASCON
C.I: 15.322.793
Jurado



Prof. Dr. JORGE ASTUDILLO
C.I: 6.611.477
Asesor Académico



Br. GIOVANNA VELASQUEZ
C.I: 18.462.025
Autor



Profra. ENOE CEBALLOS
C.I: 16.142.946
Sub-Comisión de Trabajo de Grado





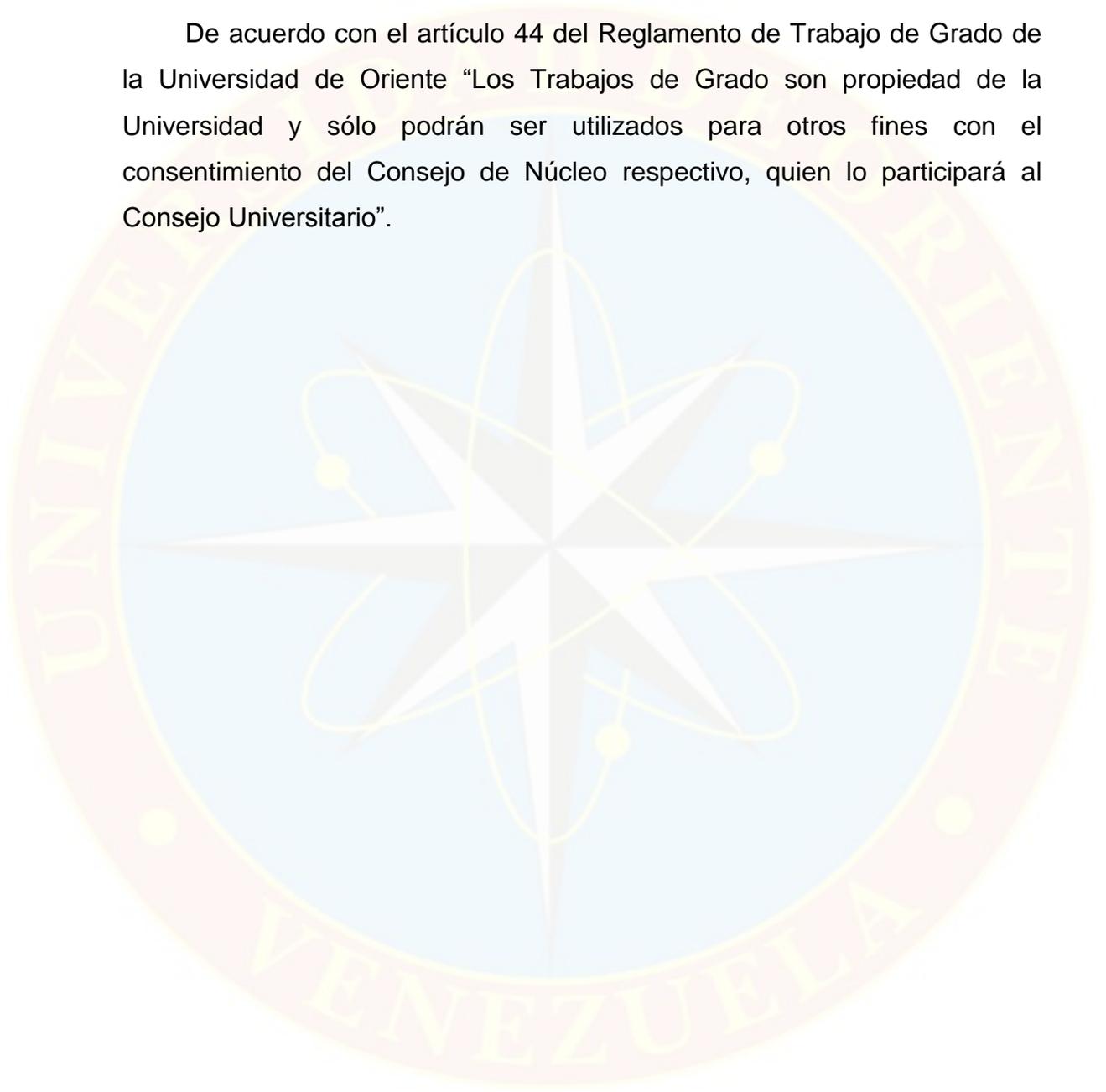
Profra. MILAGROS CRUZ
C.I: 16.374.361
Jefe del Dpto. Administración

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 Literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente. *NOTA: Para que esta acta tenga validez debe ser asentada en la hoja N°-80 del 2° libro de Actas de Trabajos de Grado del Departamento de Administración, ECSA de la Universidad de Oriente y estar debidamente firmada por el asesor y los miembros del jurado.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

De acuerdo con el artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente “Los Trabajos de Grado son propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.



DEDICATORIA

A **Dios** todo poderoso y a la **Virgen**, por estar siempre presentes en mi vida depositando en mi la fe, la esperanza y la fuerza para seguir adelante.



AGRADECIMIENTO

Por encima de todos agradezco a Dios, quien es el ser más importante en la faz de la tierra y creador de todo el universo. Dios me has guiado por el buen camino para lograr de este modo la culminación de una de mis tantas metas y a fortalecer así mis logros personales.

A la **Virgen Del Valle**, a quien siempre acudo confiadamente, por medio de oraciones, para pedirle que infunda en mi alma sentimientos de fe. Madre santa mis más profundo agradecimiento por todo lo que me has concedido.

INDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE GENERAL	vi
INDICE DE GRAFICOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo general.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	6
CAPITULO II	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS.....	9
2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.3 BASES TEÓRICAS.....	12
2.3.1 Definición de Cultura Organizacional.....	12
2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional.....	13
2.2.3 Características de la Cultura Organizacional.....	15
2.2.4 Tipos de Cultura Organizacional.....	19
2.2.5 Factores que determinan la Conducta Organizacional.....	21
2.2.6 Funciones de la Cultura Organizacional.....	22
2.2.7 Los Valores Culturales.....	23
2.2.8 Importancia de los Valores.....	24
2.2.9 Cultura y Cambio Organizacional.....	25
2.2.10 Naturaleza del Cambio en la Cultura Organizacional.....	26
2.2.10.1 Implicaciones del Cambio de la Cultura.....	27
2.2.10.2 Proceso del Cambio Planeado.....	30
2.2.10.3 Diseño Organizacional y Estructura Organizacional.....	31
2.2.10.4 Creación y Conservación de la Cultura Organizacional.....	33
2.2.10.5 Mecanismos para la conservación de la cultura organizacional.....	34
2.2.10.6 Gestión de los Talentos Humanos.....	35
2.2.10.7 Importancia de la Gestión de los Talentos Humanos.....	36

2.2.10.8	Objetivos de la Gestión de los Talentos Humanos.....	37
2.2.10.9	Nuevas tendencias en la Gerencia de Talentos Humanos.....	38
2.3	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	41
CAPITULO III.....		45
MARCO METODOLÓGICO.....		45
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	46
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	47
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	50
CAPÍTULO IV		51
PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION		51
4.1	DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO, SECTOR TIPIURO	51
4.2	IMPORTANCIA DE LOS VALORES CULTURALES NECESARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN	69
CAPÍTULO V		73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		73
5.1	CONCLUSIONES	73
5.2	RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....		76
HOJAS METADATOS.....		78

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 ¿Las decisiones de trabajo las toman siempre los jefes de cada departamento?	51
Grafico 2 ¿Se consideran las sugerencias de cualquier trabajador para la mejora de trabajo?	52
Grafico 3 ¿Considera que existen actitudes individuales en la empresa?	53
Grafico 4 ¿Existe convergencia entre los objetivos de su departamento y sus objetivos personales?	54
Grafico 5 Las recompensas, incentivos que brinda la empresa se enfocan más en el desempeño laboral	55
Grafico 6 ¿Considera que en la empresa las prioridades personales están por encima de las prioridades grupales?	56
Grafico 7 ¿En la empresa se reconoce más el éxito profesional que el éxito personal?	57
Grafico 8 ¿Considera que la empresa cuida el estado emocional de sus trabajadores?	58
Grafico 9 ¿La empresa se enfoca en los resultados sin importar las circunstancias?	59
Grafico 10 ¿Es importante obtener reconocimiento por el desempeño en el trabajo?	60
Grafico 11 ¿Considera usted, que el salario es más importante que contar con espacios y tiempo personal?	61
Grafico 12 ¿Existe rivalidad entre compañeros de trabajo?	62
Grafico 13 ¿Se aplican las normativas de forma rigurosa en la empresa?	63
Grafico 14 ¿La empresa prepara a sus trabajadores para el proceso de cambio organizacional?	64
Grafico 15 ¿Pueden existir por parte de los trabajadores o jefes, comportamientos que no se definen claramente al momento de pedir o ejecutar una acción?	65
Grafico 16 Ud. puede sentir comodidad ante algún cambio de modelo de gestión organizacional?	66
Grafico 17 ¿La empresa al momento de generar un cambio para el personal, lo realiza de forma clara y precisa?	67
Grafico 18 ¿La empresa prepara a sus trabajadores pensando en retos futuros?	68
Grafico 19 Considera que la empresa está más enfocada en el futuro que en el presente?	69



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
MATURIN-MONAGAS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA
FARMATODO, SECTOR TIPURO**

Presentado por:
Br. Giovanna Velásquez
C.I: 18.462.025

RESUMEN

La cultura organizacional cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actividades hacia la disciplina, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa y los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo. Es por ello que el desenvolvimiento y la dinámica que caracteriza a las organizaciones en la actualidad, ha venido dictando pautas que permiten definir la llamada cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Tomando en cuenta la importancia que tiene la cultura en una organización, la finalidad del presente trabajo es Estudiar la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa Farmatodo, sector Tipuro. Esta investigación se llevó a cabo con un diseño de investigación de campo en un nivel descriptivo. Utilizándose como técnicas de recolección de información, la observación directa, la revisión documental y la entrevista. Habiéndose concluido que: La cultura organizacional condiciona los rasgos conductuales en la gestión del recurso humano. Recomendándose que dentro de las organizaciones se considere la cultura organizacional como un factor determinante para el logro de los objetivos.

Palabras claves: Cultura, Organización, herramienta y Gestión

INTRODUCCIÓN

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; cada organización posee su propia historia como patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad.

El desenvolvimiento y desarrollo de las organizaciones implican necesariamente la incorporación de un conjunto de factores que posibilitan el mismo. Desde esta perspectiva se considera a la cultura organizacional como uno de esos elementos fundamentales en el desarrollo y la gestión del talento humano en las organizaciones.

Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por su talento humano y por el público, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en la organización, los cuales están estrechamente relacionados con la gestión del talento humano, ya que cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente visualizar que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

En este orden de ideas el presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema y sus generalidades, el cual incluye el Planteamiento del problema, los Objetivos de la investigación, la justificación e importancia de la investigación, la delimitación de la investigación, y la definición de términos.

Capítulo II: Marco Teórico, el cual refleja los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la identificación de la empresa.

Capítulo III: Marco Metodológico: tipo y nivel de la investigación, población, muestra, técnicas de recolección y análisis de datos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados, el cual abarca el análisis e interpretación de la información recolectada, a través de los objetivos específicos planteados así dándole resultado al objetivo general de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones, donde se engloba todas las conclusiones que aporta el investigador de acuerdo al problema de estudio. Y por último se presentan las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional se perfila como una herramienta que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones, significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas, es por ello que la idea de concebir a las organizaciones como cultura en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes constituye un fenómeno bastante reciente. Las organizaciones eran en general consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas que tenían departamentos y relaciones de autoridad, pero estas son algo más que eso, son un sistema complejo y humano, con características específicas, con su propia cultura y con un sistema de valores y características especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales que requieren ser continuamente observados.

Es por ello que el éxito de los proyectos de transformación depende del recurso y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto se considera a la cultura organizacional como la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan la competitividad, el comportamiento en la misma y marcan nuevas pautas en la

gestión del talento humano; debido a ello resulta sumamente importante realizar un estudio de la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano.

En el caso particular de la empresa Farmatodo, sector tipuro, en la cual se han venido observando ciertas actitudes negativas por parte de algunos trabajadores y supervisores, que pudiesen ir en decremento de la empresa. Obliga a realizar esta investigación, que tiene como objetivo principal estudiar la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano. para ello, nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo es la cultura organizacional en la empresa Farmatodo, sector tipuro?
- ¿Qué importancia tiene la cultura organizacional en la gestión del talento humano en la empresa Farmatodo, sector tipuro?
- ¿Cómo la cultura interviene en el cambio organizacional?
- ¿Cómo los valores culturales intervienen en la organización?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

- ❖ Estudiar la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa Farmatodo, sector Tipuro.

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Diagnosticar la cultura organizacional en la empresa Farmatodo, sector tipuro.
- ❖ Señalar la importancia de la cultura organizacional en la gestión del talento humano en la organización.
- ❖ Enfocar la cultura dentro de un proceso de cambio organizacional.
- ❖ Señalar la importancia de los valores culturales necesarios para la organización

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas sus funciones y acciones que realizan todos sus miembros. La cultura organizacional determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas; es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y se transmiten a los miembros de una sociedad. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Esta investigación se justifica por varios aspectos:

- **A nivel organizacional**

Este trabajo busca Estudiar la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa Farmatodo, sector

Tipuro, la investigación sirve de orientación a la empresa para el correcto funcionamiento porque le permitirá conocer cuál es el comportamiento de sus trabajadores en función del bienestar de la empresa.

- **A nivel institucional**

El desarrollo de este trabajo sirve de apoyo documental a futuros investigadores que deseen conocer y ampliar sus conocimientos en esta materia, además de servirle de guía para sus trabajos de grado, representa un valor agregado para la Universidad de Oriente.

- **A nivel personal**

Permite reforzar los conocimientos adquiridos en las aulas de clases, obtener las herramientas necesarias para el desarrollo de la formación profesional y lograr un mayor crecimiento en el ámbito personal.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Cambio Organizacional: Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El nuevo escenario a que están sujetos las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. (Dessler, 1997 p. 130)

Competitividad: Es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. Pero

también es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen. (Arias, 1999 p. 115)

Creencias: Se refiere a situaciones u objetivos no demostrables, pero frecuentemente constituyen bases para ciertos tipos de conducta. (Arias, 1999 p. 107)

Cultura: Es como la configuración de una conducta aprendida cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad. (Arias, 1999 p. 198)

Cultura Organizacional: Significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. (Chiavenato, 2000 p. 108)

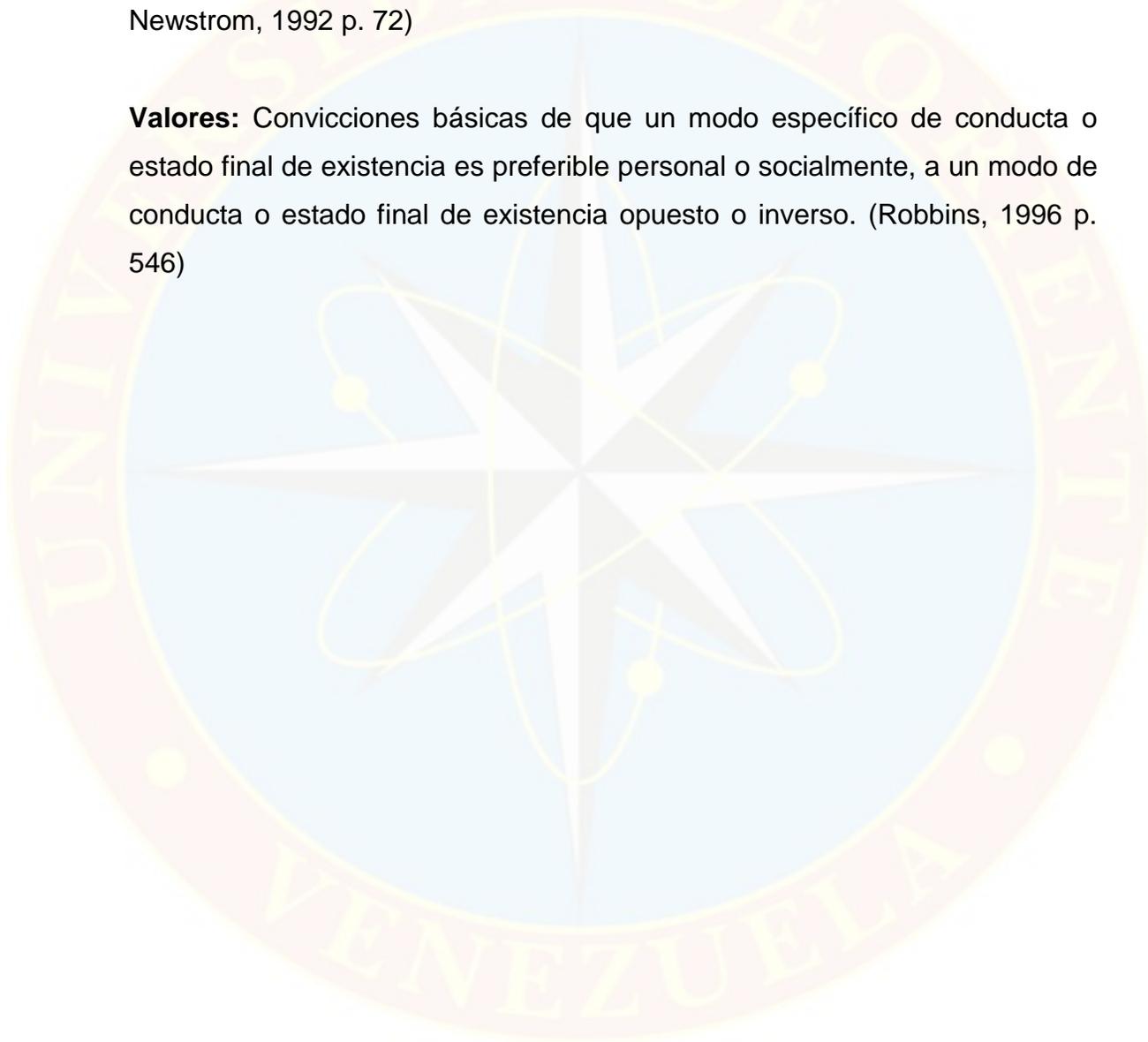
Gestión de talentos humanos: Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. (Serna, 1992 p. 342)

Globalización: Es un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. (Dessler, 1997 p. 58)

Organización: Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones, para el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de los objetivos. (Sherman y Bohlander, 1994 p. 645)

Socialización: Proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización, que incluye a la vez métodos formales y medios informales para plasmar las actividades, pensamientos y comportamientos del personal. (Keith y Newstrom, 1992 p. 72)

Valores: Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente, a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso. (Robbins, 1996 p. 546)



CAPITULO IIMARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS

El pasar de los años ha traído consigo innumerables cambios y transformaciones en el ámbito organizacional, pero cabe decir que la función a la que corresponde el órgano que hoy se llama talentos humanos, se configuró como tal a lo largo de la industrialización de los años 1940 a 1960 bajo el nombre de jefatura o dirección de personal. Durante esas décadas, gigantescos complejos fabriles sustituyeron a las pequeñas empresas que se configuraban para ese entonces, dándole pasos a las nuevas tecnologías que transformaron de inmediato el mundo organizacional.

A lo largo de los años 70 el modelo personal va siendo sustituido por el de talentos humanos en un esfuerzo por responder mejor a los nuevos desafíos del entorno, para los cuales no estaba preparado el jefe de personal. Además de este cambio, otros tres factores desempeñaron papeles importantes en el desarrollo de la profesión de talentos humanos.

El primero fue la evolución de la población activa en sí. En los Estados Unidos se produjo un cambio social tras la Segunda Guerra Mundial. La explosión demográfica en la década de los cuarenta y principios de los cincuenta puso un gran número de jóvenes en el mercado laboral, eran jóvenes preparados y lo más importante, sus valores eran diferentes y no se conformaban con un simple trabajo, querían que sus empleos le brindaran significados y satisfacción.

El segundo aspecto fue el rápido crecimiento de las organizaciones en la posguerra, tanto en el tamaño como en el ámbito de los mercados. Y como último factor que marcó el desarrollo de la profesión de talentos humanos, fue el hecho de que muchos departamentos de personal empezaron a intervenir con diseños, nuevos sistemas de remuneración, organizando más actuaciones de formación y desarrollo de la empresa, participando en los programas de calidad.

Estas nuevas funciones configuraron la identidad del nuevo órgano, que se denominó Talentos Humanos. Este modelo ha marcado una época de casi 30 años, a lo largo de los cuales ha evolucionado de forma evidente, está todavía vigente y lo adoptan la mayoría de las organizaciones.

Actualmente se habla de gestión de talentos humanos como el ajuste entre estrategias genéricas y prácticas de gestión de personal. La gestión de los talentos humanos busca dirigir los procesos y funciones del personal para alcanzar las metas y objetivos preestablecidos dentro de la organización.

Una buena gestión garantiza el éxito de toda empresa, por lo tanto, es la alta gerencia quién determina la importancia que tendrá la gestión de los talentos humanos en sus instalaciones; el gerente debe estar muy bien relacionado con las estrategias que deberá utilizar, ya que estas determinaran las características generales que el ente empresarial precisa de sus empleados.

2.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Desarrollar una perspectiva histórica sobre la cultura organizacional resulta un poco complejo debido a que son muchos los precedentes

existentes. Son varias disciplinas que han hecho aportes sobre el tema especialmente las ciencias del comportamiento como: psicología, sociología y antropología, ellas han facilitado la comprensión de las interacciones entre los individuos y el ámbito organizacional y las interacciones de éstos con el contexto diario de las instituciones. (Estanga y Minguet, 2002)

Es interesante resaltar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se origina hace apenas cuarenta y cinco años con el concepto de institucionalización. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia además de la de sus miembros, adquiere valor propio y no en razón de los bienes y servicios. De manera que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos aceptables de comportamientos se vuelven en gran parte evidentes por sí mismos para sus miembros. (Robbins, 1996)

Desde la antigüedad el individuo ha indagado sobre su propia naturaleza y en ello busca entender su propia evolución como un ser social analizando las distintas formas de organización que ha adaptado con ocasión del trabajo y las relaciones que se deriven.

El hombre en el transcurrir del tiempo ha logrado superar diferentes obstáculos hasta llegar a la forma de organización concebida en la actualidad, donde fácilmente llega a incluir la existencia de la cultura como factor determinante en los modos de producción que caracterizan las relaciones laborales.

A raíz de la revolución industrial, la cantidad de organizaciones y el volumen de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo

en una mayor complejidad de su manejo. Esto obligó a quienes la conducían que le servían de referencias para tratar de descubrir algunas pistas que las condujeran a organizar sus proliferantes operaciones.

La cultura ha sido un concepto importante, desde hace mucho tiempo para entender a las sociedades y los grupos humanos. En este sentido histórico, la cultura es la médula de un grupo o una sociedad específica, aquello que distingue la forma de interactuar de los miembros, y como logran lo que hacen.

2.3 BASES TEÓRICAS

2.3.1 Definición de Cultura Organizacional

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

Este concepto se refirió por mucho tiempo como una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta realizaron un estudio comparativo entre las empresas de mayor éxito determinando la presencia de elementos comunes como: la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Según Robbins (1996) la cultura organizacional se define como los sistemas de categorías de pensamiento, las reglas y los postulados a partir de los cuales se articula la visión de la organización. (p.540)

En la perspectiva pluralista, la cultura de un grupo define el sitio del grupo en el contexto más amplio de la organización. En esta perspectiva, habría tantas culturas organizacionales como agrupaciones de personas. Como los diferentes grupos de funcionarios viven en el mismo espacio y se comunican continuamente entre sí, es inconcebible que los sistemas de categoría, reglas y postulados de sus respectivas culturas nada tengan en común; la importancia de los que tienen en común es variable.

En el contexto de la organización en particular, las diferentes culturas pueden tener mucho en común y por eso es legítimo hablar de una cultura organizacional y de subculturas. Por el contrario, en otro contexto, las diferencias importantes y una problemática que se interese por la dinámica de las interacciones entre grupos de empleados, pueden legitimar el hecho de considerar las culturas como distintas.

2.2.2 Importancia de la Cultura Organizacional

Cuando los individuos integran una organización lo hacen con un cúmulo de valores inculcados a lo largo de una educación familiar y son éstos quienes comparten valores, normas, reglas, espacio, una forma de ser, un modo de comunicarse; y debido a eso reconoce y acepta que la cultura organizacional ocupa un importante papel en la vida de los miembros de la empresa.

La cultura es parte fundamental de la organización debido a que le proporciona una base para pensar a escala de la compañía, tanto en el aspecto humano como en el aspecto de control de la empresa.

Miller (1999) establece que:

El concepto de cultura organizacional introduce una nueva forma de pensar del concepto humano, una forma global y completa para visualizar a la organización como una comunidad humana, como si fuera una tribu o una familia grande. Cuando se empieza a pensar de esta manera comienzan a surgir muchas posibilidades de dirigir (p. 24)

La cultura organizacional juega un papel importante en la vida de los miembros de una empresa; del comportamiento de los empleados radica el éxito, y la cultura es esa variable que va a permitir establecer pautas de conducta adecuadas que dirijan a la institución hacia el logro de los objetivos. Esta importancia resulta más obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar.

La cultura organizacional viene a ser un factor importante en las organizaciones reflejando a primera vista la imagen que representa entre sus compañeros a sus clientes demostrando el buen funcionamiento cultural de la corporación.

La cultura apropiada siempre va a representar una ventaja competitiva para las organizaciones, siempre y cuando esta permanezca en armonía o equilibrio con el estilo y filosofía administrativas que se manejan dentro de las organizaciones.

La cultura organizacional es de vital importancia dentro de una organización debido a que es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización, transmite valores y filosofías, socializa a los miembros, motiva al personal y facilita la cohesión de grupo y el compromiso con metas relevantes. También expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Por último, es importante conocer la cultura organizacional para poder formar equipos de trabajos dentro de la organización, que puedan hacer más fácil el trabajo la interrelación y la localización de los problemas dentro de la empresa, para luego poder ofrecer soluciones a ellos.

También es importante poder integrar al personal bajo la misma misión que tiene la compañía para lograr los objetivos perseguibles, permitiendo encontrar las necesidades del personal logrando satisfacerlas lo mejor posible, y así se sientan motivados en su centro laboral.

2.2.3 Características de la Cultura Organizacional

Cuando la cultura organizacional se examina más de cerca origina unas características centrales que la describen.

Robbins (1996), establece diez características que en forma general contienen la esencia común a toda organización:

- La identidad de los miembros.:El nivel en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
- Énfasis en el grupo: Grado en que las actividades laborales se organizan en torno al grupo y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: Consideración en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la compañía.
- La integración en unidades: Estimación en que se fomenta que las unidades corporativas funcionen de forma coordinada o interdependiente.
- El control: El grado en que se utilizan reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta del talento humano.
- Tolerancia al riesgo: Margen en que se permite que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar: Manera en la que se distribuyen las recompensas como los aumentos de sueldos y los ascensos de acuerdo con el rendimiento del trabajador y no por su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al desempeño.
- Tolerancia al conflicto: Libertad que se confiere a los empleados para tratar abiertamente conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: Tendencia en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto:Grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (p. 620)

Al realizar una evaluación a partir de estas características, se alcanza una vista general de su cultura, esta es la base de los sentimientos de significados compartidos que poseen los miembros con respecto a la organización. Todas estas características permiten darle valor a la empresa en todo su contexto.

Con respecto a las características de la cultura organizacional Davis (1993) plantea que:

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que en su totalidad constituyen la cultura dentro de las organizaciones. (p.5)

De acuerdo a esto, hay que considerar que toda organización posee una serie de elementos que constituyen la cultura de la misma y de la cual son partícipes todos los miembros de la empresa.

Según Robbins (1996) la cultura es una percepción, y siempre ha existido en las organizaciones y en la sociedad como tal, es un término descriptivo, antes de evaluar describe las formas en que los miembros perciben a la organización; pero como no se tiene un método definitivo para medir lo que es la cultura de una organización, las investigaciones preliminares alegan que las culturas pueden ser analizadas a través de los estudios más recientes que sugieren siete características primarias que captan la esencia de la cultura de una organización. Al aplicar estas características se puede analizar el comportamiento de los empleados en cuanto a la organización.

1. Innovación y toma de riesgos: Es la forma como se alienta a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos; es decir, asume responsabilidades, tienen iniciativas para realizar cualquier actividad que beneficie a la organización corriendo un riesgo de triunfar o fracasar.
2. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle; las organizaciones que han hecho de la calidad su tema guía tienen personal atención al detalle, es decir, cuando una empresa ofrece bien sea sus servicios o sus productos se centra en los que es la calidad de sus productos.
3. Orientación a los resultados: Es cuando la gerencia se enfoca en los resultados o productos en lugar de las técnicas y procesos utilizados para lograrlo. Las organizaciones que actualmente mantiene la creciente necesidad de compartir ya no sólo en un mercado nacional sino amoldarse continuamente a las exigencias de un mercado mundializado las obliga a estar trabajando en forma continua y en diálogo creativo con su personal, dado esto; no toman mucho en cuenta los pasos, los procedimientos, la forma como van a lograr los objetivos para darle más importancia a lo obtenido. Por esto la gerencia se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos para alcanzarlos.
4. Orientación hacia las personas: Las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente dentro de la organización, es decir, es el apego que los gerentes muestran a sus subordinados; tomando en cuenta la repercusión que va a tener en los empleados de la capacidad. Todo el sistema organizacional debe fomentar y facilitar la más amplia y profunda participación de todo el colectivo de trabajadores profesionales y empleados del organismo en todos los procesos e instancias de gestión, promoviendo igualmente la mayor claridad,

objetividad y legitimidad en la toma de decisiones. El potencial de la calidad humana es la riqueza social y organizacional que expresa la calidad de vida de una empresa y determina la calidad y cantidad de su producción o rendimiento.

5. Orientación al equipo: Niveles que las utilidades de trabajo están organizadas alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos, los equipos de trabajo establecen sistemas dinámicos, autoorganizadores y autorreguladores de las actividades de trabajo.
6. Energía: La manera en que la gente es emprendedora, competitiva y no pasiva. Las organizaciones de éxito tienen culturas que agradan, mantienen y premian a las personas por cumplir roles y metas. Las personas tienden a ser creadoras de nuevas ideas que permiten hacer las competencias con las demás empresas del ramo, siempre están en constante crecimiento en pro del progreso de la empresa, suelen ser personas que consideran como inversión el dinero destinado a ello como fuente fundamental para su mejoramiento y el de la corporación.
7. Estabilidad: Cuando las actividades organizacionales prefieren mantener el estatus en contraste con la insistencia en el crecimiento, es decir, a medida que la organización crece organizacionalmente, el estatus crece también, permitiendo así mantenerse con una estabilidad lo suficientemente importante ante el ramo organizacional. (p. 12)

2.2.4 Tipos de Cultura Organizacional

Muchas veces el comportamiento de las personas influye notablemente en el campo de trabajo, este se debe a que cada persona tiene una manera diferente de percibir las cosas debido a esto cada empresa se ve en la necesidad de establecer sus propias reglas de conducta.

Cada organización es una cultura única con su propia historia su real manera de enfrentar los problemas y de llevar a cabo sus actividades, con su mezcla de personalidad y estilo gerencial y su propia forma de hacer las cosas, en forma general existen 2 tipos de cultura, una fuerte y otra débil.

Según Thompson y Strickland (1995), las organizaciones poseen dos tipos de culturas, las cuales denominan:

Cultura Fuerte: la cultura de una organización es fuerte y coherente en el sentido de que la mayoría de las personas entienden los objetivos y las estrategias de la empresa.

Cultura Débil: puede ser débil y fragmentada en el sentido que la mayoría de los individuos no tengan una idea arraigada del propósito de la compañía (p. 284)

Toda organización posee una cultura con sus respectivas características pero es preciso señalar que una cultura fuerte designa a una empresa como excelente y capaz de alcanzar las metas propuestas, cuanto más dominantes es ésta la administración se preocupa menos por establecer reglas y reglamentos formales que oriente o guíen la conducta de cada uno de los trabajadores de la organización procurando que logren los objetivos de manera oportuna.

En empresas con fuerte cultura los empleados saben exactamente que se espera de ellos y no pierden el tiempo en pensar que hacer o como hacerlo. Las organizaciones con una conducta débil cuentan con pocos significados compartidos, lo que provoca una gran desigualdad tanto en la

percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran.

Estudios recientes sugieren que una cultura firme contribuye significativamente al éxito a largo plazo de las empresas al dirigir el comportamiento y dar significado de las tareas.

Para Kast y Rosenzweig (1994), la cultura fuerte es un sistema de reglas informales que describe la forma en que la gente debe comportarse la mayor parte del tiempo y permite que las personas se sientan mejor con respecto a lo que hacen; con lo que es más probable que trabaje más duro (p. 704).

Las organizaciones que tienen éxito al parecer cuentan con una cultura fuerte que atrae recompensas y mantiene la unión de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo sus objetivos.

2.2.5 Factores que determinan la Conducta Organizacional

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), dentro de la cultura organizacional se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder.
- Clima organizacional: atmósfera de trabajo en la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar

de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y sus valores.

- Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad considerando que su estilo puede ser autocrático o democrático, pero que está determinado por la cultura y los valores de la organización.

2.2.6 Funciones de la Cultura Organizacional

Kast y Rosenzweig (1994), sostienen que la cultura cumple con varias funciones importantes al:

- _. Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- _. Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- _. Reforzar la estabilidad del sistema social.
- _. Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- _. Definir los límites, es decir, establecer distinciones entre una organización a las otras.
- _. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y moldeando las actividades y el compromiso (p. 703)

Muchas de las funciones de la cultura son valiosas para la empresa y para el empleado por reforzar el compromiso con la organización y aumentar la consistencia de la conducta de los trabajadores.

2.2.7 Los Valores Culturales

Según Gibson (1998): Los valores son “Directrices y creencias que una persona utiliza al hacer frente a una situación en la que debe hacer una elección” (p 884)

Se puede inferir que los valores culturales son los patrones de conducta que un individuo posee y que marcan su comportamiento frente a determinadas situaciones tanto en el mundo laboral como personal.

Los valores aportan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Hoy en día, los valores organizacionales son dirigidos legalmente y no de manera verbal como en décadas pasadas. Esto debido a que las organizaciones se dieron cuenta que bajo el compromiso de palabras, el comportamiento de las personas era un débil cristal.

En las organizaciones los valores son activamente un tema de especial interés, la empresa se ha dado cuenta que los valores son el motor de todas las acciones, la clave de la calidad o de la productividad, es el fundamento de una organización que logra resultados y trasciende a su comunidad.

Estos son los puntos de vista normativos que mantienen los seres humanos (consiente o inconscientemente) de lo que es bueno o deseable, ellos reflejan en los empleados de la empresa un sistema de creencias compartidas que sirven como norma para alcanzar el éxito a nivel personal y organizacional.

Según Gil (1997)

“Los valores reflejan la concepción compartida de lo que se quiere son las ideas aceptadas por el grupo, que establecen la directiva para el comportamiento diario” (p. 203)

“Los valores son el crecimiento de cualquier cultura; como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establece directrices para su comportamiento. También determinan los mitos, rituales y creencias de la cultura, pero sobre todo son un factor de interacción, compromiso y espíritu guerrero (Garza, 1995 p. 453 – 455)

Estos autores dejan ver claramente que los valores representan aquellas ideas, filosofías, que de una u otra forma comparten todos los miembros de la organización, son elementos que analizan y guían sus comportamientos dentro de la empresa.

Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conductas o estado final de existencias es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia de puesto o universo.

2.2.8 Importancia de los Valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización. (Denison, 1991 p. 84)

Por lo tanto los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

2.2.9 Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad. (Gutiérrez, 2003)

El cambio organizacional está determinado por un conjunto de factores internos y externos que condicionan el desarrollo de nuevas estrategias, estructuras y culturas de la organización. Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma orientada hacia los objetivos de la misma, es por ello que la naturaleza del cambio debe estar basada en los compromisos que se adquieren, así mismo debe perseguir mantener la estabilidad, adaptabilidad y equilibrio de acuerdo a los fenómenos competitivos y globalizados.

2.2.10 Naturaleza del Cambio en la Cultura Organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva. Está claro que toda organización efectúa cambios estructurales cuando reacciona ante los cambios del ambiente, sean de acción directa o indirecta.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan mejorar la capacidad del personal de toda la organización.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Los cambios pretenden preparar a la organización entera, o a una parte importante de la misma, para que se adapte a cambios significativos en las metas y en la dirección de la organización.

Al respecto Robbins, (1996) presenta una definición detallada del cambio, que sería diseñar y aplicar en forma deliberada una innovación de

estructura, una política o metas nuevas, o un cambio de la filosofía, el clima o el estilo de operar. (p.68)

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender, además, saber que sienten y que piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Entonces las organizaciones deben considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje, enmarcando al individuo como el centro del desarrollo de una organización.

2.2.10.1 Implicaciones del Cambio de la Cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa. (Dessler, 1997 p. 56)

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado

que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Robbins (1996) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

- **Primero:** consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a

invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

- **Segundo:** una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.
- **Tercero:** el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes, por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado. (p. 479)

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación

de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

2.2.10.2 Proceso del Cambio Planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso. (p. 486- 487)

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

2.2.10.3 Diseño Organizacional y Estructura Organizacional

Una organización es un patrón de relaciones muchas relaciones simultáneas entrelazadas por medio de las cuales las personas bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones como lo es la planificación. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro. Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término deben definir las metas de la organización sus planes estratégicos para conseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos. Al mismo tiempo los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro en el entorno de la organización. (Robbins, 1996 p. 345)

En la intersección de estas dos series de factores – planes y ambientes – los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva la planificación, es el proceso de diseño organizacional.

El diseño organizacional es determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.

2.2.10.4 Creación y Conservación de la Cultura Organizacional

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente.

La cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador influyendo fuertemente en el criterio utilizado en la contratación. El clima general de los que es o no un comportamiento aceptable lo fijan las acciones de la administración, superior y la forma como se socializará a los empleados depende del grupo de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de organización en el proceso de selección. De esta forma se comienza a establecer y mantener la cultura de una vez. (Miller, 1999 p.456)

Una vez que se ha establecido la cultura, hay hábitos dentro de la organización que actúan para mantenerla ya que ésta presenta paradigmas laborales y administrativos que llevarán a los empleados a adaptarse a ellos y canalizar sus esfuerzos hacia los objetivos propuestos creando así una serie de experiencias similares entre sus miembros.

La cultura organizacional es reforzada por muchos de los métodos de talentos humanos tales como el proceso de relación, criterios para la evolución del desempeño, los procedimientos de ascenso, las prácticas de recompensas y la capacitación, entre otras. Estas aplicaciones aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, se compensan a las que las apoyan y se sancionan a las que las impugnan.

2.2.10.5 Mecanismos para la conservación de la cultura organizacional

Cuando la cultura está establecida, la organización instalará algunos mecanismos para conservarla, dentro de estos se pueden mencionar: la selección, la alta dirección y la socialización.

Al respecto Robbins (1996), señala los tres mecanismos gerenciales más importantes:

- 1. Selección:** Es el proceso de identificar y contratar a las personas que tienen los conocimientos, las habilidades y la capacidad para desempeñar debidamente los empleos de la organización; conserva la cultura organizacional porque descarta a los individuos que podrán atacar sus valores centrales. El proceso de selección ayuda a mantener la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar sus valores claves.
- 2. Alta dirección:** Tiene muchas repercusiones en la cultura organizacional, ya que es la alta gerencia la que establece las normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores puedan dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldos, ascensos y otras recompensas.
- 3. Socialización:** Es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional. La etapa crucial de dicho proceso es el momento de arribo, donde se trata de moldear al recién llegado como empleado en buenas condiciones.

La cultura original influye en los criterios usados para la contratación de empleados. Los actos de la alta gerencia establecen el clima general de la conducta aceptable y no aceptable; la socialización de los trabajadores dependerá del éxito que tenga al integrar los valores del proceso de selección y de los métodos de socialización que elija la alta gerencia.

2.2.10.6 Gestión de los Talentos Humanos.

La gestión de los talentos humanos es un conjunto de funciones y actividades interdependientes encaminadas a desarrollar y movilizar a las personas que una organización necesita para alcanzar sus objetivos y metas.

Más que considerar la gestión de talentos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, es necesario tomar en consideración que todas las funciones y actividades relativas a los talentos humanos se llevan a cabo dentro de un contexto interno y externo. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas, acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de talentos humanos de la organización. (Gómez y Balkin, 2000 p. 7)

De acuerdo a lo señalado, la gestión de talentos humanos está comprendida por un conjunto de procesos en los que influye todo lo que sucede dentro y fuera de la empresa.

Una gestión eficaz de talentos humanos implica ser proactivo y abierto, para poder ser partícipe del éxito organizacional y todo esto se logra con la incapacidad que tenga el gerente de desarrollarla, además de la intervención y colaboración del personal con que cuenta la organización.

2.2.10.7 Importancia de la Gestión de los Talentos Humanos.

La creciente importancia de los talentos humanos radica en una serie de tendencias y crisis que se han suscitado en la sociedad y particularmente en las empresas. Destacándose, además, que la gestión de los talentos humanos es factor importante para el logro de los objetivos de la organización.

Las tendencias y crisis, como el aumento de la competencia, el coste de los talentos humanos, la crisis de la productividad, el ritmo y la complejidad del cambio, los síntomas en el lugar de trabajo y las tendencias para el siglo XXI, son las que definen la importancia de la gestión de los talentos humanos.

El mundo se ha transformado en un mercado único, debido a la globalización o mundialización de la economía, esto ha producido un aumento de la competencia donde la empresa que obtenga el éxito en el futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talentos, capacidades y habilidades, es decir, la que tenga una mejor gestión de los talentos humanos.

Por otro lado, la gestión de talentos humanos resulta un instrumento que incide en la eficiencia de las actividades que se ve afectada por la crisis de la productividad, por lo que el departamento de administración de personal debe dirigir sus esfuerzos hacia el mayor empeño y esfuerzo del individuo, aumentar sus capacidades, habilidades, como también mejorar sus sistemas de retribución.

El ritmo y complejidad del cambio, en diferentes ámbitos de la vida han resaltado la importancia de los gerentes de talentos humanos, los cuales requieren según varios autores “no saber solamente como gestionar y canalizar habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan para ser más eficientes. (Gómez y Balkin, 2000 p. 12)

Este mismo cambio social va a la par de una evolución de las relaciones entre los empleados con el trabajo, los cuales traen consecuencias tales como el estrés, alineación del trabajador, aburrimiento y descontento en el puesto de trabajo. Es aquí donde entra en juego la gestión de los talentos humanos, eliminando o al menos disminuyendo estos síntomas, mediante programas diseñados para que los trabajadores participen en mayor medida en las relaciones relativas al trabajo.

2.2.10.8 Objetivos de la Gestión de los Talentos Humanos

Las funciones y actividades relacionadas con la gestión de los talentos humanos son importantes para lograr los objetivos de la organización. Cuatro de ellas son fundamentales para una actividad eficiente y algunos autores como Gómez y Balkin (2000) las denominan “ objetivos explícitos, tales como: atraer candidatos al puesto de trabajo potencialmente calificados, retener a los empleados deseables, motivar a los empleados, ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización” (p. 9)

Por medio de la gestión de los talentos humanos pueden articularse un conjunto de acciones que permitan el aumento de la productividad de los empleados, la cual es cada vez más exigente, esto significa mejorar los resultados con una calidad superior a la que nunca halla existido. Esta

combinación de calidad con cantidad impulsan la necesidad de una gestión eficiente de los talentos humanos.

Existen otros objetivos que se logran a largo plazo y con ayuda de los anteriores, estos son: lograr la rentabilidad y competitividad, lograr la supervivencia y la capacidad, hacer más con menos talentos.

2.2.10.9 Nuevas tendencias en la Gerencia de Talentos Humanos

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de talentos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

- 1. Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.
- 2. Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente

de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

- 3. Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquellos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.
- 4. Satisfacción:** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.
- 5. Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener

respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

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

En consecuencia, los gerentes de talentos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base

importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

2.3 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Ubicación

Farmatodo C.A. RIF: J-000202004 está ubicado en la A.V Alirio Ugarte Pelayo, sector Tipuro, en la entrada de Palma Real.

Reseña Histórica

Farmatodo es una cadena de mercado mixto de farmacias y tienda de conveniencias de Venezuela que tiene su base en Caracas, la cadena tiene 167 sucursales.

Farmatodo nace en 1988, aunque su historia se remonta a 1918 cuando Rafael Zubillaga funda Farmacia Lara en Barquisimeto, luego en 1955 cambiaría su nombre a Droguería Lara y finalmente en 1985 se establece la

idea del autoservicio pasando a denominarse Farmatodo tres años después, la empresa ha pertenecido a la misma familia desde 1918.

En 1994 adquieren la red de tiendas de cosméticos Sarela. La compañía ha sido criticada por supuestamente desvirtuar el concepto de farmacia debido a la variedad de productos que ofrecen Farmatodo concentra el 13,7% del mercado farmacéutico de Venezuela, lo que la hace la primera en ventas, pero no en número de locales ya que es superada por Farmacias Saas. Sus principales competidores son Farmacias Saas, Locatel y Farmahorro. En 2004 Farmatodo ofrece un servicio de 24 horas teniendo hoy en día más de 25 farmacias con este servicio.

En 2016 cuenta con más de 7.000 empleados.

Farmatodo, ha experimentado múltiples cambios económicos, sociales y políticos hasta la actualidad, donde se constituyó como el elemento clave en la evolución del formato de autoservicio en nuestro país, y ha sido el modelo para muchos de sus competidores actuales. Este concepto implicaba lograr un cambio de hábito en la compra de productos por parte del consumidor, y su estrategia consistió en cautivar la atención y preferencia de sus clientes al eliminar los mostradores y abrir amplios pasillos de productos en contacto directo con el público. Entre las opciones se encuentran distintos formatos, de diferentes tamaños y con diversas propuestas de valor para el consumidor, incluyendo la creación de su propia marca y ofreciendo múltiples servicios de atención al usuario que satisfacen al mismo.

Misión:

Su principal misión es llevar salud e higiene de manera amigable a los precios más bajos con los mejores recursos humanos y técnicos.

Permitir el alcance del objetivo fundamental que se persigue en el mundo empresarial, como es la satisfacción plena de los clientes.

Ofrecer al cliente un servicio de calidad bajo el concepto de farmacia autoservicio.

Lograr un cambio de hábito en la compra de productos por parte del consumidor, y su estrategia consiste en cautivar la atención y preferencia de sus clientes al eliminar los mostradores y abrir amplios pasillos de productos en contacto directo con el público.

Visión:

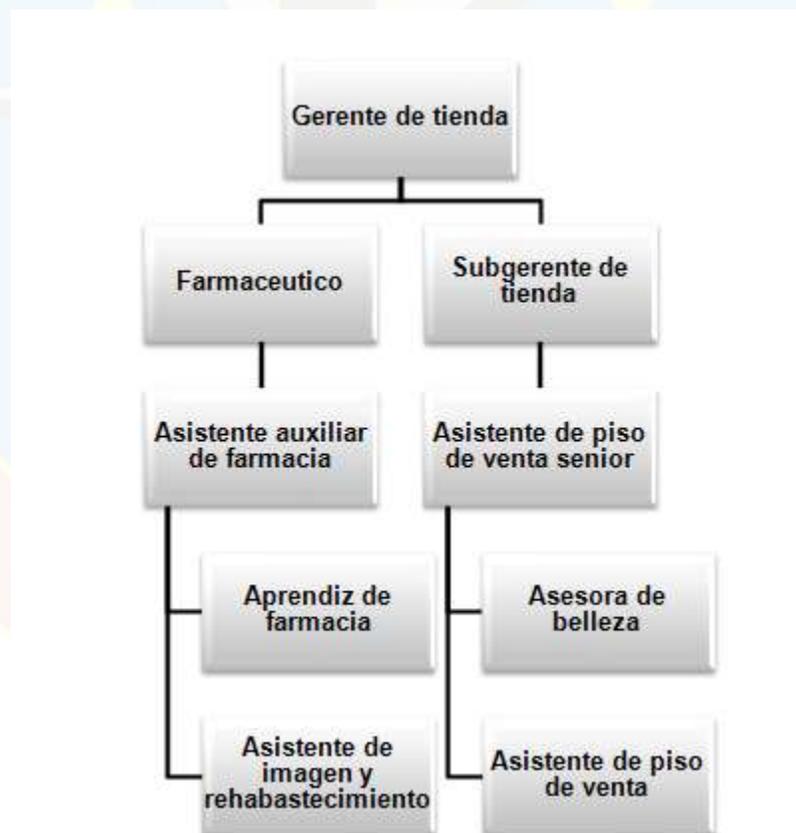
Ser conocidos como el servicio de farmacia más factible y seguro de Venezuela, ofreciéndoles no solo la rapidez de la entrega si no también la seguridad y la tranquilidad de que el producto deseado llegara en buen estado. Contar con un talento humano ético, altamente calificado y comprometido con la cultura del buen servicio. Ser una empresa que marque la diferencia en el mercado nacional y hacer de farmatodo el servicio número 1 de la familia venezolana.

Objetivo:

Ofrecer al Cliente servicios de calidad bajo el concepto de Farmacias de Autoservicio.

Organigrama de la organización

Farmatodo es una empresa comercial cuya estructura organizacional es por división, debido a que la empresa se organiza por la variedad de productos, privados y de marca propia, con una presencia distribuida geográficamente en todo el país.



Fuente: Folleto de la empresa 2024

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es fundamental para el trabajo de investigación puesto a que es el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que se aplican para su elaboración, las cuales permiten determinar el cómo y por qué se hizo, además de darle solución al problema o al tema de estudio planteado.

De acuerdo con lo planteado, Arias (2012) define el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas.” (p. 18). Por lo que se puede decir que es una secuencia ordenada de pasos generales o de acciones coordinadas que permiten el control de evaluación permanente de las acciones y resultados, tanto parciales como totales, con el fin de no alejarse de los objetivos propuestos.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación determina los pasos a seguir, es por ello que es muy importante su correcta elección, el enfoque de la misma vendrá marcado por las técnicas y métodos que puedan emplearse. Por lo tanto, el tipo de metodología de investigación se basa en una investigación de campo, debido a que la información fue tomada directamente de la realidad objeto de estudio.

Con relación a investigación de campo, Fidas G. Arias (2012), señala:

La investigación de campo: Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El grado de profundidad con el que se aborda el objeto en estudio vendrá dado por el nivel de investigación. Es por ello que la presente investigación tiene un carácter descriptivo, debido a que se describen paso a paso los procesos de la empresa.

En cuanto a la investigación descriptiva, Fidias G. Arias (2012), señala:

La investigación descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p. 24).

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un factor importante en el proceso de investigación; el tamaño viene dado por el número de elementos que la integran, cuando el número de elementos que la conforman es muy grande, la observación o medición de todos los elementos se hace compleja, en ese caso se utiliza una muestra estadística.

En consecuencia, la población objeto de estudio en la presente investigación tiene un fácil acceso debido a que son finitas, por lo que no fue

necesario tomar una muestra, por el contrario se trabajó con toda la población, la cual está constituida por doce (12) personas que laboran en el Farmatodo, sector Tipuro. Sobre la población, Fideas G. Arias (2012) establece: “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81).

En relación a la muestra, Fideas G. Arias (2012) define: “Un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Pág.83).

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son los medios materiales a través de los cuales se hace posible la obtención de la información requerida para la consecución de los objetivos planteados en la investigación. En este orden de ideas Fideas G. Arias (2012), expone que: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.” (p. 67).

- **Observación Directa**

Gran parte de la obtención de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda por medio de la observación. Por lo tanto, la aplicación de esta técnica fue de gran ayuda para la investigadora proporcionando una relación directa con el objeto de estudio y la integración al grupo de trabajo, con el fin de recopilar la información necesaria directamente del lugar.

Con respecto a esta técnica de investigación, Fideas G. Arias (2012), señala que:

la observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos (pág.69).

- **Entrevista No Estructurada.**

Esta técnica se basa en un dialogo o una conversación de forma espontánea para que de esta manera el entrevistado se sienta cómodo; ofreciéndole al investigador la oportunidad de establecer una corriente de simpatía con el personal usuario.

En relación a la entrevista no estructurada Fideas G. Arias (2012), define como:

la entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado...” (pág.73). También expone que: “en esta modalidad no estructurada o informal no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente...” por lo que “...el investigador debe poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia (pág.73).

- **Revisión Documental**

Esta técnica permitio obtener información y reforzar los conocimientos de las investigadoras para el desarrollo de la investigación, por medio de

registros, bases legales, libros, manuales, reglamentos internos y toda documentación relacionada con el tema, además puede confirmar la información suministrada por los entrevistados.

Según Fidias G. Arias (2012), plantea que la revisión documental:

es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: empresas, audiovisuales o electrónicos; permitiendo el aporte de nuevos conocimientos. . (pág.27)

- **Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos y está expresado mediante un conjunto de preguntas abiertas y cerradas referidas a cada uno de los aspectos relevantes y que generan una matriz de opinión con relación al tema objeto de estudio, para lograr así su descripción definitiva. Tamayo y Tamayo (2001) expresa al respecto lo siguiente:

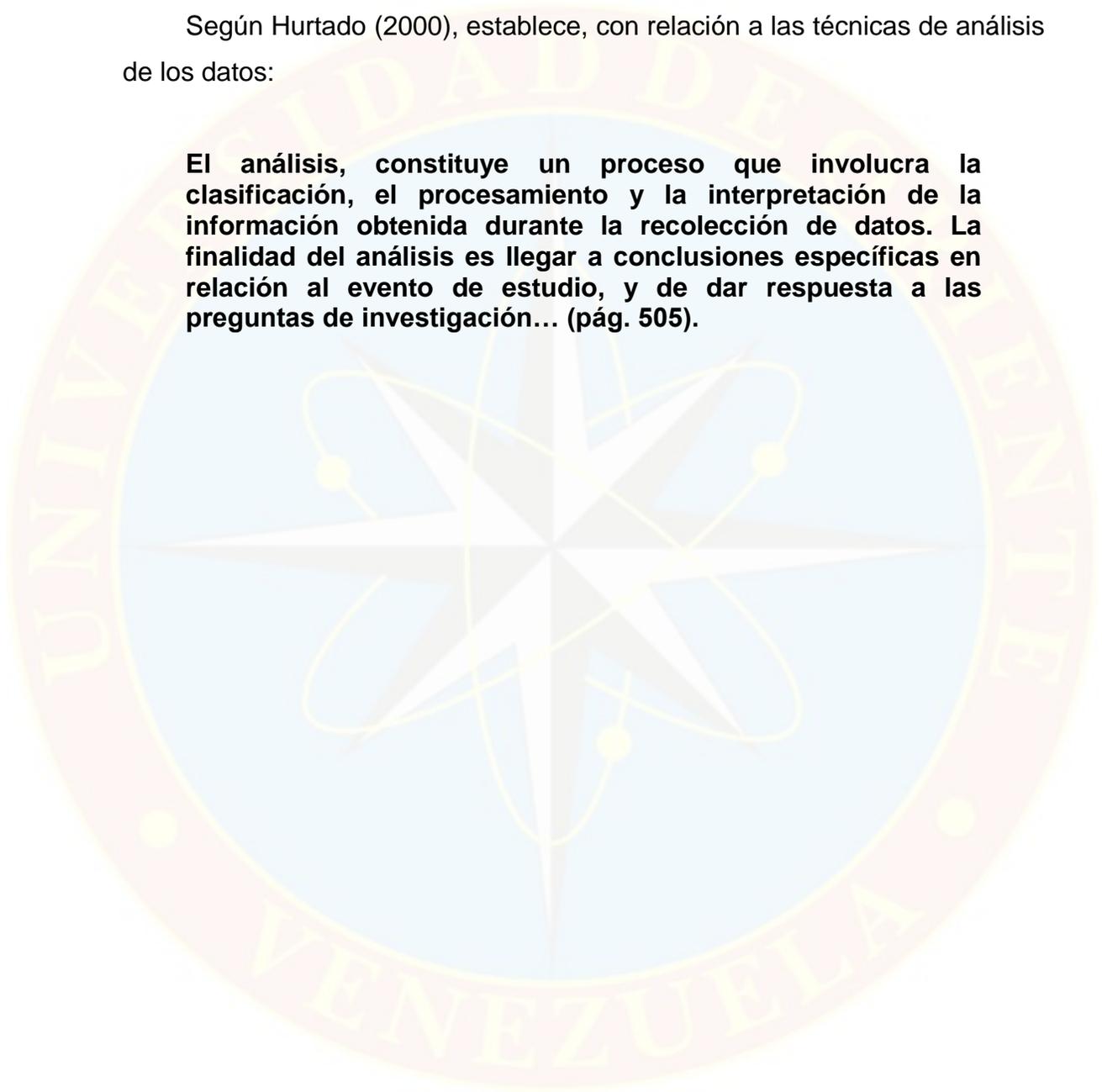
Un instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador. Establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunadas a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada, servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas. (Pág. 32)

En tal sentido, se dice que la encuesta, modalidad cuestionario representa uno de los instrumentos científicos para recolectar datos en forma sistemática y ordenada.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Según Hurtado (2000), establece, con relación a las técnicas de análisis de los datos:

El análisis, constituye un proceso que involucra la clasificación, el procesamiento y la interpretación de la información obtenida durante la recolección de datos. La finalidad del análisis es llegar a conclusiones específicas en relación al evento de estudio, y de dar respuesta a las preguntas de investigación... (pág. 505).

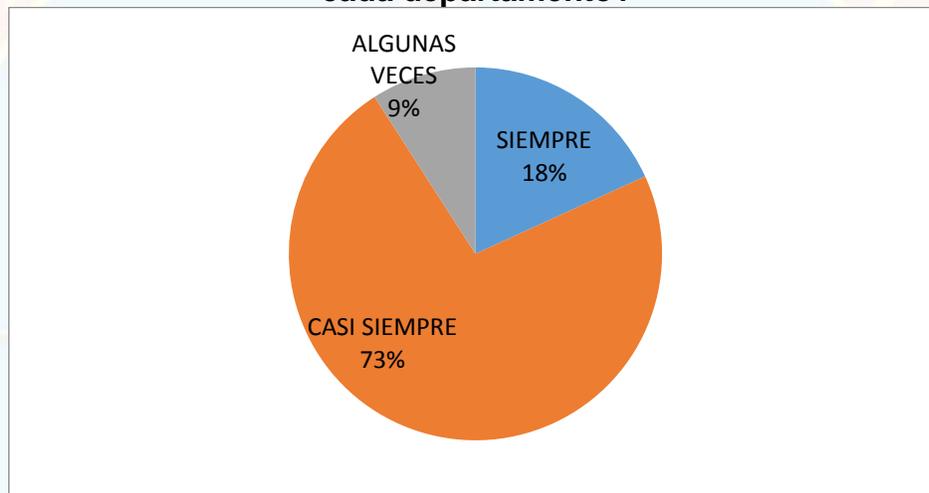


CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

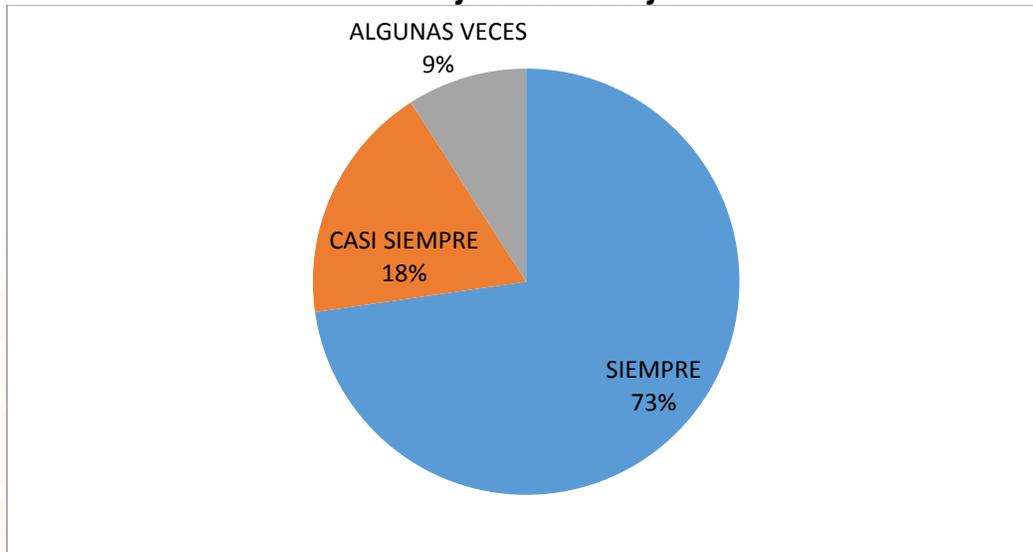
4.1 DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FARMATODO, SECTOR TIPIRO

Grafico 1 ¿Las decisiones de trabajo las toman siempre los jefes de cada departamento?

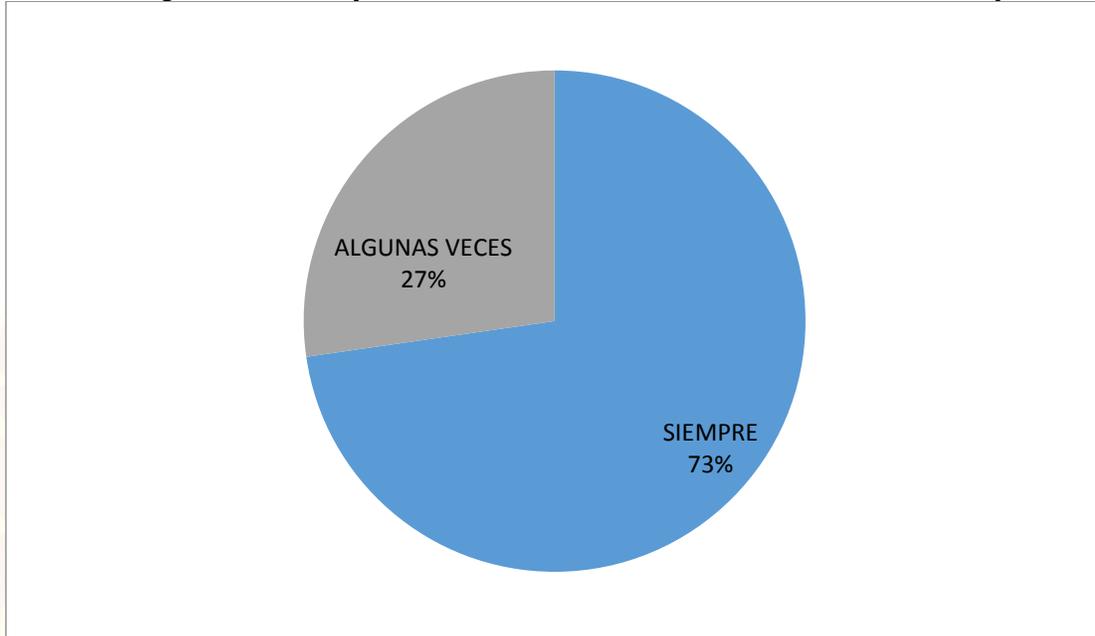


El grafico No. 1, refleja que el 73% de la población encuestada considera que casi siempre, las decisiones de trabajo las toman los jefes de cada departamento, mientras que el 18% manifestó que estas siempre son tomadas por los jefes de departamento y solo el 9% manifestó que estas son tomadas algunas veces. Por lo que podemos inferir que la empresa asigna el poder en base a la estructura organizacional, se respeta la estructura planteada y los hábitos organizacionales concuerdan. Hofstede hace referencia: el índice de distancia al poder, describe cómo los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan una inequidad del poder, no cuestionan (2012).

Grafico 2 ¿Se consideran las sugerencias de cualquier trabajador para la mejora de trabajo?

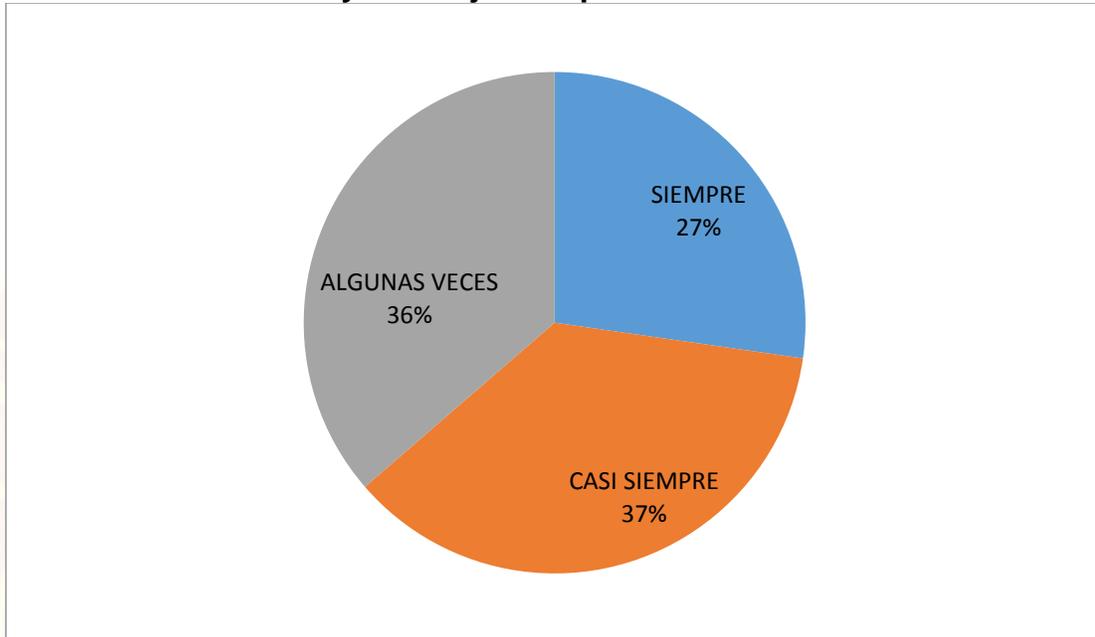


El grafico No. 2, refleja que el 73% de la población encuestada considera que siempre se consideran las sugerencias de cualquier trabajador para la mejora de trabajo, mientras que el 18% manifestó que estas casi siempre son tomadas en cuenta y el 9% manifestó que estas son tomadas en cuenta algunas veces. Por lo que podemos inferir, que es una empresa con una cultura que fomenta la coordinación de trabajo y existe apertura a dinámicas de trabajo. Según Hofstede (1994) la dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones.

Grafico 3 ¿Considera que existen actitudes individuales en la empresa?

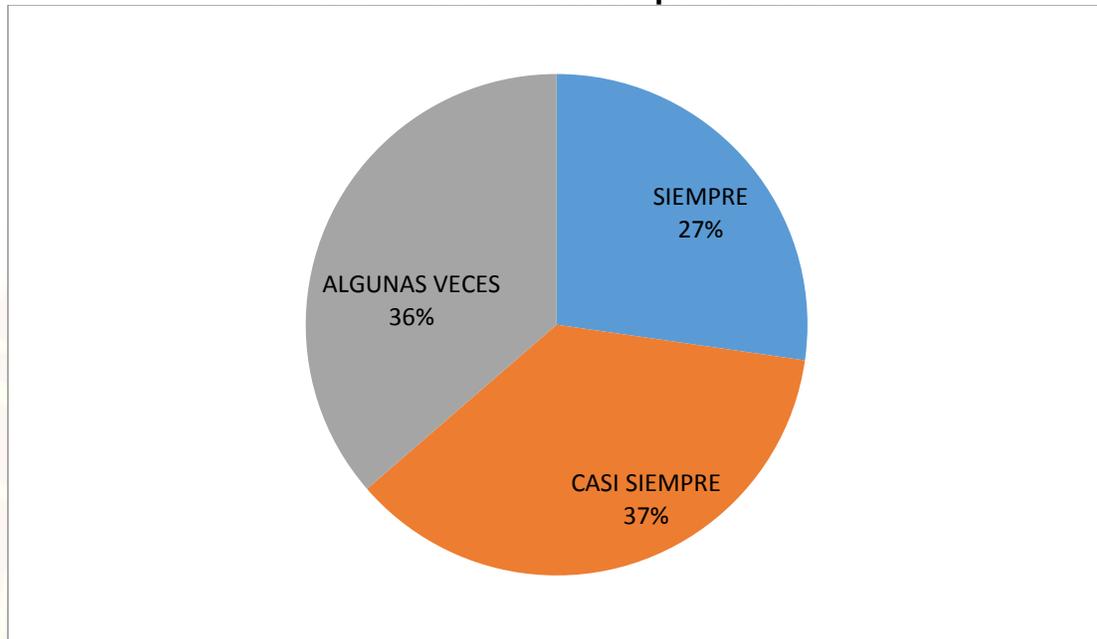
El grafico No. 3, refleja que el 73% de la población encuestada considera que siempre existen actitudes individuales en la empresa, mientras que el 27% manifestó que estas existen algunas veces. Por lo que podemos inferir, que existen actitudes individuales, se puede decir que es una empresa que tiene una cultura orientada al individualismo. Sheen (2018) mencionó lo que Hofstede afirma. “El individualismo se refleja en la autonomía de la gente al proceder o tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales” (p.4).

Grafico 4 ¿Existe convergencia entre los objetivos de su departamento y sus objetivos personales?



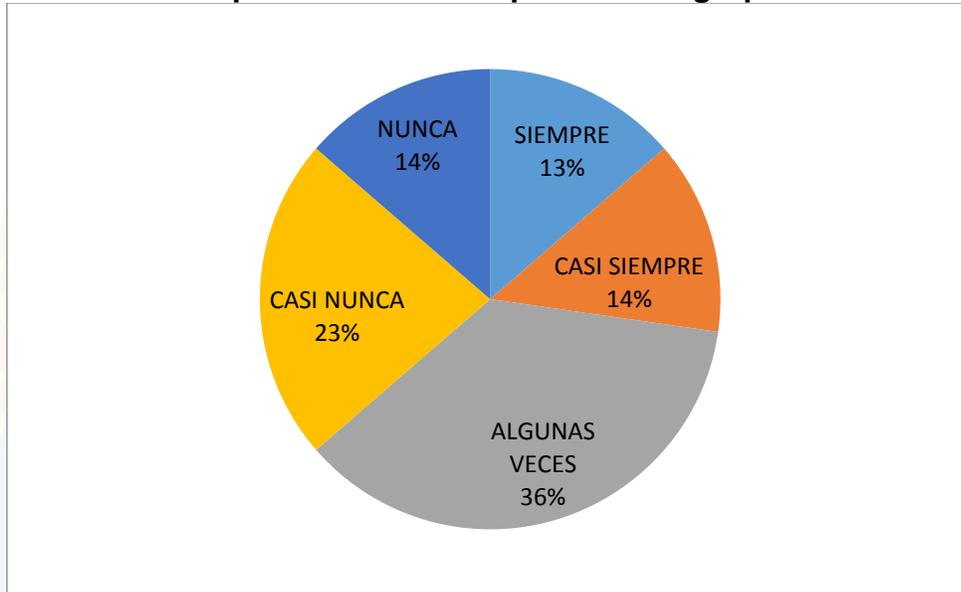
El grafico No. 4, refleja que el 37% de la población encuestada considera que casi siempre existe convergencia entre los objetivos de su departamento y sus objetivos personales, mientras que el 36% manifestó que esto sucede casi siempre y el 27% manifestó que siempre existe convergencia entre los objetivos de su departamento y sus objetivos personales. Por lo que podemos inferir, que es una empresa que tiene una cultura grupal , que existe convergencia.

Grafico 5 Las recompensas, incentivos que brinda la empresa se enfocan más en el desempeño laboral



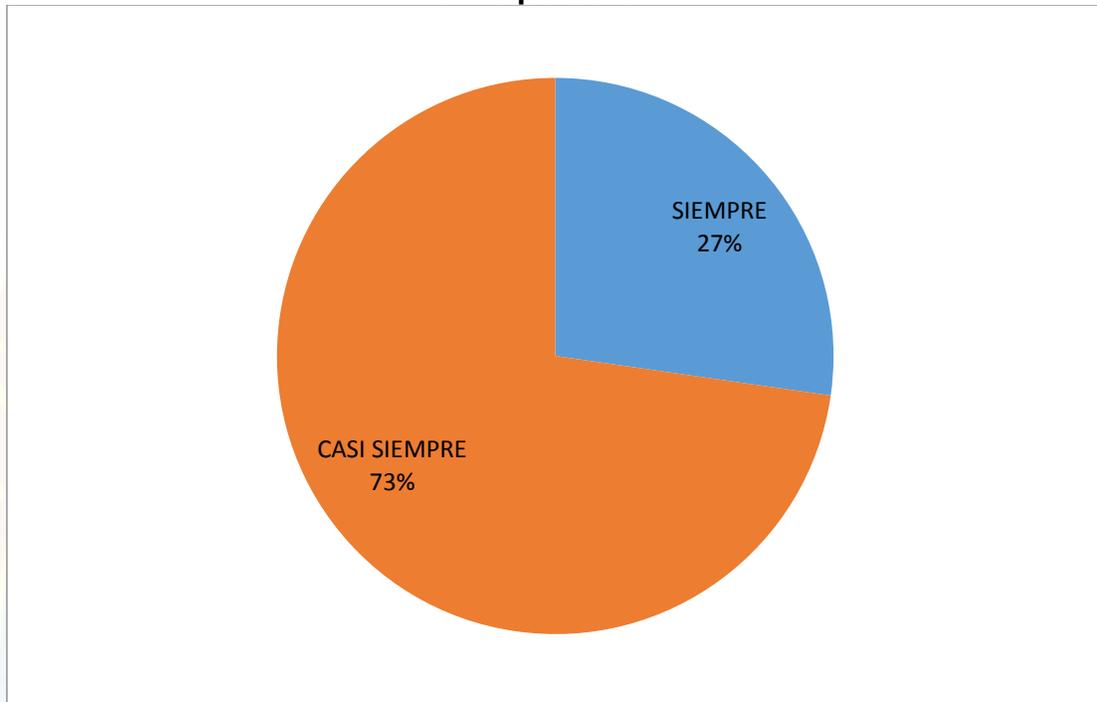
El grafico No. 5, refleja que el 37% de la población encuestada considera que casi siempre las recompensas, incentivos que brinda la empresa se enfocan más en el desempeño laboral, mientras que el 36% manifestó que esto sucede algunas veces y el 27% manifestó que siempre las recompensas, incentivos que brinda la empresa se enfocan más en el desempeño laboral. Por lo que podemos inferir, que la empresa reconoce el trabajo individual, la cultura organizacional de esta empresa, es una cultura individualista. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) dice que las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes. De este modo las recompensas son independientes.

Grafico 6 ¿Considera que en la empresa las prioridades personales están por encima de las prioridades grupales?



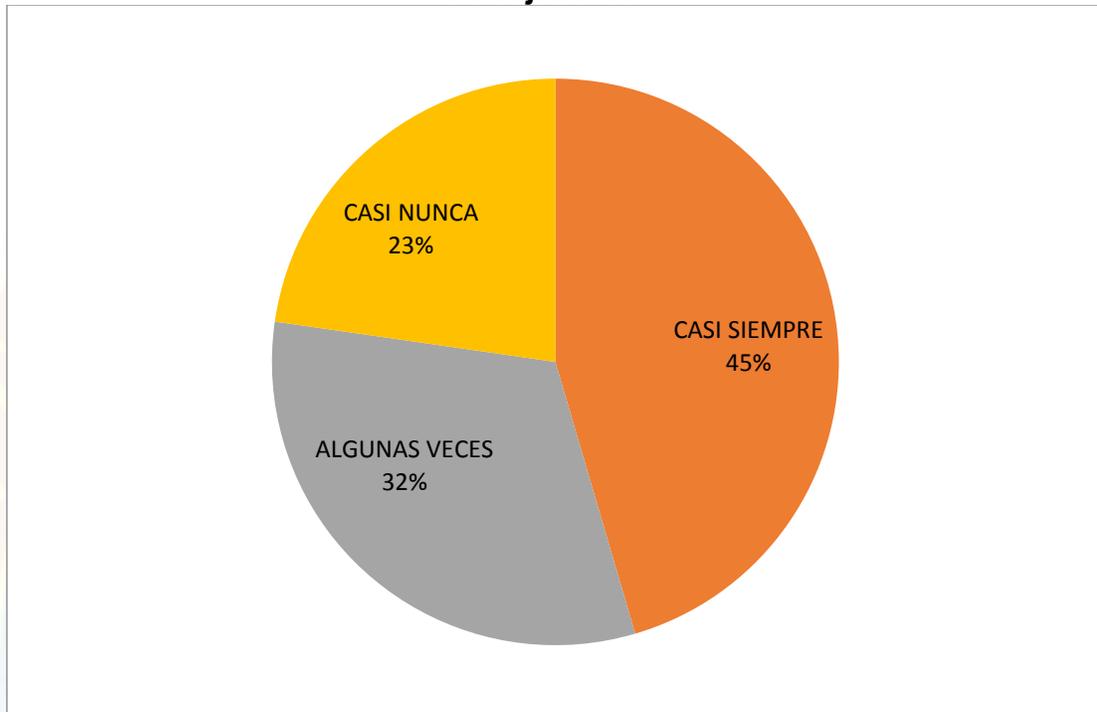
El grafico No. 6, refleja que el 36% de la población encuestada considera que algunas veces, en la empresa las prioridades personales están por encima de las prioridades grupales, mientras que el 23% manifestó que esto casi nunca sucede, 14% manifestó que esto sucede casi siempre, otro 14% dijo que casi nunca sucedia y el 13% restante manifestó que siempre en la empresa las prioridades personales están por encima de las prioridades grupales . Por lo que podemos inferir, que la empresa se enfoca en el individualismo, es más importante las prioridades personales que las grupales. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) las personas se sienten independientes, en lugar de ser interdependientes como miembros de una empresa.

Grafico 7 ¿En la empresa se reconoce más el éxito profesional que el éxito personal?



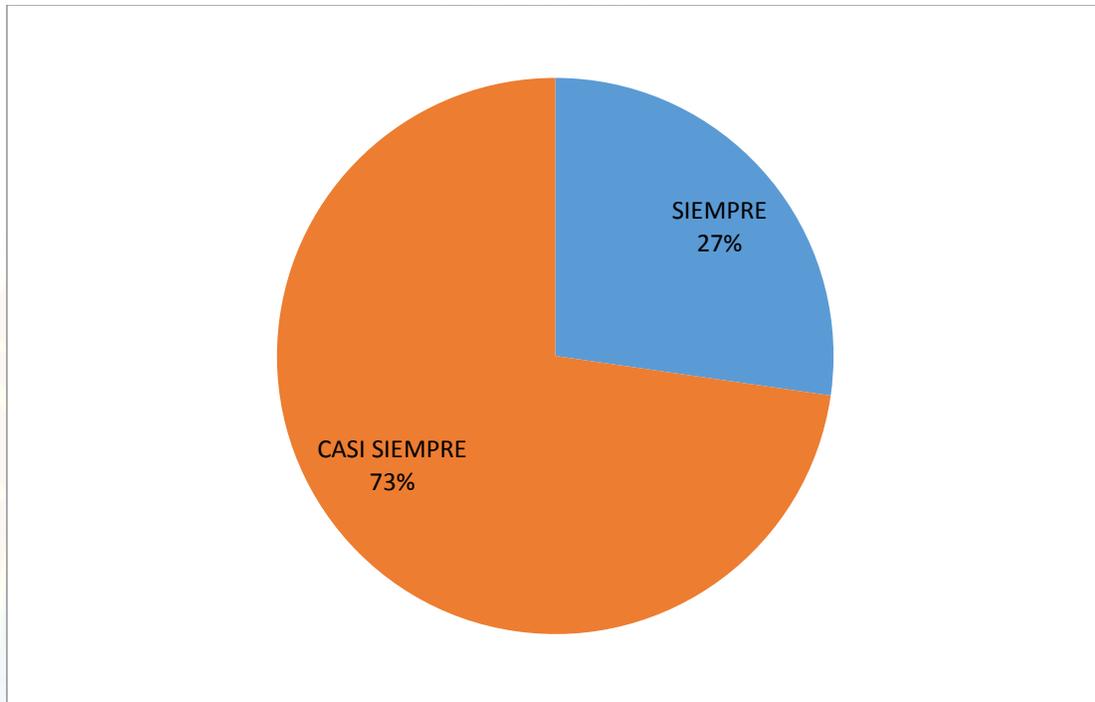
El grafico No. 7, refleja que el 73% de la población encuestada considera que casi siempre en **la empresa se reconoce más el éxito profesional que el éxito personal**, mientras que el 27% manifestó que esto siempre sucede. Por lo que podemos inferir, que sin duda es importante los resultados que nos da el trabajador como empleado, más que el trabajador como persona, podemos decir que es una cultura inclinada a la masculinidad. “Los valores fuertes están asociados a lo masculino (interés en las ganancias, deseo de competir, osadía, actitud arriesgada entre otros)” (Sheen, 2018, p.4).

Grafico 8 ¿Considera que la empresa cuida el estado emocional de sus trabajadores?



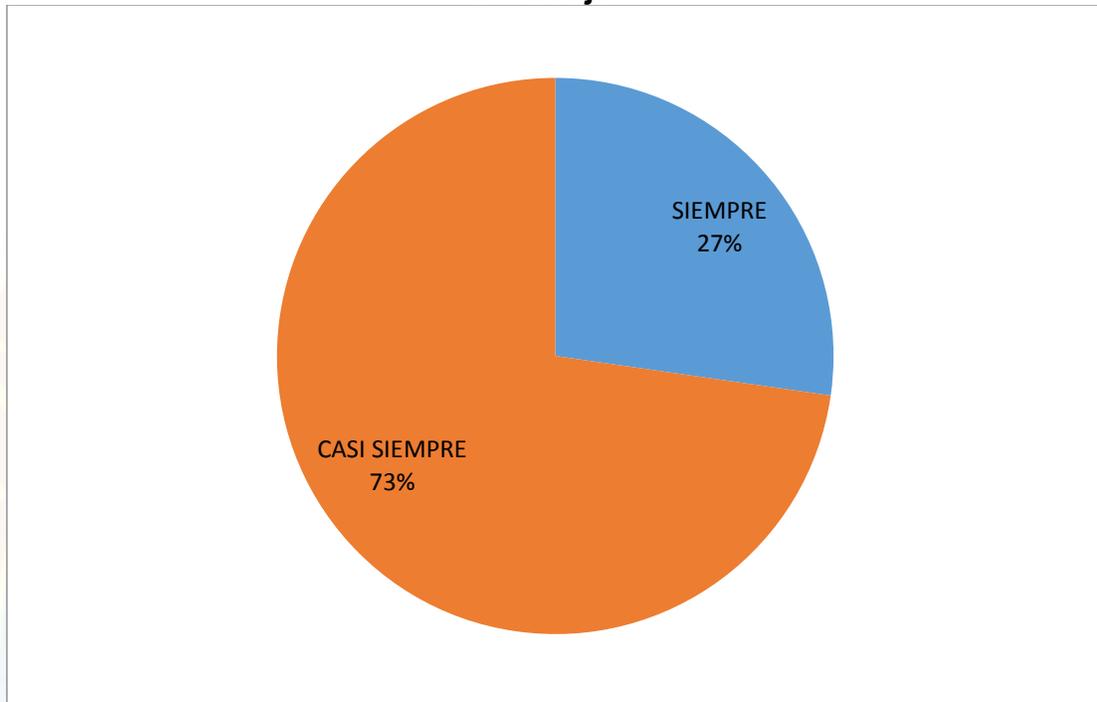
El gráfico No. 8, refleja que el 45% de la población encuestada considera que casi siempre la empresa cuida el estado emocional de sus trabajadores, mientras que el 32% manifestó que esto sucede algunas veces y el 23% dijo que esto nunca sucede. Por lo que podemos inferir, que para la empresa es importante el resultado que le dé el trabajador, es indispensable, podemos decir que es una empresa que tiene una cultura orientada a la masculinidad. Hofstede (1994) define masculinidad como preferencia al logro, al éxito material, la ambición, sin importar tanto las relaciones y necesidades interpersonales (empleador, empleado).

Grafico 9 ¿La empresa se enfoca en los resultados sin importar las circunstancias?



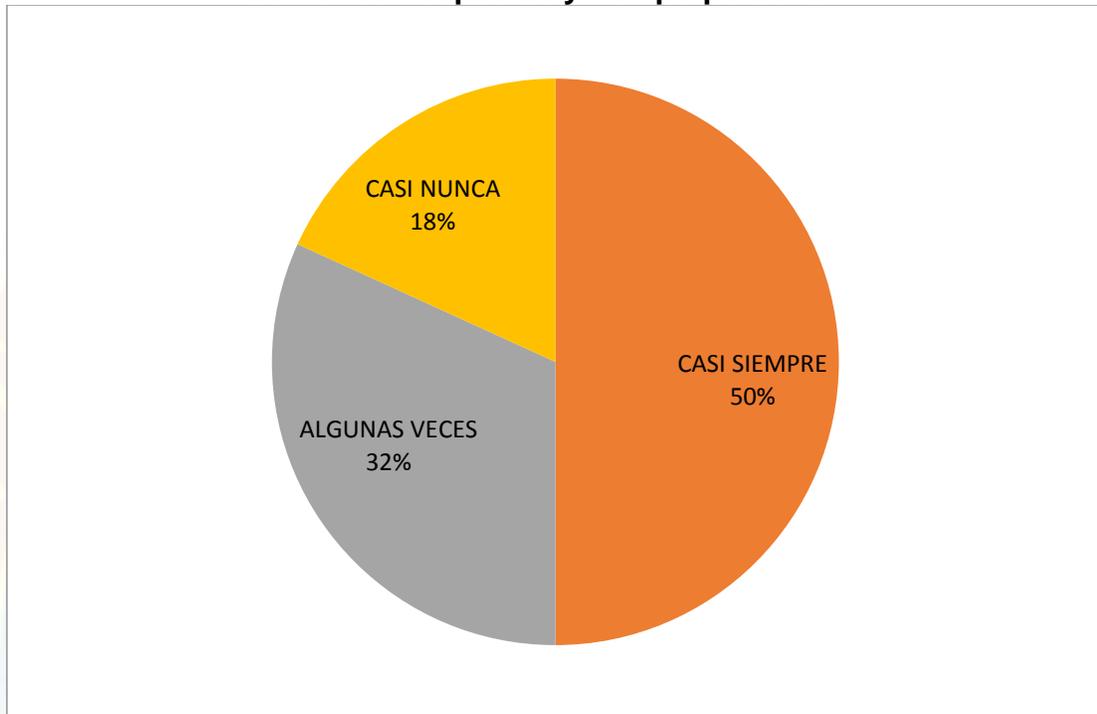
El grafico No. 9, refleja que el 73% de la población encuestada considera que casi siempre la empresa se enfoca en los resultados sin importar las circunstancias, mientras que el 27% manifestó que esto siempre sucede. Por lo que podemos inferir, que, en una empresa, los resultados son fundamentales para su correcto funcionamiento. Es más valioso el resultado, que las particularidades que se presenten a sus trabajadores o entorno. “La masculinidad en una organización indica que se da preferencia, por ejemplo, a lo competitivo, a alcanzar las metas por encima de todo, a cumplir las normas” (Sheen, 2018, p.3).

Grafico 10 ¿Es importante obtener reconocimiento por el desempeño en el trabajo?

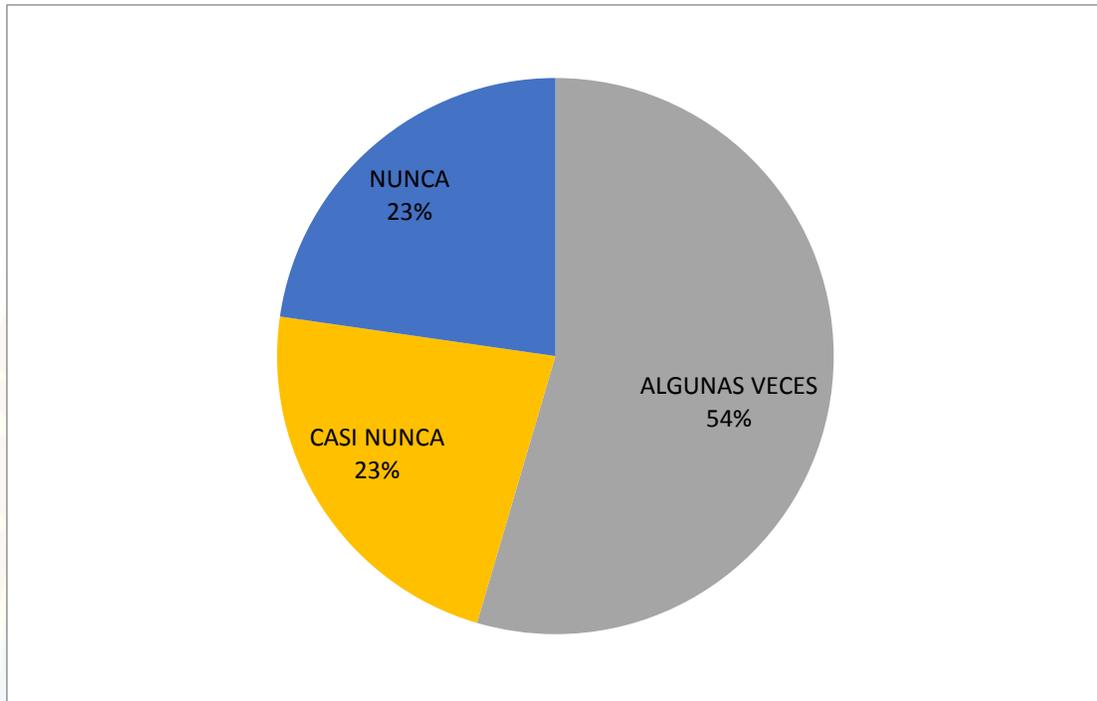


El gráfico No.10, refleja que el 73% de la población encuestada considera que casi siempre es importante obtener reconocimiento por el desempeño en el trabajo, mientras que el 27% manifestó que es importante obtener reconocimiento por el desempeño en el trabajo. Por lo que podemos inferir, que es importante para los trabajadores que su desempeño sea notorio, reconocido, recordado. Tenemos una cultura orientada a la masculinidad. Hofstede (2012) menciona las características de una cultura organizacional: es centrada en la ambición, vivir para trabajar, admiración por el éxito, las personas tienden a ser asertivas y centradas en el éxito material.

Grafico 11 ¿Considera usted, que el salario es más importante que contar con espacios y tiempo personal?

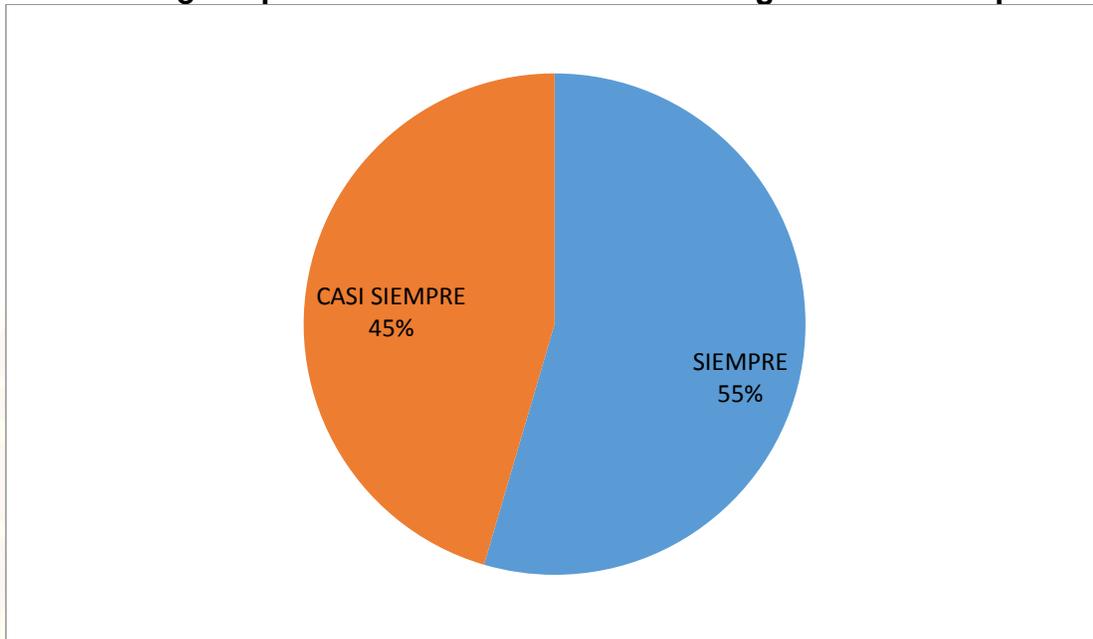


El gráfico No. 11, refleja que el 50% de la población encuestada considera que casi siempre el salario es más importante que contar con espacios y tiempo personal, mientras que el 32% manifestó que esto sucede algunas veces y el 18% dijo que esto casi nunca sucede. Por lo que podemos inferir, que los valores, necesidades de las personas no están en convergencia con los de la empresa. Según Hofstede una cultura masculina hace referencia a alcanzar metas y logros por encima de cualquier cosa, cultura que posee la empresa, sin embargo, los colaboradores prefieren su bienestar personal, lo cual es más inclinado a la feminidad.

Grafico 12 ¿Existe rivalidad entre compañeros de trabajo?

El gráfico No. 12, refleja que el 54% de la población encuestada considera que algunas veces en empresa existe rivalidad entre compañeros de trabajo, mientras que el 23% manifestó que esto casi nunca sucede y el 23% restante dijo que esto nunca sucede. Por lo que podemos inferir, que las disposiciones que se les dan a los trabajadores son unidireccionales y por eso no existe conflicto, sin embargo, el individualismo si se genera en la empresa. Hofstede (1994) menciona que la dimensión del individualismo se da al momento en que los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo.

Grafico 13 ¿Se aplican las normativas de forma rigurosa en la empresa?



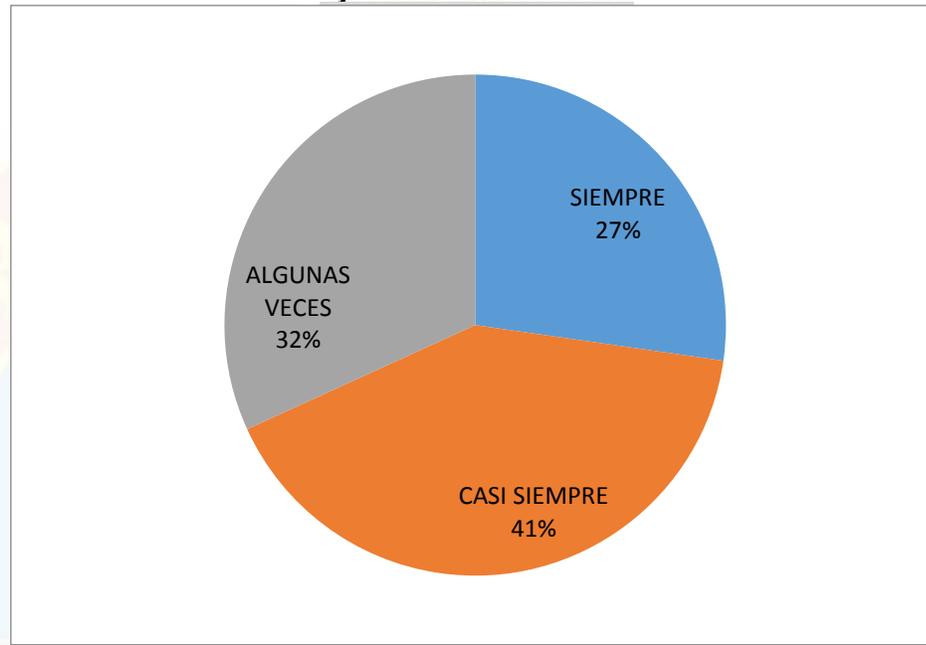
El gráfico No. 13, refleja que el 55% de la población encuestada considera que siempre se aplican las normativas de forma rigurosa en la empresa, mientras que el 45% manifestó que casi siempre se aplican las normativas de forma rigurosa en la empresa. Por lo que podemos inferir, que no existe un direccionamiento claro y específico de la normativa en la empresa.

Grafico 14 ¿La empresa prepara a sus trabajadores para el proceso de cambio organizacional?



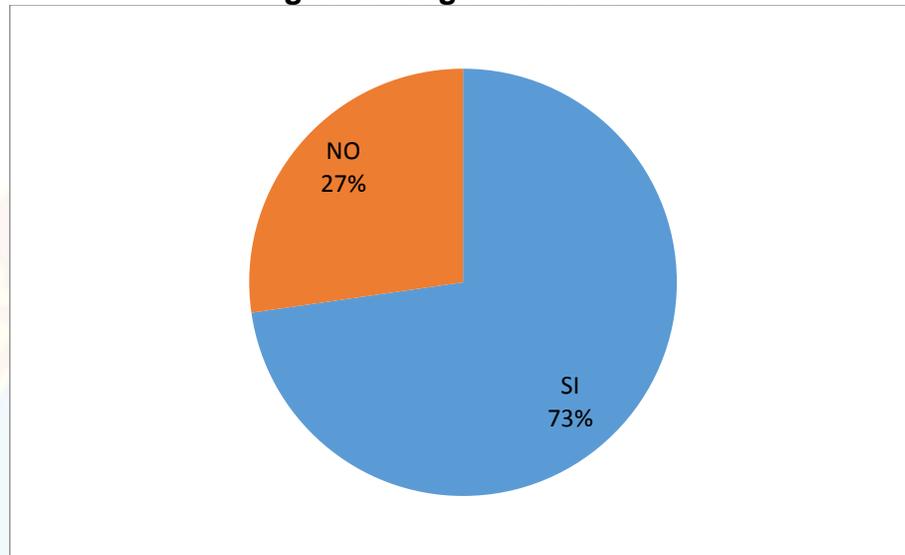
El gráfico No. 14, refleja que el 54% de la población encuestada considera que algunas veces La empresa prepara a sus trabajadores para el proceso de cambio organizacional, mientras que el 23% manifestó que esto casi nunca sucede y el otro 23% restante dijo que la empresa nunca los ha preparado para un proceso de cambio. Por lo que podemos inferir, que los trabajadores de la empresa sienten miedo al cambio. Se niegan o no se sienten cómodos a cambios personales, la “resistencia a salir de nuestra zona de confort”. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) en las culturas con alta aversión, las personas prefieren quedarse en el lugar donde están y evitan lo desconocido. la empresa prepara a sus trabajadores tal como lo manifestaron el 54% para cambios organizacionales, sin embargo, los trabajadores no reconocen a la persona encargada como gestor de cambio, no tiene el impacto necesario en los trabajadores. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) las empresas con una cultura con alta aversión, crean normas o costumbres para hacer valer las conductas de siempre he imponerlas en caso de que alguien desee cambiar algún aspecto organizacional.

Grafico 15 ¿Pueden existir por parte de los trabajadores o jefes, comportamientos que no se definen claramente al momento de pedir o ejecutar una acción?



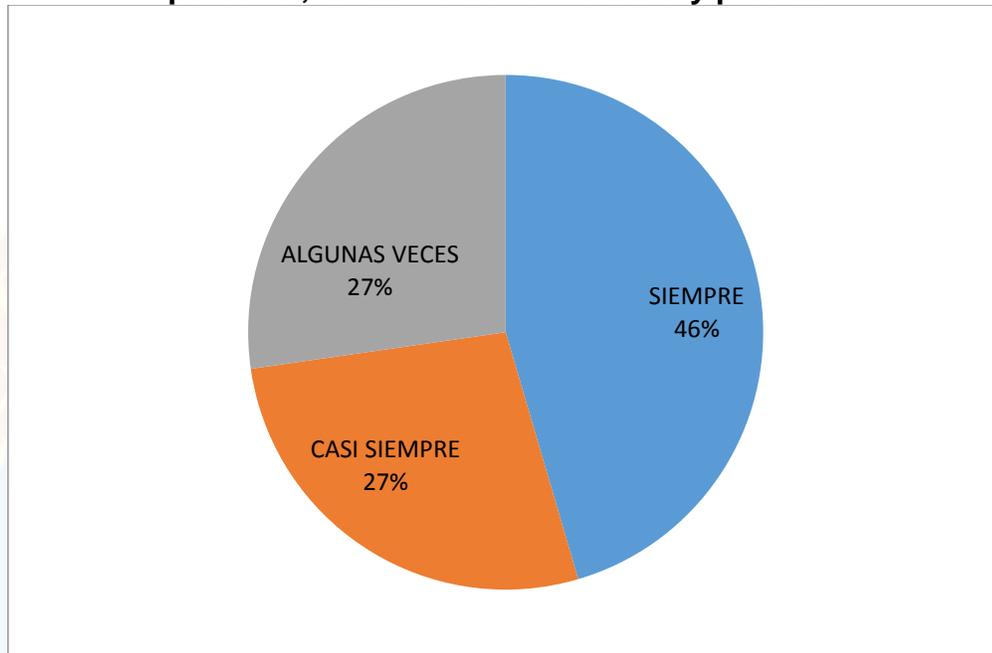
El gráfico No. 15, refleja que el 41% de la población encuestada considera que casi siempre existen comportamientos por parte de los trabajadores o jefes, que no se definen claramente al momento de pedir o ejecutar una acción, mientras que el 32% manifestó que esto ha sucedido algunas veces y el otro 27% restante dijo que esto siempre sucede. Por lo que podemos inferir, que los trabajadores no reconocen a la persona encargada como gestor de cambio, no tiene el impacto necesario en los trabajadores. Hofstede (como se citó en Sheen, 2018) las empresas con una cultura con alta aversión, crean normas o costumbres para hacer valer las conductas de siempre he imponerlas en caso de que alguien desee cambiar algún aspecto organizacional.

Grafico 16 Ud. puede sentir comodidad ante algún cambio de modelo de gestión organizacional?



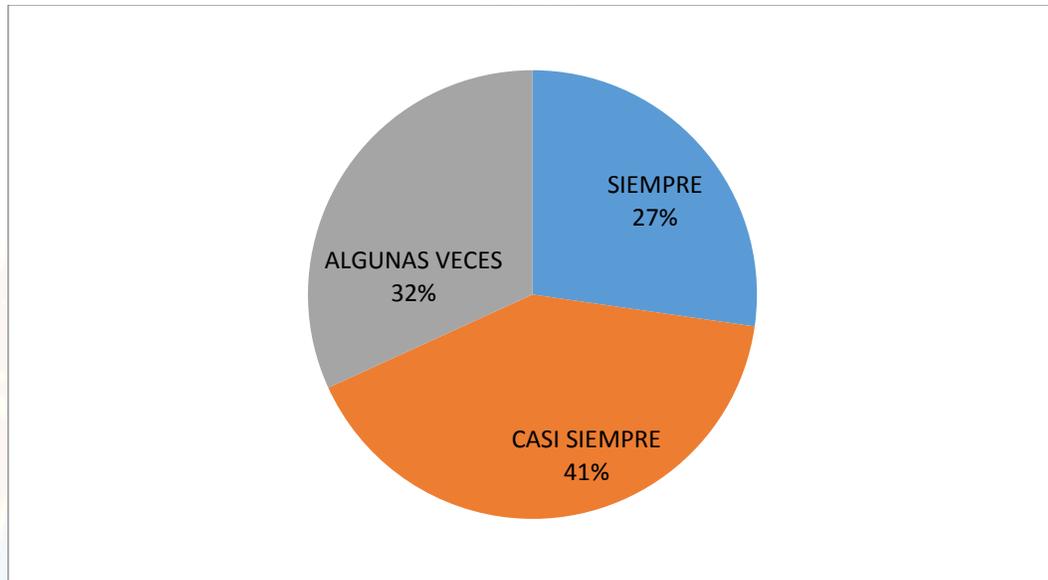
El grafico No. 16, refleja que el 73% de la población encuestada considera que, si sentiría comodidad ante algún cambio de modelo de gestión organizacional, mientras que un 27% manifestó que no sentiría comodidad ante algún cambio de modelo de gestión organizacional. Por lo que podemos inferir, que existe una cultura que tiene aversión al cambio organizacional. Como lo mencionamos anteriormente no existe comodidad en abandonar la zona de confort. “Una fuerte evasión a la incertidumbre prevalece un alto estrés a lo incierto, necesidad de evitar el fracaso” (intercultural programs, 2012, p. 3).

Grafico 17 ¿La empresa al momento de generar un cambio para el personal, lo realiza de forma clara y precisa?



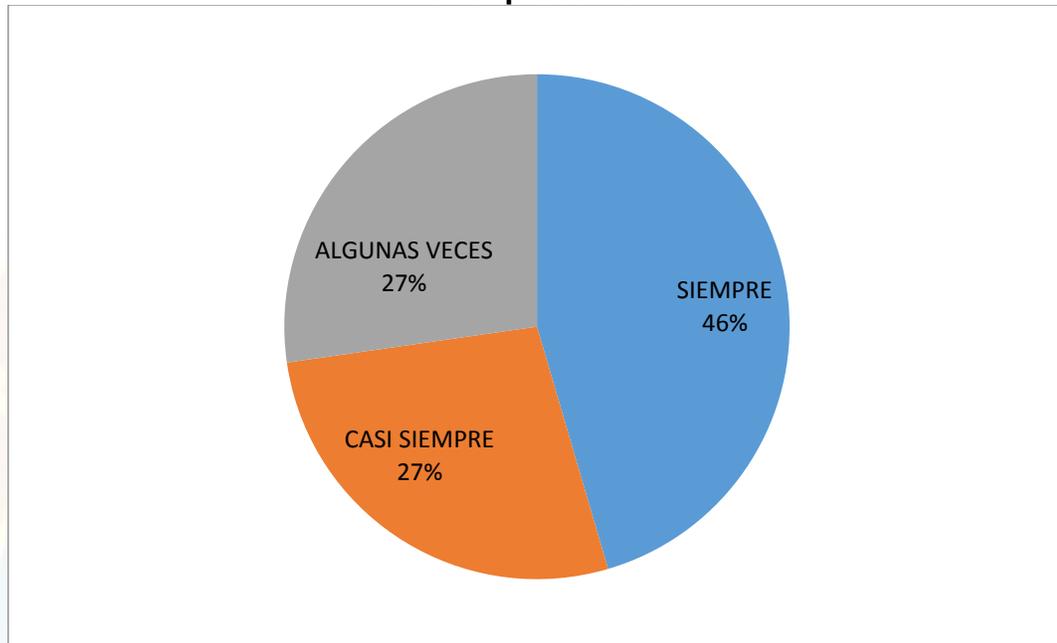
El grafico No. 17, refleja que el 46% de la población encuestada considera que la empresa siempre al momento de generar un cambio para el personal, lo realiza de forma clara y precisa, mientras que un 27% manifestó que esto lo hacen casi siempre y el 27% restante dijeron que algunas veces la empresa al momento de generar un cambio para el personal, lo realiza de forma clara y precisa. Por lo que podemos reforzar lo dicho anteriormente en la empresa no existe un gestor de cambio adecuado. El proceso de cambio es confuso por los sujetos de cambio ya que no poseen claridad en la implementación.

Grafico 18 ¿La empresa prepara a sus trabajadores pensando en retos futuros?



El gráfico No. 18, refleja que el 41% de la población encuestada considera que la empresa casi siempre prepara a sus trabajadores pensando en retos futuros, mientras que un 32% manifestó que esto lo hacen algunas veces y el otro 27% manifestó que la empresa siempre prepara a sus trabajadores pensando en retos futuros. Por lo que podemos **decir** que las acciones organizacionales implícitas o explícitas generan en los trabajadores una visión a corto plazo. Estas respuestas nos indican y refuerza lo anteriormente dicho, es una empresa con cultura direccionada a largo plazo.

Grafico 19 Considera que la empresa está más enfocada en el futuro que en el presente?



El grafico No. 19, refleja que el 46% de la población encuestada considera que la empresa siempre está más enfocada en el futuro que en el presente, mientras que un 27% manifestó que esta casi siempre está más enfocada en el futuro que en el presente y el otro 27% manifestó que lo hacen algunas veces. Por lo que podemos decir que la empresa definitivamente tiene una visión de futuro, las practicas organizacionales han desencadenado visión a largo.

4.2 IMPORTANCIA DE LOS VALORES CULTURALES NECESARIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

La cultura organizacional se ha fomentado a través del tiempo como una mezcla de actitudes, de reglas, de postulados, de creencias que en su conjunto definen la interacción del recurso humano dentro de la organización.

Cuando se habla de cultura es necesario mencionar que los individuos poseen sus propias culturas y que comparten muchos factores en común. Esta puede motivar o desalentar la eficacia y la eficiencia de la naturaleza de los valores, y de las normas que se establecen.

Los valores es uno de los factores que constituyen la base de la cultura organizacional, ya que reflejan y proporcionan un contexto común para todo el recurso humano orientado hacia el éxito tanto personal como organizacional.

En general cada organización es una cultura única, la cual puede ser débil o fuerte de acuerdo al grado de identidad y de compromiso que se tenga con los objetivos de ésta. A partir de allí se desprenden ciertas características que abarcan la esencia de la cultura de la organización, como son, la innovación y toma de riesgo, que implica orientar al personal a ser más innovadores, a asumir responsabilidades y nuevos retos; la atención al detalle que visualiza el grado de precisión y análisis que debe poseer el recurso humano; la orientación a los resultados que se enfoca más hacia lo obtenido y no a las técnicas empleadas para lograrlo; la orientación hacia las personas que busca establecer la comunicación en todos los niveles jerárquicos para obtener un buen proceso de toma de decisiones; la orientación al equipo que se centra en torno a los equipos utilizados en sistemas dinámicos; la energía que permite al personal ser más creador, competitivo para cumplir metas específicas y la estabilidad que ofrece seguridad y crecimiento dentro del mercado laboral. Todas estas características permiten darle valor a la organización en forma general.

Desde el momento en que el individuo comienza a formar parte de una organización lo hace con una serie de hábitos y creencias inculcadas desde

el inicio de su formación, que deben ser adaptados al clima general establecido por la administración; es allí donde radica la importancia de la cultura organizacional ya que de los valores, hábitos y creencias del recurso humano depende que la empresa se visualice como exitosa, estable, emprendedora, en armonía y sobre todo encaminada hacia el logro de sus objetivos.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural que están enmarcadas en un mundo de constantes cambios en el orden social, económico y tecnológico. Es por ello que mediante los procesos de transformación se debe tener una visión compartida que movilice a la organización dentro del proceso de cambio. De allí se desprende la idea de crear programas para administrar los cambios que mejoran la capacidad del personal de toda la organización para anticipar los cambios que se presentan y aprender de ellos. Aunque son muchas las fuerzas que llevan a la organización a cambiar, es importante dejar centrado que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio y estabilidad.

La cultura organizacional es una fuerza importante para llevar a cabo una buena gestión del recurso humano que permite la permanencia de los individuos dentro de la corporación y al mismo tiempo permite alcanzar las metas de su existencia tanto en su crecimiento personal como laboral.

Finalmente la cultura organizacional abarca un número incalculable de aspectos que van a definir el éxito o fracaso de las funciones interrelacionadas que garantizan la gestión empresarial a medida que se suscitan cambios tanto externos como internos que incluyen la incorporación del individuo en la organización, su desarrollo proactivo y su alto nivel de

compromiso e identidad basados en los objetivos, la misión y la visión de la misma.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La cultura organizacional condiciona los rasgos conductuales en la gestión del recurso humano.

De la cultura depende que se generen cambios organizacionales orientados al logro de los objetivos de la organización.

La cultura organizacional refleja la imagen de la corporación hacia el éxito o fracaso de la misma.

El proceso de cambio organizacional está sujeto a los avances sociales, económicos y tecnológicos.

De la cultura organizacional establecida va a depender en gran medida la consecución de las metas de la corporación.

Dentro del marco conceptual de la cultura organizacional la gestión tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros.

La cultura organizacional es una herramienta que sirve de marco de referencia para mejorar la gestión del recurso humano.

Los valores culturales establecen directrices que definen el comportamiento del recurso humano dentro de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda que dentro de las organizaciones se considere la cultura organizacional como un factor determinante para el logro de los objetivos.

Se recomienda crear estrategias de integración que permitan al recurso humano compartir sus creencias, hábitos, motivaciones y reglas dentro de la organización.

Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional con la finalidad de educar a los individuos para que internalicen la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión de los recursos humanos.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización, a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción.

Estimular la orientación al logro de todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos

paradigmas a partir del desarrollo del personal para el logro del mejoramiento continuo.



BIBLIOGRAFÍA

- Fidias G. Arias (2012) “el proyecto de investigación” introducción a la metodología científica, 6ª edición editorial EPISTEME, C.A. Caracas, República Bolivariana de Venezuela.
- ARMSTRONG, M. 1991. Gerencia de Talentos Humanos. Editorial Legis. Bogotá, Colombia
- CEDEÑO, M. MARTÍNEZ, B y SILVA, G. 2002. Análisis Comparativo del Modelo de Gestión de Talentos Humanos en países Latinoamericanos. Universidad de Oriente. Maturín
- CHIAVENATO, I. 2000. Administración de los Talentos Humanos. Editorial Mac Graw-Hill. México
- DENISON, D. 1991. Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Editorial Legis. Bogotá, Colombia
- DESSLER, G. 1997. Administración de Personal. Prentice- Hall Hispanoamérica. México
- DRUKER, P. 1996. La Innovación y el Empresario Innovador. Ediciones Norma. Bogotá, Colombia
- ESTANGA, M. y MINGUET, M. 2002. La Cultura Organizacional como elemento Estratégico para potenciar la Gerencia de Talentos Humanos Venezolana en tiempos de cambio. Universidad de Oriente. Maturín
- GARZA, J. 1995. Administración Contemporánea. (1^{era} ed.) Editorial Alambra. México
- GIBSON, J. 1998. Las Organizaciones. (8^{va} ed.) Editorial Mac Graw- Hill. Madrid
- GIL y otros. 1991. La nueva Dirección de Personal en la Empresa. Editorial Mac Graw- Hill. España
- GRANELL, E. 1995. Talentos Humanos y Competitividad en las Organizaciones Venezolanas. Ediciones IESA. Caracas

- GÓMEZ, L. y BALKIN, D. 2000. Gestión de Talentos Humanos. (6^{ta} ed.) Prentice- Hall. España
- GUTIERREZ, R. 2003. Factores que intervienen en el éxito empresarial. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.monografias.com>. [Consulta: 03/02/04]
- KAST, F. y ROSENZWEIG, J. 1994. Administración de las Organizaciones. Editorial Mac Graw- Hill. México
- LÓPEZ, A. y ZAMBRANO, A. 2002. Análisis de la Gestión de Talentos Humanos en las Organizaciones. Universidad de Oriente. Maturín
- MILLER, E. 1999. Cultura de Calidad y Servicio. Trillas. México
- NAIM, M. 1989. Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia. Ediciones IESA. Caracas
- ROBBINS, S. 1996. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México
- SERNA, H. 1992. La Gestión Empresarial. Editorial Legis. Bogotá, Colombia
- SHERMAN, A. y BOHLANDER, G. 1994. Administración de Talentos Humanos. Editorial Iberoamérica S.A. México
- STEWART, J. 1992. Gerencia para el cambio. Editorial Legis. Bogotá, Colombia
- STONER, J. FREEMAN, E. y GILBERT, D. 1996. Administración. Editorial Prentice- Hall. México
- THOMPSON, A. y STRICKLEND, A. 1995. Dirección y Administración Estratégicas. Editorial Addison- Wesley. España
- TOVAR, N. 1990. Calidad Total y Cultura Organizacional. Revista: Calidad y Productividad N^o 7. Caracas.

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	La cultura organizacional como herramienta para mejorar la Gestión del Talento Humano en la empresa FARMATODO, sector Tipuro
---------------	---

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Velásquez, Giovanna Victoria	ORCID	C.I. 18462025
	e-mail	gvictoria87@gmail.com
	ORCID	
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID) se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases clave:

cultura
organización
herramienta y gestión
tesis de grado

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

Resumen (Abstract):

La cultura organizacional cubre una amplia línea de conducta: los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actividades hacia la disciplina, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa y los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo. Es por ello que el desenvolvimiento y la dinámica que caracteriza a las organizaciones en la actualidad, ha venido dictando pautas que permiten definir la llamada cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Tomando en cuenta la importancia que tiene la cultura en una organización, la finalidad del presente trabajo es Estudiar la cultura organizacional como herramienta para mejorar la gestión del talento humano en la empresa Farmatodo, sector Tipuro. Esta investigación se llevó a cabo con un diseño de investigación de campo en un nivel descriptivo. Utilizándose como técnicas de recolección de información, la observación directa, la revisión documental y la entrevista. Habiéndose concluido que: La cultura organizacional condiciona los rasgos conductuales en la gestión del recurso humano. Recomendándose que dentro de las organizaciones se considere la cultura organizacional como un factor determinante para el logro de los objetivos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Jorge Astudillo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 6611477
	e-mail	jastudillo.udomonagas@gmail.com
Prof. Milagros Cruz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 16374361
	e-mail	mcruz.udomonagas@gmail.com
Prof. Luis Gascón	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	C.I. 15322793
	e-mail	luisjosegascongascon@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema ORCID (Open Researcher and Contributor ID), se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad).. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	07	17

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOTTG_V0GV2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

✓ **Espacial:** Farmatodo Sector Tipuro. Maturín Estado Monagas

✓ **Temporal:**

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

SISTEMA DE BIBLIOTECA

RECIBIDO POR *[Firma]*

FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Cordialmente,

[Firma]

JUAN A. BOLANOS CURTEL
Secretario

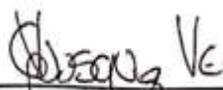
C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manaja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 6/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado:

Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



Br. GIOVANNA VELASQUEZ

C.I: 18.462.025

Autor



Prof. Dr. JORGE ASTUDILLO

C.I: 6.611.477

Asesor Académico