

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**



**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
EL AMBULATORIO DR. "JOSÉ MARÍA VARGAS".
MATURÍN-MONAGAS, 2004-2005**

Autores:

Br. Vera L., Selva G.

C.I. 14.703.000

**Br. Guevara, G. Marianny,
J.**

C.I. 14.423.654

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de Licenciado en
Gerencia de Recursos Humanos**

Maturín, Julio del 2005

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**

**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
EL AMBULATORIO DR. "JOSÉ MARÍA VARGAS".
MATURÍN-MONAGAS, 2004-2005**

Autores:

Br. Vera L., Selva G.

C.I. 14.703.000

**Br. Guevara, G. Marianny,
J.**

C.I. 14.423.654

Aprobado por:

**Prof. Luis Orsini La Paz
Asesor**

**Prof. Nellys De Pibernat
Jurado**

**Prof. Lizmary Salandy
Jurado**

Maturín, Julio 2005

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Virgen del Valle que juntos iluminaron mi camino por los senderos del saber, por mí fuente de poder y por derramar sus benditas y maravillosas sabidurías sobre mí.

A mis Padres: Marisela Granadillo e Israel Guevara por ser incomparables y mis más grandes orgullos, que en ningún momento perdieron la fe y la confianza que depositaron en mí. Los Amo.

A mi más grande tesoro, mi hija Fabiola Valentina por ser mí fuente de inspiración para lograr este triunfo, porque gracias a la fuerza que me distes con tu cariño, ternura y felicidad se cumple hoy uno de mis más preciados sueños. Te quiero “Marre Santa”.

A mi sobrino Precioso Freddy Nicolás por ser ese angelito que vino a llenar nuestras vidas de alegría. Que Dios te bendiga.

A mi gordo precioso Eduardo, por ser mi pilar de apoyo, por creer en mi y no desampararme en los momentos difíciles. Te Amo Papi.

A mis abuelas, Reina y Carmen que desde el cielo me acompañan y bendicen.

A mis hermanas, Ysneila y Nellymar por ser mis grandes amigas y estar conmigo cuando más las he necesitado; a Ysrrael José Nairobys, José Gregorio, Armando José y Omar que este logro les entusiasme para seguir adelante y triunfar en la vida.

A mis tíos, primos, papá abuelo en especial, a mi tía Eloina porque tú fuiste un ejemplo a seguir en el transcurso de mi carrera, me enseñaste a vencer todos los obstáculos que pueden presentarse y a luchar por lo que se quiere en la vida.

A mis suegros: Onelia Brito y José Sifontes, porque más que suegros se han convertido para mi en unos ejemplares padres. Gracias por apoyarme a lo largo de mi carrera profesional y en todo lo que me propongo. Que Dios les de vida y salud.

A mi otra madre Nellys Contreras por darme constantemente sus sabios consejos y apoyo incondicional.

A mis amigas Paoly y Tailandia, con quien compartí momentos muy agradables, además de luchar juntas para alcanzar nuestro sueño.

“A ellos, que con amor y sacrificio fueron entusiastas para que hoy alcanzara una de mis metas propuestas”.

Gracias...

Marianny J.

DEDICATORIA

A Dios todo Poderoso, por concederme todas sus bondades para superar las dificultades que se me presentaron en el desarrollo de mí carrera.

A mis padres Rosa Elena López y Eduardo Elías Vera, por haberme dado toda la orientación y el apoyo necesario, que me ha servido de motivo de inspiración con su espíritu de trabajo y constancia para lograr, la culminación de mí carrera universitaria.

A mis hermanos, María Alejandra, Rosielys Katherine, Eduardo Elías, por haberme brindado todo el apoyo posible para obtener mí mayor deseo: ser una profesional.

A mis Amigos: Freddy Romero, Mamdouh Chanem, Lorena Brito, Brunilde Lares, Adriana Linares, Miguel Marcano, Armando Martínez, Elida González, Francisco Marcano, Júnior Diluccho.

Gracias a todos.

Selva Grisell Vera López.

AGRADECIMIENTO

Dr. Diego Álvarez, actualmente Director del Ambulatorio Dr. José María Vargas por habernos permitido realizar y desarrollar nuestro trabajo en esa Institución.

A todo el personal que configuran en el Ambulatorio Dr. José María Vargas por prestarnos su colaboración.

Al Profesor José Orsini la Paz, por prestarse para ser nuestro asesor.

A la Profesora Nellys de Pibernat, por su orientación y conocimientos.

A todas las personas que de una u otra manera nos prestaron su valiosa ayuda, para ver realizado nuestro anhelado sueño.

Gracias a todos.

Marianny Josefina Guevara Granadillo

Selva Grisell Vera López

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	4
1.1 Planteamiento Y Delimitación Del Problema	4
1.2 Justificación De La Investigación	7
1.3 Objetivos De La Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Definición De Términos.....	9
CAPITULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 Evolución Histórica De La Cultura Organizacional	11
2.1.1 La Cultura Organizacional. Definiciones.....	13
2.1.2 Propósito De La Cultura Organizacional	14
2.1.3 Importancia De La Cultura Organizacional	15
2.1.4 Características De La Cultura Organizacional	16
2.1.5 Elementos De La Cultura Organizacional	17
2.1.5.1 Valores	18
2.1.5.2 Ritos	23
2.1.5.3 Costumbres.....	23
2.1.5.4 Símbolos.....	24
2.1.5.5 Creencias.....	24
2.1.6 El Cambio De La Cultura Organizacional	25
2.1.7 Cultura Y Personalidad	27
2.1.8 El Éxito En La Cultura Organizacional	27
2.1.9 Funciones De La Cultura Organizacional	28
2.1.10 Cultura Organizacional Y Productividad	30
2.1.11 Tipos De Cultura Organizacional.....	31
2.2 Identificación De La Empresa.....	33
2.2.1 Reseña Histórica	33
2.2.2 Misión De La Empresa	34
2.2.3 Visión De La Empresa	35
2.2.4 Objetivos De La Empresa	35
2.2.5 Objetivos Del Departamento.....	37

CAPÍTULO III.....	38
MARCO METODOLÓGICO.....	38
3.1 Diseño De La Investigación.....	38
3.1.1 Tipo De Investigación.....	38
3.1.2 Nivel De Investigación.....	38
3.2 Población.....	39
3.3 Técnicas De Recolección De Datos	40
3.4 Procedimientos Para La Recolección, Presentación, Interpretación Y Análisis De Datos.....	41
3.5 Alcances De La Investigación.....	42
3.5.1 De Objeto	42
3.5.2 De Espacio	42
3.5.3 De Tiempo.....	42
CAPÍTULO IV	43
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1 Presentación, Análisis E Interpretación De Los Datos Obtenidos.....	43
CAPÍTULO V.....	66
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (LINEAMIENTOS).....	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Lineamientos	69
BIBLIOGRAFÍA.....	75

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1.....	43
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL TRABAJADOR EN RELACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS....	43
CUADRO N° 2.....	45
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN EL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.....	45
CUADRO N° 3.....	47
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA ÚTIL PARA ALCANZAR CAMBIOS LABORALES POSITIVOS. SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	47
CUADRO N° 4.....	48
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTES EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS....	48
CUADRO N° 5.....	50
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A ALGÚN TIPO DE CREENCIAS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.....	50
CUADRO N° 6.....	51
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A LOS SÍMBOLOS QUE IDENTIFICAN A LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	51
CUADRO N° 7.....	52
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LOS VALORES QUE BRINDA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	52

CUADRO N° 8.....	54
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR EN RELACIÓN A LA SIMILITUD EXISTENTE ENTRE LOS VALORES FAMILIARES Y ORGANIZACIONALES, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	
	54
CUADRO N° 9.....	55
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL SENTIRSE EL TRABAJADOR IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	
	55
CUADRO N° 10.....	56
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A CONSIDERARSE EL TRABAJADOR CAPAZ DE ENFRENTARSE A RIESGOS POR LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS....	
	56
CUADRO N° 11.....	58
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL BENEFICIO QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN AL TRABAJADOR, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	
	58
CUADRO N° 12.....	60
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR DE CÓMO FUNCIONA LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS....	
	60
CUADRO N° 13.....	61
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO NORMAS EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS....	
	61
CUADRO N° 14.....	62
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A LAS NORMAS IMPLEMENTADAS EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	
	62
CUADRO N° 15.....	63
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL ESTAR PREPARADA LA GERENCIA SUPERIOR DE LA INSTITUCIÓN PARA EMPRENDER EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SER NECESARIO, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.	
	63

CUADRO N° 16.....	65
DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO RESPECTA A LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS EN RELACIÓN A OTROS AMBULATORIOS, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.....	65

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.**



**LINEAMIENTOS PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
EL AMBULATORIO DR. "JOSÉ MARÍA VARGAS".
MATURÍN-MONAGAS, 2004-2005**

Autores:

**Vera L. Selva G.
Marianny, Guevara G**

**Asesor: Luis Orsini La
Paz**

Fecha: Maturín, Julio de 2005

RESUMEN

La cultura organizacional es un conjunto de características del lugar de trabajo, percibido por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta laboral. Es por lo antes expuesto que la cultura organizacional estudiada en el Ambulatorio Dr. "José María Vargas" permitió observar ciertas situaciones inapropiadas que impide su buen funcionamiento y estas observaciones conllevaron a proponer lineamientos para mejorar la cultura organizacional en el mismo. El tipo de investigación fue de campo y el nivel de investigación es de carácter descriptivo. Las técnicas utilizadas fueron la observación directa no participativa y la entrevista estructurada aplicada a 18 empleados. La información obtenida se presenta en cuadros estadísticos en forma absoluta y porcentual para su posterior análisis cualitativo y cuantitativo. La cultura organizacional en el Ambulatorio es inadecuada por lo que se recomienda crear más beneficios que le permita al personal estar más motivado, de la misma manera incentivar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

INTRODUCCIÓN

El conglomerado empresarial del presente amerita el mejor de los esfuerzos para enfrentar de manera óptima las vicisitudes que surgen en el entorno, para lo cual los empleados deben estar capacitados en cuanto a los aspectos laborales y literarios que exige el mundo contemporáneo a fin de encaminarse hacia la excelencia y la obtención de una visión en profundidad de las emociones originadas en el trabajo, de los cambios que deben imponerse, de las fusiones y adquisiciones y del liderazgo organizacional que forman parte importante de una cultura sana que facilite el alcance de las metas y objetivos trazados con antelación y ofrezca vías alternas por las que se ha de transitar hacia el éxito.

En un ambiente institucional como el que se observa en la actualidad congestionado por la competitividad laboral, donde las alianzas transculturales y los equipos transfuncionales son la norma, los gerentes no pueden ignorar los aspectos o elementos perturbadores de emociones y relaciones interpersonales de los empleados, que obstaculizan tanto el desenvolvimiento como el comportamiento organizacional. Aunque esto no justifica que la pérdida o equivocado rumbo que tome un dirigente sea causado por la falta de información acerca de las técnicas aplicadas en el mercadeo, las finanzas o producción, pues, al parecer todo ocurre por la carencia de destrezas y habilidades laborales, fallas por lograr lo mejor de la gente, lo cual es necesario para llevar a cabo funciones y adquirir una cultura apropiada para formar parte de la organización.

Para que la cultura se desarrolle a plenitud es imprescindible que el trabajador conozca sus necesidades, que sus representantes ante cualquier circunstancia sean los adecuados, que sus planes sean claros, completos y que den una imagen atractiva de la empresa. Que estén informados sobre costos y beneficios de cualquier propuesta y

que jamás se olviden de la importancia que enmarca una visión sistemática al momento de realizar cualquier trabajo.

No debe quedar a un lado que cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguajes, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajo propio. Es por ello que difícilmente éstas reflejarán comportamientos idénticos.

Construir y mantener una cultura organizacional basada en la excelencia, es eliminar las barreras de la productividad y del servicio por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal de una institución, en relación a la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas. Todo ello en beneficio de la empresa, del trabajador y de aquel que requiera de sus servicios.

La cultura organizacional puede mirarse como un valioso paradigma en la empresa moderna que busca en forma justa el éxito institucional. De igual manera constituye una herramienta vital para la toma de decisiones, pues, mediante ésta se permite visualizar las fallas a corregir cuando se posee una clara misión hacia el futuro, que insta a introducir cambios que indiquen el norte a seguir en los procesos de mejoramiento continuo y permitan incrementar la productividad y la calidad en el servicio.

Los elementos tratados condujeron a la realización de una investigación referida al diseño de lineamientos para mejorar la Cultura Organizacional en el Ambulatorio Dr. José María Vargas. El trabajo está estructurado en cinco capítulos conformados de la siguiente manera:

- **CAPITULO I: EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES.** Contentivo del Planteamiento del Problema, la Justificación y los Objetivos de la Investigación (General y Específicos).

- **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**, donde se señalan Bases Teóricas.
 - **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**, en el que se hace referencia al Diseño de la Investigación (Tipo y Nivel), Población. Técnicas de Investigación, Procedimiento para la Recolección, Presentación, Análisis e interpretación de Datos, Alcances de Investigación (De Objeto, De Espacio y De Tiempo) y los Aspectos Administrativos (Recursos Humanos, Recursos Materiales y Equipos y los Recursos Económicos).
 - **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS**, donde se presentan los resultados del trabajo de campo llevado a cabo en el Ambulatorio Dr. “José María Vargas”, Maturín Monagas.
 - **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (LINEAMIENTOS)**, se hace referencia a las conclusiones y lineamientos dados para la solución del problema.

CAPITULO I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El conglomerado empresarial del presente se caracteriza por el resurgimiento de fenómenos globalizantes relacionados con las telecomunicaciones, la competitividad, el intercambio político, económico y social y las modernas formas de operar que ameritan adoptar nuevas maneras de desarrollo organizacional y aspectos culturales relevantes para encaminar el éxito y la excelencia de quienes dirigen o gerencian las diversas instituciones que hacen vida en las diferentes regiones de la nación venezolana.

Estos elementos, aunque se tornen impactantes en el recurso humano y no se les brinde la importancia o se les reste el significado que requieren, dejan al descubierto que se deberían desarrollar y poner en práctica aspectos culturales contundentes e innovadores medios de operar que generen cambios saludables para convertir en excelente el futuro de las organizaciones, pues de suceder lo contrario, como al parecer acontece, las instituciones se verán forzadas a enfrentar situaciones problemáticas profundas e indeseables que las sumergieran en un ciclo cada vez exigente y controversial muy difícil de enfrentar.

Aunado a lo expuesto, se nota claramente que se deja a un lado de manera impresionante la existencia de múltiples vías que conducen hacia la excelencia, la transformación y el éxito organizacional. Claro está, que cada empresa debe encontrar su propia manera de operar.

Estas son algunas de las razones que representan la existencia de ciertos problemas en un mundo cada vez más exigente, donde la carencia en su aplicación de

una fórmula que garantice la realización organizacional como un modelo único para alcanzar a plenitud las metas y objetivos trazados con antelación, podría derivar consecuencias relacionadas con el desenvolvimiento de las personas en sus actividades institucionales.

Es innegable que estos elementos son característicos de un trance turbulento, ante el cual la dirigencia empresarial no debería sentirse desamparada, y carente de instrumentos o herramientas para enfrentar las vicisitudes señaladas. En su defecto; se tiene que tener presente ante el difícil panorama, que existen modelos que proporcionan el sustento de valiosos conocimientos representados en una clara plataforma para impulsar una nueva cultura organizacional dirigida a la excelencia laboral, haciendo sentir su impacto positivo en la satisfacción de los usuarios de los diferentes servicios, el entorno institucional y la región en general.

El Ambulatorio “Dr. José María Vargas” como institución pública, cuya misión está enmarcada en prestarle a la población un servicio médico asistencial cuando lo ameriten las personas con algún tipo de enfermedad, ya sea sencilla o de suma gravedad. Todo esto con la finalidad de mantener el prestigio y buen funcionamiento de la misma. Donde, mediante visitas realizadas y observaciones practicadas en el lugar se ha podido constatar que existen problemas en relación a la cultura organizacional en cuanto a la pérdida de valores, esclarecimiento de la identidad institucional, los patrones de conducta laborales, la forma de comunicación establecida entre los trabajadores, situación que de una u otra manera perturba la paz laboral y la buena marcha institucional, en su afán de alcanzar, en el corto plazo, las metas trazadas con antelación.

Esta situación podría acarrear graves consecuencias en el Centro Asistencial antes mencionado en lo referente a los estilos de comportamiento de los empleados,

en la evolución y el cambio de los patrones culturales y en la vida laboral de todos los miembros de la organización.

Es importante, que en la Institución se tenga presente que la cultura organizacional es como una herramienta para alcanzar el bienestar del empleado, debería sustentarse en saludables creencias y en una encomiable filosofía institucional acerca de cómo se podría llevar a cabo los asuntos del organismo. Es decir, emprender las razones por las cuales se realizan las actividades de la manera como se hacen.

Se manifiesta en los valores y principios que acogen los altos directivos, en la ética profesional, en las políticas que se establecen, en el estilo del comportamiento, en las tradiciones que se conservan, en las actitudes y sentimientos de personal, en las presiones que envuelven a los compañeros y en la aceptación que rodea al ambiente laboral, lo contrario a esto conducirá a la desmotivación de los empleados e impide involucrarse en una cultura que permita conectar el suficiente estímulo con la finalidad de que ejecuten sus tareas de manera óptima y en apoyo a la estrategia institucional.

No se podría ignorar el norte que debe seguir la cultura organizacional, pues si ésta realmente se orienta hacia aceptables resultados, se tendría que dirigir no sólo para que los empleados estén contentos y satisfechos, sino también para que mantengan buenas relaciones, ya que una institución con espíritu emprendedor ha de apoyarse en una gerencia de recursos humanos que haga énfasis en la excelencia y la calidad, caracterizadas por la consecución de políticas y prácticas que inspiren al trabajador a dar lo mejor de sí mismo, pues es allí donde la cultura juega un papel fundamental.

Esto representa una justa forma mediante la cual la dirección enfocaría el alcance y realización de la misión institucional en cualquier ocasión y de manera

clara y objetiva procurando que se trate a la persona con dignidad y respecto. Que se les capacite y se les aliente a utilizar sus iniciativas y creatividad propia en cuanto a la motivación al trabajo a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Los argumentos expuestos se consideraron de suma importancia y justificables en la realización de lineamientos para mejorar la cultura organizacional en el Departamento de Personal del Ambulatorio Dr. José María Vargas. Maturín Monagas, durante el período 2004-2005.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar una investigación relacionada con la cultura organizacional está por demás justificada, pues ésta representa la médula de la institución que permanece presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros en conjunto. La misma determina el norte que debe seguir el recurso humano, a través del reflejo de las estrategias estructurales.

Es importante tener presente que el éxito de los proyectos de transformación dependen del talento y la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Cabe señalar que, cuanto más se ignore al individuo en la institución, mas distante se ubica la necesidad del mejoramiento y el cambio de la cultura hacia el desarrollo de las personas y, por ende, significativamente deficiente resultaría el tratamiento y el esfuerzo practicado para encaminarlo hacia la excelencia de sus labores.

Claramente se nota la razón por la cual se desarrolló o llevó a cabo una investigación sobre la elaboración de lineamientos para mejorar la cultura organizacional en el Ambulatorio Dr. José María Vargas.

Entre otros aspectos no menos importantes que justifican la investigación cuestión, se encuentran los siguientes:

Despertar la reflexión de la alta gerencia de la institución médica sobre las actitudes que muestra el personal empleado en el desenvolvimiento de sus actividades.

Que se considere a la cultura organizacional como factor determinante en la eficacia institucional, al tomar en cuenta que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste del organismo, por lo que dicha cultura debe ser desarrollada con el propósito de alcanzar un equilibrio entre los dos sectores en referencia.

Permitir al Ambulatorio contar con una fuerza laboral altamente cualificada, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguajes, estilos de comunicación y normativa propia de la organización.

De igual forma se pretende que este trabajo sea el incentivo para que otras instituciones médico-asistenciales originen o den cabida al desarrollo de estudios similares, que ayuden a la interrelación del personal médico y los demás miembros del José María Vargas.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar lineamientos para mejorar la cultura organizacional en el Ambulatorio Dr. “José María Vargas”.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ♦ Identificar las características culturales existentes en la organización.
- ♦ Analizar los elementos culturales como herramientas para el cambio cultural en dicho Ambulatorio.
- ♦ Identificar los valores organizacionales presentes en la cultura de la Institución.
- ♦ Describir las funciones de la cultura organizacional en el Ambulatorio Dr. “José María Vargas”.

1.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actitudes: Una actitud es una manera consistente de pensar acerca de, sentimientos hacia o respuestas ante un estímulo ambiental. Por tanto las actitudes están formadas por componentes cognoscitivos, emocionales y conductuales. (Mc Connell, 1988, p.754).

Ambiente Organizacional: Se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibida por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo. (Hodgetts/Altman, 1889, p. 376).

Ambiente: Cualquier cosa que está fuera de la organización propiamente dicha. (Robinns, 1987, p. 537).

Aptitudes: Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental, son en su mayor parte innatas pero se potencian o se atrofian en función de los estímulos que se le ofrezca. (w.w.w.monografías.Com.2002,p.7).

Creencias: Están constituidas por la información que se recibe del medio (hechos, personas, etc. sin importar mucho si tienen o no posibilidades de verificación; se toma como cierta, sin más averiguaciones. (Arias, 1989,p. 107).

Cultura Organizacional: Percepción que comparten todos los trabajadores de la organización, sistema de significados compartidos. (Hodgetts R., 1992,P. 439).

Cultura: La cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular. (Arias, 1996, p. 284).

Culturas Débiles: Es una cultura prácticamente inexistente, que puede ser aceptable siempre y cuando la Organización funcione bien.

Culturas Fuertes: Cultura donde los valores centrales se sostienen con fuerza y se comparten en general.(Robbins, 1987, p. 539).

Objetivos: Son resultados preestablecidos alejados en el tiempo y que se pretenden alcanzar con la propia acción. (Ref. OP).

Organización: Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. (Robbins, 1995, p.5).

Rituales: Secuencia de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia, quienes son las personas importantes y cuales son prescindibles.(Robbins, 1987, p.545).

Valores: Son un modo específico de conducta o estado final de existencia, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia. **(Robbins, 1987, p. 94).**

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Al transcurrir el tiempo, las empresas son consideradas como sociedades de un grupo de individuos que interactúan entre sí, regidas por un conjunto de normas y estructuras de control que guían el comportamiento del sistema. A pesar de ello, hasta no hace mucho tiempo se consideraba a la organización en un sentido meramente mecánico, es decir, se manejaba una apreciación simplista que reducía a poco menos que la forma racional de coordinar y controlar a grupo de personas. Se contaba con estructuras verticales, divisiones departamentales, relaciones de autoridad, entre otras.

Esta concepción tradicional de la organización trajo como consecuencia que el estudio y conocimiento de conceptos como clima y cultura organizacional se hayan profundizado en los últimos años.

La concepción de la cultura organizacional como tal, corresponde a estudios de reciente data. Al respecto, **Abrahamson (1992)** menciona: “De acuerdo a la aparición en la revista Business Web, sobre un artículo de cultura corporativa u organizacional, despertó el interés de toda la gente en su mayoría del plano ejecutivo, lo que originó la publicación de varios ejemplares con referencia al tema”. **(p.4)**.

Hoy por hoy, es corriente atribuir a las empresas características culturales, e incluso afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados originados de mitos, leyendas que adornan con ritos, costumbres y ceremonias.

Según **Jaques (1956)**, citado por **Denison (1990)**, explicó la cultura de una fábrica como:

La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que componen en mayor o menor grado todos sus miembros y al menos aceptan en partes, con el fin de ser aceptados en el servicio de la firma. La cultura es parte innata para aquellos que han estado en la empresa durante algún tiempo, la ignorancia de la cultura a los recién llegados, mientras que los más aceptados, se reconoce como quienes rechazan o de alguna forma son incapaz de realizar la cultura de la empresa. (p.52).

Para Jaques, la cultura se refiere a los conocimientos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de la conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pagos, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las comunicaciones respecto a la vida democrática, las consultas y las convenciones y tabúes menos conscientes.

La configuración cultural de las organizaciones ha ido echando raíces desde años recientes, por medio de la aceptación de los estudiosos del desarrollo organizacional del papel influyente de la cultura en la vida de los miembros de la empresa. Pero hace aproximadamente 50 años, es cuando se origina la fundamentación que señala a la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas del recurso humano, a partir del concepto de institucionalización.

En cuanto a la institucionalización, **Robbins (1996)**, señala:

La institucionalización sirve para que los miembros de una empresa lleguen a comprender, de manera común, cual es la conducta apropiada y sobre todo, sensata. Por tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, las formas de conducta aceptables les resultan bastante evidentes a sus miembros. Como se verá en esencia, la cultura organizacional hace lo mismo. Por lo tanto, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo, es importante comprender la

composición de la cultura organizacional y también como se crea, mantiene y asimila ésta. (p. 619).

La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de señales que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales. Llegar a reconocer y a utilizar estos símbolos, trae el desarrollo de sí mismo, definido en términos culturalmente especificados.

La cultura actúa como vehículo a través del cual los problemas y los retos son dirigidos, definidos y finalmente resueltos. Cada organización enfrenta cambios en el transcurso del tiempo y es durante estos períodos, que los valores culturales contribuyen a dar salida a respuestas constructivas y efectivas.

2.1.1 La Cultura Organizacional. Definiciones

La cultura organizacional puede considerarse como el conjunto de valores, creencias y entendimientos significativos que los integrantes de la institución tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamientos, sentimientos y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización, la cual para alcanzar el éxito total, deben tener fuentes culturales que atraen, retienen y recompensan a las gentes por desempeñar excelentes roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto relevante en la filosofía y el estilo administrativo y gerencial.

La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. De allí que, el estilo administrativo o gerencial es la manera distinta como se comporta un dirigente en la Institución.

Ésta es la razón, por la que las definiciones de la cultura organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento.

Cabe señalar que los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el enfoque gerencial, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y del compromiso con metas relevantes. **(Robbins.1996, p.132)**

Granell (1997), define el término como “... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas” **(p.2)**

Chiavenato (2000), dice que, “que la cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”. **(p.469)**.

Robbins (1996), la define como: “es un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otra. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización”. **(p.8)**

2.1.2 Propósito de la Cultura Organizacional

Éste está enmarcado en conectar la mente del trabajador y su comportamiento hacia la calidad, servicio al público y productividad mediante la disposición y convicción personal. La nueva cultura persigue influenciar productivamente los procesos de la institución a través del aporte individual, lo que implica la continua necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades. Apertura

el cambio e innovación, una filosofía de trabajo en equipo e integración, y el fortalecimiento del balance empleo-familia. Por tal razón se enfoca hacia:

- ♦ El reconocimiento por valor agregado a la organización.
- ♦ El reconocimiento por competencias y desempeño.
- ♦ El facilitar la armonía en el ambiente y la nueva tecnología.
- ♦ La generación de políticas y programas con enfoque y valores humanos.

Para alcanzar en forma satisfactoria tal fin se busca el perfeccionamiento de competencias para todos los miembros de la institución en las siguientes áreas:

- ♦ Los valores organizacionales.
- ♦ La tecnología.
- ♦ El trabajo en equipo y la integración
- ♦ El liderazgo
- ♦ El ejemplo de alcances del cambio. **(Vivas.2002,p.11)**
- ♦

2.1.3 Importancia de la Cultura Organizacional

La importancia de la cultura organizacional ha sido tema de marcado interés desde los 80 hasta el presente, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevado significado estratégico.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización.

Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, y hacia el éxito. ([http://www. monografias. com. Trabajos 101 modes/modes. Stantml.2003](http://www.monografias.com/Trabajos/101_modes/modes.Stantml.2003), p.4 de 9).

2.1.4 Características de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional posee ciertas características que la identifican. **Robbins (1996)**, establece diez ellas, que en forma general contienen la esencia común a toda organización:

1. La identidad de los miembros. El nivel en que los empleados se identifican con la empresa como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: El grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no personas.
3. El enfoque hacia las personas: La consideración en que las decisiones de gerencia toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la compañía.
4. La integración en unidades: La estimación en que se fomenta que las unidades corporativas funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. El Control: El grado en que se utilizan reglas, reglamentos y su supervisión directa para vigilar y controlar la conducta del recurso humano.
6. Tolerancia al riesgo: El margen en que se permiten que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: La manera en 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.

8. Tolerancia al conflicto: La libertad que se confiere a los empleados para tratar abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: La tendencia en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarla.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo. (p. 320).

2.1.5 Elementos de la Cultura Organizacional

Cuando se estudia la cultura organizacional se habla de una serie de elementos como: valores, hábitos, ritos y creencias que son indispensables para comprender el sentido de este término, las cuales a su vez son factores determinantes para que la cultura pueda moldear la personalidad de la organización.

Por tal motivo, es necesario conocer el significado de cada uno de estos términos.

2.1.5.1 Valores

Vásquez (1990), define a los valores como:

Ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos, creando un entorno donde se estructuran los motivos, esfuerzos y acciones de los miembros (p. 95).

Los valores contienen un elemento de juicio, en el sentido de que orienta las ideas de los individuos acerca de lo que es bueno y correcto; es decir, le sirve de base para actuar.

Allport (1985), citado por **Robbins (1996)**, establece una clasificación de los valores, identificándolos en seis tipos:

- **Teóricos:** Le dan gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
- **Económicos:** Enfatizan lo útil y lo práctico.
- **Estéticos:** Asignan el valor más alto a la forma y a la armonía.
- **Sociales:** Asignan el valor más alto al amor de la gente.
- **Políticos:** Enfatizan el logro de poder e influencia.
- **Religiosos:** Se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión como un todo.

De acuerdo a esta clasificación las personas le dan importancia a estos valores dependiendo del tipo de ocupación que tengan, estableciendo un sistema de valores para cada uno de ellos.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que según **Robbins (1996)**, “establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación, y porque influyen en nuestras percepciones”. (p.174).

Toda organización debe implantar y mantener un conjunto de valores que al ser internalizados por los individuos, les permitan alcanzar sus metas y objetivos.

Clasificación de los Valores

a) Valores Universales

Los valores universales son aquellos suficientemente seguros y defendibles más allá de las circunstancias y las creencias propias de cada persona.

Robbins (1996) “son universales porque su cumplimiento es altamente deseable para todos, en todo tiempo y lugar”.(p.175)

- 1.- Reflexión y análisis de límites del valor involucrado. Qué es válido y qué no.
- 2.- Análisis de las circunstancias, motivaciones y consecuencias de la acción resultante del valor.
- 3.- Revisión y crítica de la tradición cultural o moral frente a situaciones similares en el pasado.
- 4.- Consulta y diálogo con otras personas, cuya opinión sea relevante para el caso.
- 5.- Atención a los criterios éticos y a la conciencia personal, para ver qué es correcto y qué resulta inaceptable.
- 6.- Juicio (ejercicio de la capacidad intelectual de juzgar y decidir, con base en la ponderación de las cualidades y defectos de valor o acción en cuestión).

7.- Análisis de las posibles consecuencias del juicio.

8.- Actuación o proyección del valor.

b) Valores Nacionales

La Nación está integrada por elementos de tipo:

- Natural, independientes de la voluntad de los individuos (territorio, clima, raza, lengua).
- Históricos (tradiciones, usos, costumbres, religión, leyes).
- Psicológicos (conciencia para sí, reconocimiento por parte de los integrantes de la Nación de los vínculos que los hacen reconocerse como tales), y que lleva a los habitantes de un país a comportarse y expresarse con un estilo peculiar que los hace diferentes a otros.

Los valores nacionales son aquellos reconocidos como tales por cualquier sociedad natural humana, “forjada por la unión territorial consuetudinaria e idiomática; proporcionada por una comunidad de vida y de conciencia social”.

c) Valores Cívicos

En cualquier civilización se encuentra que las conductas están reguladas por normas que indican cual es el comportamiento esperado de los individuos entre la sociedad. Estas normas pueden ser convencionales (derivadas de la tradición), o jurídicas (cuando están formadas legalmente). Ambas pretenden regular la convivencia, sólo que sobre las convencionales operan a nivel de comportamiento cotidiano, de protocolo social, las normas legales determinan comportamientos aceptados y negados bajo distintas amenazas de coerción en caso de incumplimiento.

Los valores cívicos son los que subyacen tras las conductas convencionales y no convencionales que “facilitan la correcta relación en el ámbito de la vida interpersonal, ciudadana y social”, se exigen a cada persona, pero están en relación con los demás.

d) Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos, y personas. Éstos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas y las actas de constitución y la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho a exigir a sus miembros.

Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.
<http://www.monografía.com/trabajos10/modes/modes.Shrml-2003,p.8des>

Importancia de los Valores

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

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 en 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.
<http://www.monografias.com/trabajos10/modes/modes.Shtml-2003,p.8des>)

Sistema de Valores

Los valores se deben aprender a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convertido en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.
<http://www.monografias.com./trabajos10/modes/modes.Shtml-2003,p.8des>

2.1.5.2 Ritos

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

Robbins (1987), dice que:

Los ritos o la forma de hacer las cosas cada día, cumple funciones importantes en las organizaciones al desarrollar los sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner en relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizacional permanezca sin fluctuaciones.(p.452)

El estilo de hacer las cosas, la forma de escribir o hablar, la forma de anunciar y conducir las reuniones siguiendo reglas determinadas, son ritos organizacionales. De allí que sean considerados como elemento vital en la vida de cualquier organización, ya que reflejan y expresan su cultura.

2.1.5.3 Costumbres.

Las costumbres se pueden definir como: Conductas que se repiten cada vez que se presentan situaciones semejantes; constituyen una especie de hábitos que, frecuentemente, no pueden ser explicados racionalmente”.

Arias (1989), afirma que: “las costumbres, según lo señala este autor, proporcionan seguridad a los individuos en el sentido de que no es necesario analizar la conducta y tomar una decisión a seguir cada vez que se presente la misma situación”.(p.100)

Establecidos en el transcurso de un largo período, regulado por la tradición y sujeto a una estimación moral, las costumbres constituyen un comportamiento del que participan varios miembros de un grupo cultural, permitiendo así la identificación de sus miembros y la cohesión del mismo.

2.1.5.4 Símbolos.

Los símbolos son imagen, figura o divisa con que materialmente o de palabra se representa un concepto moral o intelectual, por alguna semejanza o correspondencia que el entendimiento percibe entre este concepto y aquella figura.

Según, **El Diccionario de Sociología:**

Los símbolos son detalles que están cargados de información cultural. La forma de vestir, la forma de tratarse y recompensar, el tipo de automóvil utilizado por los ejecutivos, hasta el tamaño y distribución de las oficinas constituyen símbolos materiales que identifican a las organizaciones una de otras.(p.301).

2.1.5.5 Creencias.

Las creencias vienen a ser un factor determinante en la conducta y el comportamiento de cada persona, ya que ésta está inmersa dentro del sistema de valores que rigen las acciones de todo individuo dentro de una realidad social.

En el **Diccionario del Trabajo Social, de la editorial Rioduero** define a las creencias como: “el conjunto de proposiciones o hechos que son aceptados como verdaderos, por una sociedad o grupo determinado, sin que los mismos hayan sido verificados o probados”, **(p. 307)**.

Las creencias, al igual que los valores, son factores determinantes en la forma de actuar de los individuos dentro de las organizaciones, en este sentido **Arias (1989)**, afirma que “... las creencias quedan firmemente arraigadas al individuo por cuanto que están estrechamente relacionada con los valores culturales” (p. 107). A pesar de ser consideradas como situaciones indemostrables, constituyen bases para ciertos tipos de culturas.

En función a estos elementos, la cultura de una organización va a ir tomando fuerza en el moldeado de la personalidad de los individuos influyendo así en el comportamiento organizacional. De igual forma, una cultura debe ver consolidados todos estos elementos como una herramienta para alcanzar la eficiencia y el éxito de las organizaciones.

2.1.6 El Cambio de la Cultura Organizacional

Con frecuencia, cualquier nueva orden o disposición constituye un intento de intervenir en una organización a fin de transformar las situaciones imperantes. Existe una ley física: A toda acción se opone una reacción de la misma intensidad y en sentido contrario. En las instituciones no se puede escapar a esta realidad. Por tanto, se debe realizar un análisis de las fuerzas impulsoras y las restrictivas, así como las fortalezas y debilidades, a fin de lograr su implantación expedita y duradera. Se han constatado fracasos rotundos en muchas organizaciones por carecer de una planeación estratégica del cambio cultural.

Por lo tanto, una sugerencia importante: No tratar de transformar la cultura sólo por decreto y de un día para otro. Los riesgos de fracasar son grandes. Por el contrario, se recomienda una instrumentación paulatina, donde se asegure la primera intervención y posteriormente buscar apoyo en base a los logros conseguidos.

Para lograr estos propósitos, existen puntos importantes a considerar. Entre ellos están:

- a) Las personas que dirigen y conducen la organización, o los departamentos, experimentan presiones, tanto internas como externas, para cambiar. Quizás la conciencia de los retos del presente y el futuro en relación con la competitividad puede ayudar en este sentido.
- b) Los directivos se involucran en el cambio y están deseosos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas ideas. En caso de no existir el compromiso de los directivos, mostrado cotidianamente con su comportamiento, todo resultará inútil.
- c) Se utilizan como motores del cambio personas (facilitadores) comprometidas con la misión, los objetivos, los procesos, las técnicas, los servicios (o productos) de la organización; es decir, adoptan un papel de solucionadores de problemas.
- d) Existe interés en obtener resultados tangibles a mediano y largo plazo, en vez de verlos a la mañana siguiente. **(Carvajal, 2000, p. 315).**

Cabe señalar que el éxito de una organización depende de una buena calidad gerencial.

Cuando una organización posee una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros, por consiguiente, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales en la institución para presidir el desempeño del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura como tal.

2.1.7 Cultura y Personalidad

El individuo nace con un equipo de comportamiento, el cual va a ser enriquecido por la atmósfera cultural; alcanza su máxima expresión sólo dentro del contexto social, pues individuo y sociedad no son términos contrapuestos sino complementarios. Aquel no puede subsistir ni vivir integralmente (es decir, con todo su equilibrio psicológico) fuera de la sociedad, así como este último alcanza su plena existencia con el conglomerado de individuos. De allí que se considere que, el marco y el motor fundamental del comportamiento humano es la cultura.

Es indudable, cada individuo posee un organismo, una serie de habilidades innatas así como una acumulación única de experiencias que lo hacen característico y diferente a todos los demás. También es cierta otra afirmación: por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, la cultura le imprime un sello. Según **Arias Galicia, 1996 y Chinoy (1969)**, hablando del hombre, afirma: "... su personalidad es el producto de la interacción entre su equipo biológico congénito y su experiencia en la cultura y la sociedad: no es la suma que se obtiene de la simple adición de la cultura al organismo". (p. 293).

2.1.8 El Éxito en la Cultura Organizacional

Existen muchos aspectos o elementos que puestos en práctica de manera eficiente hacen posible el éxito de la cultura organizacional en la institución, entre ellos:

- ♦ Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla las metas propuestas. Aún cuando las empresas pueden ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho, como al parecer lo están.
- ♦ Orientación al público donde todos los recursos y el personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades de aquellos que requieren del servicio.
- ♦ Autonomía y decisión a fin de fomentar el surgimiento de líderes innovadores para la institución.
- ♦ Productividad a través de la gente, donde se considera al público conjuntamente con el recurso humano como el activo más importante de la organización, de igual manera se considera como inversión el dinero destinado hacia ellos, al representar la fuente fundamental para el mejoramiento.
- ♦ Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la empresa, en la que la alta dirección se ha de mantener en estrecho contacto, visitando y dialogando con aquellos que son imprescindibles para su subsistencia.
- ♦ Cercanía al negocio, conocimiento del mismo, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- ♦ Organización simple con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte del valor que agrega al servicio prestado, y participa en su administración.
- ♦ Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias. **(Wendell. 1996, p. 215).**

2.1.9 Funciones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional juega un papel de vital importancia en las empresas. Para que una organización sea más eficaz, cualquier sistema o técnicas de control se

deben adaptar a la cultura organizacional, ya que ésta contempla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo.

Es por eso que la cultura desempeña varias funciones necesarias para el desarrollo de una organización.

En este sentido **Robbins (1999)**, señala que las funciones de la cultura son:

Define los límites. Es decir, establece distinciones entre una organización y las demás.

Trasmite un sentido de identidad a sus miembros. En la medida en que los miembros de la organización se identifiquen con su cultura, mayor será la receptividad y comportamiento dentro de la misma, lo cual origina un compromiso personal con la empresa.

Facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. Mientras mayor sea la interacción del trabajador con la cultura de la organización, este se interesará más, tanto por el logro de los objetivos organizacionales, como por los individuales.

Mejora la estabilidad del sistema social. Es decir, representa el vínculo social que ayuda a mantener la unidad dentro de la organización al establecer normas adecuadas de comportamiento.

- Es el mecanismo que controla y da sentido a la diversidad de actitudes y comportamientos de los trabajadores dentro de la empresa. La cultura se encarga de mostrar a los trabajadores la forma de realizar su trabajo dentro de la empresa. (p. 687)

2.1.10 Cultura Organizacional y Productividad

La calidad y competitividad son imperativas de toda organización que pretende sobrevivir y desarrollarse. Sin duda, el liderazgo es el factor determinante para lograr una verdadera cultura de productividad.

La globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor obligan a las empresas a una verdadera orientación al mercado y respuesta al cliente.

Los conceptos de calidad y servicio al cliente son un binomio que se encuentra en la mayoría de los valores organizacionales y de la cultura de trabajo de empresas de avanzada, o bien de empresas modernas que han aceptado el reto de sobrevivir.

La calidad como filosofía de empresa se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral; es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, en las actitudes, en las relaciones humanas, en la responsabilidad social y como cultura organizacional, es el reto de las empresas del futuro.

Para el logro de la verdadera calidad, existen cinco niveles fundamentales de acción, a saber:

1. El instrumento (con el cual se genera o se mide la calidad).
2. El sistema (es el método o conjunto de etapas, medios, relaciones y resultados).
3. El proceso (la interrelación del sistema y su evolución dinámica en la empresa a partir del principio de la mejora continua).

4. La cultura (la manera de pensar, sentir y vivir el valor de la calidad en la organización).
5. El liderazgo (el motor, modelaje y variables independientes de la cultura que comprende y sustenta a los procesos, sistemas e instrumentos).

Es el liderazgo la causa fundamental, el sustento, de todo el fenómeno humano-técnico de la calidad. La calidad y la productividad se logran a través de instrumentos, sistemas, procesos y una cultura de calidad todo ello sustentado por los líderes. (Noel, 1997, p.6)

2.1.11 Tipos de Cultura Organizacional.

Al igual que los seres humanos, las organizaciones poseen personalidades diferentes que a la vez están determinadas por los individuos que la componen. Sin embargo, a pesar de que algunas se parecen, no existen dos iguales. Esto se debe a que existen distintos tipos de culturas.

Según Robbins (1996) en forma general existen dos tipos de culturas, una fuerte y otra débil.

Cultura Fuerte: Es aquella con la cual todos los individuos que laboran en la empresa se sienten identificados y comparten plenamente los valores y creencias, proporcionando lealtad con la organización, porque tienen un mayor impacto en la conducta de los trabajadores y guardan una relación más estrecha con una menor rotación.

Las organizaciones con culturas fuertes deberán preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados, ya que según **Robbins (1996)** se crea “un clima interno de mucho control conductual” (p. 685). Por otro lado influye directamente en una menor deserción laboral, en el sentido de que se hace menos frecuente que los trabajadores abandonen la empresa.

Una cultura fuerte puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado de sus actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes.

Cultura Débil: Las organizaciones con este tipo de cultura poseen menor arraigo entre los integrantes y es susceptible de ser modificada. Cuando esta existe dentro de la organización, muy pocos trabajadores, y en ocasiones ninguno, la conocen.

En empresas con este tipo de cultura las personas que allí laboran desperdician mucho tiempo simplemente tratando de deducir lo que deben hacer y cómo hacerlo; en este caso, se hará necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de cada uno de los trabajadores en la organización, procurando que se logren los objetivos de manera efectiva.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 Reseña Histórica

Son pocos los antecedentes históricos que se pueden citar acerca del Ambulatorio **Dr. JOSÉ MARÍA VARGAS**, debido a que la misma no posee un registro actualizado, sólo se conoce que fue un decreto del antiguo **MINISTERIO DE SANIDAD Y ASISTENCIA SOCIAL (MSAS)**, y actualmente **MINISTERIO DE SALUD Y DESARROLLO SOCIAL (MSDS)**, y que fue inaugurado el 01 de junio de 1986; en Maturín Estado Monagas, específicamente en el sector de los Guaritos de esta ciudad, por iniciativa de la **Dra. MARIA CANDELARIA AGUILAR RENDÓN**, quien fue su primera directora y construido con el apoyo del Ing. **GUILLERMO ANTONIO CALL**, Gobernador del Estado Monagas, para esa época.

Para este momento, este centro recibía aportes de notas de crédito del (MSAS), el cual resultaba poco suficiente para cubrir los gastos de mantenimiento y personal. A raíz de esto, las Directrices del Ambulatorio y la junta de vecinos de la zona, se vieron en la necesidad de crear la **FUNDACIÓN AMBULATORIO DR. JOSÉ MARIA VARGAS (FUNDAVARGAS)**, el 04 de agosto de ese mismo año, para cubrir la falta presupuestaria; organización que se nutre con la colaboración económica que da la comunidad que asiste al Ambulatorio en él, para abrir las puertas del Quirófano, el cual es financiado por (**FUNDA VARGAS**).

Finalmente se mencionan los diferentes Directores Titulares que han tenido a su cargo la Dirección del Ambulatorio, los cuales son:

En el año 1986 hasta el año 1991, la **Dra. MARIA CANDELARIA AGUILAR RENDÓN**.

En el año 1.991 hasta el año 1.996, la **Dra. ENEIDA DE REYES**.

En el año 1.996 hasta el año 1.998, la **Dra. MARIBEL PEREIRA DE LOAIZA**.

En el año 1.998 hasta el año 1.999, la **Dra. AURA ROCCA**.

En el año 1.999 hasta el año 2.001, el **Dr. HÉCTOR JOSÉ CHAURAN**.

En el año 2.001 hasta el año 2002, **Dra. ZOBEIDA RIBAS**.

Año 2.002 hasta los actuales momentos **Dra. CÁNDIDA MARCANO**.

Este Ambulatorio comenzó a funcionar con los siguientes departamentos y los servicios, Pediatría, Cirugía, dermatología, Rayos X, Odontología, Administración, Promoción Social, Oficina de Recursos Humanos, Mantenimiento, Historias Médicas, Enfermería curativa y Enfermería Preventiva, Traumatología, Secretaría y Dirección.

Esta institución a diferencia de otros organismos, con las mismas características, cuenta con un Quirófano, el cual comenzó a funcionar desde el año 1.988 y actualmente se atiende a un número considerable de intervenciones semanales. La Dra. María Candelaria Aguilar Rendón, se encargó de incentivar a los Médicos Especialistas y Residentes que laboran.

2.2.2 Misión de la Empresa

El Ambulatorio Dr. JOSÉ MARIA VARGAS es un ente público, cuya misión es prestarle a la población un servicio Médico Asistencial, cuando lo amerite la persona con algún tipo de enfermedad, ya sea sencilla o de suma gravedad; todo esto con la finalidad de mantener el prestigio y buen funcionamiento de la misma.

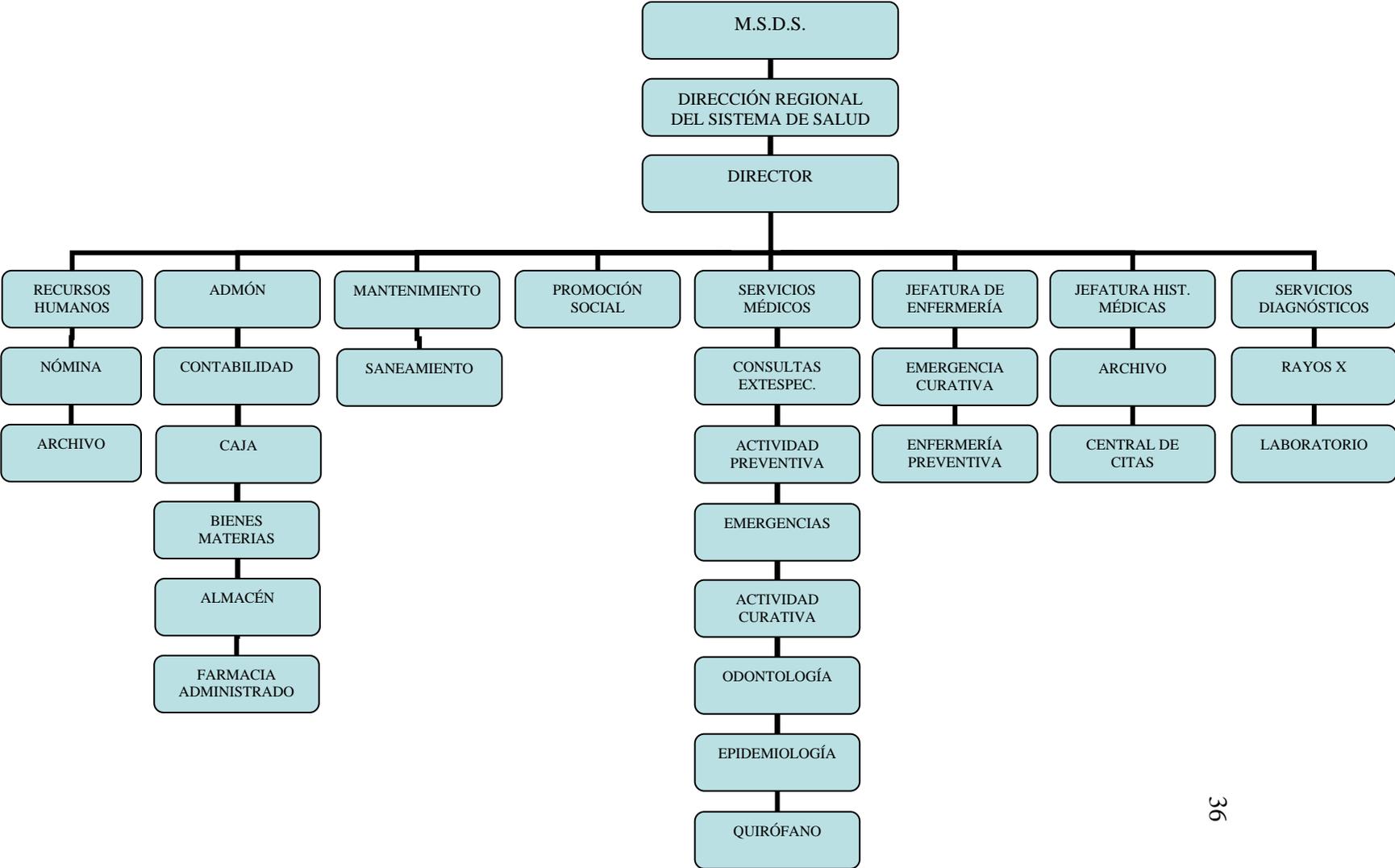
2.2.3 Visión de la Empresa

Esta institución tiene como meta, mejorar cada día sus planes, programas, así como también a su personal, para que estén actualizados, en cuanto a los nuevos avances tecnológicos ya que de esta manera serán más optimizados los servicios prestados por la misma.

2.2.4 Objetivos de la Empresa

Su principal objetivo es brindar y garantizar asistencia médica y quirúrgica a toda la comunidad del sector Los Guaritos, Los Godos y Zonas que así lo requieran en un momento determinado, con la finalidad de proporcionar un adecuado nivel médico que allí recurren. De esta manera dejar muy bien parada a la institución delante de otras del mismo nivel. **(Instructivo Organizacional, Ambulatorio Dr. “José María Vargas. 2000).**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS



2.2.5 Objetivos del Departamento

Velar por el buen funcionamiento del servicio del personal.

Realizar las actividades en el tiempo establecido.

Realizar las nóminas de empleados y obreros, así como los pagos eventuales a tiempo.

Organizar eficientemente las actividades diarias.

Controlar el Manejo de Archivo.

Supervisar el horario de trabajo.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Tomando en cuenta los rasgos y magnitud de la investigación que se desarrolló, ésta se enmarcó en la tipología de campo, ya que la información se obtuvo de manera directa y objetiva del lugar de los acontecimientos de los hechos.

Sabino (1998), dice que:

Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recopilan en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador. Esos datos obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que admite que son de primera mano, originales, producto del trabajo en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza. (p.81).

Sobre lo expuesto por el autor y de manera específica, la investigación de campo resultó suficientemente adaptable a la situación, por eficaz, significativa y productiva para el trabajador, la institución y el investigador, y por ofrecer la posibilidad de realizar las actividades de manera coordinada, sistemática y en contacto directo con la realidad.

3.1.2 Nivel de Investigación

En relación al nivel de investigación es importante señalar que, por el acercamiento con la realidad actual de la organización se empleó el descriptivo,

puesto que el mismo está orientado a la determinación y descripción de la naturaleza, tal cual como se presenta la misma.

Fernández (2000), afirma que:

Los estudios descriptivos son factibles y están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados de una determinada realidad organizacional, cultural, social o institucional. En tal sentido, la propuesta final en cuanto a su delimitación pasa inicialmente, por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función a la demanda o realidad abordada.(p.9).

3.2 POBLACIÓN

La población objeto de estudio estuvo dirigida al personal empleado que labora en el Ambulatorio Dr. José María Vargas.

Canales (1999), afirma en cuanto a la población o universo que ésta: “es el conjunto de elementos u objetos de los que se desea conocer ciertos aspectos o características en una investigación relevante”. **(p.145)**.

La población objeto de estudio es de 18 empleados. Los cuales están conformados de la manera siguiente:

- ♦ 1 Director
- ♦ 1 Administrador
- ♦ 1 Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos
- ♦ 1 Jefe de personal
- ♦ 2 Contralores
- ♦ 2 Auxiliares de Contabilidad

- ♦ 8 Secretarias
- ♦ 1 Técnico Superior en Informática.
- ♦ 1 Técnico Superior en Relaciones Industriales

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Son muchas las técnicas que facilitan la recolección de información para las diversas investigaciones, de allí que en ésta se utilizaron las siguientes:

- ♦ **La Observación Directa No Participativa:** Técnica que permitió obtener importante información para la realización de la investigación en cuestión, sentando una base fundamental al momento de diseñar los lineamientos propuestos.

En esta técnica el investigador se traslada directamente al lugar donde ocurre o se presenta el fenómeno objeto de estudio, realiza una investigación de los hechos que resultan interesantes pero no participa directamente en ellos.

- ♦ **La Entrevista Estructurada:** ésta se diseñó tomando en cuenta los objetivos trazados en relación a la investigación, la cual se aplicó posteriormente a la población, lo que permitió obtener los datos que requieren en forma precisa y en relación directa con el propósito del trabajo.

Sabino (1996), cita:

Las entrevistas son técnicas que se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable. Se administra a cierto número de individuos para su posterior tratamiento estadístico. Por tal razón, es la forma de recolección de datos más adecuada para el diseño de encuestas, tanto que a veces evita confusiones entre instrumentos y métodos. (p.177).

De lo citado por el autor se puede agregar que esta investigación amerita esta técnica, ya que tiene una gran ventaja por su rapidez, no necesita de preparación para ser administrada. Otra gran ventaja es responsabilidad de procesamiento matemático, ya que al guardar homogeneidad sus respuestas resultan comparables y agrupables.

♦ **Revisión Documental**

Se utilizó esta técnica mediante la revisión de documentos y textos necesarios para la investigación.

Balestrini (2000), afirma que:

Está consciente en un proceso a través del cual, el investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, tales como: textos, revistas e Internet, obteniendo información concreta y actualizada relacionada con la temática objeto de estudio con la finalidad de llegar al conocimiento y comprensión del mismo. (p.16).

Se infiere de lo expuesto, que al respecto se practica un examen sistemático de textos y documentos enmarcados en la aplicación especializada de la recopilación de datos mediante la observación. Dicha técnica permitió obtener y clarificar la información necesaria para documentar la investigación.

3.4 PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN, PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Este se inició mediante visitas que se hicieron a la Institución con la finalidad de practicar observaciones directas en las diversas áreas laborales de la organización.

Luego se diseñó la entrevista, que posteriormente se aplicó a la población objeto de estudio, lo que permitió la recolección de datos, que dieron curso a la obtención de resultados.

La aplicación de esta técnica garantiza la objetividad y veracidad de las respuestas. Desarrollando los pasos descritos, se procedió a organizar, clasificar y tabular los datos en forma manual, por ser un método económico y fácil de manejar seguidamente se elaboraron cuadros estadísticos, con frecuencias absolutas y porcentuales, que posteriormente se analizaron e interpretaron en función a las preguntas establecidas, lo que condujo finalmente a la redacción de conclusiones y recomendaciones.

3.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

3.5.1 De Objeto

Se diseñaron lineamientos para mejorar la cultura organizacional en el Ambulatorio Dr. “José María Vargas”.

3.5.2 De Espacio

La investigación se desarrolló en el Ambulatorio Dr. José María Vargas, ubicado en la avenida principal de Los Guaritos. Maturín – Estado Monagas.

3.5.3 De Tiempo

Se realizó la investigación en el período del año 2004-2005.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS.

A continuación se presentan una serie de datos y de información recabadas mediante una entrevista aplicada al personal empleado que labora en el Ambulatorio Dr. José María Vargas, a fin de conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional en esa importante Institución de la salud ciudadana.

CUADRO N° 1

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENE EL TRABAJADOR EN RELACIÓN A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Alto	2	11
- Medio	10	56
- Bajo	6	33
- Ninguno	-	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

Según datos que se observan en este cuadro N° 1, el .56% de entrevistados afirmó que tiene un conocimiento medio de la cultura organizacional. 11.% manifestó en relación a un conocimiento alto al respecto, mientras que 33% lo señaló como bajo.

En este cuadro N° 1, se observa que el personal empleado no posee un conocimiento exacto acerca de la cultura organizacional, los resultados arrojan que la mayoría tiene un conocimiento regular.

Al respecto, es importante tener presente que la cultura organizacional son todas las líneas de acción que tienen en común los miembros de una institución.

Aquellas características que comparten todos los integrantes de un grupo, como las creencias, valores, actitudes, conductas, que van a permitir distinguir a una organización de otra.

No se puede ignorar lo que se debería lograr a través de la cultura organizacional como es lo de inspirar al empleado a dar lo mejor de sí mismo, pues es de allí donde ésta juega un papel importante, ya que a medida que el trabajador se le capacite y se le permita utilizar sus propias iniciativas y creatividad en cuanto a una labor, siempre y cuando no estén fuera de los parámetros de exigencia, en esta medida, él ejecutará sus tareas de manera óptima a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la Institución.

En consecuencia es por esto que se deduce de mucha importancia que los empleados del Departamento de Personal del Ambulatorio Dr. José María Vargas tengan un conocimiento claro acerca de la cultura organizacional, ya que ésta va a permitir reforzar el sistema social e institucional, motiva al personal y facilita la cohesión del grupo y el compromiso con las metas relevantes.

CUADRO N° 2

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, EN EL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Excelente	4	22
- Buena	12	67
- Regular	2	11
- Mala	-	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En los datos aportados por los entrevistados en este cuadro , se nota que 67% de los empleados opinan que es bueno realizar una investigación sobre la cultura organizacional en la institución, mientras que el.22% considera excelente lo que se plantea, el 11% manifestó ser regular.

Como puede notarse, la mayoría significativa de los entrevistados opinan, que es una buena idea la de realizar una investigación basada en la cultura organizacional en el Ambulatorio “Dr. José María Vargas”.

Cabe señalar que la cultura organizacional subraya la importancia de los valores y creencias compartidas y sus efectos sobre el comportamiento humano, la cual sirve para transmitirle a los empleados valores, filosofías y la socialización entre ellos, para facilitar el trabajo en grupo.

Es necesario resaltar que una de las funciones de la cultura organizacional es transmitir un sentido de identidad a sus miembros.

En la medida en que los trabajadores se identifiquen con su cultura, mayor será la receptividad y comportamiento dentro de la misma, lo cual origina un compromiso personal con la organización.

e tal manera que para dicha Institución es sumamente importante que se lleve a cabo el desarrollo de un trabajo de investigación, ya que éste va a permitir conocer aspectos relacionados con la cultura organizacional: el tipo de cultura que predomina en el Ambulatorio, las características, funciones, elementos que están presentes, entre otros. Por lo tanto, en sentido positivo, hay que crear y promover a todo el personal, confianza participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas. De igual forma visualizar las fallas que se dan con respecto a la cultura organizacional, todo ello en beneficio de la organización del trabajador y de aquel que requiera de sus servicios.

CUADRO N° 3

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL ACERCA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA ÚTIL PARA ALCANZAR CAMBIOS LABORALES POSITIVOS. SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Totalmente	8	44
- Algunas veces	10	56
- Muy pocas veces	-	0
- No lo es	-	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En cuanto a los resultados expuesto en este cuadro se puede observar que un 56% de los entrevistados opinan que la cultura organizacional es alguna veces una herramienta útil para alcanzar los cambios laborales, mientras que un 44% dice que, esta es totalmente importante para alcanzar estos cambios.

Se debe resaltar que para lograr esto, es necesario realizar un análisis de las fuerzas impulsoras y las restrictivas, que rodean el entorno organizacional.

Los cambios no se deben tratar de lograr sólo por decreto o de un día para otro, ya que los riesgos de fracaso son grandes, se recomienda una instrumentación paulatina, donde se asegure de la primera intervención y posteriormente buscar apoyo en base a los logros conseguidos.

Los directivos deben involucrarse directamente con estos cambios y deseos de experimentar con nuevos procedimientos y nuevas ideas, de no existir este compromiso todo será inútil, no se podrán alcanzar cambios laborales positivos.

Las personas que dirigen y conducen la organización o los departamento experimentan presiones internas y externas para cambiar, éstos deben estar preparados para éstos y utilizan como motores a personas que se comprometan con la misión y los objetivos, los procesos las técnicas de la institución para lograr un cambio eficaz y estar preparados para los retos del presente y el futuro en relación con la competitividad.

CUADRO N° 4

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PRESENTES EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Las creencias	2	11
- Los hábitos y costumbres	6	33
- Los valores organizacionales	4	22
- Los símbolos	3	17
- Todos los indicados	3	17
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

33% de entrevistados manifestó en este cuadro N° 4, que los hábitos y las costumbres representan el elemento de la cultura organizacional que se pone de manifiesto en la Institución. 22% tuvo preferencia por los valores organizacionales. 17% se inclinó por los símbolos, e igual porcentaje por todas las alternativas indicadas, mientras que 11% estuvo de acuerdo con las creencias.

Se puede visualizar que el elemento que más predomina en el Ambulatorio “Dr. José María Varga” son los hábitos y las costumbres.

Cuando se estudia la cultura organizacional, se habla de una serie de elementos como: creencias, hábitos, símbolos y valores, los cuales son indispensables para entender el sentido de este término, y a su vez son factores determinantes para moldear la personalidad de la organización.

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo los más potentes los valores, hábitos entre otros. Estos elementos tienen que ser consolidados ya que son los métodos formales de afirmaciones no verbales u operaciones simbólicas que al ser combinadas o acopladas revelan la esencia de la cultura en la Institución.

Queda al descubierto que las organizaciones deben solventar urgentemente las fallas que se están presentando en cuanto a los elementos de la cultura, o por lo menos buscar la forma de poner en manifiesto la mayoría de otros elementos para ver como puede funcionar experimentando nuevos cambios.

CUADRO N° 5

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL REFERENTE A ALGÚN TIPO DE CREENCIAS EXISTENTES EN LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Si	12	67%
- No	6	33%
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En cuanto a este cuadro, se observa que 67% de entrevistados afirmó que si existen ciertos tipos de creencias en la organización. Pero 33% manifestó que no existen creencias algunas.

En lo que se puede visualizar la mayoría de los empleados del Departamento de Personal del Ambulatorio “Dr. José María Vargas”; opinaron que si tienen creencias.

Se realizan misas, rosarios, celebran el día de la Virgen Del Valle y la sacan a pasear, en Semana Santa pasean el Nazareno, hacen procesiones son muy devotos a este tipo de creencia.

Las creencias, son el conjunto de proporciones o hechos que son aceptado como verdadero, por una sociedad o grupo, sin ser verificados o probados, éstas determinan la forma de actuar de los individuos.

Las creencias, son elementos que conforman la cultura de una organización, es por esto que los integrantes de ésta deben poseer un conjunto de creencias bien definidas.

Es importante recalcar que en función de estos elementos la cultura de una organización va a ir tomando fuerza en el moldeado de la personalidad de los individuos influyendo así en el comportamiento organizacional.

CUADRO N° 6

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO A LOS SÍMBOLOS QUE IDENTIFICAN A LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Logotipo	16	89
- Slogan	2	11
- Otro	-	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

de Sanidad y Desarrollo Social, el cual se representa por las siguientes siglas: MSDS.

El slogan o pensamiento por los cuales ellos se identifican es el siguiente:

“Ya es tiempo de ir formando los semilleros de las generaciones venideras; necesitamos más que sabios hombres de honor y moral. José María Vargas”.

Los símbolos son figuras, imágenes o divisas que materialmente o de palabra representan un concepto moral o intelectual.

Debido a que los símbolos están cargados de información cultural, es importante que esta Institución tenga presente la forma de vestir, la forma de tratarse y recompensar, el tipo de automóvil utilizado por los ejecutivos; ya que éste representa si la cultura de la Organización es fuerte o débil.

Es importante señalar que una de las funciones de la cultura organizacional es que establece distinciones entre una organización y las demás, de esta manera que hasta el tamaño y distribución de las oficinas constituyen símbolos materiales y estos identifican, diferencias a las instituciones de otras, es decir, distinguen si una es mejor o tiene mejor cultura que otra.

CUADRO N° 7

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN A LOS VALORES QUE BRINDA LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Responsabilidad	5	28
- Puntualidad	4	22
- Innovación	4	22
- Respeto mutuo	5	28
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

Este cuadro , se puede notar que existen diferencias entre las opiniones arrojadas: el 28% dice que la responsabilidad es uno de los valores que brinda la cultura en la institución, por otra parte otro 28% se inclinó al respeto mutuo, 22% indica la puntualidad mientras que el otro restante, 22% dice que es la innovación.

Como puede notarse, existe una diversidad de opiniones. Unos opinan que es la responsabilidad, otros puntualidad, otros innovación y respeto mutuo; los valores que brinda la cultura organizacional en la Institución.

Los valores, son ideas filosóficas que comparten las personas de una organización, las cuales son coherentes con unos criterios o creencias que matizan y guían sus comportamientos.

Estos contienen un elemento de juicio que orienta las ideas acerca de lo que es bueno y correcto, sirve de base para actuar, sirve de guía en el comportamiento.

En toda organización debe existir un conjunto de valores que establezcan normas adecuadas de comportamiento con que cada uno de sus integrantes debe identificarse y asumir un compromiso personal, para así lograr alcanzar sus metas y objetivos. Estos van a orientar a sus miembros y a la vez les sirve de base para actuar. Que es lo que se pretende lograr mediante las funciones de la cultura organizacional.

CUADRO N° 8

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR EN RELACIÓN A LA SIMILITUD EXISTENTE ENTRE LOS VALORES FAMILIARES Y ORGANIZACIONALES, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Completamente	2	11
- Medianamente	6	33
- Muy poco	8	45
- No son similares	2	11
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

Cuadro N° 8, en el que se observa que los entrevistados afirmaron, en un 45%, que la similitud existente entre los valores familiares y los organizacionales es muy poco. 33% hizo énfasis en que son similares en términos medios. 11% dejó ver que hay completa similitud, e igual porcentaje (11%) contestó que no son similares.

Puede observarse claramente que la mayoría de los entrevistados opinaron que es muy poca la similitud que existe entre los valores familiares y los valores presentes en la Institución.

Los valores contienen un elemento de juicio, el cual va a permitir orientar a los individuos acerca de lo que es bueno y correcto, es decir, le sirve de base para actuar, se sienten obligados a cumplir normas morales, porque así lo determina una autoridad superior. Las personas no hacen una elección libre, conciente o responsable, no

juzgan las normas morales por el valor que contienen en sí misma, sino en función de la autoridad que las impone.

Por tal motivo los valores deben ser iguales, compartidos y aceptados por cada miembro de la Institución para que exista armonía y congruencia al momento de realizar las actividades laborales.

CUADRO N° 9

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL SENTIRSE EL TRABAJADOR IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Totalmente	7	39
- Medianamente	8	44
- Muy poco	2	11
- No	1	6
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En relación a los resultados que se presenta este cuadro N° 9, se nota que el 44% manifestó que se siente medianamente identificado con la Institución. 39% dejó al descubierto una total identificación con la Institución. 11% señaló muy poca, y 6% señaló no estar.

En todas las sociedades humanas está presente el trabajo, sólo que en algunas las perspectivas hacia él, suelen ser diferentes.

Algunas personas lo consideran como un medio para satisfacer las necesidades primarias, otros como un castigo divino.

El trabajo hay que verlo como algo maravilloso como un don especial, ya que éste da la posibilidad de demostrar las habilidades y capacidades que poseen los individuos, destacarse y así desempeñarlas en diferentes áreas de las organizaciones.

Si no se tiene claro lo que se quiere, por más que un empleado se esfuerce en hacer bien las cosas, jamás lograría realizar sus tareas con éxito.

Los gerentes deben buscar la manera de que los trabajadores se sientan identificados con la labor que realiza y sobre todo que sienta satisfacción por lo que hace, así podrá cumplir con las metas y los objetivos organizacionales.

CUADRO N° 10

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A CONSIDERARSE EL TRABAJADOR CAPAZ DE ENFRENTARSE A RIESGOS POR LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Completamente	4	22
- Medianamente	6	33
- Muy poco	7	39
- No se considera	1	6
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En este cuadro N° 10, se obtuvieron resultados que dejan ver que 39% de empleados no es capaz de enfrentarse a riesgos por la Institución. 22% manifestó si estarlo completamente. 33% señaló estar medianamente, y 6% hizo referencia en que no se considera capaz de tal fin.

Se nota que existe una variedad de opiniones en cuanto a la consideración que tienen los empleados para enfrentar riesgos por la Institución.

La mayoría afirma que las probabilidades de afrontar cualquier situación son muy pocas.

Queda al descubierto que en la medida que al trabajador se le brinde la oportunidad de tener mayor participación en la organización, se les incentiven a la hora de realizar sus tareas. Estos se sentirán seguros y satisfechos en el ambiente laboral donde se desenvuelven; ya que una Institución con espíritu emprendedor, ha de apoyarse en una gerencia que haga énfasis en la excelencia y la calidad, caracterizadas por la consecución de políticas y prácticas que inspiren al trabajador a dar lo mejor de sí mismo, pues es allí donde la cultura juega un papel fundamental.

De lo contrario, sustentándose en lo expuesto en una Institución donde al trabajador no se le dé la importancia o el valor que tiene como tal, por supuesto que existirá una desmotivación o descontento, que impide que se involucre totalmente en las actividades y por consiguiente enfrentar riesgos que no serán recompensados.

CUADRO N° 11

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN RELACIÓN AL BENEFICIO QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN AL TRABAJADOR, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Aumentos o bonificaciones por el trabajo.	1	6
- Políticas de ascensos.	2	11
- Mejoras por amiguismo o favoritismo.	4	22
- Incentivos laborales	4	22
- Todos los anteriores.	2	11
- Ninguno de los indicados	5	28
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

Cuadro N° 11, en el que se observa una diversidad de opiniones en cuanto al beneficio que ofrece la Institución al trabajador, pues 22% manifestó que se brinda mejoras por amiguismo o favoritismo, e igual porcentaje (22%), tuvo preferencia por los incentivos laborales. 11%, se inclinó por las políticas de ascensos. Otro 11% señaló todas las alternativas anteriores. 6% hizo énfasis en los aumentos o bonificaciones por el trabajo. Pero 28% marcó referencia en que no existe o no se otorga beneficio alguno.

Se puede visualizar que los empleados que laboran en el Departamento de Personal del Ambulatorio “Dr. José María Vargas” la mayoría opinó que son muy pocos los beneficios que ofrece la Institución.

Hay que tomar en cuenta que este tipo de beneficios ayuda al trabajador a desarrollar sentimientos de pertenencia al grupo organizacional, poner en relieve las cosas que son importantes para hacer circular los valores y hacer que la cultura organizacional permanezca sin fluctuaciones.

Simultáneamente se puede decir, que este tipo de beneficios ayuda a que los miembros de la organización se sientan motivados a cumplir con las metas y objetivos de la organización.

En el caso de los empleados del Departamento de Personal, se nota que son muy pocos los beneficios que se les ofrece, por lo que existe desmotivaciones por su parte. Lo que todo trabajador busca en una organización es un ambiente laboral donde se les brinde beneficios como una remuneración justa y acorde con el trabajo que éste desempeñe, oportunidades de capacitación personal.

CUADRO N° 12

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR DE CÓMO FUNCIONA LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Como unidades o departamentos independientes	5	28
- En forma coordinada.	13	72
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En cuanto a este cuadro N° 12, se observa que los entrevistados en un 72% manifestó que la Institución funciona en forma coordinada. 28% hizo referencia a un funcionamiento como unidades o departamentos independientes.

Se observa claramente que una parte significativa de los empleados opinan que la Institución funciona de manera coordinada.

Es importante resaltar que toda organización tiene como fin unir o enlazar la mente del trabajador y su comportamiento hacia la calidad, la productividad, la innovación en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades con una filosofía de trabajo en equipo e integración.

De modo que si la Institución está funcionando de forma coordinada, esto permite crear la armonía en el ambiente laboral y ayuda a facilitar el trabajo en equipo, lo cual va a contribuir a mejorar la productividad y calidad de la Institución.

CUADRO N° 13

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL SOBRE EL CUMPLIMIENTO NORMAS EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Siempre	4	20
- Algunas veces	11	52
- Nunca	3	28
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En este cuadro el 52% de los entrevistados hizo referencia a que la institución algunas veces se cumplen las normas, el 20% afirmó que siempre se cumplen, mientras que el 28% dijo que tal cumplimiento no existe.

Se observa que la mayoría de los empleados del Departamento de Personal del Ambulatorio “Dr. José María Vargas” opinan que algunas veces es que se cumplen las normas en la Institución.

Las normas, son reglas de conducta por las cuales se deben regir los individuos.

Es importante que en la Organización se cumplan las reglas, ya que éstas sirven de guías para regular la conducta y las acciones de los individuos en la institución y así no desviarse de los objetivos y las metas que se han propuesto.

Para que exista una cultura organizacional fuerte y sólida, es necesario cumplir normas, ya que estas forman parte de ésta.

En el caso de los empleados del Departamento de Personal del Ambulatorio “Dr. José María Vargas”, estos deben esforzarse por cumplir las normas impuestas por la Institución, esto es lo que diferencia a una organización de otra y es lo que identifica si esta Institución tiene una buena cultura organizacional.

CUADRO N° 14

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO QUE RESPECTA A LAS NORMAS IMPLEMENTADAS EN LA INSTITUCIÓN, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Uso de uniformes	8	44
- Horario de trabajo	10	56
- Uso de carnet de identificación	-	0
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En este cuadro se puede observar que 56% de la población estudiada señaló que las normas implantadas por la institución está enmarcada en el horario de trabajo, el 44% manifestó que esto radica en el uso de uniformes.

En toda organización existen normas o reglas que van a guiar el comportamiento humano, una vez que los empleados hayan internalizado las normas

y aceptado, sabrán todas las pautas que deben seguir para llevar a cabo las actividades laborales.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento.

Es importante señalar, además que cuanto más fuerte sea la cultura organizacional en la Institución, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para presidir el comportamiento del personal, ya que sin ninguna presión éstas serán cumplidas totalmente por sus empleados.

CUADRO N° 15

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN CUANTO AL ESTAR PREPARADA LA GERENCIA SUPERIOR DE LA INSTITUCIÓN PARA EMPRENDER EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE SER NECESARIO, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Totalmente	4	22
- Medianamente	9	50
- Muy poco	5	28
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

Cuadro N° 15, que muestra 50% de entrevistados compartiendo su opinión en cuanto al estar preparada la Gerencia Superior de la Institución, medianamente para emprender el cambio y la transformación de la cultura de ser necesario. 22% hizo referencia en una preparación total. Mientras que 28% manifestó estar muy poco preparados.

Puede apreciarse que la gran mayoría de los entrevistados afirmaron que la gerencia superior del Ambulatorio “Dr. José María Vargas, no está sumamente preparada para emprender el cambio y la transformación de la cultura organizacional en dicha Institución.

Cabe señalar, que todo cambio se convierte en un reto, es por esto que se debe hacer un estudio de las fortalezas o debilidades a fin de lograr una implantación duradera. Se han constatado fracasos rotundos en muchas organizaciones por carecer de una planeación estratégica del cambio cultural.

Es sumamente importante que la gerencia del Ambulatorio “Dr. José María Vargas” tome en cuenta muchos factores o elementos que repercuten en querer transformar en corto plazo la Institución , de manera de no fracasar en el intento; pero que sin lugar a dudas siempre es bueno innovar, tratar de salir de lo rutinario, experimentar nuevos cambios para buscar otros horizontes.

CUADRO N° 16

DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL EN LO RESPECTA A LA CONSIDERACIÓN QUE TIENE EL TRABAJADOR DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS EN RELACIÓN A OTROS AMBULATORIOS, SEGÚN OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS DEL AMBULATORIO DR. JOSÉ MARÍA VARGAS. MATURÍN-MONAGAS.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL (%)
- Igual	4	22
- Mejor	12	67
- Peor	2	11
TOTAL	18	100%

Fuente: Entrevista aplicada por las Autoras. Noviembre, 2004.

En este cuadro N° 16, los entrevistados hicieron énfasis, en un 67%, que el Ambulatorio “Dr. José María Vargas”, puede considerarse mejor que otros ambulatorios de su tipo. 22% hicieron ver que éste es igual. Mientras que 11% hizo énfasis en que éste era peor.

Estos resultados dejan ver que el empleado siente respeto y familiarización por la organización donde labora, pues es notoria la mayoría que así lo hace ver al hacer una afirmación positiva en relación a la pregunta.

Sin duda alguna, que estas afirmaciones, están enmarcadas, en el pensamiento organizado de recurso humano, cuando éste aspira y se decide a ser democrático a fin de enfrentar los retos culturales e institucionales que le impone el entorno laboral. Es en este punto donde los directivos y trabajadores emprenden en conjunto una relación de mediador, con el propósito de enfrentar sus propias frustraciones y realizaciones

que les conduzcan a emprender y responder de manera efectiva los retos que se les imponen.

La Institución no podría ser buena ni funcionar de manera cabal, sino es guiada por canales culturales sólidos, que originen la posibilidad de arriesgarse a instrumentar formas y acciones positivas, efectivas y democráticas que permitan la integración al empleador y al empleado, con la misión de hacer de la organización una experiencia enriquecedora y exitosa.

Por tal razón, es imprescindible, dedicar tiempo y esfuerzo para mejorar, establecer metas reales, tener el coraje de ser imperfecto, desarrollar el sentido del humor, reforzar las potencialidades y habilidades, aceptar la igualdad como un derecho de todos, estar dispuestos a cambiar, ser responsables de sí mismo, aceptar a los demás tal y como ellos son, estimular la cooperación y descubrir que criticar y señalar errores de continuo, enrarece las relaciones. Estos son los aspectos y elementos, considerados a plenitud, son los que derivan opiniones positivas de la organización a la cual se pertenece, y donde se labora, de la cual el empleado ha de sentirse orgulloso de pertenecer.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (LINEAMIENTOS)

5.1 CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación, el análisis practicado para el diseño de lineamientos a fin de mejorar la cultura organizacional en el “Ambulatorio Dr. José María Vargas”, permite concluir lo siguiente:

Los resultados arrojados con la aplicación de la entrevista, dejan ver que no todos los trabajadores de la Institución tienen un alto conocimiento en relación a la cultura organizacional. La gran mayoría está enmarcado entre medio y bajo.

Aunque no se nota total convicción, los empleados afirmaron que la cultura organizacional representa una herramienta útil para alcanzar cambios laborales positivos en el Ambulatorio Dr. José María Vargas.

Los empleados consideran que existe una diversidad de elementos que conforman la cultura organizacional, que se ponen de manifiesto en la Institución entre las que destacan: las creencias, los valores, los símbolos, los hábitos y las costumbres.

En opinión de los trabajadores, el logotipo, representa el principal símbolo que identifica a la Institución. Seguido del slogan también fue indicado.

La investigación dejó ver que los valores brindados por la cultura organizacional en la Institución, están enmarcados en la responsabilidad, la puntualidad, la innovación y el respeto mutuo.

Los empleados emitieron diversas opiniones en lo referente a la similitud existente entre los valores familiares y los valores organizacionales, pues la mayor parte compartieron que es muy poca la similitud. Otros mediante algunos completamente. Mientras, cierto porcentaje no lo considera similar.

Los empleados del Ambulatorio Dr. “José María Vargas” opinaron sentirse identificado con la institución. Claro, que algunos, con menos convicción, tal vez por el poco tiempo laborando en la organización.

Se observa mediante los resultados arrojados que hay diversas opiniones en cuanto a los beneficios que ofrece la institución al trabajador por la mayor parte se inclina a que son muy pocos estos mientras que otros opinan que existen mejoras, políticas de ascensos.

Los empleados manifestaron que el “Ambulatorio Dr. José María Vargas, funciona en forma coordinada, por lo que, se considera importante al permitir enlazar la mente del trabajador con su comportamiento organizacional.

Se observó que las normas en la Institución no son captadas a plenitud por los trabajadores, pues los entrevistados manifestaron que éstas se cumplen, sólo algunas veces a cabalidad.

Se nota un cumplimiento de una norma más o menos aceptable enmarcada ésta en el respeto en el horario de trabajo, seguida del uso de uniformes. Sin destacar el pleno dominio de alguna norma impuesta en la Institución.

En opinión de los empleados, son muchos los aspectos que proporciona la cultura organizacional a la Institución, como son, la confianza laboral, comunicación abierta, solución de problemas en equipo y participación en la información. Claro está, sin sobresalir o resaltar ninguno de los señalados.

La investigación deja ver, que la Gerencia Superior de la Institución, está preparada sólo en términos medios, para emprender el cambio y la transformación de la cultura organizacional. Aunque un número aceptable afirmó que tal preparación existe muy poco en la gerencia señalada.

Algo que puede considerarse positivo, es que los empleados consideran, casi en su totalidad que el Ambulatorio Dr. José María Vargas, funciona mejor que otros de su estilo.

Según la opinión de los entrevistados, ellos opinaron que existen símbolos que los identifican, y estos a la vez establecen distinciones entre el ambulatorio con las demás instituciones.

Se observo que uno de los valores que brinda la cultura en esta institución esta enmarcada en la responsabilidad, estos se sienten comprometidos con algo mas grande que el interés personal, es decir, están interesados en el logro de los objetivos organizacionales.

La investigación dejo claramente que mediante la cultura se controla y dirige la diversidad de actitudes y comportamiento de los empleados de la institución y la forma de desempeñar su trabajo en la misma.

5.2 LINEAMIENTOS

1. PREPARAR AL PERSONAL EMPLEADO PARA EMPRENDER EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

¿Cómo se realiza?

Brindándoles la oportunidad de crecimiento tanto a nivel profesional como personal.

Estimulando el interés por aprender, asimilar y expresar nuevos y modernos conocimientos, a la par de los tiempos actuales.

Considerando todos los requerimientos exigidos actualmente por la globalización empresarial y la competencia que son unos factores muy importantes hoy día.

Capacitando al personal mediante talleres, cursos, seminarios y charlas; a manera de buscar ampliar sus conocimientos en relación al trabajo o labor que desempeñan en la Institución.

¿Qué se espera?

Lograr que todo el personal esté preparado para enfrentar los nuevos retos culturales que se presentan en la Institución.

Desarrollar su potencial mejorando y actualizando su capacidad laboral, de manera de minimizar y facilitar sus actividades laborales.

Tomar decisiones acertadas y oportunas en cuanto al comportamiento profesional en la organización que ha de caracterizar a un excelente trabajador.

Contar con un personal con iniciativas y creatividad, habilidades y destrezas propias a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos.

2. ENUNCIAR Y DAR A CONOCER UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS Y DE VALORES CULTURALES, QUE SEAN INTERNALIZADOS POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Cómo se realiza?

Dando a conocer la visión de la Institución a todo el personal a través de carteleras informativas o cualquier otro medio de manera que tengan presente lo que va a ser la organización en el futuro en relación a la calidad y satisfacción de sus usuarios.

Dirigiendo los esfuerzos de los empleados hacia el logro de las metas y objetivos propuestos por la organización.

Induciendo a todos los miembros de la Institución a cumplir con las reglas o normas impuestas por la organización.

Buscando la excelencia directiva del vértice de la base, para desarrollar verdaderos equipos de trabajos, con un alto sentido de pertenencia que posibiliten un ambiente laboral agradable.

¿Qué se espera?

Lograr que todo el personal conozca los objetivos y/o metas de la Institución y se identifiquen con el tipo de trabajo que realice para que exista una congruencia entre el mismo.

3. TRANSMITIR UN SENTIDO DE IDENTIDAD A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DONDE SE SIENTAN SATISFECHOS E IDENTIFICADOS CON SU LUGAR DE TRABAJO.

¿Cómo se realiza?

Estudiando cuáles personas tienen mayores posibilidades de presentar problemas de comportamiento asociados con la insatisfacción dentro del lugar de trabajo que están afectando su rendimiento y buscar manera de solventarlo.

Mejorando las condiciones de remuneración

Colocando al empleado en el puesto acorde a su capacitación.

Mejorando las relaciones interpersonales.

Adoptando el mejor estilo de liderazgo.

Promover y crear sistemáticamente a todo el personal de la Institución lealtad, confianza, participación, comunicación, valores y congruencia en la conducta.

¿Qué espera?

Que los miembros de la organización se identifiquen con su cultura, lo cual origina un compromiso personal con la empresa.

Genera un compromiso con algo más grande que el interés personal, el trabajador se interesa más, tanto por el logro de los objetivos organizacionales como por los individuales.

Disminuya la insatisfacción del trabajador.

Incrementa la productividad y el desempeño.

Que el trabajador se sienta satisfecho con el logro de los objetivos.

5. CREAR POLÍTICAS Y PROGRAMAS CON ENFOQUES, Y VALORES HUMANOS.

¿Cómo se realiza?

Creando políticas y programas donde al trabajador se le tome en cuenta como lo que representa: el elemento o recurso más importante en toda organización.

Dejando que el trabajador participe en las actividades de la Institución, no presionarlo, controlarlo, ni estar continuamente bajo la supervisión de sus superiores, ya que esto provocaría inhibir sus acciones.

Dándole la suficiente libertad y confianza a los empleados para tratar abiertamente sus conflictos y críticas.

Motivando al personal, premiándolos, recompensándolos, mantenerlos entusiastas, activos y dispuestos a rendir al máximo en la Institución, mediante incentivos, como una justa remuneración o la escala de puestos.

Ofreciéndoles o dándoles la oportunidad de crecer, desarrollar su potencial profesional y personal.

¿Qué se espera?

Lograr la integración del equipo y optimizar.

Inducir al personal empleado a la ayuda mutua y no a competir entre ellos mismos.

Incentivar sin discriminación a todo el personal que labora en la Institución.

Remunerar a los trabajadores de manera equitativa en función de sus esfuerzos y su rendimiento laboral.

6. IMPLANTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ACEPTABLE POR TODOS LOS TRABAJADORES DE LA INSTITUCIÓN.

¿Cómo se hace?

Tomando e impartiendo interés, por parte de la Gerencia de la Institución, en emprender un mejoramiento continuo en la organización.

Diseminando la transformación de la Institución.

Desarrollando con pasión el bienestar institucional.

Facilitando la aceptación de hábitos y valores al personal del Ambulatorio.

Emprendiendo un liderazgo renovador y competitivo.

- Dirigiendo campañas de convencimiento y concientización en las cuales el concepto de cultura organizacional sea comprendido por todos los miembros de la Institución.

¿Qué se espera?

Contar con una gerencia competitiva capaz de permitir y facilitar el alcance del bienestar colectivo e institucional.

Obtener la clave de la satisfacción laboral del trabajador, representada en la participación de todos en la toma de decisiones.

Lograr un cambio en el estilo de dirección, en el que la alta gerencia asuma la responsabilidad de la innovación organizacional y modele nuevas conductas que se han de incorporar en el trabajador.

Responder a los retos culturales que imponen a la organización.

Desarrollar en el empleado aspectos relacionados con los valores de la excelencia, la ética, la honestidad, la lealtad, la cortesía y con el poder transformador para proyectar acciones y enfrentar así los desafíos culturales que ameritan los nuevos tiempos.

BIBLIOGRAFÍA

ABRAVANEL, E (1.992) “Cultura Organizacional. Santa fe de Bogotá: Ed Legis

ARIAS, G. Fernando: **Administración de Recursos Humanos.** WWW. Monografías. Com. Madrid. España, 2.002.

BALESTRINI A., María: **Metodología Tradicional** Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1.998.

CANALES, Francisco: **Metodología de la Investigación.** Tercera Edición. Editorial Limusa, S.A. México, D.F. 1.999.

CARVAJAL, P. Gladys: **Cultura y Clima Organizacional.** Universidad Santa María Caracas. Venezuela, 2.000.

CHIAVENATO, Idalberto: **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 5^{TA} Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México, 2.000.

FERNÁNDEZ, Jones: **Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación.** BL Consultores Asociados. Caracas-Venezuela, 2.000.

GARCÍA, Salvador: **Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional.** Editorial Mc Graw-Hill. España, 1.997.

GRANELL, Roberto: **Cultura Organizacional.** Universidad Tecnológica de Panamá. Norman Oklahoma, 1.997.

GUEDEZ, Víctor: **Gerencia, Cultura y Educación.** Fondo Editorial Tropikos/Laedec. Caracas-Venezuela, 1.998.

HODGETTS, R. y ALMAN, S. Comportamiento en las Organizaciones. México. Mc Graw- Hill / Interamericana, 1.989.

HODGETTS, R. y ALMAN, S. Comportamiento en las Organizaciones. México. Mc Graw- Hill / Interamericana, 1.994.

INSTRUCTIVO ORGANIZACIONAL AMBULATORIO DR. "JOSÉ MARÍA VARGAS, 2.000.

LEE, Lewis: **Cultura Organizacional**. Nueva Tendencia de la Gerencia de Recursos Humanos. WWW. Monografías. Com. México, 2.001.

MALAVÉ, Johann: **Administración y Gerencia**. Editorial Mc Graw-Hall. México, 2.000.

Mc. Connell, J (1.998). Psicología: Estudio del Comportamiento Humano. México: Mc Graw Hill. (2da Ed)

MERANI, Alberto. Diccionario de Sociología. México: Ediciones Grijalbo, S.A 1.984.

NOEL, David: **Cambio Cultural en las Organizaciones**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Impresora Roma. DF México, 1.997.

ROBBINS, Stephen: **Administración, Teoría y Práctica**. Tercera Edición. Editorial Interamericana. México, 1.996.

SABINO, Carlos: **El Proceso de la Investigación**. Editorial Cometa. Bogotá-Colombia, 1.996.

VIVAS, Joaquín: **Enfoques Estratégicos de Administración**. WWW. Monografías. Com. Bogotá-Colombia, 2.002.

WENDELL, Francisco: **Desarrollo Organizacional**. Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall. España, 1.996.