



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
MATURIN - ESTADO- MONAGAS**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

ASESOR:
Lcda. Maruly Córdova

ELABORADO POR:
Alemán María Gabriela
CI. 15903751
González Solmaira
CI. 18174245

Trabajo de grado modalidad Áreas de Grado, presentado como requisito para optar
a título de licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Maturín, Diciembre de 2012

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVA.
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AUTORES

Br. María G. Alemán
Br. Solmaira González

ACTA DE APROBACIÓN

Aprobado por:

Prof. Maruly Córdova
Asesora Académico

Prof. Omaira Garcia
Jurado

Prof. Maryubet Ollarves
Jurado

Maturín, Diciembre 2012

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO por darme la vida y guiarme en el camino de la Fe y la esperanza e iluminarme en unos de los momentos más difíciles, permitiéndome alcanzar una de mis más anheladas metas.

A MIS PADRES Héctor González, y Zoraida Brito quienes han representado siempre la fuente de inspiración que me ayuda a seguir adelante y que han guiado mis pasos con su inigualable e incansable apoyo incondicional.

A MI HERMANA Marifel González para que esto le sirva como fuente de motivación y orgullo.

A MIS AMIGAS Balyoris, Grisledys, Astrid, Gabriela, Ingrid, Jorgelina, yannina, Marianny que de una manera u otra emprendieron la conquista de este sueño y fueron guiando mis pasos ayudando en mis adversidades y compartiendo alegrías.

A Adriel Carrasquel, por enseñarme el valor significativo de la palabra perseverar porque gracias a eso pude alcanzar con éxito las metas propuestas, y el colaborar conmigo en todo momento.

Solmaira, González

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por haberme dado la vida, la salud, la inteligencia y los seres amados. Es Dios quien resguardo e ilumino todo mi trayecto durante mi formación profesional.

A mis padres Henry Jesús Alemán, Petra Guevara de Alemán, María Guevara. **Mi Esposo** Luis Enrique Acosta, a todos por brindarme su amor y apoyo incondicional para lograr mis metas.

A mis hermanos Mariela Alemán, Mary Alemán, Carmen Rodríguez y Henry José Son ellos quienes me hacen ser una persona de bien y demuestran que con humildad, solidaridad y constancia es posible lograr los objetivos.

A mis sobrinos Daniangely Patricia, Henri Daniel, y Diego Andrés. Por ser mi inspiración y alegría..

A mis amigas Yusmelys Pérez, Marianny, Grisledys, Solmaira, Ingrid, Balyoris, Astrid, Yannina, Jorgelina porque su amistad me demuestra lo grato que es compartir los mejores momentos en nuestra casa de estudio.

Al Señor Hector Gonzalez, que nos brindó su apoyo incondicional en todo momento, siempre con sus palabras de aliento.

María Gabriela, Alemán

AGRADECIMIENTO

Principalmente a **Dios** por iluminarme en el camino correcto y darme esa sabiduría, para lograr con éxito y sentirme orgullosa de esta meta alcanzada en mi vida.

A mis **padres y Hermana**, por ser el centro de motivación, y de esperanza por enseñarme y darme la mejor educación, en todo el trayecto de mi formación. Por creer y confiar en mí, de que podía terminar de manera éxito mi carrera, a pesar de los obstáculos que logre vencer en todo este camino pero que me servirán de enseñanza, mi hermana que ha sido un ejemplo de educación y sabiduría que dios la ilumine para que su vida sea llena de éxito.

A mis amigas Marianny Martínez, Grisledys Prado y María Gabriela que han estado compartiendo esos buenos y malos momentos, y que con sus conocimientos y experiencias han dedicado parte de su tiempo para enseñarme y hacer las cosas correcta en el transcurso de mi carrera y que colocaron un granito de arena para que hoy en día este objetivo se halla alcanzado de manera positiva.

A **la Universidad de Oriente**, por darme la oportunidad de formar parte de esa casa de estudio para lograr formarme como profesional y como persona en el transcurso de la carrera. En especial a las tutoras Maruly Córdova, Maryubet Ollarves, y Omaira García por brindarnos su apoyo y confianza, por darnos esos conocimientos que nos servirán de mucho en el trayecto de esta nueva etapa. Les doy las gracias a todas esas personas que estuvieron conmigo emprendiendo este hermoso camino y lo que me queda por recorrer.

Solmaira, González

AGRADECIMIENTO

Primeramente a dios por darme la vida y bendecirme para llegar hasta donde he llegado, por hacerme realidad este sueño tan anhelado.

A mis Padres, Abuela, Hermanos y Esposo. En especial a mi madre por ser lo mejor de mi vida, por ser la inspiración de todo lo que hago, por su apoyo incondicional por estar ahí en los momentos buenos así como en los momentos difíciles, por formarme y alentarme para cumplir mis sueños.

A la universidad de Oriente por brindarme la oportunidad de realizarme como profesional, también a todos mis profesores durante toda mi carrera, porque todos aportaron un grano de arena a mi formación.

A mis compañeras del grupo que más que ser compañeras son mis grandes amigas, saben cuánto esfuerzo para lograr esta meta, Con ustedes he compartido las mejores experiencias, especialmente a **Marianny Martínez** y **Grisledy Prado** que me han brindado todo su apoyo y sabidurías. A mi compañera de área de grado **Solmaira González** que siempre ha estado en todo momento...

A mis tutoras Maruly Córdova, Maryubett Ollarves, Omaira García por su esfuerzo y dedicación quien con sus conocimientos, experiencias, paciencia y motivación han logrado que pueda terminar mis estudios con éxitos.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a la que le agradezco su amistad, consejos, apoyos, ánimos y compañía en las etapas más difíciles de mi vida, algunas están aquí y otras en mis recuerdos. Quiero darle las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por sus bendiciones.

María Gabriela, Alemán



ÍNDICE GENERAL

RESOLUCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	ix
INTRODUCCION	1
PARTE I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo general	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION	5
PARTE II	7
MARCO TEORICO	7
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
2.2 BASES TEORICAS	10
2.2.1 Definición de cultura organizacional	11
2.2.1 Describir los elementos de la cultura organizacional que prevalecen en las organizaciones	12
2.2.4 Definir los tipos de cultura organizacional e indicar las ventajas y desventajas	16
2.2.5 Identificar los factores en la cultura organizacional que contribuye en la gestión de recursos humanos	22
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	25
PARTE III	27
ASPECTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 TIPO DE INVESTIGACION	27
3.2 NIVEL DE INVESTIGACION	27
3.3 TECNICAS DE ANALISIS Y RECOLECCION DE INFORMACION	28
PARTE IV	29
CONCLUSIONES Y APORTES	29
4.1 CONCLUSIONES	29
4.2 APORTES	30
BIBLIOGRAFÍAS	32
HOJAS METADATOS	34



**Universidad de Oriente
Núcleo de Monagas
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativa.
Departamento de Recursos Humanos**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UN FACTOR IMPORTANTE EN
LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.**

ASESOR:

Lcdo. Maruly Córdova

REALIZADO POR:

María G. Alemán C.I: 15903751
Solmaira González C.I:18174245

RESUMEN

La cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distinguen a una organización de la otra. Toda entidad empresarial tiene una cultura, objetivos, valores, estilos de administración y normas diferentes para realizar sus actividades, en tal sentido el objetivo General de esta investigación fue. La cultura organizacional como factor importante en la gestión de recursos humanos, sus objetivos específicos fueron; Describir los tipos de cultura, Indicar las ventajas y desventajas de los tipos de cultura organizacional, describir los elementos culturales que prevalecen en las organizaciones, Identificar la relevancia de la cultura organizacional en la gestión efectiva. Desde esta perspectiva y en una óptima metodología se diseñó la investigación, como un estudio documental, de modalidad descriptiva y técnicas de análisis y recolección de información se pudo determinar que es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional como un factor importante en la gestión de recursos humanos.

INTRODUCCION

Las organizaciones a nivel mundial, se encuentran en un medio ambiente dinámico y cambiante, que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente y por esta razón las personas se ven obligadas a modificar de forma continua sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr así una organización eficiente, eficaz y competitiva.

Las empresas poseen características propias que hacen que difieran unas de otras, es decir, poseen personalidad propia, originándose de este modo ambientes organizacionales diferentes cuyo principal fin es la supervivencia.

Cabe señalar la presencia de un elemento que juega un papel fundamental y determinante dentro de la empresa como lo es la cultura organizacional, el cual abarca todas aquellas creencias, valores y normas que dan lugar a patrones compartidos de conducta, convirtiéndose en la forma de vida de la empresa.

Cada organización puede construir su propia cultura corporativa que modele el aprendizaje, la motivación e integración, enfatizando en el ambiente laboral de los trabajadores, logrando así conocer sus necesidades y los problemas de las empresas para lograr un nivel desempeño aceptable dentro del ámbito laboral, pues en la medida que su personal sea desarrollado y utilizado dependerá en alto el éxito propuesto.

PARTE I: el problema y sus generalidades, lo que incluye el planteamiento del problema, objetivos tanto general como específico y justificación.

PARTE II: muestra el desarrollo de los objetivos a través del análisis de la información complementando con la teoría que sustenta el estudio y las inferencias de los respectivos análisis por parte del investigador.

PARTE III: la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, tipo de investigación, nivel de investigación, técnicas de análisis y recolección de información.

PARTE IV: conclusiones y recomendaciones, aquí se muestran las consideraciones finales, donde luego de presentado y analizado los datos recogidos se plasman las conclusiones donde se evidencia los hallazgos más importantes de esta investigación los cuales dan lugar a una serie de sugerencias o recomendaciones generales que sean de gran ayuda en la solución de problemas.

PARTE I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

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

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. La cultura organizacional constituye un medio importante para alcanzar los objetivos organizacionales la cual fija un patrón de conducta de todos los empleados.

Desde la perspectiva más general, podría decirse que las empresas comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje pues la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de gestión y productividad en el personal para una alta efectividad. Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distinguen a una organización de la otra."(P.595). Toda entidad empresarial tiene una cultura,

objetivos, valores, estilos de administración y normas diferentes para realizar sus actividades.

La cultura es un campo magnético que reúne a todo el ser de las organizaciones, estas poseen una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano; la cultura organizacional crea y a su vez es creada por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación, dedicación y seguridad de la institucionalización de propósitos de las empresas.

De allí se deduce que las empresas por ser sistemas sociales poseen características propias que le permiten distinguirse unas de otras, transmitir un sentido de identidad a sus miembros y fomenta un vínculo de unión entre ellos.

Todo ello quiere decir que la cultura organizacional va a influir significativamente en el comportamiento de la organización, ella potencia aspectos como el de la eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación externa e integración interna enseñando a los nuevos miembros la forma correcta de percibir pensar, y sentir en relación a los problemas que se les presentan. Permitiendo a estos sobrevivir y prosperar en un entorno complejo y cambiante.

La cultura organizacional es clave para el logro de una gestión efectiva de personal de las organizaciones ya que, involucra y apoya a que las personas participen en el mejoramiento de la calidad de vida logrando así a

que sean autónomas y creativas con capacidad de colaborar y comprometerse en el mejoramiento de las organizaciones.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Estudiar la cultura organizacional como factor importante en la gestión de recursos humanos.

1.2.2 Objetivos específicos

- ❖ Definir cultura, y cultura organizacional.
- ❖ Describir los elementos de la cultura organizacional que prevalecen en las organizaciones.
- ❖ Definir los tipos de cultura organizacional.
- ❖ Indicar las ventajas y desventajas de los tipos de cultura organizacional.
- ❖ Delucidar los factores en la cultura organizacional que contribuye en la gestión de recursos humanos.

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION

Las organizaciones poseen un estilo, una forma especial de realizar actividades y funciones que les permita a sus miembros alcanzar objetivos. De allí se deriva que la realización de este análisis permite considerar la cultura organizacional como un patrón de creencias, expectativas, normas y valores comunes de una empresa, la cual constituye la filosofía y personalidad de la misma.

El débil desarrollo de la cultura organizacional, ha llevado a las empresas a mejorar una actividad laboral, normalizada y reglamentada obviando a las personas como sujetos que necesitan satisfacer sus necesidades. El ritmo de desarrollo de la cultura depende del grado de disposición, esto evidencia la resistencia al cambio, por el estilo de liderazgo imponente en las organizaciones, lo cual permite una conciencia plena de la importancia del avance cultural.

Una cultura organizacional establece oportunidad de crecimiento y fortalecimiento por medio de la capacitación, selección e incentivación de personal, brinda el conocimiento y adaptación sobre los valores, normas, procedimientos y creencias la cual constituirá el comportamiento de sus miembros; por medio de estos elementos se permitirá un grado de identificación del talento humano, como factor primordial para el éxito empresarial; donde las normas, valores, y creencias no percutirán de manera negativa en el desenvolvimiento de las funciones.

Este trabajo investigativo, será útil para la universidad y los usuarios, que deseen conocer un poco más sobre la cultura organizacional, y la importancia que ella tiene para una buena gestión de personal.

PARTE II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

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

(Citado por Torres F. Enma C. y Rivas. M. Yoneida 2000)

El origen del concepto de cultura organizacional, puede ubicarse en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, específicamente en el año 1880, hasta entonces la cultura carecía de importancia. A partir de esta década surge la preocupación por el estudio de la cultura en las organizaciones para que estas marchen mejor, sean más eficientes o para que logren objetivos tales como elevar la calidad de vida y aumentar la productividad. Hace 20 años se pensaba que las empresas eran, en su mayor parte medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas; tenían niveles verticales, departamentales, relaciones de autoridad y así sucesivamente. Pero las instituciones son más que eso porque a semejanza de los individuos, también poseen personalidad.

Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadores, innovadoras o conservadoras.

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

Para Robbins (1996):

El origen de la cultura organizacional como variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado pueden encontrarse desde hace 50 años en la noción de la institucionalización. Cuando una institución se institucionaliza, adquiere vida propia separada de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros y al mismo tiempo se valora por sí mismo. (pág. 680).

La cultura es una variable que puede afectar el comportamiento de los miembros de una organización, desde que una organización se hace legal ante una sociedad y es reconocida empieza adquirir vida propia.

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

2.3 APORTES INVESTIGATIVOS

Robbins Stephen señala que la cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, la cultura organizacional puede influir, sobre los resultados

de la actividad de las empresas; ella surge de tres maneras, en primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos, segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar, tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus , valores, creencias y costumbres, y por medio de estos elementos, se trata al trabajador como integrante del grupo de trabajo que aporta sus capacidades al logro de objetivos común, donde existen normas que regulan las actividades, las cuales son conocidas y aceptada por el equipo, reflejando así un comportamiento adecuado.

La cultura organizacional, es el pilar del nuevo modelo gerencial, por tanto la puesta en marcha de las estrategias gerenciales, deberán considerar los elementos culturales que faciliten o dificulten su desempeño y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran para el mejoramiento de las organizaciones.

En el proceso de conformación de una cultura organizacional, pueden existir múltiples factores que en su interacción darán forma y características particulares a cada organización, como lo son; el estilo de dirección, la claridad de los valores organizacionales, los códigos de comportamiento, la autonomía individual, la estructura, el direccionamiento estratégico, el talento humano, las comunicaciones, el comportamiento de los gerentes entre otros.

2.2 BASES TEORICAS

Definir cultura y cultura organizacional.

La definición de la cultura comparte conceptos comunes donde reflejan la importancia de valor, creencias y los efectos que están tienen sobre el comportamiento. Con respecto a esto la cultura es definida:

Según Light (1991); “la cultura se refiere a las costumbres, creencias, valores, conocimientos, y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común” (p 105).

Guiot (1997), “es aquella que permite al individuo interpretar y comprender la interacción de los distintos miembros de la organización. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder. Posición social ni recompensas materiales”.(p 182)

Schein (1990) define la Cultura como;

Un esquema de suposiciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a lidiar con sus problema respecto a la adaptación externa y la integración interna; dicho esquema a dado resultados suficientes para hacer considerado valido y, por ende debe enseñarse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los problemas mencionados. (p 285)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, La cultura tiene cierto número de funciones dentro una organización, lo primero es que diferencia entre una organización y las demás, la segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, y también mejora la estabilidad del sistema social, la cual

ayuda a mantener unida a la organización. La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar a los empleados con las actividades laborales y darle un comportamiento dentro de la organización.

2.2.1 Definición de cultura organizacional

La identificación de la cultura organizacional, es algo muy importante, sobre todo para los de la alta gerencia, porque les permite actuar de forma consciente, inclinándose en sentido de fomentar cambios generadores de mejoras, a pesar de que es intangible, que no se puede ver, ni tocar, siempre está presente en la organización, para un mejor entendimiento se presenta a continuación diferentes definiciones;

Guizar (1998); señala la cultura organizacional como “el conjunto de suposiciones creencias, valores, y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización”. (pág. 249).

Robbins & Timothy (2009) llama la cultura organizacional “como elusiva, intangible, implícita y se da como algo garantizado. Pero cada organización desarrolla un conjunto nuclear de suposiciones, entendimiento y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento cotidiano en el lugar de trabajo”. (p556).

Guedez (1998); “la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistema que integran la organización (p 58).

Chiavenato (1998); “es un modo de vida, un sistema de creencias y valores aceptas por las relaciones típicas de determinada organización”. (p 513).

Koontz (1994); establece la cultura organizacional como “el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros” (p 283)

Las diferentes definiciones presentadas de la cultura organizacional comparten conceptos comunes, y destacan la importancia sobre el comportamiento en los individuos, y la forma que esta, puede influir para la labor dentro de la organización.

La cultura organizacional está formada por la manera de actuar de sus miembros, es decir como hablan, piensan, la forma de vestir dentro de la organización; ella está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros, determina la forma como funciona una empresa, y el éxito de los proyectos y planes.

2.2.1 Describir los elementos de la cultura organizacional que prevalecen en las organizaciones

La cultura organizacional, es algo distintivo de cada organización, y afecta el modo en que los miembros de la empresa perciben, piensan y se comportan frente a los desafíos que la empresa enfrenta permanentemente.

En este sentido la cultura organizacional contiene elementos que mantienen unida a una organización debido a que expresa las creencias, ritos, valores, historia, normas, comunicación, costumbre y motivación.

Creencias:

Arias Galicia, (1999), señala que: “las creencias están constituidas por la información que se recibe del medio (hechos, personas, etc.) sin importar

mucho si tiene o no posibilidades de verificación, es tomada como cierta, sin más averiguación.” (p.107).

Las creencias son informaciones que tomamos como ciertas sin averiguaciones.

Ejemplo: existen algunos empleados que creen en la utilización de amuletos para mejorar los resultados de las actividades laborales.

Ritos:

Robbins & Timothy 2009 define los ritos como “las secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles”. (Pag.564)

Arias Galicia (1999); señala que los ritos “son una serie de actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones.

Valores:

Stoner, (1989) define los valores como: “una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y conductas de los empleados durante su desempeño en los objetivos de la organización”. (pag. 302).

Chiavenato (1996) señala los valores como “creencias básicas a través de las cuales se interpreta el mundo, dando significado a los acontecimientos y a la propia existencia” (pag. 102).

Los valores son fundamentales para conservar la cultura, ya que estas recogen las ideas principales de la organización. Un valor, es una cualidad que tiene una persona.

Un ejemplo de los valores sería; la sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, y puntualidad del personal en la organización.

Historia:

Robbins S. (1996); llama a la historia como “aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, los cuales narran hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de las empresas y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente” (pág. 625).

Las historias son esas anécdotas que se escuchan en las organizaciones los acontecimientos en las épocas pasadas que puede afectar o ayudar a evolucionar la organización.

Normas:

Bilbao (1999) define las normas como: “aquellas que constituyen reglas de conductas o preceptos que regulan la integración de los individuos, así como entre estos y las estructuras sociales”. (pág. 98).

Las normas son sumamente importantes porque fijan los límites de la conducta, determinando que tipo de acción tomar, la cual puede restringir aquellas conductas no deseadas.

Comunicación:

Gibson (1992) señala que la comunicación se puede definir “como la transformación de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes o no verbales” (pág. 417).

A través de ella, los empleados transmiten informaciones (orales o escritora) referente a lo sucedido en las empresas. La comunicación es un medio esencial que ayuda a transmitir la cultura de una empresa, porque se vale de diferentes modalidades para darla a conocer.

Ejemplo: comunicarles a los trabajadores sobre algún cambio de turno, y esta información puede ser oral o escrita.

Costumbres:

Según Robbins & Timothy (2009);

Son comportamientos repetidos cada vez que se presentan situaciones semejantes; constituyen una especie de hábitos que frecuentemente, no pueden explicarse racionalmente proporcionan seguridad al individuo ya que no es necesario analizar el comportamiento a seguir y tomar una decisión cada vez que se presente la misma circunstancia; además su rol mismo le indica, en muchas ocasiones, el comportamiento a seguir (pág. 230).

Las costumbres forman parte de la cultura, estas se expresan a través de ciertas conductas y hábitos repetitivos en situaciones semejantes.

Ejemplo: una costumbre que tienen algunas empresas es salir los viernes mucho más temprano.

Motivación: representa un factor de vital importancia porque ejerce altos niveles de esfuerzo para mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En la medida que el personal está motivado, satisface sus necesidades y contribuye en la realidad exitosa de actividades, se pone de manifiesto la filosofía corporativa de la organización.

Ejemplo: incentivar a los trabajadores con bonos, cuando lo amerite.

2.2.4 Definir los tipos de cultura organizacional e indicar las ventajas y desventajas

Todo organización pose

Toda organización posee una cultura organizacional que señala la forma de realizar las actividades. Dentro de las empresas pueden existir diferentes tipos de culturas.

Hellriegel & Slocum (1999) señalan que existen dos tipos de cultura, una fuerte y una débil:

Cultura débil: “son las culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros; las personas que laboran en una empresa desperdician su tiempo y trabajo por no saber lo que deben hacer.

(pág. 389).

Al respecto Robbins (1996) señala;

Cultura débil: “una cultura se vuelve débil cuando los miembros de una institución no tiene una interpretación uniforme de lo que presenta un comportamiento apropiado o inadecuado”. (Pág.686)

Lo que señala estos autores sobre la definición de la cultura débil es que refleja diversas situaciones como la insatisfacción laboral, problemas departamentales, que dependiendo de cómo se desarrollen traen como consecuencia divisiones dentro de la organización y por ende el estancamiento de la organización, la cultura débil cuando existe en una organización, sus miembros no tienen una interpretación clara del comportamiento; y es por eso que deberán preocuparse por implementar reglas y reglamentos formales que oriente o guíen la conducta de cada uno de los trabajadores en la empresa, procurando que se logren los objetivos de manera efectiva.

Ventajas

- ✓ Posee con frecuencia cambios y miembros claves para la asimilación rápida de nuevos empleados y que puede cambiar o debilitar a la cultura vigente.
- ✓ Los mecanismos producen cambios de forma repentina en la organización.

Desventajas:

- ✓ Producen cambios que debilitan a la organización en cuanto el sentido de las creencias y valores a nivel cultural de los trabajadores de la organización.

- ✓ Produce crisis dentro de la organización por la ausencia de una cultura estable.

Cabe mencionar un ejemplo de la cultura Débil:

Challa (1994) en su investigación identificada como “Cultura Organizacional y desempeño laboral” realizó un estudio a una Institución educativa y se encontró la presencia de una cultura organizacional débil y fragmentada, bajo desempeño laboral, y poca identificación de los empleados.

La conclusión fue que la cultura organizacional dentro de las instituciones educativas, constituye una desventaja, cuando los valores, las normas, las creencias, no son compartidas, éstas no favorecen el progreso ni el desarrollo institucional.

Hellriegel & Slocum (1999)

Cultura fuerte:

Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de una organización. La presencia de una cultura fuerte en la organización ayuda a fomentar el grado de identificación e integración de cada uno de sus miembros ya que influyen positivamente en su comportamiento, conocen las normas y se apoyan en ellas para cumplir con las metas. (Pag.390)

Al respecto Robbins (1996) señala;

Cultura fuerte; “Los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. En donde la administración deberá preocuparse

Menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados. (Pag.685).

La cultura fuerte, puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones, la cual ayuda a fomentar, el grado de identificación e integración de cada uno de sus miembros, ya que influye positivamente en su comportamiento, conocen las normas y se apoyan en ellas para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

La cultura fuerte es muy diferente que la débil porque en ella sus miembros están más claro de las actividades dentro de la organización.

Ventajas:

- ✓ En la cultura fuerte los esfuerzos se unifican y se hacen más fácil el objetivo en común
- ✓ La cultura fuerte alcanza más altos niveles de motivación en los empleados.

Desventajas:

- ✓ La cultura fuerte tiene como desventajas que son muy rígidas y decisivas en la toma de decisiones.
- ✓ Muestra con frecuencias valores estándar, que no varían y son de raíces muy profundas.

En una organización una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales se aceptan con firmeza.

Ejemplo: Torres F. Emma C. y Rivas. M. Yoneida (2000) en su trabajo identificado como “Análisis de la cultura organizacional de Corp. Banca, sucursal plaza Piar” se plantearon analizar la cultura organizacional de esta institución y encontraron que corp. Banca posee una” cultura organizacional fuerte”, existe un alto nivel de cooperación entre sus miembros, los cuales se identifican con la organización y la gerencia se preocupa por los resultados arrojados por la organización.

Gibson IvánCevich, (1992) Señala otras culturas como lo son la burocrática y de clan.

Cultura Burocrática:

Una organización en el que se pone énfasis en las reglas políticas, procedimientos cadena de mando y toma de decisiones centralizadas tiene una cultura burocrática, el gobierno las agencias gubernamentales y las empresas iníciales y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas; algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propia de este tipo de organizaciones. (Pag.235).

La cultura burocrática abarca las reglas y políticas las cuales generan una cadena de mando, siendo esta cultura más autocrática, es decir son más estrictas las organizaciones y muchas veces los empleados prefieren la certidumbre de una cadena de mando, a esperar por decisiones de un grupo o jerarquía.

Ventajas:

- ✓ Coherencia del empleado en cuanto la cultura existente dentro de la organización.
- ✓ Permite establecer la experiencia y los méritos a los empleados a una especialización.

Desventajas:

- ✓ Tiene excesivo formalismo
- ✓ Los empleados no tienen interés por la organización ya que son tratados de forma impersonal.

En cuanto a esta cultura se tomó en cuenta el siguiente ejemplo:

En algunas clínicas se maneja la cultura burocrática, porque los jefes toman decisiones estrictas, manejan reglas y normas escritas que deben de cumplir los trabajadores al pie de la letra.

La última cultura que presenta el autor Gibson IvánCevich, tiene por nombre;

Cultura de Clan:

Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura de clan. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo. (Pag.236)

Esta cultura se enfoca en el trabajo en equipo una autodirección, teniendo como base la parte social y la integración de sus empleados, esta cultura es importante porque une más a los trabajadores y se sienten más motivados a realizar las actividades en la organización. Dentro de esta cultura los miembros más viejos de las empresas sirven como modelo de función para los nuevos integrantes.

Ventajas:

- ✓ Pone en práctica seguir la tradición y rituales del trabajo en equipo.
- ✓ Auto dirección e influencia social de las características de la cultura.

Desventajas:

- ✓ Toma en consideración las opiniones de todos los empleados y muchas veces no se llegan a una sola decisión.
- ✓ Pone a tratar duro a los empleados para recibir su compensación.

Esta cultura es concebida como una gran familia de valores compartidos por un personal, son lealtad y compromiso:

Ejemplo: las empresas de Farmatodo y Epa representan una cultura de clan ya que ellos trabajan unidos son una familia de trabajadores e implantan los mismos rituales en sus otras sucursales.

2.2.5 Identificar los factores en la cultura organizacional que contribuye en la gestión de recursos humanos

La cultura forma parte esencial de toda organización, esta es la que ofrece todas aquellas costumbres que se ponen en práctica en las empresas

y es visualizada por el entorno, ella transmite una sensación de identidad a los integrantes, aumenta la estabilidad social al dar los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.

Para fortalecer la gestión cultural es necesario que los líderes, creadores y administradores comprendan que, los propósitos de producir servicios o bienes culturales, con capacidad de crecimiento institucional se debe a la identificación y ordenada consecución de los procesos administrativos tales como;

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección
4. Control.

Esas funciones deben estar acompañadas de un estilo de gerencia amplia, flexible y participativa. El gerente, como gestor cultural, identifica e interpreta los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los trabajadores en un ejercicio claro del liderazgo.

- ✓ La planificación, la cual se hace énfasis en prever el porvenir, es decir pensar antes de actuar, es un proceso que produce la acción. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades.

- ✓ La organización, es dotar a una empresa con todos los elementos necesarios para su funcionamiento, a la consecución del objetivo deseado. Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.
- ✓ Dirección, es hacer que se cumplan los objetivos, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones. y que se repartan el trabajo entre los distintos jefes que tienen diferentes niveles, cada uno con responsabilidad propia
- ✓ El control es proceso que vigila si todas las actividades se realizan conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos corrigiendo cualquier desviación. El control es importante, porque es la cadena final de las funcional de las actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas.

También se pueden establecer diferentes aspectos como lo son:

- ✓ Organizar y suponer el desarrollo de una estructura de roles para un desempeño efectivo.
- ✓ Requiere una red de centros de decisión y comunicación para coordinar esfuerzos hacia las metas del grupo y de la empresa.

- ✓ El establecimiento de objetivos y una planeación ordenada son necesarios para una buena organización.
- ✓ La realización de una planificación que comenzara a partir de la visión, misión y valores de la organización.
- ✓ El proceso de evaluación estará relacionado con el control; ya que esta evaluara si los empleados cumplen con lo establecido para premiarlos o tomar acciones definitivas.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actitudes: Son declaraciones eventuales o juicios en relación con objetos, Personas o hechos. (Robbins 1996, p180).

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

Comunicación: Robbins & Timothy (2009) “etapas entre la fuente y el receptor, que resultan en la transferencia y comprensión de un significado”. (P353)

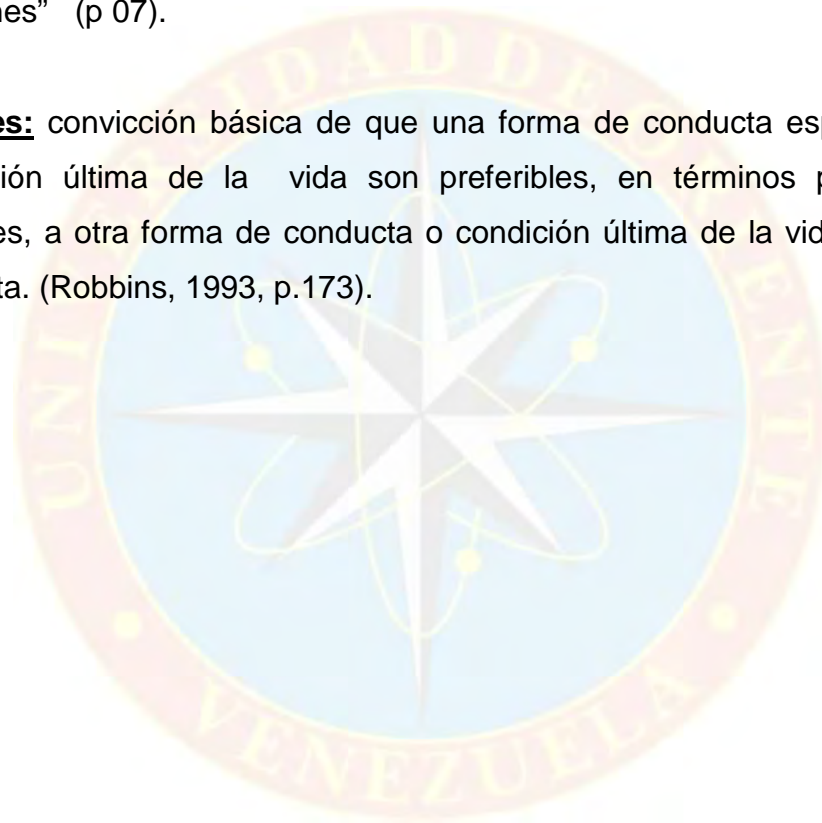
Cultura: todas las costumbres, creencias, valores, conocimientos, artefactos aprendidos y símbolos que continuamente se comunican dentro de un conjunto de personas que comparten una forma de vida común. (Light, 1991, p.105)

Motivación: procesos que toman en cuenta la intensidad, dirección y esfuerzo del individuo hacia el logro de una meta. (Robbins & Timothy p.712)

Normas: son las pautas de conductas que se establecen en un grupo y es compartido por todos sus miembros (Arias 1999 p 205).

Organización: Robbins & Timothy (2009) “unidad social coordinada en forma consciente, compuesta de dos o más personas, que funciona sobre una base de continuidad relativa para lograr una meta o conjunto de metas comunes” (p 07).

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



PARTE III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE INVESTIGACION

Para hacer posible este trabajo se realizó una investigación de tipo desarrollo teórico ya que se efectuó revisiones de documentos, informes, folletos y todo el material relacionado con la investigación.

Al respecto TAMAYO (2001), señala que la investigación de desarrollo teórico; es cuando se recurre a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes inicialmente los elabora y manejan.”. (p 109).

3.2 NIVEL DE INVESTIGACION

La investigación que se realiza para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, debido a que permite la obtención de información relacionada a la situación actual del fenómeno en estudio, además es posible describirlo y determinar la naturaleza de la realidad existente.

AnderEgg (1982) sustenta que: “este tipo de investigación consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p. 61).

A través de esta investigación de tipo descriptiva se obtendrá un conocimiento específico, detallando las características principales del fenómeno a estudiar.

3.3 TECNICAS DE ANALISIS Y RECOLECCION DE INFORMACION

Para llevar a cabo esta investigación, fue necesario aplicar las siguientes técnicas:

Recopilación bibliográfica: esta técnica es de gran importancia, ya que adquiere singular relevancia en el proceso de realizar cualquier investigación escrita con sus procedimientos que involucra principios sistemáticos que aplicaran con respecto a los materiales bibliográficos.

Según Hurtado (2000), se refiere a la recopilación documental como “la fase en que el investigador acude a todas las fuentes posibles: bibliotecas, hemerotecas, salas de estudio, entre otras y trata de ubicar toda la información sobre temas revisados”. (p.82)

En esta investigación se realizó esta técnica por medio de la revisión y análisis de documentos bibliográficos, las cuales pueden permitir la obtención de la información más resaltantes relacionado con el problema de estudio, para poder reforzar los criterios teóricos de la investigación

Revisión electrónica: Las consultas en Internet por su parte, proporcionan una gama de información actualizada del tema en cuestión, así como extraer opiniones de diferentes autores y conocedores del contenido a estudiar, dichas consultas se harán en diferentes portales permitiendo así darle un enfoque más pertinente a la investigación.

PARTE IV

CONCLUSIONES Y APORTES

4.1 CONCLUSIONES

Una vez analizado e interpretado la información obtenida a través de las distintas técnicas de recolección de información y considerando el análisis de la cultura organizacional como factor determinante para una gestión efectiva en el personal.

- Se pudo determinar que la cultura organizacional es un amplio tema que permite visualizar el estilo de conducta que poseen los individuos dentro de una organización, la cual se desglosan dos tipos de cultura según Hellriegel y Slocum tenemos dos culturas, la fuerte que muestra o expresa los valores que comparten la mayoría de los miembros y la débil, que son los problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros. Sin embargo Gibson propone la existencia de dos culturas la burocrática en la que se pone énfasis en las reglas y políticas, es decir son autocráticas. La de clan sigue la tradición del trabajo en equipo y la motivación que suele ser mayor en este tipo de cultura.
- La cultura organizacional describe varios elementos que son necesarios para que resalte la cultura dentro de la organización esos elementos son: las creencias, costumbres, valores, historias, y normas.
- Es posible identificar la relevancia de la cultura organizacional en la gestión efectiva ya que esta es esencial porque ofrece aquellas culturas que ponen en práctica las empresas la cual permite tomar en

consideración el entorno y mide el desarrollo de la estructura de la organización identificando los roles de cada uno de los empleados.

- Para identificar la relevancia de la cultura organizacional esta debe contener todos los elementos de la cultura, además poner en práctica todos los principios las metas cumplidas y la integración de los empleados bajo una sola cultura.

4.2 APORTES

- Identificar el tipo de cultura que quieran implementar para que los empleados puedan conocer las actividades que van a desarrollar y se sientan identificado con la organización.
- Orientar la cultura de una empresa en torno a la innovación de riesgos, lo que significa que la gerencia debe alimentar a sus empleados a ser innovadores y asumir riesgos en su trabajo.
- Establecer un seguimiento de la inducción a los nuevos trabajadores y a los que ya tienen tiempo, a fin de fortalecer constantemente la cultura en la organización por parte de sus integrantes.
- Si la gerencia valora su cultura organizacional y desea que se mantenga, es importante que siempre tome en cuenta los elementos culturales al momento de realizar la evaluación del desempeño, de ésta manera los trabajadores se sentirían comprometidos y a la vez obligados en conocer más la empresa donde laboran.
- Difundir políticas que permitan trabajar en la cultura organizacional como factor importante en la gestión de recursos humanos.

- Fomentar programas al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a los trabajadores para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.
- Proporcionar información al personal administrativo de las empresas sobre el significado de la cultura organizacional a través de los estudios que se hayan realizado en las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍAS

- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. (4^{ta} Edición) México Editorial McGraw Hill, 1998.
- ANDER EGG. Introducción a las técnicas de investigación social. (5^{ta} edición). Buenos Aires: Humanista ,1983
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos (2^{da} edición). MacGraw Hill interamericana Santafé de Bogotá 1994
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humanos. (5^{ta} Edición) Colombia, editorial MacGraw Hill, 2006
- GIBSON, Y IVANCEVICH,J. organizaciones México: MacGraw Hill, interamericana 1992.
- GIRIOT, JEAN M. Diseño de la organización Colombia Edición Legis. 1997
- GUIZAR RAFAEL. Desarrollo organizacional, principios y aplicación (1^{ra} Edición) Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México 1998
- GUEDEZ, V. Gerencia cultural y educación. Caracas: fondo editorial trópicos clacdec. ,1998
- HELLRIEGEL & SLOCUM. Comportamiento organizacional. (8^{va} Edición) México Editorial THONSO, 1999.
- HURTADO DE CABRERA, J. Metodología de la Investigación. Holística (3^{ra} Edición). Caracas; SYPAL-IUTC, 2000
- KONTZ, HAROLD. Administración de Recursos Humanos. (7^{ma} Edición) México Editorial MacGraw _ Hill, 1994
- NEWSTROM, JOHN. Comportamiento humano en el trabajo. México MacGraw 1999
- ROBBINS, STEPHEN. Comportamiento Organizacional teoría y práctica. (7^{ma}) Edición ,1996

ROBBINS, STEPHEN Y JUDGE, TIMOTHY A. Comportamiento Organizacional (13th Edición) México, 2009.

SHEIN, EDGAR. La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona. Edición plaza y janes 1998.

STONER, JAMES. Administración 5^{ta} edición editorial petrince may México 1994

Torres F. Emma C. y Rivas. M. Yoneida (2000) en su trabajo identificado como "Análisis de la cultura organizacional de Corp. Banca, sucursal plaza Piar" año 2000.

Fuente: <http://auresonmer.blogspot.com/tiposdeculturaorg> consulta: 28/06/2012

Fuente: www.slideshare.net/jriquelme/cultura-organizacional-envenezuela-v1 Consulta: 05/07/2012



HOJAS METADATOS

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

Título	LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Subtítulo	

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

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
ALEMAN GUEVARA, MARÍA GABRIELA	CVLAC	C.I. 157.903.751
	e-mail	Mgabrielaalema@hotmail.com
	e-mail	
GONZALEZ BRITO, SOLMAIRA DEL JESUS	CVLAC	C.I. 18.174.245
	e-mail	Sol_maira24@hotmail.com
	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 CVLAC, 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 claves:

Cultura Organizacional
Gestión de Recursos Humanos
Factores de la Cultura Organizacional

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	Gerencia de Recursos Humanos

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 se refiere al sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distinguen a una organización de la otra. Toda entidad empresarial tiene una cultura, objetivos, valores, estilos de administración y normas diferentes para realizar sus actividades, en tal sentido el objetivo General de esta investigación fue. La cultura organizacional como factor importante en la gestión de recursos humanos, sus objetivos específicos fueron; Describir los tipos de cultura, Indicar las ventajas y desventajas de los tipos de cultura organizacional, describir los elementos culturales que prevalecen en las organizaciones, Identificar la relevancia de la cultura organizacional en la gestión efectiva. Desde esta perspectiva y en una óptima metodología se diseñó la investigación, como un estudio documental, de modalidad descriptiva y técnicas de análisis y recolección de información se pudo determinar que es necesario tomar en cuenta la cultura organizacional como un factor importante en la gestión de recursos humanos.

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

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Profa. Cordova, Maruly	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	12.539.713
	e-mail	marulycordova@hotmail.com
	e-mail	
Profa. García, Omaira	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	4.038.427
	e-mail	omagarcia@cantv.net
	e-mail	
Profa. Ollarve, Maryubett	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	9.281.362
	e-mail	mollarves@udo.edu.ve
	e-mail	

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 CVLAC, 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. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2011	12	07

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
TESIS_ALEMAN_GONZALEZ

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: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

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 Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

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.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDO POR *[Firma]*
FECHA 5/8/09 HORA 5:20

Cordialmente,
[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
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 Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/manja

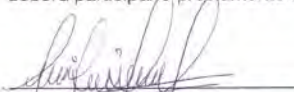
Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6

Derechos:

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

Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



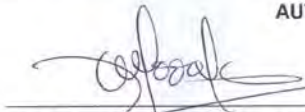
ALEMAN MARIA GABRIELA

AUTOR



GONZALEZ SOLMAIRA

AUTOR



PROFA. CORDOVA MARULY

TUTOR (A)