



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE  
PREVISIÓN DEL PROFESORADO DE LA UCV (IPP-CARACAS) Y SU  
PROYECCIÓN EN SU IMAGEN CORPORATIVA.**

**Trabajo especial de grado para optar al Título de Licenciada en  
Comunicación Social**

**Autora: Rosibel Chacin Amaro**

**C.I: 1712509**

**Tutora: Prof. Mariana Bacalao**

**C.I: 6978272**

**OCTUBRE 2007**

## **AGRADECIMIENTO**

La realización de este proyecto no hubiese sido posible sin el inigualable respaldo de una serie de personas que me brindaron su apoyo en los momentos más críticos.

En primer lugar agradezco al Instituto de Previsión del Profesorado, sede Caracas, por haberme abierto sus puertas para llevar a cabo este estudio, especialmente al personal del departamento de prensa, quienes pese a encontrarse repletas de trabajo encontraron siempre la manera de brindarme información y participar en este proyecto para que la investigación fuese aún más oportuna.

Igualmente agradezco a mi tutora, excelente persona y profesional, quien me brindó su apoyo en momentos de urgencia y premura, ofreciendo su valiosa guía para el correcto desarrollo de este trabajo.

También agradezco especialmente a mis superiores y compañeros de trabajo de Latinpanel, quienes me permitieron disponer del tiempo necesario para llevar a cabo mi investigación, y sin el cual no hubiese sido posible culminarla a tiempo.

A mi novio, Alejandro, por toda la paciencia y solidaridad brindada, por estar allí cuando necesité su respaldo.

Y el último pero más importante agradecimiento es para mi mamá, quien ha sido mi más grande apoyo durante todo el proceso de desarrollo de este trabajo, y de quien día a día aprendo la importancia de la constancia, el esfuerzo, la tenacidad, la solidaridad, el compromiso y el trabajo organizado. Ella me devolvió los ánimos cuando por momentos los perdí, me aconsejó sabiamente cuando más lo necesitaba. Estuvo conmigo haciéndome dar lo mejor de mí, transmitiéndome una visión positiva bajo toda circunstancia, por eso le agradezco inmensamente.

***Dedicatoria***

A mis queridos padres, Rosa y Antonio.

## INDICE

	<b>Página</b>
INDICE GENERAL	iv
RESUMEN	xiii
Introducción	11
<b>CAPITULO I: Situación objeto de estudio</b>	
1.1. Planteamiento del problema	13
1.2. Justificación	15
1.3. Objetivos	17
1.4. Antecedentes	18
<b>CAPITULO II: Desarrollo teórico conceptual</b>	
2.1. Cultura Organizacional	24
2.1.1. Génesis de la Cultura Empresarial	24
2.1.2. Teorías sobre Cultura Organizacional	27
2.1.3. Concepto integrado de Cultura Organizacional	33
2.1.3.1. La Cultura Organizacional: sistema de valores, creencias e ideologías.	34
2.1.4. Origen y desarrollo de las Culturas Organizacionales: Relación individuo-sociedad	36
2.1.5. Tipos de Cultura Organizacional	40
2.1.6. Integración entre Cultura y Sistema Sociocultural de la Organización	45
2.1.6.1. Identidad Corporativa	47
2.1.6.2. Liderazgo Organizacional	50
2.1.6.3. Motivación al trabajo	52
2.1.7. La cultura como instrumento socializador e integrador en una organización	54
2.1.8. Cultura Organizacional: parte esencial de la personalidad de la institución	54
2.2. Imagen Corporativa	57

2.2.1. Bases conceptuales	57
2.2.2. Relación entre Identidad e Imagen Pública Corporativa	59
2.2.3. Clima Organizacional: convergencias y divergencias	61
2.3. Cultura e Imagen Corporativa	66
2.4. Importancia del Estudio de la Cultura Corporativa	68
2.4.1. Cultura Organizacional y efectividad empresarial	68
2.5. Metodologías para Valorar la Cultura Organizacional	71
2.6. El Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV: Contexto organizacional	76
2.6.1. Historia	76
2.6.2. Estructura Organizacional actual	79
2.6.3. Políticas laborales Internas	83
2.6.4. Situación Actual	85
2.7. Algunas Conclusiones	86
<b>CAPITULO III: Marco metodológico</b>	
3.1. Tipo de Investigación	89
3.2. Selección de la muestra	89
3.3. Fases del desarrollo de la experiencia	93
3.4. Diseño, construcción y administración del instrumento	97
3.5. Condiciones de validez y contenido	103
3.6. Procesamiento y análisis de los resultados.	105
3.6.1. Procesamiento e Interpretación de Resultados del Cuestionario 1: Cultura Organizacional.	106
3.6.2. Análisis de los resultados sobre la Cultura Organizacional del IPP- Caracas	114
3.6.3. Procesamiento e Interpretación de Resultados del Cuestionario 2: Imagen Pública	118

3.6.4. Análisis de los Resultados sobre la Imagen pública del IPP-Caracas	122
3.7 Algunos lineamientos orientados a potenciar la Cultura Organizacional del IPP	125
3.7.1. Lineamientos orientados a fortalecer la Cultura organizacional	125
3.7.2. Lineamientos orientados a fortalecer la Imagen Corporativa	127
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS	138

#### **LISTA DE TABLAS**

Tabla No. 1 Modalidades de la Cultura Organizacional	42
Tabla No. 2 Escalas de Clima Organizacional	64
Tabla No. 3 Distribución de la muestra del personal adscrito a los Departamentos del IPP que tienen relación directa con el usuario	91
Tabla No. 4 Tabla de contenidos: Cultura Organizacional	98
Tabla No. 5 Tabla de contenidos: Identidad Corporativa	99
Tabla No. 6 Distribución de los ítems de la parte II: Cultura organizacional	101
Tabla No. 7 Distribución de los ítems de la parte III: Identidad Corporativa	102
Tabla No. 8 Distribución de los ítems del cuestionario Imagen Corporativa	103
Tabla No. 9 Correspondencia entre los resultados y la tipología de cultura organizacional	117

#### **LISTA DE FIGURAS**

Figura No. 1 Esquema conceptual de Cultura Organizacional. Adaptación de Allaire y Firsirotu (1992)	33
Figura No. 2 Modelo de Edgar Shein	67

Figura No. 3 Etapas para el estudio de las organizaciones	75
Figura No. 4 Organigrama de la APUCV-IPP	80
Figura No. 5 Organigrama del IPP. Departamentos seleccionados en la muestra.	90

### **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO No. 1 Tipo de personal encuestado que labora en el IPP	106
GRÁFICO No. 2 Antigüedad del personal encuestado que labora en el IPP	107
GRÁFICO No. 3 Inducción al ingresar a la institución	107
GRÁFICO No. 4 Rasgos que caracterizan la cultura organizacional en el IPP Desde la perspectiva de los empleados	108
GRÁFICO No. 5 Opinión de los empleados con relación a la identidad corporativa	112
GRÁFICO No. 6 Imagen Corporativa-Usuarios Profesores	119
GRÁFICO No.7 Imagen Corporativa-Usuarios Familiares	121
<b>LISTA DE ANEXOS</b>	
ANEXO No. 1 Evaluación de Desempeño Nivel Técnico Profesional (Servicios)	139
ANEXO No. 2 Cuestionario No. 1	144
ANEXO No. 3 Cuestionario No. 2	148
ANEXO No. 4 Matriz de datos	151

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO DE  
PREVISIÓN DEL PROFESORADO DE LA UCV (IPP-CARACAS) Y SU  
PROYECCIÓN EN SU IMAGEN CORPORATIVA.**

Autora: Rosibel Chacin Amaro

Tutora: Prof. Mariana Bacalao

Fecha: Octubre, 2007

**RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo, explorar la cultura organizacional del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV (Caracas) y su relación con la Imagen que los usuarios tienen de la institución. Se asumió un enfoque sistémico de la organización y una concepción integradora de cultura organizacional, en el cual se le considera causa y consecuencia del desempeño del público interno de la institución, así como de la imagen que éste transmite a sus públicos externos. El estudio se desarrolló en tres fases. La primera y segunda fase contemplaron la revisión documental del material Institucional y la realización de entrevistas con trabajadores clave, así como el diseño de dos instrumentos: uno dirigido a una muestra de 38 empleados del IPP-Caracas, con el propósito de indagar los valores, percepciones, creencias y grado de identificación que comparten los miembros de la organización; y el segundo cuestionario, dirigido a una muestra de 38 afiliados, para explorar la imagen que estos poseen sobre el IPP-Caracas. En la tercera fase se administraron los instrumentos, y los datos fueron procesados mediante procedimientos cualicuantitativos.

Los resultados permitieron observar que: la cultura organizacional determina el comportamiento de los miembros dentro de una institución,

quienes a su vez la proyectan hacia el público externo; la cultura organizacional del IPP se caracteriza por ser débil-funcional, básicamente por ineficiencias comunicacionales; la imagen pública es positiva y se corresponde con su cultura organizacional.

Con base en los resultados, se formularon algunos lineamientos orientados a revertir los aspectos débiles de la cultura organizacional del IPP y a potenciar sus fortalezas. Finalmente se elaboraron conclusiones desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico que apuntan hacia la necesidad de resaltar la importancia del diagnóstico cultural dentro de toda organización y en especial en aquellas destinadas a proveer servicios.

**Descriptor:** Cultura organizacional, imagen pública, identidad corporativa.

## **ABSTRACT**

### **THE ORGANITATIONAL CULTURE OF THE PROFESSORS PREVISION INSTITUTION OF THE UCV (PPI-CARACAS) AND ITS REPERCUSSION ON ITS CORPORATIVE IMAGE.**

The present study's main objective is to explore the organizational culture of the UCV Professor's Prevision Institute (Caracas), and its relation with the Image that users have about this Institution. It contemplates a systemic grasp of the organization, as well as an integrator concept of organizational culture that considers it as a cause and a consequence of the members of an institute, and of the image that the organization sends out to its external publics.

The investigation was developed through three steps. The first and second, consisted on both documental revision of all institutional material and interviews to some of the key employees, as well as the design of two questionnaires: one intended for a group of 38 PPI-Caracas workers in order to inquire into the values, perceptions, beliefs and level of

recognition that the members of the institute share; and the second questionnaire, made for 38 users with the purpose to explore on the image they have about the mentioned organization.

On the final step, the questionnaires were administrated and the information was processed via qualitative and quantitative methods. The results allowed observing that: the organizational culture determines the behavior of employees in an organization, who at the same time are constantly transmitting its culture to the external public; the PPI's organizational culture demonstrated to be weak-functional, this maybe because of communicational inefficiency; its public image is positive and it coincides with the overall state of its organizational culture.

Based on these results, this study presents some recommendations oriented to, on one hand, revert those negative aspects detected on PPI's organizational culture and, on the other hand, to empower its strengths.

Finally, conclusions were established from a theoretical, methodological and practical point of view, pointing out the importance of the cultural diagnostic in an organization, especially in those that provide services.

**Descriptors:** Organizational Culture, Public Image, Corporative Identity.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de la comunicación corporativa, la cultura organizacional es un componente esencial, definido como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas por sus miembros, que impacta positiva o negativamente en las instituciones y cuya revisión se considera indispensable para garantizar la efectividad, sostenibilidad y buen funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de un sistema organizacional.

Toda organización tiene una cultura que la identifica y orienta su accionar, y una imagen que sus públicos tienen de ella. Las distintas manifestaciones de los miembros de una organización, permiten diagnosticar la cultura que le es propia y, a partir de ésta, observar cómo se proyecta en sus públicos externos a través de los distintos mensajes que emanan de ella.

En una Organización cuyo fin no es la producción o venta de productos sino de servicios, los máximos exponentes de la transmisión de mensajes hacia el exterior son sus miembros, especialmente aquellos que, por la naturaleza de sus funciones, se mantienen en constante interacción con el usuario de la Institución.

En tal sentido, en este trabajo se plantea el desarrollo de una investigación de campo, que pretende indagar la cultura organizacional que comparten los miembros del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV (IPP-UCV), en su sede de Caracas, a través de las percepciones que poseen los usuarios con respecto a la Entidad y analizar su repercusión en la formación y proyección de la Imagen corporativa de esta institución. El desarrollo de este trabajo se estructura en tres capítulos tal como se menciona a continuación:

En el **capítulo I** se describe la situación objeto de estudio, el planteamiento, la justificación y los objetivos de la investigación. Asimismo se presenta la indagación en otros estudios con objetivos o propuestas

similares que se han llevado a cabo anteriormente, y que sirvieron de referencia para la investigación realizada.

El **capítulo II** aborda el marco teórico del trabajo, puntualizando en los aspectos conceptuales y metodológicos sobre la cultura organizacional e imagen corporativa, así como la descripción del contexto objeto de nuestro estudio.

En el **capítulo III** se desarrollan las fases de la investigación para finalmente analizar e interpretar los resultados que permiten una aproximación a las respuestas a las preguntas planteadas. En este capítulo se esbozan además, algunos lineamientos orientados a potenciar la cultura organizacional de modo que se proyecte en una imagen pública coherente con la identidad de la institución.

Por último, se presentan las conclusiones desde los tres puntos de vista que contempló el presente estudio: lo teórico, lo metodológico y lo práctico.

Por su naturaleza y complejidad, este trabajo no pretende ser exhaustivo y mucho menos formular soluciones a la problemática planteada, pero puede resultar útil para trabajos de investigación que se desarrollen en esta línea y servir de referencia para el diseño de estrategias que permitan optimizar el desempeño de la institución.

## **CAPITULO I**

### **SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

En este capítulo se exponen las razones que motivaron y justificaron el estudio, así como los objetivos que orientaron el desarrollo del trabajo y los antecedentes que sirvieron de referencia para el desarrollo de los capítulos subsiguientes.

#### **1.1. Planteamiento del problema**

El Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP de la UCV), es una Fundación sin fines de Lucro, de carácter privado que nace de la mano de la Asociación de Profesores de la UCV (APUCV) con el objeto de atender a las necesidades de previsión social integral del gremio académico de esta entidad universitaria.

La razón de ser de esta Institución es velar por el fortalecimiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad académica de la Universidad Central de Venezuela y sus familiares de vínculo directo (hijos, nietos, padres), a través del fomento y desarrollo de programas financieros y de salud integral que beneficien a sus afiliados.

En tal sentido, el IPP-UCV se propone la misión de “optimizar las funciones y servicios con un enfoque integral del usuario, mediante el cambio y adecuación de paradigmas y racionalización de los procesos, fortaleciéndolos tecnológicamente y articulando las dependencias comprometidas en una unidad de propósitos”.

Sin embargo, la compleja estructura y variedad de servicios de este organismo donde se conjugan diversas funciones orientadas a mejorar la calidad de vida del Profesorado, hace que el sistema comunicacional entre las distintas dependencias, y entre estas y los usuarios también sean complejos. Como en toda organización, en ella

coexisten una serie de variables o elementos que constituyen el corpus organizacional de su sistema social y cuyo grado de efectividad repercute positiva o negativamente en el buen funcionamiento de la misma, propiciando o inhibiendo el logro de sus objetivos. Dado al alto grado de responsabilidad social que una institución de esta índole lleva consigo, y siendo una organización cuya efectividad se mide a través de las percepciones u opiniones de quienes se valen de sus servicios, resulta de vital importancia monitorear regularmente el desempeño y operatividad de la misma, o de lo contrario correría el riesgo de que esta se aleje de lo que la propia institución pretende, disminuyendo así sus niveles de efectividad y generando insatisfacción y descontento entre sus usuarios.

La vivencia a través de una pasantía realizada durante dos meses en el Departamento de Información y Relaciones Interinstitucionales de la APUCV-IPP, permitió evidenciar cierto nivel de inconformidad entre el personal de la Institución, probablemente por problemas de desinformación y falta de comunicación entre sus miembros, y principalmente entre directivos y empleados. Como consecuencia de ello, se percibía en la Institución un estado de desconfianza e incertidumbre, que se manifestaba a través de sus comentarios. Desde la perspectiva de los empleados, esta situación contribuyó al desarraigo entre el empleado y la Institución, lo cual influye de manera negativa en su desempeño laboral, y por ende en la calidad de servicio que recibe el usuario de la Organización. Asimismo, el estado de incomunicación que reina en la institución propicia cierta resistencia o rechazo hacia las decisiones o cambios introducidos por la Gerencia, ya que los empleados no son comunicados de manera efectiva sobre los beneficios que éstos proporcionan a su trabajo y a la institución.

Este panorama, permitió un acercamiento a priori sobre los aspectos que influyen en el desempeño de los miembros del Instituto de Previsión del Profesorado, y que hace que éstos adopten diversas posturas ante determinadas situaciones o experiencias organizacionales.

Lo antes señalado motivó el trabajo de investigación que se presenta y que apunta hacia la necesidad de examinar los valores, creencias y percepciones que los miembros de los distintos ámbitos laborales del Instituto de Previsión al Profesorado comparten y adoptan en cada una de las acciones que desarrollan en pie de la organización, es decir, explorar su cultura organizacional y observar cómo ésta podría estar condicionando la imagen pública.

Los resultados de este trabajo podrían contribuir a la detección de las debilidades que pueden afectar la calidad del desempeño del personal que labora en la institución, así como contribuir a identificar las fortalezas y oportunidades con miras a optimizar los rasgos comunicacionales asociados a una Imagen positiva y como consecuencia, estimular el alto desempeño que desde la perspectiva del propio personal debe considerarse.

## **1.2. Justificación**

Los continuos estragos de la economía cambiante y los altos niveles de competitividad producto de la globalización de los últimos años; así como las constantes variaciones y actualizaciones en las Tecnologías de Información, representan grandes retos ante los que se enfrentan hoy por hoy las organizaciones tanto públicas como privadas con aspiraciones de expansión y fortalecimiento.

Bajo este contexto se concibe un nuevo modelo de gestión empresarial que entiende a toda Organización como un sistema complejo de comunicaciones, donde el eficiente y eficaz flujo de la información que se genera en su seno, constituye un proceso vital para el desarrollo y sostenibilidad de la misma.

En este sentido, toda empresa se gesta con base en determinados propósitos que para alcanzarlos deberá, sin duda, valerse de su capital humano o miembros de la organización (público interno), quienes se

encuentran comunicando permanentemente, de manera intencional o no, el ser y el hacer de la institución a la que pertenecen, a través de las acciones, aptitudes y actitudes que adoptan en el día a día, y que a su vez determinan de manera directa la condición de la Imagen Corporativa de la Organización en cuestión.

Por lo antes señalado, el trabajo que se presenta, adquiere relevancia desde el punto de vista teórico, tal como lo expone Scheinsohn (1988) al definir la Imagen Empresarial como un “activo” que no sólo pertenece a la empresa sino que depende en mayor medida de sus públicos, tanto internos como externos, quienes son los que en definitiva la construyen adaptándola a su sistema de creencias. La imagen entonces se forma no sólo de los mensajes explícitos y voluntarios que la organización se propone emitir, sino a partir de la percepción de los actos cotidianos que consciente o inconscientemente lleva a cabo.

Es en este contexto donde el concepto de Cultura Organizacional cobra particular importancia, ya que ella constituye el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas por el público interno de una organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la misma. En una empresa destinada al ofrecimiento de servicios, donde el contacto directo de sus miembros con el usuario es el principal emisor comunicacional de la Organización, la cultura corporativa juega un papel sumamente importante, por cuanto la manera en que los integrantes de la propia institución entiendan y perciban a la organización, ésta se proyecta de forma voluntaria o involuntaria a sus públicos externos.

Por esta razón, una Organización no debe ni puede conformarse con definir y promover su Identidad sino que además debe preocuparse por indagar cómo es asimilada o entendida por los agentes encargados de transmitirla, de modo que sea percibida por sus públicos como un todo coherente en el que todas sus partes operan en función de los valores y objetivos ideales para el funcionamiento armónico del sistema organizacional.

Por lo antes expuesto, este trabajo se orienta a la indagación y el análisis situacional de la cultura organizacional que comparten los miembros del Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP-UCV) específicamente en su sede de Caracas y examina cómo ésta repercute en la Imagen que poseen los usuarios de este organismo.

En virtud de su responsabilidad en los servicios sociales que presta a una amplia comunidad conformada por profesores y empleados de la máxima Casa de Estudios y extendida a sus hijos y familiares cercanos, resulta de gran interés explorar el estado de su cultura organizacional, a través de la opinión de su público interno (miembros de la institución) y conocer de qué manera repercute en la imagen que proyecta a su público externo (usuarios). En concordancia con estas ideas, se plantearon las siguientes interrogantes, que constituyeron el eje central de esta investigación:

¿Cómo afecta la cultura organizacional del IPP la Imagen pública que se tiene de la institución? ¿Hay correspondencia entre la identidad que propone la organización y los valores y percepciones adoptados por sus miembros?

Las respuestas a estas interrogantes permiten sugerir acciones para mejorar u optimizar los procesos comunicacionales con el objeto de fortalecer los valores de la organización.

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General:**

Explorar la cultura organizacional del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV, sede Caracas, y su repercusión en la Imagen que sus usuarios tienen de la institución.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar al IPP de la UCV, sede Caracas, como objeto del estudio, en términos de su identidad corporativa.
2. Indagar la opinión de los:
  - 2.1. Empleados del IPP de la UCV con relación a la cultura organizacional de la institución.
  - 2.2. Usuarios del IPP de la UCV con relación a la imagen pública de la Institución.
3. A partir de los resultados obtenidos en la indagación anterior, analizar la correspondencia entre:
  - 3.1. la identidad que propone la organización y los valores y percepciones adoptados por sus miembros (cultura organizacional).
  - 3.2. la cultura organizacional y la imagen pública
4. Proponer lineamientos orientados a potenciar la cultura organizacional que proyecta en una imagen pública coherente con la identidad de la institución.

**1.4. Antecedentes**

Luego de un proceso de revisión documental, se reseñan a continuación algunos trabajos de investigación enmarcados en el área de las Comunicaciones Corporativas, específicamente en torno a la Cultura Organizacional y la Imagen Corporativa, que sirven de marco referencial para la investigación que se pretende llevar a cabo. Sin embargo es importante aclarar que pese a los esfuerzos realizados por ampliar esta consulta, el área de Investigaciones y trabajos de grado de la biblioteca central de la UCV se estuvo restringida durante los meses durante los

cuales se efectuó la investigación debido a fallas de tipo estructurales, lo cual dificultó presentar un marco referencial más extenso.

Deninson (1991) desarrolla el trabajo “Cultura Corporativa y productividad organizacional”, en el cual plantea una teoría cultural de la efectividad organizacional entendida como una función desempeñada por el sistema social de una organización, basada en la interrelación de los valores y creencias compartidas, traducidas en políticas y procedimientos uniformes y consistentes de una organización.

El autor desarrolla una investigación que combina procedimientos cuantitativos y cualitativos para estudiar el impacto que puede tener la cultura organizacional sobre el desempeño y la efectividad de una organización a lo largo del tiempo. El estudio se lleva a cabo en dos fases. La primera fase –fundamentalmente cuantitativa- contempla el diseño de instrumentos estandarizados aplicados en forma comparativa a 34 organizaciones. En la segunda fase examina con mayor detalle cinco de las 34 organizaciones (Medtronic, People Express Airlines, Detroit Edison, Procter & Gamble, Texas Comerse Bancshares), empleando el método cualitativo en el estudio de la historia y antecedentes de la corporación, su cultura empresarial, los procedimientos o prácticas gerenciales y su efectividad. El estudio de este autor contribuye al análisis conceptual del tema que se investiga y aporta elementos desde el punto de vista metodológico que resultan útiles.

Carvajal (2000) en su Investigación titulada “Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar”, presenta el estudio documental-descriptivo de la Cultura Organizacional en las Fuerzas Armadas Nacionales, teniendo como objeto el análisis de la Cultura como elemento impulsador del éxito en la organización castrense, considerando su valor estratégico para alcanzar alto grado de productividad de sus miembros. A partir de esta investigación, se elaboraron conclusiones y

recomendaciones basadas en la importancia de generar un cambio cultural en la organización castrense, que fomente entre sus integrantes mayor compromiso hacia las labores que en ella desempeñan.

Esta investigación, resultó de gran interés y pertinencia para el desarrollo del trabajo que se presenta, ya que aporta contenido teórico-conceptual valioso, a partir de una revisión exhaustiva sobre Cultura y Clima Organizacional.

Pérez (2003). Desarrolla un estudio exploratorio sobre la comunicación y la cultura organizacional en una empresa multinacional de origen mexicano. Se trata de una investigación cualitativa basada fundamentalmente en el análisis de documentos de comunicación formal (9 informes anuales, un video corporativo y dos discursos del director general). Específicamente mensajes dirigidos a audiencias internas (empleados o miembros de la empresa alrededor del mundo), así como a las externas que tienen acceso a tales documentos, como son los inversionistas, el gobierno y los competidores, entre otros. La autora aclara que se trata de un estudio de caso con un enfoque interpretativo en el cual se analizan los resultados con base en un modelo cuyos componentes básicos son: la cultura, constituida esencialmente por *sustancia* (la ideología, las creencias y los valores, los cuales no son visibles pero tienen un fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la organización) y *formas culturales* (manifestaciones concretas o las expresiones observables de la cultura, por ejemplo el lenguaje y las historias). Entre las conclusiones la autora señala que la investigación demostró que el lenguaje permite escudriñar en el corazón de la empresa y hacer inferencias acerca de su cultura y descubrir los valores y creencias subyacentes en los textos, así como las ideas y la personalidad de una multinacional como CEMEX. Pese a que este estudio no comparte la metodología planteada en este trabajo, esta referencia se considera relevante en tanto aborda una revisión documental exhaustiva para el análisis de la cultura desde una perspectiva distinta.

Villegas y Finol (2004) desarrollaron un estudio titulado “Identidad, Imagen y Comunicación: estrategias para la proyección de la imagen institucional de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad Central de Venezuela” en el cual abordaron una investigación de tipo cualitativo, que tuvo por objeto la propuesta de un conjunto de lineamientos y estrategias para la proyección de la imagen institucional de la escuela de bibliotecología y archivología de la UCV, basados en un estudio de la identidad y comunicación institucional de la misma. La investigación estuvo sustentada por los fundamentos y teorías propuestos por una serie de autores y especialistas en el área de cultura, identidad, imagen y comunicación institucional y su aplicación en las instituciones educativas a nivel superior. Asimismo se destaca en el estudio un análisis situacional de las universidades venezolanas y sobre la importancia del estrategia de la información en este ámbito. Los resultados de la indagación, permitieron diseñar una propuesta que contempló el planteamiento de una línea estratégica hacia el entorno, el docente, la comunidad estudiantil, la innovación tecnológica y gestión efectiva de la entidad objeto de estudio. En tal sentido, la revisión de este trabajo sirvió de referencia para la elaboración de la presente investigación en tanto que esta se basa en la formulación de lineamientos orientados a fortalecer la imagen de la institución objeto del estudio.

Briceño (2005) desarrolló una “Propuesta de una oficina de Relaciones Públicas y de Atención al Profesor para la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela Núcleo Maracay-Estado Aragua”. En esta investigación la autora se valió de un registro de observación y entrevistas realizadas a una muestra de 79 profesores pertenecientes al público externo de la Organización, empleando análisis cuantitativo y cualitativo para el procesamiento de resultados. Los resultados apoyaron el planteamiento inicial de la autora en cuanto a la necesidad de una Oficina de Relaciones Públicas y de Atención al

Profesor para la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela (núcleo Maracay) que cumpla con las funciones de diseñar y ejecutar actividades orientadas a la difusión de informaciones y la planificación y puesta en marcha de estrategias comunicacionales que traigan consigo la motivación de los públicos de la institución para optimizar las relaciones entre público interno (empleados) y público externo (usuarios y comunidad). Se presenta la propuesta formal que contempla todo lo referente a su estructura, organigrama, funciones, descripción de los cargos, misión, visión, propósito, alcance, objetivos generales y específicos, su factibilidad y presupuesto. Este trabajo constituye un antecedente relevante y de gran utilidad para el desarrollo del presente trabajo, dado que aborda la importancia y necesidad de implementar acciones que contribuyan a la armonía comunicacional entre los públicos internos y externos de la APUCV-Maracay.

Da Silva (2005) en su trabajo "Imagen y marca Mercantil. Proyección de la Institución, visión de sus clientes", planteó una evaluación de la proyección de la marca Mercantil en comparación con la percepción de sus clientes externos. Este trabajo de investigación consistió en el análisis de la imagen corporativa proyectada de la marca de servicios financieros Mercantil, y la comparación de la misma con al Imagen final que perciben sus clientes, con el objeto de evaluar si el mensaje que la empresa pretende proyectar es asimilado por el público externo de la forma esperada. Para ello, el autor se valió de un instrumento de recolección de datos aplicado a una muestra de 200 clientes de la Institución financiera, que permitió indagar en la opinión o imagen formada a nivel de público externo, sobre la empresa. Esta investigación proporcionó resultados que permitieron a la Institución analizada, conocer sobre el nivel de efectividad de sus acciones realizadas en pro de la proyección de la Imagen ideal de la institución, y tomar en consideración los aciertos y desaciertos de sus estrategias de comunicación organizacional, para así desarrollar acciones oportunas

que le permitan superar sus deficiencias y continuar implementando tácticas de mejoramiento en pro de promover una Imagen Pública más positiva. Este estudio es una referencia importante para el trabajo que se pretende realizar desde el punto de vista metodológico en virtud de que aporta un instrumento para evaluar la imagen pública de la empresa.

## CAPITULO II

### DESARROLLO TEORICO CONCEPTUAL

En el desarrollo de este capítulo se sientan las bases teóricas, fundamentos y variables que sustentan el proyecto realizado. En él se contemplan los tres ejes conceptuales centrales de este estudio: Cultura Organizacional, Imagen Corporativa y Caracterización de la Institución evaluada.

#### 2.1 Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional, constituye uno de los componentes claves dentro de toda estructura empresarial. En ella descansan las causas y las consecuencias de su ser y su hacer, lo que la hace un tema complejo, al involucrar en su definición numerosas variables que a lo largo de los años han sido estudiadas y delimitadas por gran número de investigadores. Por esta razón, en este Capítulo, más allá de simplemente abordar el concepto de Cultura Organizacional, se parte de sus cimientos, acompañándola en su evolución hasta ser entendida como eje central de toda Organización dentro de los nuevos paradigmas comunicacionales que rigen la sociedad actual.

##### ***2.1.1 Génesis de la Cultura Empresarial***

La definición de Cultura tiene sus bases teóricas en la Antropología y la Sociología, y a lo largo de los años ha ido evolucionando con la historia de la humanidad.

El siglo XVIII marca el origen del concepto más amplio de cultura que manejamos hoy en día. Es en este período cuando la palabra Cultura deja de hacer alusión a una actividad o labor humana (el cultivo de los campos) para obtener una connotación más metafórica, vinculada con lo

espiritual y lo cognitivo, al ser asociado con el cultivo del conocimiento o de las habilidades humanas hacia las artes, la literatura, la pintura y la filosofía. Es así como este término engloba al conjunto de conocimientos, creencias y saberes adquiridos por la humanidad a lo largo de su historia.

La palabra Cultura, entra entonces a jugar un papel importante en las ciencias sociales, y comienza a ser adoptada por las diversas sociedades como algo propio de ellas, ya que esta deriva de las historias y características únicas de cada una. Es por ello que se habla del término Cultura en singular, porque cada sociedad es poseedora de su cultura, una cultura única que adopta de acuerdo a su configuración social.

No obstante, la consolidación de esta acepción en el campo organizacional no se dio sino hasta finales del siglo XX con el fin de la era industrial y con la formación de las teorías organizacionales que comenzaban a dar importancia al estudio del papel del capital humano dentro de las empresas.

Al respecto, Costa (2001) explica que a partir de la aparición de máquinas y los medios modernos de comunicación en el siglo XIX, la cultura humanista se vio desplazada por la cultura técnica o la era industrial, en la cual se privilegiaba la producción de bienes en detrimento de la circulación de mensajes. Este paradigma del industrialismo se forjó entonces con el objetivo económico, conducido por el pensamiento técnico, hacia el producto, la producción y la productividad, y regidos por la lógica del provecho mercantil, cuyos recursos fundamentales estaban constituidos por el capital y la mano de obra.

Así pues, la era industrial trajo consigo el origen de una forma de organización empresarial regida por los patrones del paradigma de la producción dejando de lado la necesidad de vincular la gestión corporativa con los nuevos sistemas de comunicación también nacientes de la era de la industrialización. Refiriéndose a este hecho, el autor hace

énfasis sobre lo que él denomina una “bifurcación” entre los sistemas de producción y los sistemas de comunicación en el siglo XIX.

Además, Costa (2001) habla de otra bifurcación, pero esta vez dentro de los mismos sistemas de comunicación, separándose en dos ramas: por un lado la de la tecnología de comunicación, y por otro lado, modestamente, en la sociología de la comunicación.

Mientras que la irrupción de la tecnología de comunicación y el desarrollo de los mass media, ha sido aceptada por las organizaciones, la comunicación humana o sociológica, que “paradójicamente” constituye la naturaleza de misma de la empresa, apenas comienza a atribuírsele con la noción de la Comunicación Interna, la Cultura Organizacional, las relaciones con públicos externos y programas de calidad (Op.cit.).

Robbins (1991) sustenta esta idea al explicar que hace diez años “...las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. (p. 439).

Uno de los conceptos introducidos en la industria del comercio para la conciliación e integración de la producción organizacional, las tecnologías de la comunicación y la sociología de la comunicación fue el de “marketing” (Costa, 2001), a través del cual surgió la toma de conciencia del mercado, que consume los productos y al que habría que escuchar, entender y satisfacer. Estas estrategias de marketing influyeron positivamente en la redirección de la publicidad y de las relaciones públicas, las cuales estaban orientadas hacia la organización, producción, administración y provecho de las empresas por encima de las motivaciones e intereses de la colectividad, del mercado, de los clientes y los consumidores, así como de los intereses y motivaciones de los empleados, sometidos a una filosofía de trabajo con tendencia deshumanizadora y alienante.

Como consecuencia de la toma de conciencia y del reconocimiento de la necesidad de reformular las tendencias organizacionales para orientarlas hacia un modo de producción cuya eficacia se encuentre dado por la valorización y no por la cuantificación material, y coincidiendo con la "revolución de los servicios" surge el nuevo paradigma del siglo XXI.

De esta conversión trascendente de la cultura de los bienes materiales a la cultura de los servicios y valores intangibles, emergen nuevos vectores de la gestión empresarial. Es en este contexto donde surge un nuevo concepto de Cultura, enmarcado en la noción de las Organizaciones como sistemas sociales dotados de procesos, normas y estructuras socializadoras.

Sin embargo, este autor señala que este paradigma heredado del siglo XIX y desarrollado a principios del XX, todavía se encuentra adherido a las rutinas de muchas de nuestras empresas hoy día, y explica la necesidad de cambiar este viejo modelo por el paradigma del siglo XXI, que es el de la "gestión integrada en la producción de valor".

### **2.1.2 Teorías sobre Cultura Organizacional**

En la década de los 80's, la Cultura organizacional se convierte en foco de estudio para numerosos teóricos de la administración. Los debates y publicaciones sobre el tema en torno a la Industria Norteamericana, despertaron gran interés, al presentar una forma de gerencia distinta a la propuesta por financistas y estrategias hasta la fecha.

Entre los primeros textos que abordaron la Cultura Organizacional, se encuentra el libro *Theory Z* (Ouchi, 1981), en el que el autor plantea una nueva teoría empresarial basada en la noción del empleado como un ser integral que no puede separar su condición humana o su vida personal de su función laboral. El autor considera necesario incorporar en la gestión empresarial la humanización de las condiciones de trabajo, que conllevan al aumento en la productividad y efectividad de la empresa.

Igualmente, Denison (1991, p.1) cita algunas otras publicaciones en el campo de gerencia organizacional que causaron gran impacto en el ámbito empresarial, tales como "The art of japanese management" (Pascale y Athos, 1981), el cual al igual que Theory Z de Ouchi, centraba su desarrollo en la necesidad de una nueva gerencia a partir de los desafíos planteados por Japón a la industria norteamericana. También cita dos textos publicados a principios de la misma década y que se enfocaron aun más en el estudio de las empresas norteamericanas propiamente: "Corporate cultures" (Deal y Kennedy, 1982), "The change masters" (Kanter, 1983) e "In search of excellence" de Peters y Waterman, (1982). Este último trabajo, contempló el estudio de 62 de las más importantes organizaciones norteamericanas, teniendo como premisa que el organigrama no hace a la empresa, e identificando una serie de valores que parecían ser claves en el éxito empresarial.

Este tipo de trabajos, aborda el estudio de las organizaciones desde su dinámica social, confiriéndole un sentido de ente o escenario en el que se inserta o se compone una sociedad particular. Es a partir de esta concepción de las organizaciones como sistemas sociales que surge la necesidad de incorporar el concepto de cultura a la gestión empresarial.

Con el boom de publicaciones sobre la importancia del estudio de la Cultura Organizacional como nueva herramienta para la Gerencia Empresarial y estrategia para alcanzar el éxito, numerosos autores y teóricos de diversas ramas de las ciencias sociales realizaron estudios y propuestas teóricas, creando un debate en torno al tema.

Allaire y Firsirotu (1992), realizaron un análisis de las diferentes corrientes teóricas que proponen una definición a la Cultura, haciendo hincapié en las diferencias entre las corrientes que la consideran como parte integrante del sistema socioestructural y aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas, e integrándolas a las teorías de Cultura Organizacional.

Entre las corrientes que soportan la visión de las organizaciones como sistemas socioestructurales, según los autores precitados se encuentran:

**Enfoque Funcionalista de Malinowski:** Este enfoque guarda una estrecha relación con la Teoría Z de Ouchi, ya que plantea a la cultura como un mecanismo que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que se le presentan al tratar de satisfacer sus necesidades personales. Así mismo, las organizaciones como sistemas socioculturales deben adaptar sus estructuras y sus funcionamientos de tal modo que permita al hombre integral la satisfacción de sus necesidades mediante la participación en la vida organizacional, de lo contrario, ello afectará la productividad.

**Enfoque funcionalista-estructuralista de Radcliffe-Brown:** Para esta Escuela, “la cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social”. (Op. cit. p.8). Desde este enfoque, se entiende a las Organizaciones como sistemas que operan en función de objetivos, intenciones y necesidades concretas que se encuentran profundamente determinadas por el macrosistema de valores de la sociedad circundante. Sin embargo, esta influencia de los valores predominantes de la sociedad en que se encuentra circunscrita la organización, no impide la formación de un subsistema de valores o ideologías más específicas que se ajusten a una socioestructura propia, y que permitan al individuo su adecuada integración y participación organizacional.

**Escuela Ecológico-adaptacionista de White, Service, Rappaport, Vayda y Harris:** Esta corriente propone que “el medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: él desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye en las características del ambiente”. (Op.cit.p.8). A diferencia del enfoque funcionalista-estructuralista, esta corriente dispone que los subsistemas

de valores existentes en la organización pueden alimentarse o no de los establecidos en la sociedad en que se encuentra inmersa.

**Escuela histórico-difusionista de Boas, Benedict, Kluckhohn y Kroeber:** Considera a la cultura como producto de la interacción y configuración de circunstancias y procesos históricos. En este sentido, la Cultura Organizacional estará en gran parte determinada por las circunstancias en las que se crea y se desarrolla una organización, ya que estas son el origen de ciertos valores e ideologías que se mantienen en el tiempo.

Si bien, estos cuatro principios o corrientes que sirven de base para el estudio de la Cultura Organizacional abordan diversos aspectos que intentan explicarla, quedan por fuera las tendencias teóricas que conciben a la Cultura en el marco de las Organizaciones desde una visión más subjetiva. La tendencia de que se habla es la que define a las Culturas Organizacionales como sistemas de ideas, construida con base en concepciones del mundo, a esquemas de símbolos y procesos cognitivos. Para explicar con mayor profundidad esta corriente, es necesario considerar el análisis de los planteamientos de las diversas escuelas que la fundamentan, tal como se expone a continuación.

**Escuela Cognoscitiva de Goodenough:** Goodenough, (citado por Allaire y Firsirotu, 1992), plantea a la cultura como "...la manera como un grupo de personas ha organizado su experiencia del mundo concreto, de tal modo que le confiera una estructura como mundo fenomenal de formas, es decir, sus percepciones y conceptos" (p. 16). Este concepto de Cultura Organizacional se define como sistema de conocimientos adquiridos por los integrantes de una organización, con el objeto de estipular comportamientos y formas de operar aceptables dentro de la misma. En el campo de las teorías organizacionales, esta acepción de Cultura se asocia con la noción del Clima organizacional, definido como una especie de mapa mental o el aprendizaje que permite al individuo interpretar y comprender las exigencias de la organización y sus

funciones dentro de la misma. “Son la expresión de un espíritu colectivo, el cual es más que la suma de los espíritus individuales que la componen” (Op.cit. p. 18).

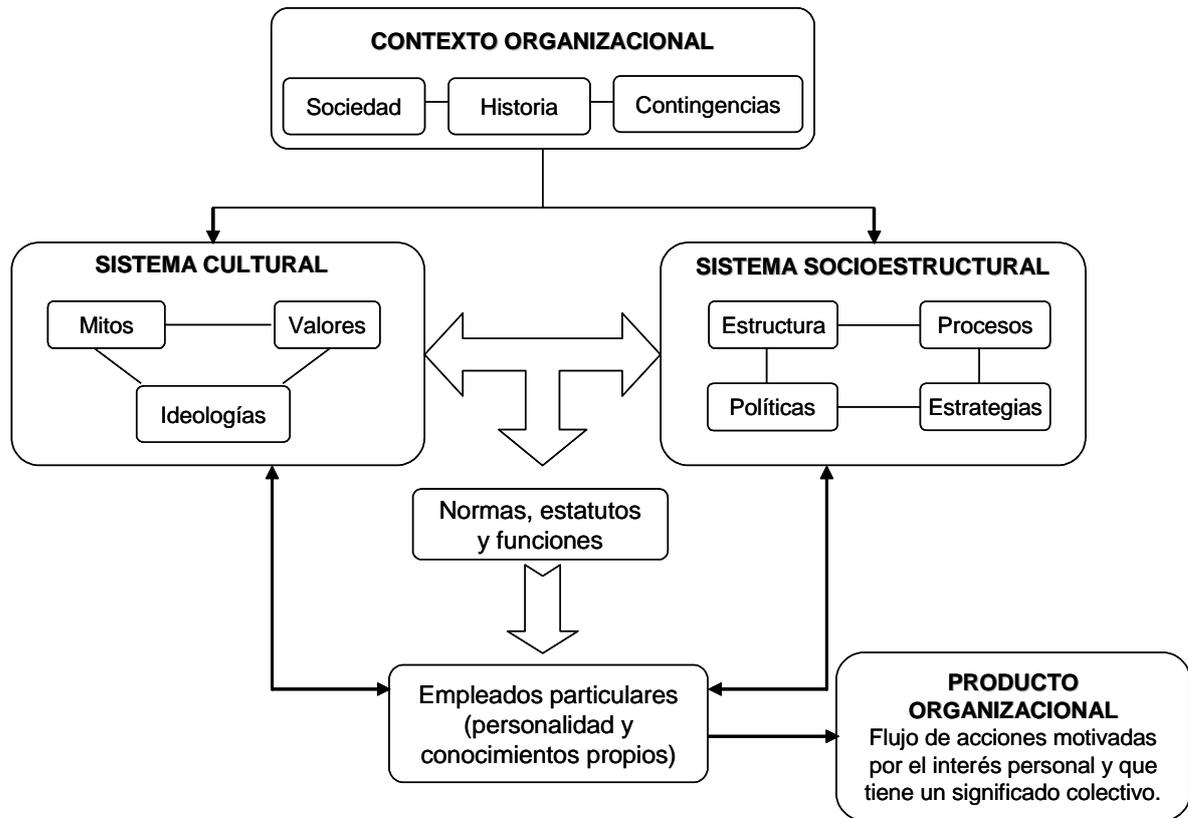
**Escuela Estructuralista de Levi-Strauss:** Esta teoría propone a la Cultura Organizacional, desde el enfoque cognoscitivo, como producto de un mapa mental universal. Ello implica que las formas, las estructuras y los procesos organizacionales, por más variadas que se presenten, constituyen “permutaciones y transformaciones de los mismos procesos universales y subconscientes” asociados al funcionamiento mental del ser humano. En este sentido, autores como March y Simon, citados por Allaire y Firsirotu (1992), se acercan a esta definición al plantear que “las características fundamentales de la estructura y del funcionamiento de la organización reciben la influencia de las características y límites cognoscitivos del proceso humano de resolución de problemas” (Op.cit.p.19).

**La estructura de equivalencia mutua de Wallace:** Este autor ofrece un concepto de Cultura Organizacional que engloba los enfoques de las Escuelas Cognoscitivas y Funcionalistas, en cuanto a esquemas mentales que estipulan patrones de comportamiento, pero involucra la noción del empleado como individuo cuyo sistema cognoscitivo se encuentra regido en gran medida por sus motivaciones y metas propias. Para esta corriente, el individuo es quien crea su propio sistema de referencias y cogniciones para predecir el comportamiento de los demás y actuar en función de ello. Esta teoría se contrapone a la de las creencias y percepciones en común de una sociedad, alegando que los miembros de una estructura colectiva sólo asumen una inclusión parcial, y que “en un momento dado, un individuo puede invertir una parte más grande de su comportamiento en una determinada estructura colectiva si la preservación de esta ha llegado a ser esencial para la promoción de sus intereses personales” (Op.cit.p. 20).

**Escuela Simbólica:** Desde esta perspectiva, la Cultura Organizacional no es más que un sistema de símbolos creados y sustentados por el quehacer de los miembros dentro de una organización. Este sistema permite interpretar y dar sentido a las experiencias subjetivas y a las acciones individuales de los miembros.

Los enfoques antes descritos, constituyen los principios básicos que comprende el concepto de Cultura Organizacional desde una perspectiva sistémica de la Organización y desde los nuevos paradigmas de Productividad y éxito empresarial. De la integración de ellos, se fundamenta la presente investigación, ya que resulta imposible deslindarlos los unos de los otros, y cada uno presenta variables indispensables para llevar a cabo un estudio integral de la Cultura Organizacional.

En la figura 1, que se presenta a continuación, expone una adaptación al modelo conceptual de Cultura Organizacional desarrollado por Allaire y Firsirotu (1992), que se considera pertinente en virtud de formular un concepto integrado de Cultura Organizacional en el que todas sus variables tomen pertinencia en su construcción teórica.



**Figura 1. Esquema conceptual de Cultura Organizacional. Adaptación de Allaire y Firsirotu (1992).**

### ***2.1.3 Concepto integrado de Cultura Organizacional***

A partir del análisis desarrollado anteriormente, en esta investigación se adopta el siguiente concepto integrado de Cultura Organizacional:

Comprende el sistema de valores, creencias e ideologías heredado y construido por los miembros de una Organización, tanto desde su individualidad como desde su interacción en la comunidad institucional, altamente influenciado por los parámetros del sistema socioestructural de la organización, que por un lado, permite a sus miembros desempeñar

sus funciones laborales y sociales dentro de la misma, y por el otro, la distingue y le confiere personalidad a la Institución.

### **2.1.3.1 La Cultura Organizacional: sistema de valores, creencias e ideologías**

La concepción de cultura organizacional como un sistema subyacente que engloba los valores, filosofía, dogmas, y formas de actuar, sentir y operar que comparten los miembros de toda organización, es validada por numerosos autores y estudiosos de la Comunicación Organizacional, y podría decirse que constituye el punto en común de las definiciones de Cultura en el marco corporativo.

En este orden de ideas, Robbins (1991) concibe a la Cultura Organizacional como un sistema de significados comunes entre sus integrantes.

De igual manera, Denison (1991) indica que la Cultura Organizacional se refiere “a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización...” (Pág. 2)

Por su parte Chiavenato (1989), define también a la cultura organizacional como una forma de vida de la organización, “...un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.” (Pág. 464)

Villafañe (1993), al hablar de Cultura Corporativa la asume como la “ideología de la organización, es decir, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve.” (Pág. 29)

En este mismo orden de ideas, Schein (1988) define a la Cultura Organizacional como el conjunto de “valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas”. Este

autor además distingue tres niveles de variables que interfieren de manera directa en la cultura organizacional:

1. Supuestos básicos: podrían encontrar su equivalencia en la misión y la visión propia de una institución, bases de las cuales surge la cultura en sí.

2. Valores o ideologías: entendidos como el conjunto de pautas mentales que un determinado grupo social establece para facilitar su interacción y desenvolvimiento en sociedad.

3. Artefactos: Son los medios a través de los cuales se evidencia la cultura de una organización, sus ritos, jergas, rituales, historias, etc. Estos son la expresión de los valores e ideologías que comparten los miembros del ente.

4. Prácticas: Constituyen las formas tangibles en las que se manifiesta la cultura de una organización, como formas de vestir y de comportarse dentro de la misma. Al igual que los artefactos, las prácticas son la derivación palpable de los valores e ideologías.

Así pues, el enfoque de Cultura Organizacional como un sistema de valores, ideologías, presunciones, fundamentos, modos de pensar, de sentir y de actuar dentro de una organización es ampliamente compartido por la mayor parte de los teóricos y estudiosos de la Cultura Corporativa, sin embargo su concepción no queda allí. Es indispensable incluir en su definición el cómo nace y se desarrolla la cultura dentro de las organizaciones, por ello se hace necesario asociar este sistema cultural al grupo de personas que conforman la organización, a quienes lo asumen y lo hacen parte de su vida empresarial.

En su definición de Cultura Organizacional, Serna (1997) involucra y relaciona la participación e interacción social con la formación del sistema ideológico de la empresa, al plantearla como

...el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa (p. 106).

Las ideas apuntadas permiten concluir que el concepto de Cultura Organizacional, se encuentra impregnado de humanismo y subjetivismo, y que para su comprensión se hace indispensable estudiar y evaluar el papel de las diversas variables que constituyen y configuran este complejo sistema.

#### ***2.1.4 Origen y desarrollo de las Culturas Organizacionales: Relación Individuo-sociedad.***

La cultura organizacional, se encuentra presente en la organización desde su constitución. Es establecida por sus primeros miembros (fundadores), a través de la estipulación inicial de objetivos, funciones, normativas, políticas y estatutos. Estos fungen como lineamientos básicos que rigen el comportamiento de los integrantes de una Institución, y que se transmiten en el tiempo, evolucionando y adaptándose a factores endógenos y exógenos que influyen en los procesos que se llevan a cabo en su seno.

En este sentido, se entiende a la cultura como un sistema dinámico, producto de la diversidad de formas de interacción social, de los hechos circunstanciales por los que se puede ver afectada la organización (negativa o positivamente) y de las características o perfiles individuales de los miembros de la misma.

Al respecto, Valle (1995) indica que la cultura organizacional es "...fruto de la experiencia de las personas", y que ella se constituye de "...las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

Gámez (2007, p. 98) igualmente defiende esta idea al plantear la cultura como reflejo o producto de los sistemas dinámicos de la

organización, “ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos...”

Ahora bien, entendiendo a las organizaciones como pequeñas sociedades, y contando con el análisis de las escuelas cognoscitiva y estructuralista y las dos propuestas conceptuales de Gámez (2007) y Valle (1995), es necesario tomar en consideración que todo sistema social se compone de individuos dotados de historia, formación, carácter, personalidad e intereses propios, que influyen en su dinámica social de la cual deriva en gran parte la cultura. Es por ello que parte del estudio de la Cultura Organizacional considera la necesidad de consolidar un perfil de sus integrantes, y es precisamente en este aspecto donde las políticas de reclusión de personal del departamento de Recursos Humanos juegan un papel importante.

En tal sentido, se identifican tres componentes de importancia en el desarrollo y mantenimiento de la cultura organizacional (Sosa, 2007), que son a) las prácticas de selección de personal, b) las acciones de la alta dirección y c) los métodos de socialización que se llevan a cabo dentro de la empresa. Al referirse a las políticas de selección de personal, destaca que este proceso, actúa como una especie de filtro en el que la organización excluye de ella a todos aquellos individuos que pudieran minar sus valores centrales, o que simplemente no encajan con el perfil de los miembros que la componen, o por el contrario, acoge o acepta a los que compartan características o valores de su sistema cultural. Estas políticas de selección, pueden darse de manera voluntaria (a través de patrones estandarizados) o involuntaria (a través de percepciones). Por otra parte, las acciones de la alta gerencia, componen otro factor relevante en el mantenimiento de la Cultura según el autor, ya que los directivos de una organización con su forma de desenvolverse y desempeñar sus labores, establecen parámetros y normas que usualmente transmiten a sus subordinados. Ejemplo: formas de vestirse, o de asumir nuevos retos o actividades, etc. Igualmente el autor destaca la importancia del proceso de socialización dentro de la institución, ya que

por más efectivo que sea el sistema de reclutamiento o selección del personal, los nuevos empleados no ingresan completamente compenetrados con la cultura de la organización. En tal sentido, los procesos de socialización permitirán al individuo conocer y adaptarse a dicha cultura.

A propósito de la importancia del proceso de interacción y participación social en la formación y desarrollo de la Cultura Corporativa, Allaire y Firsirotu (1992, p. 97) proponen cuatro modelos que plantean las diversas formas de integración del individuo o empleado a la cultura organizacional, y que pueden existir simultáneamente dentro de ella.

El primero de ellos, constituye la “reproducción exacta y total” del sistema cultural. En este caso, la cultura es asumida por los individuos de manera que esta influya totalmente en su desenvolvimiento dentro de la organización, inhibiendo las variaciones y elecciones personales de cada miembro.

El segundo modelo de integración a la cultura organizacional, es el que propone la “integración parcial” del sujeto. En él, el sistema cultural de la organización es asumido parcialmente por los individuos, al ser filtrado por las propias creencias o particularidades de cada quien. Este modelo propone entonces la “influencia relativa” de la cultura organizacional sobre las acciones y comportamientos de sus miembros, “y determina solamente la probabilidad o la tendencia a escoger de una u otra manera”. (Allaire y Firsirotu, 1992, p. 97).

En tercer lugar, encontramos el modelo de integración “metacultural”, en el que el miembro de la organización “comprende el sistema de símbolos públicos de la organización y se vale de ellos para prever y predecir el comportamiento de sus miembros”, mas no los asume como patrones de comportamiento. (Op. Cit. p.97).

Finalmente, el último modelo de integración cultura-individuo, plantea la no integración del sujeto, lo cual devela una relación “interesada y utilitaria” con la organización.

Las políticas de selección de personal cumplen entonces una labor importante en el mantenimiento o desarrollo de la cultura organizacional, ya que en ellas recae gran parte de la responsabilidad al tratarse de la integración individuo-cultura, que idealmente debe seguir el primero de los modelos planteados por Allaire y Firsirotu. Sin embargo, existen otros factores axiológicos de la condición humana, que interfieren en la integración del individuo a una cultura, tales como sus propias vivencias, la configuración de su personalidad y en general de sus hábitos de comportamiento e interacción con el resto de las personas.

Al respecto, Keesing citado por Allaire y Firsirotu (1992, p.108), alega que en la investigación sobre cultura organizacional

...queda por saber en qué punto las actuaciones humanas se guían por un código conceptual general, por una teoría universal y una percepción de las relaciones sociales, que pudiéramos separar de las particularidades y circunstancias específicas de la experiencia única del individuo y de su espacio vital.

Este aspecto, constituye uno de los cuestionamientos a las teorías de Cultura Organizacional, sin embargo la interrogante planteada por Keesing no llega a generar mayor controversia, ya que los estudiosos del tema han concluido que la Cultura Organizacional, involucra una serie de directrices y fundamentos generalizados, que son compartidos necesariamente por todos o gran parte de los miembros de un mismo grupo social o entidad para poder desenvolverse en ella adecuadamente.

Granell (1997) sustenta este pensamiento al definir el fenómeno de la Cultura Organizacional, como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social...", que permite y establece la interacción compleja de sus miembros, determinado por los "... valores, creencias, actitudes y conductas." (p.2).

### **2.1.5 Tipos de Cultura Organizacional**

En la línea del estudio del grado de integración o compenetración de los integrantes de una organización con su sistema cultural, es común entre varios autores sustentar la existencia de dos tipos de Cultura: las fuertes y las débiles.

Andrade (1996), propone que las Culturas Organizacionales pueden caracterizarse de acuerdo a su fortaleza o arraigo dentro de la institución (fuertes o débiles), y de acuerdo a su funcionalidad (funcionales o disfuncionales).

**Culturas fuertes:** Una cultura fuerte está dada por el arraigo de valores jerarquizados en función de su importancia, establecidos y difundidos de manera clara y precisa, cuyo propósito es guiar el comportamiento de los miembros de una organización.

**Culturas débiles:** Aquellas que difícilmente promueven un patrón común y unificado de comportamiento. Los valores se perciben de manera difusa y desordenada entre sus miembros, por lo que da cabida a la formación individual o segmentada de valores y creencias sobre el ser y el hacer dentro de la institución.

**Culturas funcionales:** Las culturas funcionales, como su nombre lo indica, promueven el logro de metas y objetivos de la organización, mediante la motivación y alto grado de compromiso e identificación de sus miembros para con su medio de trabajo. Este tipo de cultura es la que promueve la satisfacción de los empleados y el éxito empresarial.

**Culturas disfuncionales:** Se caracterizan por la desintegración y desmotivación entre los miembros de una organización, razón por la cual, genera un ambiente de inconformidad e ineficiencia en la entidad.

Andrade (2007), establece además la correlación que puede manifestarse entre los cuatro tipos de Cultura según su fortaleza y

funcionalidad, proponiendo así un cruce entre estas variables, del cual resultan las siguientes subclasificaciones de Cultura:

- Cultura débil-disfuncional: Al referirse a este modelo, Andrade (1996) explica que en ella yace la desorientación, una carente coherencia y unidad en las formas de comportamiento y pensamiento de los miembros de una institución.

- Cultura fuerte-disfuncional: A diferencia de la anterior, este tipo de cultura presenta un muy bajo grado de conectividad y compromiso de sus miembros con la misión y visión del ente al que pertenecen. Este tipo de cultura, en el management organizacional, son las más difíciles de intervenir o cambiar, dado a que son reactivas y renuentes a incorporar nuevas formas de accionar, y por ende son sumamente difíciles de orientar.

- Cultura débil-funcional: al igual que en la débil-disfuncional, existe heterogeneidad de formas de accionar y pocos significados compartidos, con la variante de que en este tipo de cultura se siguen empleando tácticas de trabajo poco acertadas, dado a que aún persisten en ella los modelos y planes de acción antiguos, y poco adaptables a las diversas circunstancias por las que atraviesa una estructura organizacional.

- Cultura fuerte-funcional: Este tipo de Cultura es por supuesto la idónea en toda organización, ya que en ella sus miembros comparten y asumen el sistema de valores, significados, creencias de una institución y éstos guardan coherencia y funcionan en pro del logro de los objetivos y los planes de acción estipulados por la empresa, teniendo la particularidad de adaptarse a la realidad de la misma, puesto que pese a que tienen gran arraigo, dependiendo de la capacidad de liderazgo de sus gerentes y de quienes toman decisiones estratégicas dentro de la institución, pueden ser orientadas hacia nuevas formas de operar en función de obtener mayor competitividad y fortaleza empresarial.

En el cuadro que sigue a continuación, se resumen las categorías que definen el carácter débil-fuerte y funcional-disfuncional que explica el autor antes señalado.

**Tabla No.1**

***Modalidades de la Cultura Organizacional***

	<b>DÉBIL</b>	<b>FUERTE</b>
<b>DISFUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Heterogeneidad en la percepción y acción</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Desorientación</li> <li>· Resistencia al cambio</li> <li>· Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas</li> </ul>
<b>FUNCIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pocos significados compartidos</li> <li>· Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente</li> <li>· Percepción poco realista</li> <li>· Pragmatismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Significados compartidos</li> <li>· Percepción homogénea y realista</li> <li>· Acciones concertadas y planeadas de antemano</li> </ul>

Tomado de Andrade (1996)

Cabe destacar que existen otros autores que plantean otro significado a la clasificación de Culturas fuertes o débiles. Para ellos las culturas fuertes adquieren un significado positivo en términos de efectividad y productividad, mientras que las débiles por su parte, serían aquellas culturas presentes en organizaciones que centran sus acciones sólo en función de la productividad, dejando a un lado la labor de recurso humano, y donde se da poca estimulación y motivación al personal.

No obstante, para efectos del presente trabajo de investigación se asumió el enfoque de las cuatro clasificaciones de cultura a las que hace referencia Andrade.

Otra clasificación de Cultura organizacional encontrada en los referentes bibliográficos, es la propuesta por Jeffrey Sonnenfeld, citada por Ríos (2007). En ella se enumeran cuatro tipos de cultura de acuerdo a las características de los empleados que constituyen y fomentan una cultura determinada:

**Cultura Académica:** se caracteriza por estar integrada por empleados bien preparados y especializados en la función que desempeñan dentro de la institución. La organización tiende a proporcionarles un ambiente estable, y ellos se mantienen como miembros de la misma por largo tiempo. Ejemplo de ella pueden ser las culturas que yacen en Universidades, hospitales y en Corporaciones grandes en general.

**Cultura del Equipo de Béisbol:** Se caracteriza por que sus integrantes sean creativos, innovadores y arriesgados en su desempeño. Las organizaciones que presentan este tipo de cultura tienden a reclutar a empleados de diversas edades y niveles de preparación, ofreciéndoles grandes incentivos. Las agencias de publicidad, son un ejemplo de este tipo de cultura.

**Cultura del Club:** Son culturas en los que valores como la lealtad, el compromiso, y la antigüedad o trayectoria dentro de la organización constituyen sus vectores más importantes. Ejemplo de este tipo de empresas son las instituciones de gobierno y otras dependencias gubernamentales, como las fuerzas armadas.

**Cultura de las Fortalezas:** En esta cultura sus integrantes tienden a sentir preocupación por su permanencia en su puesto de trabajo. Muchas de estas Culturas fueron de tipo Academias, o Clubes, que han

enfrentado etapas de crisis y ahora buscan salir a flote. Ejemplo de estas culturas son las presentes en grandes minoristas.

Otra clasificación de Cultura validada por varios autores, y que para efectos de la presente investigación sirvió de guía para identificar y sistematizar a la Cultura, es la propuesta por Handy, citado por Villafañe (1993, p.149), la cual se basa en el funcionamiento y desempeño de los procesos dentro de la organización, partiendo del papel que juegan sus miembros dentro de ellos. Ésta se compone por cuatro tipos:

**Cultura del poder:** Se caracteriza por ser controlada y orientada por aquellos integrantes claves que ejercen el poder dentro de la organización.

**Cultura de la función o del rol:** se basa en la jerarquización y delimitación de cargos y funciones dentro de una organización, por lo cual es comúnmente identificada con la burocracia.

**Cultura de la tarea:** ella se sustenta en la asignación de proyectos puntuales que se desarrollan en la organización, y se orienta hacia el cumplimiento de metas u objetivos trazados a corto y a mediano plazo.

**Cultura de la persona:** como su mismo nombre lo indica, es aquella que centra su fuerza humana o en los individuos que integran la organización.

Tanto la clasificación de Cultura organizacional planteada por Andrade (2007) como la propuesta de Handy (citado por Villafañe, 1991), constituyeron los modelos que se adoptaron en el desarrollo de esta investigación.

### **2.1.6 Integración entre Cultura y Sistema Socioestructural de la Organización**

Cuando se habla de sistema socioestructural se trata de la red que engloba políticas, estructura, procesos, estrategias y objetivos que se estipulan en una organización y que sirven de cimiento a la cultura organizacional.

Para Villafañe (1991, p. 37), el sistema Socioestructural de que se habla equivaldría al “sistema fuerte” de la organización, el cual se encuentra constituido por los siguientes componentes elementales:

- Productos, servicios y mercados.
- Estructura organizativa y sistemas de decisión.
- Procedimientos técnicos de planificación y control.
- Capacidades y desempeño tecnológico y comercial.

Por su parte, el “sistema débil” se compone de la Cultura, de la Imagen Corporativa y de la Comunicación Corporativa.

En tal sentido, dos sistemas conviven y se interrelacionan dentro de una Organización: los sistemas débiles y fuertes, o culturales y socioestructurales.

Así pues, como ya he afirmado anteriormente, el sistema de valores o creencias de una institución parte de los valores que adoptaron sus fundadores y primeros miembros en función del logro de los objetivos y metas trazados, así como del adecuado funcionamiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de ella. Es por ello que desde sus inicios, la cultura organizacional de cualquier organización guarda estrecha relación con su razón de ser (su misión y su visión) constituyendo así, un complemento esencial en el proceso de persecución de objetivos. El sistema socioestructural está dado por el “qué hacer” mientras que el sistema de valores (la cultura) determina el “cómo hacerlo”.

Al respecto, Serna (1997, p. 105), indica que la Cultura Organizacional constituye la forma de hacer las cosas dentro de una organización, "...como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales".

No obstante, la configuración de la cultura organizacional no está completamente determinada por las políticas u objetivos que se plantea una institución desde su "querer y deber ser". Tal y como he venido explicando, como producto de la interacción social de un grupo de individuos que poseen características y modos de actuar y de asumir circunstancias de manera particular, los valores de una organización erosionan y van transformándose bajo los efectos de factores internos y externos que intervienen directa o indirectamente en su consolidación.

Recordando la clasificación de cultura de Andrade (2207), tenemos que el sistema de valores, ideologías y formas de pensar que comparten los miembros de una organización pueden estar o no compenetradas con su sistema fuerte, (culturas disfuncionales), lo cual puede entorpecer contundentemente la consolidación de metas y logro de objetivos empresariales.

Es en esta línea precisamente donde cabe mencionar una de las hipótesis propuestas por Denison (1991) en un intento por descifrar la relación cultura-efectividad organizacional: la hipótesis de la consistencia. El autor afirma que una cultura consistente o sólida concebida como un sistema de creencias, valores y símbolos ampliamente compartidos por los miembros de una institución, "tiene un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas" (p. 9). En este mismo orden de ideas, conjuntamente con el autor precitado, se asume que la cultura organizacional puede favorecer o inhibir ciertas conductas en los miembros de la organización y que en todo caso, una cultura laboral abierta y humana favorece la participación y el compromiso de los integrantes.

Sin embargo, el mismo autor aclara que la consistencia a nivel de Cultura Organizacional constituye una “espada de doble filo”, ya que esta puede no estar acorde con las políticas y procedimientos reales de la organización, lo cual tiende a “socavar el sentido compartido, la integración normativa y la consistencia que según la teoría están relacionados con la efectividad organizacional.” (Op. Cit. p.9).

Así pues la gestión de la cultura organizacional cobra verdadera importancia en tanto constituye un vector esencial en la motivación y voluntad de equipo hacia la efectividad organizacional, medida en su productividad, y eficiencia en el logro de sus objetivos trazados por la Organización. Gran parte de los parámetros que permiten corroborar o determinar la efectividad o no, o el cumplimiento o no de logros y objetivos a mediano y a largo plazo, están contenidos y expresados en el cuerpo de la Identidad Corporativa de la entidad.

#### **2.1.6.1 Identidad Corporativa**

La Identidad Corporativa es el conjunto de atributos y particularidades funcionales y distintivos, que definen la naturaleza de una organización, identificándola y diferenciándola de otras. Ella permite que toda organización internalice los rasgos fundamentales de la empresa, para hacerse sentir en cada uno de sus miembros, quienes son los que la reconstruyen en sus relaciones cotidianas.

Capriotti (1992), expresa que la Identidad organizacional equivale a la “Filosofía Corporativa”, explicando que esta es una concepción global de lo que la organización quiere ser. Indica además que esta filosofía debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por los miembros de la organización para alcanzar sus metas y objetivos.

Por su parte, Palacios (1987) define a la Identidad como el “yo” de la organización. Este “yo” comprende lo que la empresa es, lo que hace y lo que dice para ser reconocida por sus públicos.

**“Lo que es”:** Consiste en su estructura institucional o fundadora; es decir, estatuto legal, trayectoria, directorio actual, domicilio social, organigrama, la estructura del capital y sus pertenencias.

**“Lo que hace”:** Sus productos o servicios, su estructura de precios y las características de distribución.

**“Lo que dice”:** Esto es lo que comunica la empresa; es decir, sus promesas a través del flujo de mensajes e informaciones a los diferentes públicos.

En el siglo XX, la forma de diferenciar a una empresa de las demás estaba motivada por la estructura del capital, los recursos, la eficacia de la organización y los modos de producción. Al expirar este modelo de la sociedad industrial desplazada por la sociedad de la información, surge un nuevo paradigma netamente estratégico, en el cual la Identidad Corporativa, junto a la cultura, la comunicación y la imagen constituyen sus cuatro pilares fundamentales.

Así pues, la comunicación organizacional presenta a la identidad dentro de un contexto ideológico, donde el discurso es la base de esta ideología y la comunicación. De este modo la Identidad Corporativa pasa a ser la representación ideológica de una Organización que, a partir de un sistema paradigmático de signos, genera sinergia en la comunicación empresarial.

El discurso de la identidad corporativa, circula entonces como una argumentación con la cual la empresa pretende validar todo aquello que desea comunicar. El discurso de identidad es el elemento por el cual la empresa instaura en la realidad un determinado “orden simbólico”, que genera unas estructuras de significación y configura un patrón de pensamiento y acción. Las empresas expresan su identidad corporativa a través de referencias internas y externas bajo el siguiente esquema:

**a) Visión:** Constituye imagen o el ideal compartido por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y

cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro que suponga un objetivo factible y creíble.

**b) Misión:** Es una declaración explícita que delimita el campo de acción de la compañía con la finalidad de concentrar los recursos y esfuerzos de la misma hacia el alcance de su visión. Es probable que con el pasar del tiempo, la empresa cambie o amplíe su misión.

**c) Proyecto empresarial:** Constituye una extensión o consecución particular de la misión. Es la forma de lograr el objetivo de la misión. Este incluye la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas, los principios de acción y las políticas de gestión.

**d) Valores:** Son cualidades que, en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. Algunas pueden ser: disciplina, responsabilidad, eficiencia, cumplimiento, respeto, solidez, puntualidad, compromiso, etc.

**e) Objetivos:** son propósitos concretos a corto, mediano y largo plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores. Un objetivo según Scheinsohn (1998), debe contener tres elementos básicos: La intención, la medida y el plazo, ya que muchos líderes empresariales en vez de declarar objetivos muchas veces se limitan a expresar sus deseos, que suelen plantear situaciones muy ambiguas y que en muchos momentos generan problemas en las comunicaciones internas y externas. Así pues, el deseo se expresa cuando se declara de la siguiente manera: "Mejorar la competitividad". Para que este deseo se transforme en un objetivo, debe ser expresado de la siguiente forma: "Elevar la competitividad en el año 2008 a un 15%". Donde: Intención =Elevar la competitividad; Medida= 15%; Plazo= Un año.

Como resultado de la investigación de la Identidad Corporativa, es posible puntualizar las funciones que esta cumple dentro de una empresa y que resultan de gran importancia para la creación y desarrollo de la Cultura Organizacional.

## **Funciones de la Identidad Corporativa**

- Garantizar consistencia y claridad de los propósitos de la organización.
- Definir lineamientos orientadores para los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.
- Favorecer el compromiso de los miembros de la institución hacia una definición clara y explícita de las tareas.
- Lograr el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición de la organización, sus objetivos y metas.
- Consolidar la imagen corporativa de la organización, tanto interna como externa.

Así pues, la Identidad Corporativa más allá de caracterizar o identificar a una organización, tiene la función de delimitar sus acciones y la forma de emprender y desarrollar sus labores, pero no basta con delimitarlas y aprenderlas de memoria, es necesario internalizarlas y asumirlas en el día a día. Para ello es preciso crear un ambiente propicio y motivante, para lo cual los líderes de una organización asumen un rol determinante.

### **2.1.6.2 Liderazgo Organizacional**

El liderazgo constituye uno de los vectores de la gerencia empresarial de siempre, que ha venido tomando aún mayor importancia con los nuevos paradigmas de la comunicación organizacional y la sociedad del valor a la información y al capital humano.

En el desarrollo estratégico de una organización los líderes se encargan de promover una cultura armónica de trabajo y proactividad, en la que se integren cada una de las partes de un equipo para asumir nuevos retos y obtener resultados.

Así pues, un líder es una especie de puente de conectividad entre la Institución y los empleados, ya que cumple un papel determinante dentro de la Organización: es el difusor por excelencia de lo que es la empresa, lo que hace, y lo que quiere ser y hacer a futuro.

Un líder dentro de una organización se caracteriza por tener iniciativas, ser emprendedor, perspicaz, ambicioso y proactivo. Por lo general, esta actitud le confiere al líder una connotación positiva entre quienes le rodean, provocando en ellos admiración, convirtiéndoles en sus “seguidores”.

En tal sentido, Bennis citado por Malvicino (2003), establece cuatro características propias de un líder: a) Llaman la atención, por su claridad de visión, motivación y destrezas para la obtención de resultados. Tienen un propósito y lo alcanzan; b) son comunicativos, difunden su visión de manera particular, lo que facilita la adhesión de admiradores y seguidores que sientan empatía con su filosofía; c) inspiran confianza e integridad, lo cual los hace respetables; y d) un líder reconoce sus fortalezas y debilidades, saben pedir ayuda si la necesitan, fomentando una coordinación de equipo.

Sin embargo, un líder no sólo se alimenta de esas cuatro cualidades. El verdadero valor estratégico de un líder en el ámbito gerencial se encuentra dado por su capacidad de inspirar y motivar al otro, generarle ganas de hacer lo que tiene que hacer. Al respecto, Martí (2005, p.30), indica que un jefe ordinario se conformaría con dar órdenes, lo cual puede funcionar, “pero al precio de una muy elevada insatisfacción”.

Así pues los directivos o altos gerentes de una organización pueden intervenir directamente en la formación de una cultura o clima positivo dentro de ella, siempre y cuando logre establecer un nexo directo con sus miembros, alejándose de métodos primitivos y efímeros como la imposición o emisión de órdenes, para asumir a la comunicación,

consideración, consenso y valoración del otro como vectores primordiales para ejercer un auténtico liderazgo.

La labor de un líder positivo, comprometido e identificado con la organización es hoy en día una herramienta gerencial invaluable, ya que ellos no sólo tienen la ventaja de ser escuchados y atendidos con admiración dentro de la sociedad institucional, sino que además tienen el poder de motivar e inspirar a quienes lo rodean, influyendo determinantemente en las percepciones, opiniones y comportamientos de sus seguidores en torno a la organización.

Desde esta perspectiva, se asume la interpretación del líder transformacional como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan...” (Mendoza y Ortiz, 2006). Este tipo de liderazgo se relaciona más con las necesidades humanas y específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal.

### **2.1.6.3 Motivación al trabajo**

Estas cualidades positivas que presenta un líder son asumidas a partir de motivaciones o recompensas, y responden a las necesidades y deseo de superación personal.

En este mismo orden de ideas, Carvajal (2000) menciona algunas teorías que han manejado varios estudiosos de la gerencia organizacional en torno a la Motivación. Entre ellas destacan:

- **La teoría de Mayo**, reconoce que los empleados, más allá del interés por la remuneración, buscan satisfacer sus necesidades de socialización a través del trabajo y desempeño en la organización.

- **Teoría de Valencia-Expectativas de Vroom**, que define a la motivación como producto del valor que le otorga el individuo al resultado de sus acciones.

- **Teoría de los factores de Herzberg**, clasifica las necesidades del ser humano en los factores de higiene y los factores motivadores. Los

primeros constituyen los elementos y condiciones ambientales que favorecen la satisfacción del empleado en el trabajo, mientras que los motivadores, se refieren a las oportunidades de realización y superación personal que proporcione la institución a sus trabajadores.

- **Teoría de Campo de Lewin**, pone al empleado como individuo en un primer plano, planteando que la motivación viene dada de su interacción particular con el entorno.

- **Modelo de poder-afiliación-realización de Mc Clelland**, basado precisamente en estas tres categorías de motivación con las que pueden sentirse identificados los miembros de una organización.

Del estudio de este compendio de modelos y teorías, es posible delimitar algunos aspectos que destacan en la concepción de Motivación, los cuales se enumeran a continuación:

1. Competencia: este primer ámbito se refiere a la cualidad que algunos seres humanos desarrollan en torno a la necesidad de destacar y ser el mejor.

2. Incentivo monetario: comprende el salario, comisiones y primas anuales.

3. Principios: relacionados con los valores propios de una persona, que forman parte de su formación. Por ejemplo, una persona que se rige por los valores del esfuerzo y empeño para alcanzar sus metas.

4. Superación profesional: los empleados disponen de planes de carrera o formación profesional, que propician la superación y satisfacción personal del empleado.

5. Beneficios adicionales: Además de la retribución monetaria, muchas empresas ofrecen a sus empleados el goce de algunos servicios básicos que contribuyen a mejorar su calidad de vida.

A partir del reconocimiento de la importante labor de un líder dentro del ideal funcionamiento del cuerpo organizacional, las nuevas estrategias

de gerencia de recursos humanos apuestan a la conjugación de estos cinco factores motivacionales, que al promover el bienestar de sus empleados, genera mayor satisfacción y compromiso para con la Institución, lo cual redundará a su vez en mayor rendimiento y proactividad del personal.

### ***2.1.7 La cultura como instrumento socializador e integrador en una organización***

Consolidada como un sistema de patrones cognitivos, sensitivos y comportamentales ampliamente compartidos y aceptados en un grupo de individuos, la cultura no es más que el compendio de pautas que una determinada sociedad establece para desempeñar sus relaciones sociales adecuadamente.

En palabras de Guiot (1992, p.181), la cultura organizacional “permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.” Es un referente completo de las “...reglas del juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales”.

### ***2.1.8 Cultura Organizacional: parte esencial de la personalidad de la Institución***

A menudo, los autores establecen una equivalencia entre el concepto de Personalidad Corporativa y Cultura Organizacional.

Scheinsohn (1998), por ejemplo, define a la personalidad corporativa, como una operación de distinción; es decir, como una figura sobre un fondo, donde el fondo es la realidad (el conjunto de las condiciones objetivas de existencia de una organización) y la figura, la personalidad, la apropiación de la realidad por parte de la empresa. El autor indica, que la personalidad de una Organización se constituye de

sus creencias y valores, su misión, sus objetivos y sus actitudes corporativas.

Esta perspectiva nos propone que existe una relación estrecha entre la personalidad y la Cultura Organizacional. Al respecto, García y Dolan (1997) trazan la analogía entre cultura y personalidad individual al definirla como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas...en una empresa..." (p.33).

Igualmente Robbins (1991, p. 439) hace referencia a esta similitud organización-individuo al plantear que las organizaciones pueden tener características propias, "pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras" y aclara que cada organización posee una "atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales...".

En ese mismo orden de ideas, Davis (1993), compara a las organizaciones con huellas digitales, alegando que cada cultura es única y particular.

Las organizaciones nacen bajo circunstancias diversas, poseen su propia historia, sus procedimientos y objetivos, su propia estructura, y se insertan en determinados ambientes bajo la dependencia o interrelación con determinados tipos de público. Todos estos factores influyen en la configuración de la Cultura, lo cual le confiere un sentido de caracterización propia y singular.

Apoyando esta idea, Rivera (2007) establece que la diferenciación entre las culturas organizacionales "permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría".

Así pues, partiendo de los basamentos teóricos de diversos autores es posible concluir que la cultura organizacional es un elemento integral que identifica y otorga personalidad a una institución, diferenciándola de las demás, y generando un sentido de identificación y pertenencia entre sus miembros. En la medida en que el individuo internalice las normas,

objetivos y funciones que desempeña dentro de ella, su sentido de compromiso para con la empresa será aún mayor.

La personalidad de una organización es expresada por sus miembros, y se encuentra inmersa en sus acciones dentro de la empresa, por lo tanto la personalidad es transmitida o comunicada en todo lo que se hace dentro ella y esta es a su vez entendida o percibida por sus públicos externos a través de la Imagen Corporativa. Es aquí, donde la definición e identificación de Imagen Institucional cobra suma pertinencia en el estudio de la Cultura Organizacional.

## **2.2 Imagen Corporativa**

En este apartado, se delimita a la Imagen Pública Corporativa como aspecto esencial de la Gestión Empresarial, conceptualizándola e identificando sus modalidades y variables a partir de la revisión bibliográfica sobre el tema.

### **2.2.1 Bases conceptuales**

La imagen de una organización, se refiere a cómo una compañía es percibida por sus públicos y qué significados adquiere en la mente de las personas a las cuales es dirigida su comunicación.

Villafañe (1993) propone el siguiente concepto de Imagen Corporativa:

...es el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de 'imágenes' que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior. (p. 24)

Sin embargo, al hablar de Imagen corporativa es común caer en la simplicidad del término y contemplarla como mera función de su logotipo o identidad visual, que si bien constituye una parte importante que no debe ser descuidada en la organización, no contempla uno de los componentes más comunicativos per sé, y a menudo pasa por alto su

importante participación en la formación de la Imagen Institucional: los miembros de una organización.

Numerosos gestores de las nuevas políticas y estrategias de comunicación empresarial hoy día coinciden en que cada uno de los integrantes de una organización, cuales quiera sea su función o jerarquía dentro de ella, es un potencial forjador de la Imagen de la misma. Esto no es difícil de interpretar, ya que los seres humanos nos mantenemos comunicando constantemente, de manera consciente o inconsciente, con el silencio o con la palabra, con gestos, con maneras de vestir y de hablar.

Al respecto, Costa (2003) establece que todo individuo forja consciente o inconscientemente una imagen en los otros, la cual genera una percepción particular de acuerdo a las características y estructuración mental de cada quien.

Por lo tanto, toda empresa es generadora de una imagen que opera como una síntesis de diversas percepciones, situaciones, influencias, experiencias y vivencias que las personas obtienen de su interacción con la misma. Esta imagen marca en el público una huella que genera y fija en ellos opiniones, decisiones, comportamientos y formas de interactuar con la entidad.

Así pues, todas y cada una de las experiencias e impresiones que el público tiene con respecto a la organización se laboran con base a mensajes explícitos e implícitos, voluntarios o no, que genera la empresa a través de cada uno de sus miembros, por lo cual la organización se encuentra en permanente riesgo de transmitir mensajes inadecuados, dejando una mala impresión en la mente de quienes lo reciben.

Como ya se mencionó anteriormente, la Imagen Pública de una organización, es una síntesis mental de diversos estímulos referidos a la organización, construida y retenida por sus públicos. Para Costa (2003), estos estímulos y percepciones pueden formarse tanto en torno a mensajes complejos como a mensajes simples (experiencias personales

con los servicios), y hasta opiniones ajenas que a través de diversos medios llegan a la colectividad o a individuos.

La Imagen pública es algo no palpable que se transmite, y que sirve para que una determinada organización, del ámbito que sea, comunique por medio de su correspondiente Gabinete de Comunicación, su “Cultura Corporativa” y cree una concreta marca, logotipo o identidad, que le hará, a partir de ese momento, ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta, por la sociedad a la que se dirige o quiere dirigirse. (Martín, 1995, p.102).

A través de este proceso de interpretación y concepción que el público se forma de una empresa a partir de cualquier tipo de interacción que este tenga con ella, se consolida la Imagen pública.

Sin embargo, otros actores contribuyen en la creación y transmisión de la Imagen de una Organización: medios de comunicación, periodistas, ONGs, y sindicatos. Estos son factores externos difíciles de controlar, no obstante, siempre y cuando una organización se mantenga comunicando desde sus públicos internos, podrá ser percibida e identificada con lo que emana desde su seno.

En tal sentido, las organizaciones deben procurar coherencia y credibilidad en todos los mensajes que transmite a sus diversos públicos, para proyectar una imagen positiva y convencer de la legitimidad de sus negocios.

Esta coherencia sólo se logra cuando se produce una especie de combinación binaria en la que el sistema fuerte (políticas, procesos, estructuras, etc.) guarde una relación compatible con el sistema débil (cultura, imagen y comunicación).

A propósito de esta relación Costa (2003), presenta un planteamiento similar involucrando y relacionando a la Identidad (que forma parte del sistema fuerte) con la Imagen Corporativa (parte del sistema débil).

### **2.2.2 Relación entre Identidad e Imagen Pública Corporativa**

La Identidad Corporativa es el elemento básico para desarrollar la imagen de la empresa, constituye su columna vertebral y es el aspecto unificador de la comunicación corporativa. Estos dos elementos (identidad e imagen) se complementan mutuamente, pero no deben ser confundidos apresuradamente.

En tal sentido cabe explicar que la Identidad más allá de una filosofía y una caracterización de la empresa desde lo que es y quiere ser, es asumida como un modo propio de actuar de sus miembros. Sin embargo, la empresa no puede influir en las opiniones de las personas sobre ella a través de su Identidad, sólo ellas son capaces de hacerlo por sí mismas.

Costa (2003) establece que la Identidad Corporativa tiene su expresión en el público externo a través de la Imagen. Alega que los públicos externos ignoran lo que es la "Identidad Corporativa", y que este término es una expresión que sólo sirve como referencia técnica a los públicos internos de una Institución. Lo que si existe para los públicos externos de una organización son las vivencias y experiencias para con la misma.

Así, el autor explica que el "proceso transformador de la identidad a la imagen", consta de tres eslabones:

1. En primer lugar, se cuenta con la identidad, que constituye "lo que es" la empresa, a qué se dedica; es en general una descripción inicial de "quien es" la organización.

2. Al entrar en contacto real con la Institución, la misma deja entrever su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta y su forma de ser.

3. A partir de las percepciones y experiencias, el público construye una síntesis mental que por lo general permanece en su memoria como un significado, el cual evoca al recordar, ver o interactuar con la organización en cuestión, y que le servirán de referencia para sus decisiones, preferencias, elecciones y opiniones con respecto a ella.

Costa (2003) igualmente menciona el proceso de sucesión de percepciones a través del contacto con la empresa a través del tiempo, mediante lo cual se da lugar a la afirmación o modificación de las mismas, así como del significado mental que adquieren las experiencias con la Entidad.

He aquí la importancia del estudio de la Imagen Organizacional y la pertinencia de su inclusión en el diagnóstico de la Cultura Empresarial, ya que esta puede ser cambiada y mejorada constantemente a partir de la optimización y compenetración del sistema fuerte y el sistema débil de una Organización.

Villafañe (1991), por su parte, concibe la relación Identidad e Imagen corporativa desde una perspectiva similar. El autor propone que la Imagen corporativa es un concepto que el público se forma mentalmente en torno a la organización a partir de la Identidad Corporativa que transmite la misma a través de su comportamiento corporativo (lo que es y hace), de su Cultura y su personalidad corporativa. Bajo esta concepción, la Cultura Organizacional funge entonces como factor influyente sobre la formación de la Imagen Corporativa. Así pues el autor indica que “la identidad de una empresa es lo que básicamente, determinará su Imagen”. (p. 27).

Igualmente, Villafañe (1991) propone una gestión integrada de la Imagen Corporativa, estableciendo tres dimensiones de Imagen:

- **Autoimagen:** Para efectos de esta investigación, la autoimagen se nutre en gran parte de la Cultura Organizacional. “Es la imagen interna de una empresa y se construye a partir de la percepción que ésta tiene de sí misma”. (Villafañe, 1991, p.56).

- **Imagen Intencional:** “Es la manifestación de la personalidad corporativa de la empresa” partiendo desde la concepción de que la Imagen de una organización no se crea sino en la mente de los públicos. Esta equivale, en términos del autor a su “Identidad Comunicable”. Sin embargo, para los efectos de esta investigación se contempla a la Imagen Intencional como la Identidad o Sistema fuerte de la organización, ya que

en ella se contempla, como su nombre lo indica, lo que la entidad “quiere proyectar” o comunicar que es.

- **Imagen Pública:** Constituye la percepción que tiene el entorno sobre la Organización. Dicho entorno puede estar constituido por la comunidad geográfica donde esta se inserta, los medios de comunicación, o sus clientes o usuarios. En el desarrollo de esta investigación, la Imagen Pública se delimita en los usuarios directos de una Institución.

A partir de este modelo, el autor propone un prototipo de Auditoría de Imagen, desde una visión integradora de la Gestión comunicacional y elementos internos y externos de una Organización.

Este modelo propuesto por Villafañe, es a juicio de la autora de este trabajo, el más efectivo en términos del estudio de la Cultura Organizacional y su proyección en la Imagen pública. Más adelante, se desarrolla con mayor profundidad el análisis metodológico de la Auditoría de Imagen de Villafañe, por considerar que esta metodología aporta elementos claves para el propósito que se pretende alcanzar en este estudio.

### ***2.2.3 Clima Organizacional: convergencias y divergencias***

Como ya lo he sugerido, la terminología y bases teóricas empleadas para la definición de Cultura Organizacional y su relación con la Identidad y la Imagen corporativa varían de autor en autor, y a menudo vemos entremezclados los conceptos de personalidad-cultura, identidad-imagen y cultura-identidad, lo que da cabida a la confusión o a la libre adaptación terminológica según la visión o interpretación del investigador.

Uno de los términos que aparece con frecuencia en los estudios de gestión organizacional, y que poco he empleado en el desarrollo teórico-conceptual del presente capítulo, es el de Clima Organizacional.

Guedez (1996) sustenta su explicación sobre la relación Cultura-Identidad incorporando el concepto de Clima dentro de las

organizaciones, sustentando que la Organización se compone de dos aspectos principales:

...los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional. (p. 59).

Las similitudes conceptuales entre clima y cultura organizacional saltan a la vista, razón por la cual, en la investigación desarrollada se adopta una definición que integra estos dos elementos. Así, para los efectos del trabajo de investigación desarrollado se considera al clima organizacional como elemento inherente de la Cultura.

Al respecto, Denison (1991) reflexiona sobre el debate cultura-clima organizacional y concluye que la discusión no se centra en las diferencias conceptuales, sino en las distintas metodologías que se emplean para su evaluación. Por tanto el autor plantea la necesidad de integración de los métodos de investigación de ambas para entender a las organizaciones como sistemas sociales. Para ello, se centra en tres puntos similares entre la cultura y el clima organizacional:

1. Ambos se centran en las características comportamentales de la organización, y suponen la coherencia y la integración comportamental dentro del sistema organizacional.
2. Abordan una variedad de fenómenos sociales y patrones de conductas de una organización.

3. Ambos conceptos explican la influencia de las características de un individuo sobre un sistema social y la influencia de los patrones comportamentales del sistema social sobre el desenvolvimiento del individuo.

Si bien es cierto que Cultura y Clima presentan, en términos generales el mismo objeto de estudio, existen algunas teorías sobre Clima Organizacional propuestas por diversos autores que la diferencian de la Cultura al involucrar las percepciones del individuo o de un grupo de individuos con respecto al entorno ambiental corporativo.

En tal sentido, el Clima organizacional se encuentra dado por las condiciones, circunstancias y dinámicas de una organización, que influyen en el desarrollo y desempeño de los empleados de una institución. Constituyen el conjunto de percepciones o condiciones compartidas por los miembros de una organización, que intervienen positiva o negativamente en su comportamiento.

En tal sentido, el Clima Organizacional va más allá de las estructuras o condiciones físicas del sitio de trabajo, sino que este concepto además vincula aspectos emocionales, sentimentales y espirituales de los empleados. De allí que esta acepción tenga un alto grado de similitud con la Cultura Organizacional. Al igual que esta última, el Clima Organizacional posee algunos vectores o principios claves para reconocerla en una Organización. A continuación se presenta una tabla extraída de Rivas (2007) que establece las diferentes escalas de evaluación o reconocimiento del clima organizacional dentro de una Institución.

Tabla No.2

**Escalas del Clima Organizacional**

<b>Nombre en la Escala</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

**Tabla No.2 (cont.)**

11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

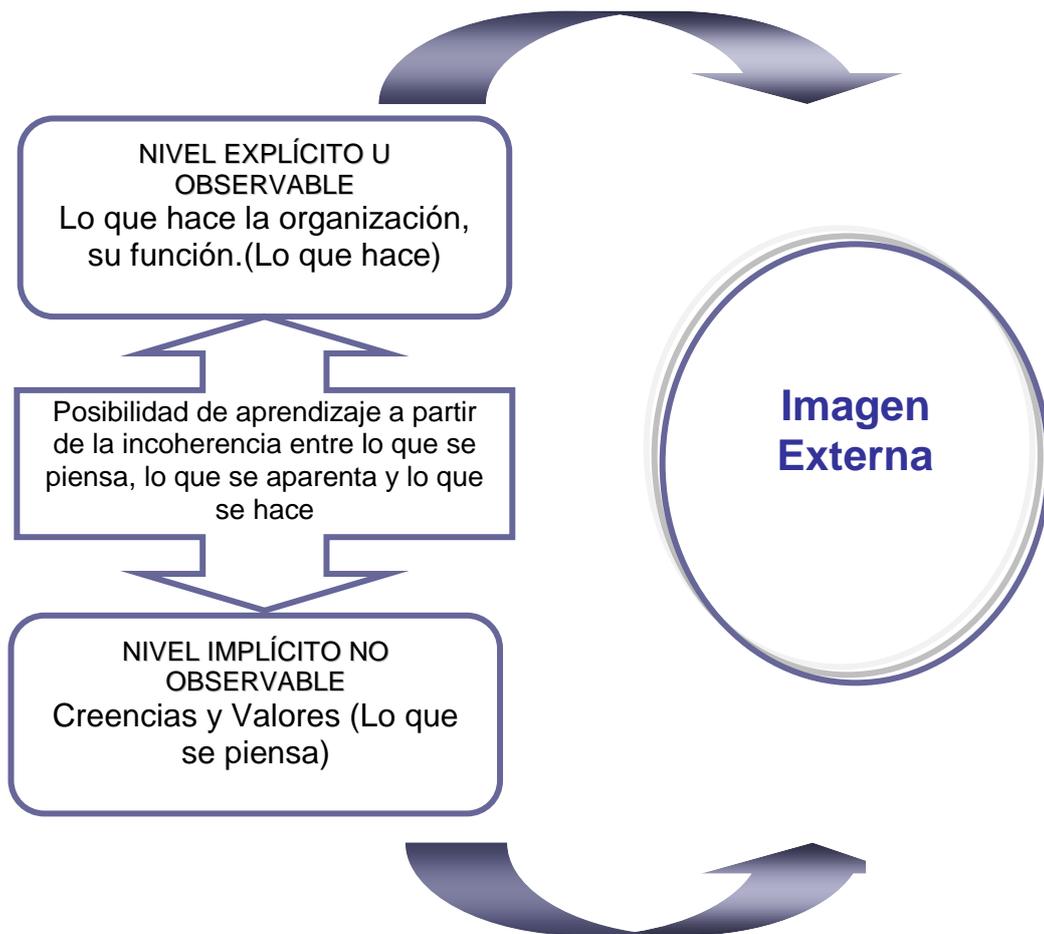
Tomado de Rivas (2007)

A partir de este debate teórico-conceptual sobre la diferenciación entre cultura y clima organizacional, es posible concluir que resulta imposible separar a una de la otra. Desde el enfoque integrado de Cultura Organizacional que se asume en la presente investigación, el clima organizacional es causa y consecuencia de la misma, por lo tanto, se asume que el Clima de una organización puede ser abordado desde el conocimiento de su Cultura.

### **2.3 Cultura e Imagen Corporativa**

Como ya se ha venido adelantando en páginas anteriores, el vínculo que guarda la Cultura organizacional y la Imagen Corporativa de una Institución, especialmente de servicios, podría describirse como una relación de tipo causa-consecuencia, en donde la Cultura de la Institución (causa) interviene de manera directa en su Imagen (consecuencia).

Según Shein (citado por García y Dolan, 1997) la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: a) el nivel explícito u observable, compuesto por la identidad de la empresa, lo que hace y lo que aparenta ser, y b) el nivel implícito, no observable, constituido por los valores, las creencias y las percepciones que asumen sus miembros, es decir, su cultura corporativa.



**Figura 2. Modelo de Edgar Schein. Adaptación de García y Dolan (1997, p. 33).**

Este modelo de Schein, se corresponde con la teoría de Villafañe (1991), mencionada en páginas anteriores, según la cual la organización se constituye de un sistema fuerte (en este caso su nivel explícito) y un sistema débil (el nivel implícito). Sin embargo, Schein incorpora en su propuesta la relación que ambos sistemas o niveles tienen dentro de la organización, haciendo énfasis en que la Imagen Pública de la Institución resulta de la fusión entre ellos.

Además, este modelo plantea la importancia de la coherencia entre los dos niveles organizacionales, puesto que cuando ellos difieren, los

miembros de la entidad tienden a aprender sus propias formas de valorar y entender su labor dentro de la empresa, lo cual conlleva a la desintegración y falta de identidad y arraigo hacia el organismo al que pertenece. En consecuencia, los mensajes que emite la organización desde las distintas particularidades o posiciones que adoptan sus miembros en su desempeño dentro de ella, dificulta la formación de una imagen clara entre quienes entran en contacto con la misma, dado a que, en caso de existir incongruencia entre lo que la institución hace o es, y lo que aparenta ser, esta emitirá mensajes difusos, que lejos de facilitar la formación de percepciones (en forma de síntesis mental) provocarán en el público confusión, duda y desconfianza hacia la Institución.

Este hecho constituye una de las más grandes amenazas a nivel interno de una Institución, ya que esto entorpece la proyección de su imagen ideal, o en palabras de Villafañe (1991) de su Imagen Intencional. Por su parte, si se logra cierta coherencia entre los niveles implícitos y explícitos de la empresa, se obtendrá una Imagen Institucional positiva y sólida, fácil de crear y sostener en los públicos externos.

En tal sentido, una cultura organizacional que incorpore los valores que la Institución desea proyectar, y que se avoque al logro de los objetivos y metas que ella se trace, ganará una buena percepción en sus públicos, lo cual es clave para el éxito y reconocimiento de la Organización.

## **2.4 Importancia del Estudio de la Cultura Corporativa**

### ***2.4.1 Cultura Organizacional y efectividad empresarial***

La búsqueda del secreto de efectividad organizacional ha obligado a numerosos autores a tropezarse con el fenómeno de la Cultura Organizacional. Así pues los trabajos citados en páginas anteriores que plantearon las primeras teorías de Cultura en el marco empresarial, la asociaban con las cualidades o características que diferenciaban a las empresas exitosas de las que no lo eran.

La Cultura de una organización, constituye entonces una vía esencial en la ruta hacia el éxito empresarial, cumpliendo con múltiples funciones que pueden ser aprovechados por la organización para su beneficio. Al respecto Robbins (1991) plantea que la cultura tiene cuatro funciones primordiales:

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

También Denison (1991), expresa que la efectividad de una organización (o falta de ella) “es una función de los valores y las creencias”, desempeñadas por sus miembros (p. 4).

Ahora bien, cuando hablamos de efectividad empresarial y su relación corporativa en este apartado, se hace necesario recordar la importancia de la coherencia entre el sistema de valores y creencias de la institución y sus pautas o políticas establecidas desde lo que plantea la Organización que quiere o debe ser.

En este sentido, Denison (1991) propone un análisis correlativo de variables que intervienen en el logro de la efectividad, a través de la Cultura Organizacional.

1. En primer lugar, el autor expone que la efectividad “es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización”. (p.5) Explica que las formas de operar y manejar situaciones dentro de la organización, influyen por supuesto en la efectividad.

2. Igualmente, el autor define a la efectividad como “función de de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme”. (Op. Cit. p. 5). Explica, que la consistencia entre valores y acciones constituye una fuente de fortaleza organizacional.

3. Por último, el autor crea un concepto de efectividad más amplio e integrado al definirla como la “función de de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización”. (Op. Cit. p. 5). En este enfoque, involucra la influencia del ambiente como aspecto relevante en la efectividad organizacional.

Los enunciados citados anteriormente buscan establecer la integración de elementos que conllevan a la efectividad de una Organización. Sin embargo, el autor no limita su enfoque aquí. También hace referencia a diversos principios que determinan o caracterizan a la cultura y que intervienen de manera directa en el camino hacia el logro de la efectividad empresarial. Ya en páginas anteriores resultó pertinente explicar uno de ellos (Hipótesis de la Consistencia), pero en este apartado, se abordarán las tres hipótesis restantes: Hipótesis de la participación, hipótesis de la adaptabilidad y la hipótesis de la misión.

**Hipótesis de la participación:** Sostiene que a mayor grado de participación tengan los integrantes dentro de una organización, mayor será su compromiso y sentido de responsabilidad e identificación para con ella.

**Hipótesis de la Consistencia:** Para no pasar por alto este importante factor en la correlación cultura-efectividad, se retomará brevemente la explicación (anteriormente reseñada) de este punto. Como su propio término lo indica, hace referencia a la solidez de la cultura en términos de que los valores y creencias sean ampliamente compartidas por cada uno de los integrantes de la institución. El autor destaca que esto favorece a la unidad y al consenso en la toma de decisiones. Pero

esta característica de la cultura sólo puede operar en pro de la efectividad cuando la solidez se establece en congruencia con las políticas, normas y valores que la empresa se propone como parámetros formalizados.

**Hipótesis de la Adaptabilidad:** Esta supone que en sus procedimientos y toma de decisiones, la empresa tiende a implementar estrategias o formas de operar que le han sido útiles en ocasiones anteriores. Sin embargo, es imprescindible que las empresas no sólo creen su propio repertorio de soluciones o procedimientos para salir a flote, sino que también estas se adapten a las nuevas exigencias que su entorno cambiante les presente. Es en este sentido donde la hipótesis de la adaptabilidad juega un rol importante en la efectividad de una Institución.

**Hipótesis de la Misión:** Destaca la importancia de la definición y difusión clara de la misión empresarial, en aras de que esta sea plenamente compartida por sus miembros. La importancia del establecimiento de la Misión Institucional está dada por dos razones fundamentales: 1) otorga propósito y sentido a los miembros de la organización y; 2) plantea metas claras y define la dirección que sus empleados deben tomar para alcanzar sus objetivos.

De la integración de estas cuatro hipótesis dependerá en gran medida el grado de productividad y efectividad de una organización.

## **2.5 Metodologías para Valorar la Cultura Organizacional**

La revisión teórica analizada en páginas anteriores, permite delimitar algunos soportes de carácter metodológicos-prácticos que aportan elementos importantes a tomar en consideración para la evaluación de la cultura organizacional.

El abordaje de las distintas concepciones teóricas, sugieren procedimientos para la indagación, el análisis e interpretación de la Cultura Organizacional. que han sido testeadas e implementadas por

especialistas en el área. Por esta razón se considera pertinente mencionar algunas propuestas que permiten esclarecer los lineamientos metodológicos que resultan coherentes con los objetivos de este trabajo.

La mayoría de las propuestas coinciden en que el estudio de la Cultura Organizacional parte de una exhaustiva revisión situacional de la organización objeto de estudio. Esta no sólo se limita a la realidad actual de la organización, sino que también se fundamenta en la indagación de su historia, sus fundadores, su entorno, los factores que a lo largo de su evolución han influido en su desarrollo hasta llegar a lo que es hoy día.

Igualmente, esta fase de análisis histórico-situacional de la organización, incluye el estudio de políticas, estructura, normas, y todo lo que respecta a la Identidad Corporativa (Misión, Visión, Objetivos, valores y creencias institucionales), o lo que en este trabajo hemos llamado sistema socioestructural. Por la naturaleza de sus métodos de estudio, esta etapa emplea el análisis cualitativo.

Al respecto, Villafañe (1993) establece algunos mecanismos que permiten este tipo de análisis en el estudio de la Cultura Organizacional:

1. Técnicas de observación.
2. Análisis de Contenido.
3. Entrevistas

Otro aspecto relevante que mencionan los estudios de la Cultura Organizacional frecuentemente, es la labor del departamento de Recursos Humanos en una institución. En este ámbito, los autores proponen la revisión de las políticas de reclutamiento de personal, los planes de desarrollo profesional, la inducción y recordación de las funciones y objetivos de la empresa, de su misión y su visión, etc., todos estos aspectos son tomados en cuenta al momento de crear un perfil inicial o una hipótesis sobre la Cultura Organizacional de la entidad.

Villafañe (1993) hace hincapié en la importancia de esta etapa de investigación, para lo cual propone la implementación de un cuestionario de preguntas cerradas que permita:

- Evaluar el grado de conocimiento que tiene la empresa sobre las políticas de Recursos Humanos.
- Medir el nivel de difusión o implantación de las políticas de Recursos Humanos dentro de la institución.
- Evaluar el grado de aceptación o de rechazo de la comunidad organizacional hacia las políticas del departamento.

No obstante, para efectos de la investigación que se desarrolló, la indagación sobre las políticas de manejo y desarrollo de Recursos Humanos, se incluyen en la primera fase del estudio, a través del implemento de las técnicas de análisis cualitativo. De este análisis se obtiene un panorama general de las características del sistema social de la Institución.

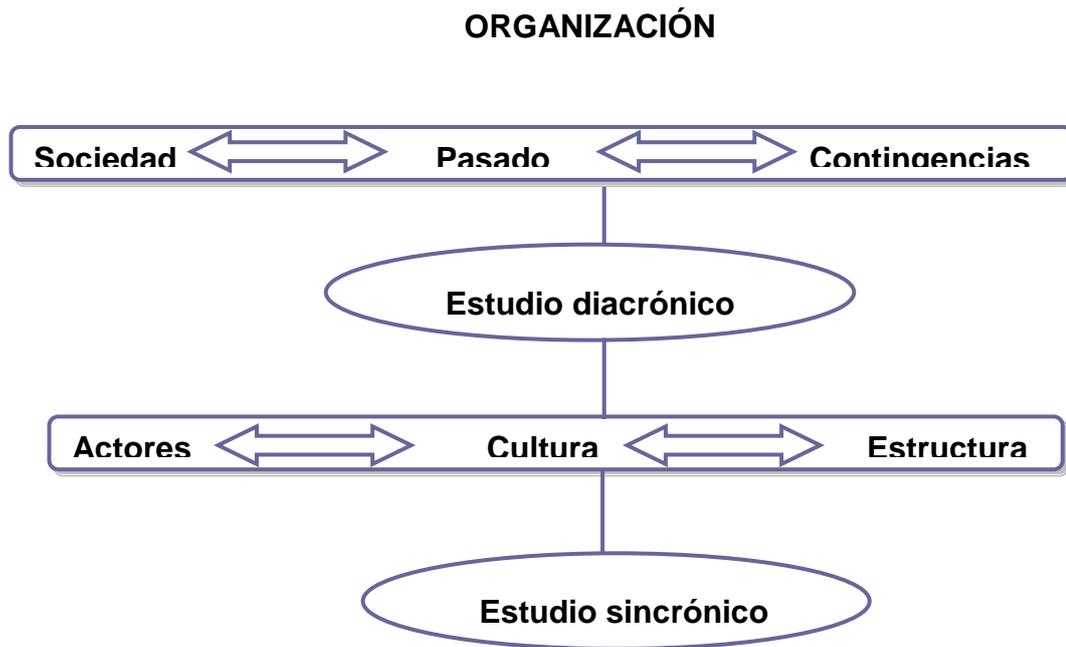
Una vez concluida esta etapa de la investigación, el autor plantea el análisis de la Cultura y el Clima Organizacional, a través de dos cuestionarios distintos pero altamente relacionables:

**Estudio de la Cultura:** este comprende la aplicación de un instrumento semiestructurado (preguntas abiertas y cerradas) que tiene como objetivo, evaluar el estado de la cultura corporativa de una organización, a partir de la indagación de indicadores básicos como actitudes, comportamientos, creencias, etc., de los miembros de una Organización. Con respecto a la muestra, el autor señala que esta “debe ser representativa de la población de la empresa, determinando su tamaño y error muestral...” y tomando en consideración variables como sexo, edad, puesto de trabajo y antigüedad en la empresa. (Villafañe, 1993, p.61). Esta misma caracterización de la muestra aplica para el estudio del Clima Organizacional.

**Estudio del Clima:** En esta fase, el autor relaciona directamente los indicadores del clima organizacional con los de las políticas de Recursos Humanos. De este modo, plantea dos etapas: La primera de ellas guarda relación con lo asumido en la metodología del presente trabajo con respecto a las formas de abordar el análisis de las políticas de recursos humanos, en tanto que se proponen técnicas de investigación cualitativa, como entrevistas al departamento de RRHH y análisis documental. A partir de estos análisis, el autor plantea la aplicación de un Cuestionario que en sus propias palabras, sirve de “feedback” sobre la aceptación de las políticas de Recursos Humanos previamente analizadas.

La metodología propuesta por Villafañe (como parte de su modelo de Auditoría de Imagen), constituye una guía sumamente pertinente para el desarrollo metodológico de la presente investigación. Sin embargo, algunas de sus propuestas fueron adaptadas de acuerdo a las necesidades y objetivos de este trabajo.

La metodología empleada en la Investigación presentada también se identifica con el modelo planteado por Allaire y Firsirotu (1992), quienes de manera resumida, establecen dos etapas de investigación de la Cultura en Organizaciones: el estudio diacrónico y el estudio sincrónico. El siguiente esquema, explica este método:



**Figura 3. Etapas para el estudio de las organizaciones. Adaptación de Allaire y Firsirotu (1992, p. 109).**

El Estudio diacrónico, se corresponde con el análisis situacional. En el se aborda el estudio de la historia de la Organización (pasado), la sociedad en que se inserta, sus fundadores y todos los factores que han influido en su configuración (contingencias).

Mientras que el estudio sincrónico, aborda el estudio de la cultura, y del desenvolvimiento de sus miembros (actores) dentro de la estructura organizacional.

De la integración de estas dos etapas se obtiene un análisis completo e integrado que sentará las bases para caracterizar la Cultura de una Organización.

En el próximo capítulo, se presentará con mayor precisión y detenimiento, el marco metodológico que rige el presente trabajo. Pero antes, será delimitado a la luz de las referencias documentales, el contexto de la investigación, como parte de lo que podría ser el estudio diacrónico.

## **2.6. El Instituto de Previsión del Profesorado: Contexto Organizacional**

En las siguientes páginas, se desarrolla la caracterización de la Institución objeto de estudio, considerando su identidad y su desarrollo histórico hasta llegar a la descripción de sus situación actual, que como ya se ha planteado, constituye un aspecto primordial para el desarrollo del trabajo, no sólo como base teórico-referencial de la Investigación, sino también como punto de partida de la metodología para el estudio de su cultura organizacional y su imagen corporativa.

### **2.6.1. Historia**

#### **Asociación de Profesores de la UCV (APUCV)**

La Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela, surge gracias a la iniciativa de un grupo de Académicos de esta casa de estudios, quienes en enero del año 1958, recién derrocado el gobierno dictatorial de Marcos Pérez Jiménez, decidieron unirse para formar una entidad gremial encargada de velar por los intereses de la comunidad académica de esta institución universitaria. Esto a partir de un decreto de Ley promulgado por el gobierno Provisional a través del cual se consignó Autonomía plena a la Universidad, en respuesta a las presiones populares, y al liderazgo estudiantil y docente universitario en los procesos políticos de la época.

En este orden de ideas, la Asociación de Profesores de la UCV, nace en primera instancia motivado por un espíritu de lucha por los derechos de libertad y participación de la comunidad universitaria como fuerza social, con los siguientes fines descritos en el artículo segundo de los Estatutos de la APUCV vigentes desde su creación en 1958:

1) Defender y enaltecer la función ductora de la Universidad en la vida nacional.

2) Ser el órgano de expresión del pensamiento del personal docente y de investigación de la Universidad Central de Venezuela sobre las cuestiones pertinentes a la enseñanza, al profesorado y a la organización de la Universidad.

3) Contribuir a la marcha normal de la Universidad Central de Venezuela.

4) Propiciar y mantener la unidad del profesorado, sin distinciones de credos, partidos, ni nacionalidades.

5) Defender la libertad de cátedra y la inviolabilidad del recinto universitario.

6) Luchar por la dignidad, el bienestar, la protección social, la estabilidad y el escalafón de todo el profesorado universitario.

De este modo, a nivel gremial, la Asociación de Profesores de la máxima casa de estudios se propone velar por la prosperidad de la labor docente, en tanto que libera luchas en pro de mejores condiciones salariales y beneficios sociales para el personal académico de la Universidad.

### **Instituto de Previsión del Profesorado (IPP-UCV)**

Meses después de su creación, la APUCV busca ampliar su campo de acción y, en aras de brindar a los Profesores universitarios de la UCV mayor bienestar y una mejor calidad de vida, propone la creación de una Institución privada, sin fines de lucro, encargada de ofrecer a sus asociados previsión social en términos de salud y seguridad económica.

Es así como el 24 de Octubre de 1958 se consolida este importante logro de la APUCV y se funda el Instituto de Previsión del Profesorado de la Universidad Central de Venezuela (IPP-UCV).

Este Organismo funge entonces como dependencia de la APUCV, encargada de proporcionar los recursos económicos para su funcionamiento, y su identificación y funciones se develan a través de su misión, visión, valores y objetivos institucionales.

### **Visión**

“Ampliar y fortalecer la calidad de vida de los Afiliados”.

### **Misión**

“Optimizar las funciones y servicios con un enfoque integral del usuario, mediante el cambio y adecuación de paradigmas y racionalización de los procesos, fortaleciéndolos tecnológicamente y articulando las dependencias comprometidas en una unidad de propósitos”.

### **Valores**

- Honestidad, rectitud, sinceridad y transparencia
- Sensibilidad social y vocación de servicio
- Disciplina, responsabilidad y perseverancia
- Compromiso, pertenencia y fidelidad
- Solidaridad, justicia y equidad
- Trabajo en equipo (eficiencia y eficacia)

### **Objetivos**

”Promover y desarrollar el ahorro entre los miembros de la APUCV y mantener sus programas socioeconómicos”.

### **Servicios**

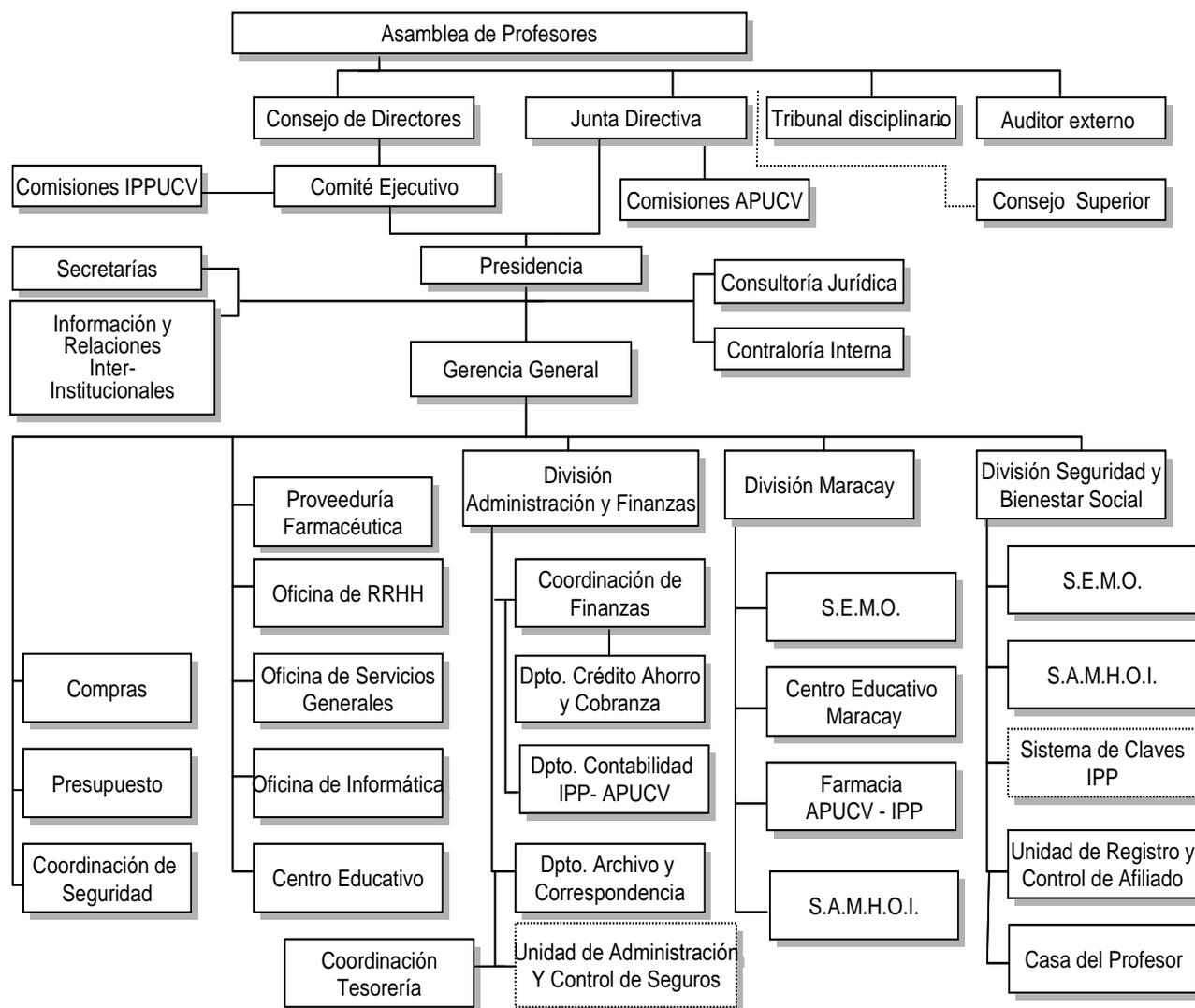
El Instituto de Previsión del Profesorado ejerce sus funciones de brindar servicio y bienestar social a la comunidad académica de la UCV, a partir del patrimonio propio de la Asociación de Profesores, proveniente de las primas y contribuciones de sus asociados. Algunos de los servicios que los afiliados al IPP-UCV disfrutan son el sistema de Ahorro

Previsional, Servicios médicos y odontológicos, rayos X, Proveeduría Farmacéutica, Sistema de Atención Médica Hospitalaria Integral, Sistema de Coberturas Funerarias, Claves de Emergencia IPP, Centro Educativo APUCV, Recreación Viajes y Turismo, Concesionarios etc.

### ***2.6.2 Estructura Organizacional Actual***

Dado a que el Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV (IPP-UCV) constituye una dependencia directa de la APUCV, sus estructuras organizacionales están sumamente interrelacionadas. Como ya se explicó anteriormente, el IPP constituye un apéndice de la Asociación de Profesores, razón por lo cual su disposición organizacional parte de la estructura de la APUCV.

A continuación se aprecia el Organigrama Institucional de la APUCV-IPP, a través del cual es posible visualizar su estructura organizativa y la interdependencia de estos dos entes.



**Figura 4. Organigrama del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV.**

La Asociación de Profesores de la UCV se constituye en primer lugar, de una Asamblea de Profesores a su vez conformada por un representante principal y demás miembros del personal docente y de investigación de las once Facultades de la Universidad Central de Venezuela.

Esta Asamblea se encuentra constituida por el Consejo de directores, la Junta directiva, un Tribunal disciplinario y el Auditor Externo.

-Junta Directiva: A su vez, la junta directiva de APUCV se encuentra subdividida por la Presidencia, la cual se constituye por un

Presidente, un Primer Vicepresidente, un Segundo Vicepresidente, un Secretario de Actas, un Secretario de Correspondencia y un Tesorero.

-Consejo de Directores: Cada uno de los representantes de cada Facultad, tiene designado cuatro suplentes que son quienes conforman el Consejo Directivo de sus respectivas Facultades.

De la Junta Directiva se constituye la Presidencia de la APUCV-IPP. La cual se encarga de dirigir ambos organismos y canalizar los proyectos y decisiones que se toman en la Asamblea de Profesores.

- Gerencia General: El Gerente general es el encargado de la ejecución de las resoluciones adoptadas por la Junta Directiva, además de velar por el buen desenvolvimiento de las labores del Personal de la Asociación, integrada por cinco departamentos u oficinas generales y tres Divisiones:

- Proveeduría Farmacéutica: Se encarga de proveer a los afiliados los recursos medicinales y productos farmacéuticos a bajos costos. Igualmente, la Proveeduría ofrece el Programa de Medicamentos SAMHOI, orientado a garantizar a sus clientes una farmacoterapia efectiva asegurándoles la obtención de medicamentos para el tratamiento de patologías crónicas al menor costo posible.

-Oficina de Recursos Humanos: Esta opera para la totalidad de la estructura organizativa de la APUCV-IPP.

-Oficina de Servicios Generales.

-Oficina de Informática.

-Centro Educativo: Constituye un Colegio Asistencial fundado 24 años atrás con el objeto de brindar educación integral a los hijos de los Profesores de la Universidad Central de Venezuela. Además de proveer formación académica, incluye los almuerzos, servicios médicos, psicopedagógicos, actividades deportivas, así como talleres especiales de acuerdo al interés de los alumnos.

-División de Administración y Finanzas: Ella comprende la Coordinación de Finanzas, el Departamento de Contabilidad IPP-APUCV, Departamento de Archivo y Correspondencia, la Unidad de Administración y Control de Seguros, y la Coordinación de Tesorería. Esta división provee al usuario el servicio de Ahorro Provisional, el cual consiste en un fondo de ahorro monetario proveniente de su prima mensual, que el afiliado acumula.

-División Maracay: Constituida por la Secretaría de la División Maracay, la cual cuenta con las áreas de Administración, Servicio Médico Odontológico (SEMO), el Sistema de Atención Médico Hospitalario Integral (SAMHOI) (supervisado por SAMHOI Caracas), y el Centro Educativo Maracay, el cual es supervisado directamente por el Jefe de División de Maracay.

- División de Seguridad y Bienestar Social: Esta División esta constituida por el SEMO, SAMHOI, Sistema de claves IPP, la Unidad de registro y Control de Afiliado y la Casa del Profesor. Estas unidades están encargadas puntualmente de la administración y oferta de los servicios que brinda la Institución. A continuación se explican cada una de ellas:

- Servicio Médico Odontológico (SEMO): Unidad que se encarga de lo referente a la atención médico-odontológica integral y básica para el afiliado y su grupo familiar, atendiendo a sus necesidades de salud, prevención y recuperación.

- Sistema de Atención Médico Hospitalario Integral (SAMHOI): Este constituye el sistema de autogestión en la administración de los recursos económico-financieros del IPP-UCV que son obtenidos mediante el Acta Convenio, acuerdos federativos y las primas que cancelan los profesores y los trabajadores de la APUCV-IPP mensualmente. El objetivo principal que se propone este sistema es “garantizar el mejor servicio a los afiliados y resguardar los intereses de los beneficiarios y de la institución, mediante la supervisión, coordinación

y control de todas aquellas actividades relacionadas con las clínicas afiliadas, los procesos de liquidación, y las claves de emergencia.”

- **Casa del Profesor:** En esta filial, se encuentran los laboratorios de salud, además de las instalaciones destinadas a fomentar actividades físicas tales como el Gimnasio y la Piscina.
- **Sistema de Coberturas Funerarias (SICOF):** a través de esta dependencia la Institución asume la administración de los servicios funerarios para el titular afiliado y hasta para siete familiares. A pesar de que este departamento no esté incluido en el organigrama que maneja la institución, este constituye otra unidad de prestación de servicios vigente en la institución.

### ***2.6.3. Políticas laborales Internas***

- **Portal Web:** Tanto el personal de la APUCV-IPP como sus usuarios y usuarias cuentan con la dirección web [www.apucvipp.edu.ve](http://www.apucvipp.edu.ve), en el cual pueden consultar todo lo referente a servicios, misión, visión, objetivos y proyectos de la institución
- **Sindicato de Trabajadores de la APUCV-IPP:** La comunidad de trabajadores de la APUCV-IPP cuenta con un Sindicato conformado por siete representantes y liderado por su Secretario General Héctor Alejandro Rodríguez, quien fue elegido en las primeras elecciones sindicales llevadas a cabo en el año 2002. Este organismo sirve como puente conector entre empleados y empleadores, y se encarga de defender los derechos y deberes de los trabajadores dentro de la Institución. Este grupo sindical, tiene sus orígenes en el año 1991, cuando un grupo de trabajadores de la APUCV-IPP decidieron alzar sus voces ante el Consejo Directivo de la Asociación para luchar en pro de mejores condiciones de trabajo y favorecer una adecuada relación con sus supervisores. Uno de los logros del Sindicato de Trabajadores de la APUCV-IPP, es la consolidación del Convenio Colectivo vigente, en el que se establece claramente los deberes y derechos de los trabajadores

de la Organización, así como se declara todo lo acordado con los Directivos de la Institución con respecto a salario, beneficios, primas especiales y condiciones de contratación. A continuación se señalan algunos de los aspectos más importantes contenidos en el Convenio Colectivo y que arrojan datos relevantes sobre las condiciones laborales bajo las cuales se rigen los miembros de la APUCV-IPP:

➤ **Selección de Personal:** En materia de reclutamiento del personal de este organismo, la cláusula 13 plantea que se debe dar prioridad a los trabajadores de la Institución tomando en cuenta la antigüedad, méritos, y preparación profesional. Cabe destacar que en la cláusula 18, se estipula que a su entrada a la Institución, el nuevo empleado debe pasar por un período de prueba de tres meses, luego de los cuales asumirá el cargo para el cual fue seleccionado, y por ende recibirá el salario correspondiente a dicho cargo.

➤ **Evaluación por Eficiencia:** La cláusula 14 del Convenio Colectivo establece la aplicación anual de una evaluación del desempeño de los trabajadores (Anexo 1). Dependiendo del resultado obtenido por el empleado en el mencionado formato de evaluación, este tendrá derecho a la obtención de un bono único por eficiencia.

➤ **Jornada de trabajo:** Según lo estipulado en el Convenio Colectivo, los empleados de la APUCV-IPP se comprometen a cumplir con una jornada laboral de 35 horas semanales, en jornadas diarias de siete horas (de 8:00am a 4:00pm).

➤ **Adiestramiento, facilidad para los estudios y cupo universitario:** Según las cláusulas 37, 38 y 39 del Convenio Colectivo, los empleados de la APUCV-IPP deben recibir adiestramiento para el mejoramiento en el desarrollo de sus funciones, además de tener facilidades de estudio y para la obtención de cupo universitario.

➤ **Otros beneficios laborales establecidos en el Convenio Colectivo APUCV-IPP:** Ahorro Provisional, Préstamos, Viáticos, dotación de uniformes, bono vacacional, bono de fin de año, bono para juguetes de Navidad (hijos menores de 15 años), prima por hogar, bono por hijo, cupo

en el centro educativo, bono para útiles escolares, servicio médico, descuento en medicinas, pólizas HCM, pago de Cesta Ticket, entre otros.

#### **2.6.4 Situación Actual**

Tanto la Asociación de Profesores como el Instituto de Previsión del Profesorado (APUCV-IPP), atraviesan hoy día por tiempos de cambio en el marco político gremial. Luego de nueve años dirigidas por la misma Junta Directiva, presidida por el Profesor Antonio Sosa, en el mes de junio de 2007, la Asociación de Profesores logra llevar a cabo los comicios electorales para elegir a sus nuevos directivos.

El motivo del retraso electoral de siete años, estuvo dado por la Reforma Constitucional que tuvo lugar en diciembre de 1999, año en el cual se habían organizado y coordinado los procesos electorales que correspondían según las normativas de la APUCV y que se llevaron a cabo durante febrero 2007. Sin embargo, este proceso fue revocado bajo el alegato de inconstitucionalidad, respaldado por el Art.293, ordinal 6to de la nueva constitución, en el que se confiere al Poder Electoral la organización de las elecciones de sindicatos, gremios profesionales y organizaciones con fines políticos. A partir de este hecho, los procesos reglamentarios necesarios para llevar a cabo nuevamente los comicios electorales de la Asociación, resultaron engorrosos dado a la reconstrucción reglamentaria por la que tuvo que atravesar la Asociación en materia de comicios electorales, y dado a la dependencia del Consejo Nacional Electoral para la aprobatoria de propuestas y procesos legales, que se tornaron parsimoniosos.

Finalmente, luego de este largo proceso en el que la Asociación conformó una nueva Comisión Electoral Transitoria, propuso el reglamento para su proceso ante el CNE y esperó su aprobatoria, se convocó a la comunidad universitaria a participar en los comicios que se

realizaron efectivamente el 27 de junio de 2007, en la cual participaron cinco planchas, resultando electa “Foro Académico Gremial”, conformada por Víctor Márquez (Presidente), Ricardo Ríos (Vicepresidente), Rómulo Orta (Secretario de Asuntos Gremiales y asuntos académicos), José Hernández (Secretario de Deportes) y Bernardino Herrera (Secretario de Cultura y Recreación).

Como consecuencia de la larga espera electoral, aunado a un total de nueve años bajo una misma Directiva, los empleados de la APUCV e IPP respiran hoy día un aire relajado y de expectativa “positiva” según declaraciones del Secretario General del Sindicato de Trabajadores de la APUCV-IPP, Héctor Alejandro Rodríguez.

## **2.7. Algunas Conclusiones**

A lo largo de este capítulo se esbozaron los fundamentos teóricos que describen el fenómeno Cultural dentro de las Organizaciones, abordando los diversos aspectos que configuran su concepción y estipulando pautas que sirvieron de soporte al trabajo desarrollado.

A manera de conclusión, se presenta en este apartado, la enumeración puntual de enunciados que revelan la importancia de la indagación de la Cultura en una Organización.

- Desde un punto de vista holístico de la Organización, ella constituye un sistema socioestructural cuyo eje central es el Subsistema Humano, el cual es necesario conocer para entender los procesos que se llevan a cabo dentro de ella.

- Todo sistema social se rige por valores y creencias y significados, los cuales constituyen el principal motor para el desarrollo coordinado y motivado de actividades.

- La evaluación de la cultura permite a las organizaciones entender la dinámica social de la institución, en función de los cuales es posible facilitar el desarrollo de mecanismos de mejoramiento y cambios

estratégicos. Por ejemplo, si no sabemos si una cultura es fuerte o débil, o funcional o disfuncional, no tendremos la más mínima noción sobre por dónde empezar a implementar acciones o sobre cuáles aspectos juegan a favor del progreso y cuales no.

- Igualmente el conocimiento de la Cultura en el plano organizacional y su consideración en el planeación estratégica de una Institución, favorece la durabilidad y estabilidad de los cambios que se implementen en ella.

- La evaluación de la Cultura Organizacional proporciona un panorama real de las características que prevalecen en la forma en que los empleados asumen su labor e interpretan su papel dentro de la empresa. Esto gracias a que la cultura de una organización no se mide a partir de individualidades o particularidades (estas pueden interferir en ella pero no la determinan), sino a través de una visión consensuada y legitimada por sus miembros a partir de su vida en sociedad.

- Permite el conocimiento sobre las necesidades de los empleados en torno a situaciones o aspectos en los que la empresa puede trabajar en pro de su satisfacción y motivación.

- Detectar áreas con oportunidad de cohesión y reforzamiento de políticas y pautas dentro de la empresa.

- Finalmente, el estudio de la Cultura Organizacional, permite comprender la relevancia e influencia que esta ejerce sobre la Imagen Corporativa de una Institución.

La revisión teórica presentada permite concluir que en este trabajo se entiende a la Cultura Organizacional como el conjunto de valores, creencias y percepciones que un individuo asume para su desempeño en sociedad (como se señaló en páginas anteriores), se adopta un enfoque teórico sistémico de la organización en virtud de que integra las distintas perspectivas teóricas que explican lo que es la Cultura Organizacional, en lugar de asumir un solo enfoque teórico que apunta a la consideración

sólo de algunas excluyendo a otras. La indagación de la Cultura Organizacional propia del IPP permitirá aproximarnos al tipo de Cultura prevaleciente en esta organización, en términos de su fortaleza, debilidad y funcionalidad.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo contempla la descripción completa y detallada de las actividades llevadas a cabo en el desarrollo de esta investigación, identificando los procedimientos destinados a cumplir con los objetivos que se propuso este estudio. Asimismo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos a lo largo de su desarrollo, y que sirvieron de base para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

#### 3.1. Tipo de Investigación

El estudio de la Cultura e Imagen Organizacional se enmarca en una *investigación de campo de carácter descriptivo-exploratorio*, por cuanto se realiza en contacto directo con el grupo o personas objeto de estudio (Ander Egg, 1979) y se recogen datos para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad tales como: opiniones, políticas, preferencias, etc. (Altamirano, 1991), mediante el uso de métodos de estudio tanto cuantitativo como cualitativo.

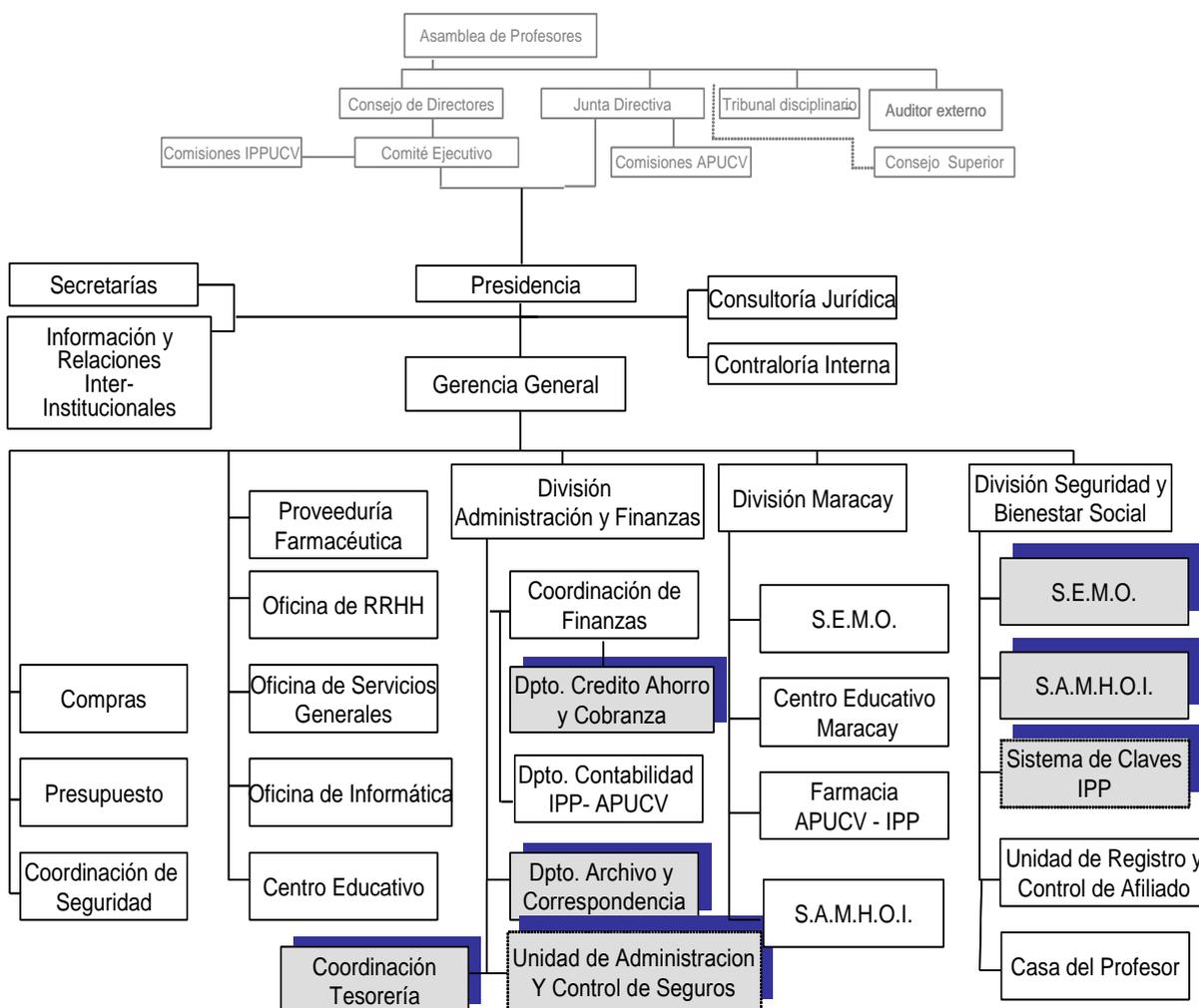
En este trabajo se indaga en la cultura organizacional que comparten los públicos directamente involucrados en el IPP, a través de la opinión de los:

- Empleados del IPP de la UCV con relación a la cultura organizacional de la institución.
- Usuarios del IPP de la UCV con relación a la imagen pública de la Institución.

**3.2. Selección de la muestra.** La población objeto de este estudio se encuentra constituida por todo el personal que labora en las distintas áreas o departamentos del IPP en la sede central ubicada en Caracas (por razones geográficas), ubicada en la Ave. Los Estadios, Los Chaguaramos, Edificio Casa del Profesor Universitario.

Debido a que este estudio no sólo se propone diagnosticar a la Cultura Organizacional del IPP y el estado de su Imagen Corporativa de manera aislada, sino que además se orientó a indagar en la correspondencia entre ambos componentes, en tanto que los empleados que comparten la Cultura de la Institución son los mismos que proyectan una Imagen a los usuarios, para la selección de la muestra fueron considerados sólo aquellos departamentos de la institución que, debido a la naturaleza de sus funciones sostienen contacto directo con los usuarios y usuarias de la organización.

En el organigrama que se muestra a continuación se destacan los departamentos seleccionados como parte de la muestra:



**Figura 5. Organigrama del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV: Departamentos seleccionados en la muestra.**

Cabe destacar, que esta selección se realizó de la mano del personal del Departamento de Recursos Humanos de la APUCV-IPP, quienes indicaron aquellos departamentos pertinentes para el estudio, de acuerdo con los objetivos planteados. Una vez discriminados los departamentos objeto de estudio, y nuevamente con la colaboración del área de Recursos Humanos, se estableció el número de integrantes de cada área seleccionada, para proceder a la selección representativa de la muestra para proceder con el estudio. En la tabla que sigue a continuación se señalan los departamentos (y el personal correspondiente) incluidos en la muestra.

**Tabla No.3**

***Distribución de la muestra del personal adscrito a los Departamentos del IPP que tienen relación directa con el usuario***

DEPARTAMENTO	PERSONAL	TOTAL EMPLEADOS	30% (porcentaje muestral)
SEMO	Administrativo	10	3
	Odontólogos	15	4
		19	6
	Higienistas	25	7
	Médicos	28	9
SAMHOI	Administrativo (Caracas)	10	3
	División de Bienestar y Seguridad Social	1	1
SISTEMA DE CLAVES	Sistema de Claves	4	1
DEPARTAMENTO DE CREDITO Y AHORRO	Departamento de Crédito y Ahorro	4	1
TESORERIA	Tesorería	5	1
ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA	Archivo Correspondencia	7	2
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE SEGUROS	Unidad de Administración y Control De Seguros	1	1
TOTAL DE LA MUESTRA DEL PERSONAL DEL IPP CARACAS			39

Es importante aclarar que el personal del SEMO (a excepción del administrativo) labora en los dos turnos, por lo tanto los cuestionarios correspondientes a este personal fueron suministrados a la mitad de ellos en el turno matutino y a la otra mitad en el turno de la tarde.

Este método de selección del personal a quienes se les aplicó el cuestionario sobre cultura organizacional, se sustenta en los planteamientos de Villafañe (1993, p.50) quien señala que

...el ideal sería la elección de la muestra por procedimiento aleatorio riguroso. Pero, puesto que el universo de una organización no suele ser naturalmente homogéneo, sino que estará formado por estratos diferentes, que constituyen categorías importantes para los fines de la auditoría, deberá realizarse un muestreo estratificado.

En este sentido la muestra del personal que labora en el IPP quedó constituida por 39 miembros y se caracteriza por ser:

**Estratificada:** Al contar con el conocimiento de ciertas características del universo objeto de estudio, se definen los estratos en los que se pueden agrupar dichos subconjuntos (en este caso las divisiones departamentales de la organización) y dentro de cada uno de ellos se realiza la selección aleatoria simple de la muestra. Para ello verificamos que la muestra fuese *proporcional* al número de elementos (en este caso de personas) que integran cada estrato o subgrupo.

**Proporcional:** El número o tamaño de la muestra guarda relación con el tamaño del universo representado.

**Aleatoria:** Por cuanto una vez definido el número de personas activas que integra cada uno de los departamentos seleccionados, se escogió al azar el 30% de los informantes.

Con relación a la indagación de la Imagen Corporativa del IPP-Caracas a través de las opiniones de sus usuarios/usuarios, resulta difícil estimar la población y hacer una selección de la muestra estadísticamente representativa, por tanto se maneja la cifra total de alrededor de 4.000 usuarios/as en Caracas, razón por la cual se aplicó el instrumento a los profesores y familiares que acudieron al IPP-Caracas, el día lunes 15 de octubre de 2007. Por razones prácticas, se tomó la decisión de aplicar este cuestionario a 20 personas en la mañana y 20 personas en el turno de la tarde. Para la aplicación de estas encuestas fueron tomados en cuenta sólo los profesores y familiares de profesores, ya que los empleados del IPP también gozan de los servicios que ofrece la institución como parte de sus beneficios laborales. Con esta discriminación se buscó capturar una opinión de la institución netamente desde su imagen pública (la que posee el público externo), y evitar cualquier sesgo de la muestra al involucrar a empleados que pudieran tener una opinión influenciada por su experiencia laboral.

### **3.3. Fases del desarrollo de la experiencia**

El proceso metodológico se llevó a cabo en tres fases. A continuación se describen las actividades desarrolladas en cada una de ellas, destacando su finalidad e importancia para el logro de los objetivos del presente trabajo.

**Fase 1:** Esta fase tuvo como propósito formalizar el contacto con el Presidente de la APUCV-IPP, Víctor Márquez, quien avaló el estudio y autorizó la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Además, se obtuvo la colaboración de la Jefa del Departamento de Información y Relaciones Interinstitucionales, Mirnelia Castillo, y la Gerente de Recursos Humanos, Dalia Jaramillo, en lo referente a la recaudación de todo el material disponible y necesario para la caracterización del contexto organizacional objeto del estudio.

Así mismo, para complementar la información abordada en el capítulo anterior, específicamente en lo relacionado con la caracterización de la Institución, y en correspondencia con lo que los autores consultados señalan con relación al abordaje de las políticas de recursos humanos en cuanto a reclutamiento, evaluación y desarrollo del personal, se efectuaron dos entrevistas: una dirigida a la Gerente de Recursos Humanos del APUCV-IPP, Dalia Jaramillo, y la segunda dirigida al Secretario General del Sindicato de la APUCV- IPP, Héctor Alejandro Rodríguez.

Dichas entrevistas permitieron llegar a las siguientes conclusiones, pertinentes para un primer acercamiento a la realidad de los miembros de la APUCV-IPP, en la sede de Caracas, con respecto a sus condiciones laborales:

- El departamento de Recursos Humanos del IPP tiene una función netamente operativa, básicamente limitan su labor a lo correspondiente al manejo de nómina.

- No existen políticas vigentes que regulen el proceso de reclutamiento del personal.

- Al momento de ingreso de un nuevo empleado, se le realiza un recorrido por la Institución, y se encarga a su supervisor inmediato la inducción sobre su cargo y funciones particulares. El departamento de RRHH no hace entrega formal de normativas, o ficha de identificación de la institución (Misión, Visión, etc.), así como tampoco hace seguimiento al entrenamiento del nuevo empleado. El único material que recibe, es el documento de Convenio Colectivo, que contiene las cláusulas que surgen de negociaciones formales entre el empleador y el empleado sobre las condiciones de su contratación.

- En torno a los sistemas de evaluación de los trabajadores, Jaramillo señaló que la Institución cuenta con una planilla de evaluación especial para cada función (operativa o servicios), aplicada anualmente a los empleados por sus supervisores inmediatos (Anexo N° 1). Esta se le

entrega al trabajador para que se haga una autoevaluación y luego la discuta con su supervisor.

- El departamento cuenta con un Manual de descripción de cargos el cual es facilitado al personal irregularmente, es decir, sin periodicidad establecida.

- Los representantes del departamento de Recursos Humanos no son tomados en cuenta en la toma de decisiones de la alta gerencia.

- No existen programas de asesoramiento o planificación de carrera para los empleados de la Institución.

- En palabras de Jaramillo, "...no existe una relación laboral efectiva entre los supervisores y los supervisados. No se generan instrucciones hacia abajo, simplemente el trabajador conoce el trabajo y lo realiza." Asimismo, reiteró que esto se evidencia en el desconocimiento de los empleados con respecto a algunas normativas y políticas de la Institución.

- Al evaluar la cultura organizacional del IPP, Rodríguez declaró que "falta en el Instituto el sentido de pertenencia y compromiso del empleado".

- Jaramillo, por su parte señaló que sí hay personal automotivado por su trabajo, pero no están conscientes de la importancia de su labor en la institución. Expresó que el empleado está satisfecho porque le gusta lo que hace, sin embargo no hay relación de compromiso con la Institución en general. "Le gusta el ambiente, sus compañeros, mas no hablan de lo que su papel significa para la Institución. El compromiso es consigo mismo."

- Los empleados perciben un salario bajo con respecto a otras instituciones, pero reciben varios beneficios, entre ellos la prima salarial, prima por hijos, juguetes para trabajadores, bonos para compras de útiles escolares, prima por matrimonio, prima por nacimiento, posibilidad de ascenso, Sistema de ahorro previsional, SAMHOI, etc. "La Caja de Ahorro es el beneficio más atractivo para los empleados, esta se canjea cuando termina el vínculo laboral", indicó Rodríguez. Jaramillo, por su parte

añadió que la Jubilación es otro beneficio importante para los empleados, aunque a largo plazo.

Igualmente, los entrevistados formularon recomendaciones que resultaron pertinentes y que corroboraron los criterios asumidos en la selección de la muestra tal como se indica a continuación:

- En la indagación de la imagen Corporativa, resulta conveniente seleccionar entre los usuarios, principalmente a profesores y familiares. Esto con el objeto de obtener una muestra de usuarios más fidedigna, ya que los propios empleados del IPP gozan de los servicios brindados por la institución.
- Por razones operativas, limitar el estudio a la sede de Caracas.
- Seleccionar los Departamentos que tienen interacción directa con los usuarios.

**Fase 2:** Esta fase tuvo como propósito abordar lo relacionado con el diseño de los instrumentos y procedimientos para la recolección de la información, la administración de las encuestas y el análisis de los resultados. En tal sentido, se diseñaron dos cuestionarios: uno dirigido a los miembros del IPP-Caracas, adscritos a los departamentos previamente seleccionados, y otro cuestionario dirigido a los usuarios y usuarias (profesores y familiares) de la misma Institución. Estos cuestionarios se validaron a través de juicios de expertos y de la aplicación de una prueba piloto, cuyos resultados permitieron retroalimentar la versión definitiva, que fue administrada durante todo el día lunes 15 de octubre del año en curso y cuyos resultados fueron procesados y analizados en la siguiente fase.

**Fase 3:** Los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se representaron en tablas porcentuales y gráficos que luego fueron interpretados y analizados a la luz de los aspectos teóricos conceptuales y metodológicos estudiados en el primer capítulo.

### **3.4. Diseño, construcción y administración del instrumento**

Con el propósito de aproximarnos al conocimiento de la cultura organizacional que prevalece entre los miembros del IPP-Caracas, especialmente de aquellos que interactúan de manera directa con los usuarios de la Institución, para así estudiar su proyección en la Imagen pública de la Organización, se diseñaron dos cuestionarios tal como se describen a continuación.

**Cuestionario 1: CULTURA ORGANIZACIONAL.** Este instrumento tiene como propósito recoger la opinión de los miembros del IPP que forman parte de la muestra antes descrita, con relación a los rasgos que caracterizan la cultura organizacional que comparten los empleados del IPP-Caracas y su grado de compenetración con la Identidad corporativa de la Institución, tal como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No.4

**Tabla de contenidos: Cultura Organizacional**

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p style="text-align: center;"><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p>Sistema de valores, creencias percepciones que comparten los miembros de una Organización, altamente influenciado por los parámetros del sistema socioestructural propio de la organización, que permite a sus miembros desempeñar sus funciones laborales y sociales dentro de la misma.</p>	<p><b>Valores</b></p> <p>Conjunto de pautas mentales que un grupo social establece y que determinan qué es aceptado y qué no dentro de una comunidad, para facilitar su interacción y desenvolvimiento en sociedad.</p>	<p>1. Responsabilidad (Puntualidad y compromiso)</p> <p>2. Motivación (Personal y en relación con los métodos de recompensa)</p> <p>Productividad y rendimiento (recompensa basada en el esfuerzo)</p>
	<p><b>Creencias</b></p> <p>Son aquellos principios y patrones comportamentales que una empresa acepta como validos y que son la base para sus actuaciones.</p>	<p>3. Trabajo en equipo</p> <p>4. Participación en la toma de decisiones</p> <p>5. Comunicación liderazgo</p> <p>6. Resistencia al cambio</p> <p>7. Valoración del empleado</p>
	<p><b>Percepción de la organización</b></p> <p>Conjunto de opiniones y sentimientos de los miembros de la Organización en torno a diversos aspectos que intervienen en su desempeño dentro de la misma.</p>	<p>8. Clima Organizacional</p> <p>9. Calidad de Vida del empleado</p> <p>10. Desempeño</p>

Tabla No.5

**Tabla de contenidos: Identidad Corporativa**

	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<p><b>IDENTIDAD CORPORATIVA</b></p> <p>La Identidad Corporativa es el conjunto de atributos y particularidades funcionales y distintivas, que definen la naturaleza de una organización, identificándola y diferenciándola de otras.</p>	<p><b>Misión:</b> Es una declaración explícita que delimita el campo de acción de la compañía con la finalidad de concentrar los recursos y esfuerzos de la misma hacia el alcance de su visión. Es probable que con el pasar del tiempo, la empresa cambie o amplíe su misión.</p>	Noción de la Misión (conoce la misión de la organización)
	<p><b>Visión:</b> Constituye la imagen o el ideal compartido por los miembros de la alta dirección de la empresa, sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo. Es un propósito y una dirección, y debe tratarse de un concepto claro que suponga un objetivo factible y creíble.</p>	Noción de la Visión (conoce la visión de la organización)
	<p><b>Valores:</b> Son cualidades que, en la práctica, las empresas desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos.</p>	Noción de Valores (conoce los valores que la organización espera)
	<p><b>Objetivos</b></p> <p>Propósitos concretos a corto, mediano y largo plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores.</p>	Noción de Objetivos (conoce los objetivos de la organización)
		Actualización y reafirmación de objetivos (refuerzo regular de objetivos y proyectos)
	<p><b>Normas:</b> Conjunto de parámetros establecidos sobre bajo qué procedimientos se opera dentro de la institución.</p>	Conocimiento de las Normas (conoce la normativa interna de la Institución)
	<p><b>Estructura Organizacional:</b> Esta constituido por el organigrama de la Institución</p>	Noción del Organigrama (conocimiento de las estructura organizacional)

Este primer cuestionario, se estructuró en tres partes tal como se describe a continuación:

**PARTE I: Datos de caracterización de la muestra.** A pesar de que el cuestionario es anónimo a fines de que la información obtenida resultase confiable, fue necesario indagar acerca de los siguientes aspectos:

- Tipo de personal: Esta pregunta se formula para interpretar los resultados según el tipo de contratación del informante: fijo, contratado u otro (por ejemplo, si se trata de un pasante, etc).
- Tiempo en la institución: Este apartado permite interpretar los resultados según la antigüedad del informante en la institución.
- Entrenamiento recibido: Esta pregunta se formula con el objeto de indagar si el informante recibió algún tipo de entrenamiento o inducción cuando ingresó a la institución,

**PARTE II: Cultura Organizacional.** En este apartado se incluyen 20 afirmaciones sobre los rasgos que reflejan la realidad cultural de la organización -tal como se indicó en la revisión teórica- que comprende: valores, creencias, y percepciones de los empleados del IPP-Caracas.

La tabla que sigue a continuación, describe las dimensiones, indicadores y número del ítem (afirmación o enunciado) que se incluyen en el cuestionario.

Tabla No. 6

*Distribución de los ítems de la parte II: Cultura organizacional*

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad (Puntualidad y compromiso)</li> </ul>	1.1 1.20	5: Totalmente de acuerdo  4: De acuerdo  3: Sin opinión  2: En desacuerdo  1: Totalmente en desacuerdo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivación (Métodos de recompensa)</li> </ul>	1.2 1.9 1.15	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productividad y rendimiento (recompensa basada en el esfuerzo)</li> </ul>	1.10	
<b>Creencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>	1.4 1.18 1.19	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en la toma de decisiones</li> </ul>	1.7 1.16	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación y liderazgo</li> </ul>	1.3 1.17	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistencia al cambio</li> </ul>	1.13	
<b>Percepción de la organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clima Organizacional</li> </ul>	1.5 1.6	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de Vida del empleado</li> </ul>	1.8 1.11 1.12	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempeño</li> </ul>	1.14	

### Parte III: Identidad corporativa

En este apartado se incluyen 10 afirmaciones sobre los rasgos que definen la Identidad Corporativa de la organización -tal como se indicó en la revisión teórica- que comprende: “misión, visión, valores, objetivos, y normas de la Institución”.

La tabla que sigue a continuación, describe las dimensiones, indicadores y número del ítem (afirmación) que se incluye en el cuestionario.

**Tabla No. 7**

#### *Distribución de los ítems de la parte III: Identidad Corporativa*

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA
Misión	Noción de la Misión	2.1	5: Totalmente de acuerdo
Visión	Noción de la Visión	2.2	4: De acuerdo
Valores	Conocimiento	2.6	3: Sin opinión
Objetivos	Conocimiento	2.3	2: En desacuerdo
		2.4	
		2.9	
	Actualización o Refuerzo	2.8	
Normas	Conocimiento	2.10	1: Totalmente en desacuerdo
		2.5	
Estructura Organizacional	Noción	2.7	

**Cuestionario 2: IMAGEN CORPORATIVA.** Este instrumento está integrado por 12 afirmaciones y tiene como propósito recoger la opinión de los profesores/as y familiares, usuarios/as del IPP que forman parte de la muestra antes descrita, con relación a los rasgos que caracterizan la Imagen Corporativa del IPP-Caracas. La tabla que se muestra a continuación, resume los indicadores y los ítems correspondientes a este instrumento.

**Tabla No. 8**

***Distribución de los ítems del cuestionario Imagen Corporativa***

DIMENSION	INDICADORES	ITEM	ESCALA
<b>IMAGEN CORPORATIVA</b>  Es la percepción que el público (usuarios, clientes) tiene de una determinada organización	Información	1, 4, 6, 11	5: Totalmente de acuerdo
	Calidad del servicio	2, 5, 7, 9	4: De acuerdo
	Relación con el usuario	3, 8,	3: Sin opinión
	Satisfacción	10, 12	2: En desacuerdo
			1: Totalmente en desacuerdo

Cabe destacar que en ambos cuestionarios fue incluido un espacio considerable para la formulación de observaciones adicionales que pudiesen aportar los encuestados (tanto empleados como usuarios) con respecto a los temas evaluados.

### **3.5. Condiciones de validez y contenido**

Una primera versión de los cuestionarios se sometió a juicio de expertos para observar además de sus aspectos técnicos, la correspondencia entre las afirmaciones y el propósito para garantizar su validez de contenido. La consulta se realizó a:

- Dos profesores expertos en el área organizacional.
- La Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la APUCV- IPP.
- Dos profesoras expertas en construcción de instrumentos.
- Los resultados de esta consulta sugirieron efectuar las siguientes mejoras en el instrumento:
  - a) Elaborar una presentación a cada cuestionario, en la cual se señale que el estudio forma parte de una investigación de pregrado.
  - b) Hacer referencia a “afirmaciones” en lugar de preguntas.
  - c) Mejorar la escala con base en 5 valores de opinión en lugar de cuatro como inicialmente se había colocado.
  - d) Mejorar la redacción de algunas afirmaciones.

Adicionalmente se efectuó una aplicación previa de los cuestionarios a parte del personal adscrito a distintas unidades del Sistema de Administración Docente del Profesorado de la UCV (SADPRO-UCV), (adaptados a esta institución sin cambiarlos sustancialmente). El cuestionario 1 sobre Cultura Organizacional e Identidad Corporativa se administró a 20 personas de esta organización, mientras que el cuestionario 2 sobre la Imagen Corporativa se aplicó a 15 usuarios/usuarias de la misma.

Los resultados de la aplicación previa o piloto permitieron observar:

- Los cuestionarios se completaron sin dificultad y rápidamente.
- Las instrucciones fueron claras y no ameritaron consulta alguna.
- El carácter anónimo les proporcionó cierta confianza.

Los resultados anteriores permitieron elaborar la versión definitiva del cuestionario 1 (Anexo N° 2) y del cuestionario 2 (Anexo N° 3).

### 3.6. Procesamiento y análisis de los resultados.

Los cuestionarios fueron procesados y tabulados empleando una hoja Excel (Anexo N° 4) y los resultados fueron graficados para facilitar su interpretación.

Para el análisis de la información, se tomó en consideración la tipología sobre cultura organizacional elaborada por Andrade (1996), a la cual se hizo referencia en el marco teórico. Desde esta perspectiva, se asume que la Cultura Organizacional del IPP se caracteriza por ser:

- **Cultura fuerte:** Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP se identifica con la misión, la visión, los objetivos y valores que promueve la institución y expresa acuerdo en la mitad o más de la mitad de las afirmaciones formuladas en el cuestionario.
- **Cultura débil:** Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP-Caracas no percibe con claridad la misión, la visión, los objetivos y valores que promueve la institución, y expresa desacuerdo en la mitad o más de las afirmaciones formuladas.
- **Cultura funcional:** Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP-Caracas se manifiesta comprometido, satisfecho y motivado con la institución, y expresa acuerdo en la mitad o más de la de las afirmaciones formuladas. Este tipo de cultura promueve el logro de las metas de la organización.
- **Cultura disfuncional:** Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP-Caracas expresan creencias asociadas a la desmotivación y desintegración entre los miembros de la organización, y manifiesta desacuerdo en la mitad o mas de las afirmaciones formuladas.

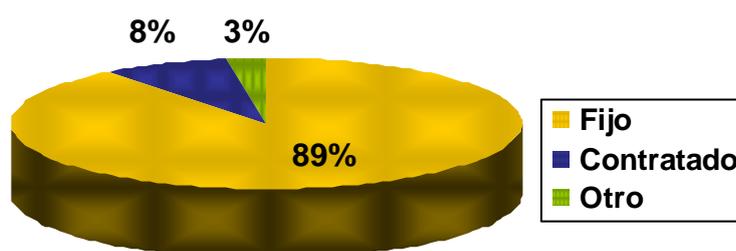
### 3.6.1. Procesamiento e Interpretación de Resultados del Cuestionario 1: Cultura Organizacional.

Este cuestionario fue administrado por la investigadora el 15 de octubre a un total de 39 personas que laboran en distintos departamentos que tienen contacto con el público, de acuerdo con las especificaciones de la muestra anteriormente descrita. Sin embargo fueron procesados solo 38 instrumentos por cuanto uno de ellos no fue devuelto.

En primera instancia, los resultados del cuestionario permiten concluir con relación a:

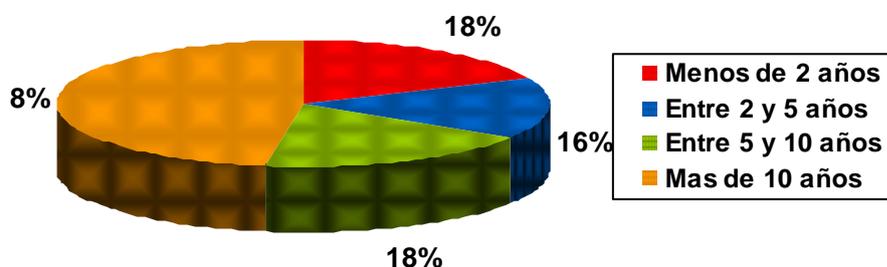
a) Características de los encuestados. Estos datos permitieron reconocer algunas características de los encuestados que resultan importantes para interpretar la información sobre cultura organizacional en la institución. En tal sentido se indagó sobre: Tipo de personal (fijo, contratado), la antigüedad en la institución y si recibió algún tipo de inducción cuando ingresó al IPP.

**Gráfico No. 1**  
**Tipo de personal encuestado que labora en el IPP**



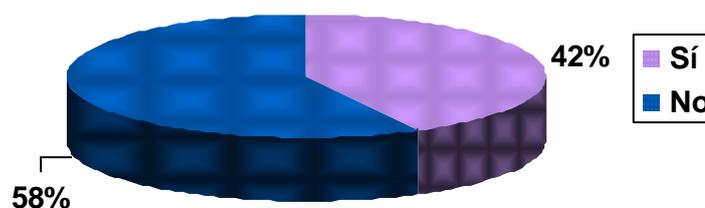
Interpretación: El 89% del personal encuestado que labora en distintos departamentos que tienen contacto con el público dentro del IPP, sede Caracas, es fijo. Apenas una minoría (8%) es contratado y una de las personas está contratada como suplente (Otro=3%).

**Gráfico No. 2**  
**Antigüedad del personal encuestado que labora en el IPP**



Interpretación: Casi la mitad del personal tiene más de 10 años en la institución, el 16% entre 5 y 10 años, mientras que aquellos empleados encuestados de menos antigüedad (menores de 2 años y de 2 a 5 años) constituyen el 18% de la muestra.

**Gráfico No. 3**  
**Inducción al ingresar a la institución**



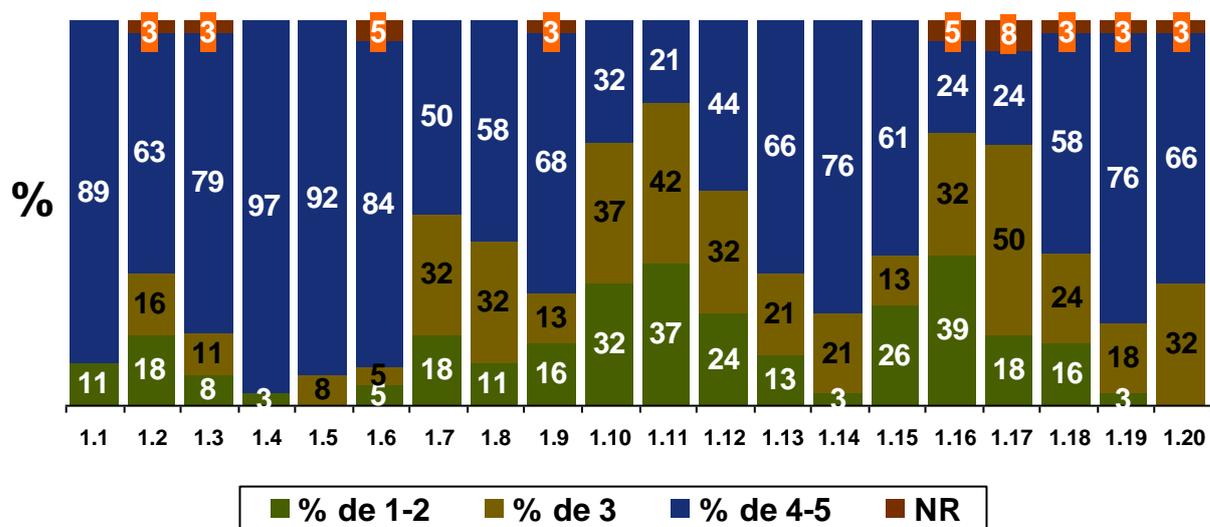
Interpretación: El 58% del personal encuestado no recibió inducción cuando ingresó a la institución sin embargo 42% si la obtuvo.

Los datos anteriores sugieren que la mayoría de los miembros encuestados, adscritos a los departamentos que tienen relación directa con los usuarios, tienen estabilidad laboral en la institución, con más de 10 años de servicio. Sin embargo, una porción importante de ellos no

recibió inducción a su entrada a la Organización. No obstante, es probable que la estabilidad laboral y la antigüedad en la institución contribuyan a que el grupo se muestre cohesionado e identificado con la misma, e incluso, es posible que la información sobre la propia institución, que no recibieron formalmente por la vía de la inducción, la hayan consolidado a través de su vivencia.

b) Cultura organizacional. Los datos que se presentan a continuación reflejan las opiniones de los encuestados con relación a los rasgos que caracterizan la cultura organizacional prevaleciente en el IPP-Caracas. Para la interpretación de estos datos, se tomarán en cuenta los valores, las creencias y las percepciones que manifiestan los miembros encuestados.

**Gráfico No. 4**  
**Rasgos que caracterizan la cultura organizacional en el IPP**  
**Desde la perspectiva de los empleados**



Interpretación: Los resultados reflejados en el gráfico No. 4 se interpretan tomando en consideración las dimensiones que caracterizan la cultura organizacional (valores, creencias y percepción de la organización) tal como se muestra a continuación:

Los **valores**: La interpretación de estos datos (correspondientes a las afirmaciones 1.1, 1.2, 1.9, 1.10, 1.15, y 1.20) permiten observar si hay

coherencia o no entre los valores expresados por los miembros y los manifiestos por la institución.

Más del 61% de los encuestados coinciden al plantear su acuerdo con relación a ciertos valores tales como: la puntualidad como rasgo asociado a la productividad, el compromiso con las tareas que le son inherentes, y que el trabajo es más importante que la recompensa. Asimismo, manifestaron estar de acuerdo con que la labor de los empleados es valorada por sus superiores y que el salario es el incentivo más importante para el personal de la Institución. Estos resultados son coherentes con algunos de los valores que se plantea el IPP en cuanto a compromiso, disciplina y responsabilidad hacia su trabajo. Asimismo, el hecho de que reconozcan que el trabajo que desempeñan es valorado por sus supervisores y que el incentivo más importante para el trabajador es el salario, puede prestarse a interpretar que, algunos mecanismos de motivación presentes en la Institución para con sus empleados, además de el incentivo monetario, son los principios o valores, en congruencia con lo que plantea la teoría de valencia y expectativas de Vroom (mencionada en el marco teórico), la cual define a la motivación como producto del valor que le otorga el individuo al resultado de sus acciones.

Sin embargo, es importante considerar que un grupo significativo de los encuestados no tiene opinión con relación a si la institución recompensa a los empleados cuando el trabajo genera resultados positivos (37%). A través de este dato, se evidencia cierto estado de incertidumbre o falta de información que comparten algunos miembros, sobre los mecanismos de recompensa que ofrece la Organización a sus empleados.

Las **creencias**: Entendiendo que las creencias son patrones comportamentales que una empresa acepta como válidos y que son la base para sus actuaciones, la interpretación de las respuestas obtenidas a través de las afirmaciones correspondientes (1.3, 1.4, 1.7, 1.13, 1.16, 1.17, 1.18 y 1.19) permiten acercarnos a las ideas u opiniones sobre

distintas situaciones, que rigen el desempeño de los empleados de la institución.

En tal sentido, los encuestados expresaron que: la comunicación entre los empleados y su jefe inmediato es espontánea (79%); el trabajo en equipo tiene más valor que el trabajo individual (97%); en la toma de decisiones se valora la opinión del empleado (50%); los empleados aceptan con facilidad los cambios que se generan en la organización (66%); cada departamento posee sus propios procedimientos y objetivos y trabajan de forma independiente (58%); los empleados cooperan entre sí en el desarrollo de actividades en pro del éxito de la institución (66%). Estas creencias positivas que sostienen los miembros del IPP-Caracas, reflejan gran coherencia con las que la institución promueve como parte de su identidad, ya que ella propone el trabajo en equipo en pro de la eficiencia y eficacia de la institución, así como la solidaridad, bien sea con sus compañeros de trabajo o con los usuarios y demás públicos con quien tiene relación.

No obstante, cabe mencionar que un grupo relevante de empleados expresó estar en desacuerdo con que la alta gerencia toma las decisiones compartidas con los trabajadores y el 32% manifestó no tener opinión al respecto. Igualmente, el 50% de los empleados no tiene opinión o está en desacuerdo (18%) con relación a la afirmación que plantea que los empleados proponen nuevas estrategias que favorecen el logro de los objetivos. Esta información, refleja que pese a que existe un sentido de trabajo en equipo e integración en la institución, esta no se da en todos los niveles de la Organización, ya que parece haber una ruptura entre quienes toman las decisiones (Directivos) y el resto de los empleados (subordinados). Este hecho, puede ser producto de la compleja estructura organizativa de la institución, ya que por tratarse de un gran número de divisiones, es muy poco probable que la comunicación sea directa entre la alta gerencia y el resto de los departamentos avocados a la atención y el servicio al usuario.

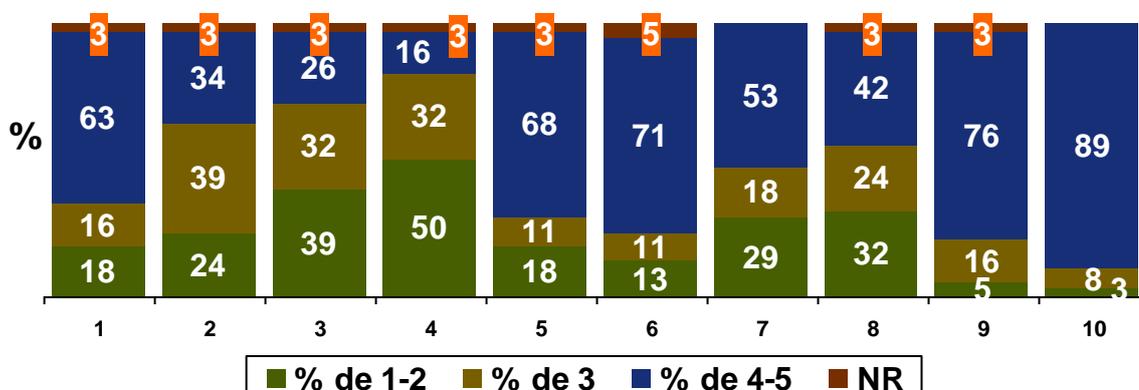
**Percepción de la Organización:** En este apartado, se exploran las opiniones y sentimientos del personal en torno a diversos aspectos asociados a su desempeño en la institución y a la relación que este posee con la misma organización. Los resultados permiten observar que el trato entre los empleados es cordial (92%), existe un clima laboral agradable (84%) y que la organización se esfuerza por ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados.

Sin embargo, se observa que el 37% considera que la institución no provee a sus empleados de oportunidades para la recreación o no tiene opinión sobre ello (42%), mientras que un grupo menor (32%) expresó que sí percibe que la institución provee estos beneficios. En cuanto al desarrollo personal, el 44% expresó su acuerdo en que la institución ofrece estas oportunidades, mientras que la mayoría (55%) expresó desacuerdo o no tiene opinión al respecto. Estos datos evidencian opiniones divididas en cuanto a oportunidades de desarrollo personal y profesional brindadas por la institución, reflejando una tendencia negativa en torno a estos planteamientos.

c) Identidad Corporativa. En este apartado, se interpretan y analizan los datos obtenidos sobre la opinión del personal del IPP-Caracas con relación a los atributos y particularidades funcionales y distintivas que definen la naturaleza de la Institución y que evidencian su noción e identificación con la misma, tal como se indica en el gráfico No. 5 que se muestra a continuación.

Como en los casos anteriores, la interpretación de los resultados de esta sección del instrumento se aborda tomando en consideración a las dimensiones correspondientes: misión, visión, valores, objetivos, normas y estructura de la organización.

**Gráfico No. 5**  
**Opinión de los empleados con relación a la identidad corporativa**



Interpretaci3n. Los resultados presentados ponen en evidencia que:

- El 63% de los empleados expresaron que conocen a cabalidad la misi3n del IPP mientras que el 34% o no la conoce o no posee informaci3n.
- Apenas el 34% coincide en que la instituci3n da a conocer sus planes y proyectos futuros, mientras m1s de la mitad (64%) expres3 estar en desacuerdo o no tener opini3n al respecto.
- En correspondencia con los resultados anteriores, el 71% de los empleados coincidi3 en que est1n en desacuerdo (39%) o no poseen opini3n (32%) con que los empleados reciben peri3dicamente informaci3n sobre los proyectos futuros o en desarrollo de la Instituci3n, mientras que una minor1a (26%) al contrario, expres3 acuerdo.
- M1s del 82% expres3 su desacuerdo (50%) o no tener opini3n (32%) con que la gerencia difunde con frecuencia los objetivos que se plantean en la organizaci3n, mientras que una minor1a (16%) expres3 lo contrario.
- El 68% coincidi3 en que las normas y pol1ticas internas de la Instituci3n son bien conocidas por el personal mientras que el 29% expres3 desacuerdo o no tener opini3n al respecto.
- El 71% expres3 su acuerdo en que los valores de la Instituci3n est1n claramente establecidos, mientras que un 24 % estuvo en

desacuerdo o sin opinión y un 5% no respondió a este planteamiento.

- El 53% expresó su acuerdo en que el Organigrama de la Institución es conocido por los miembros aunque un 47% estuvo en desacuerdo o sin opinión, razón por lo cual se considera como un aspecto negativo a tomar en cuenta en el proceso de análisis de los resultados.
- Menos de la mitad (42%) coincidió en que a menudo se recuerda e informa sobre la función y responsabilidades de cada miembro de la institución mientras que más de la mitad (56%) expresó desacuerdo o sin opinión.
- El 76% de los encuestados indicó que en general, los miembros de esta organización se muestran orgullosos de pertenecer a ella mientras que una minoría (11%) expresó desacuerdo o sin opinión.
- El 89% de los empleados reconocen la importancia de su trabajo frente a una minoría (11%) que expresó desacuerdo o sin opinión.

De la indagación sobre el conocimiento de diversos aspectos de la organización, así como del sentido de identidad que registran los miembros del IPP-Caracas, se logra concluir que existen ciertos valores positivos como el sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización que comparten sus empleados. Sin embargo, se hallan algunos aspectos que denotan desconocimiento sobre los objetivos, proyectos y planes a futuro de la Institución. Esto nos remite a los datos que arrojó el cuestionario sobre cultura organizacional con respecto al distanciamiento entre directivos y empleados, lo cual viene dado por la falta de comunicación entre estos sectores. Este enlace sirve entonces de explicación al por qué del grado de desinformación de los empleados del IPP con respecto a los proyectos que allí se desarrollan.

### **3.6.2. Análisis de los resultados sobre la Cultura Organizacional del IPP- Caracas**

- La mayoría de los empleados encuestados parece tener estabilidad laboral en la institución pues en su mayoría, es personal fijo con más de 10 años de servicio, lo cual constituye una fortaleza para el IPP- Caracas, en tanto que esto favorece la cohesión entre sus integrantes y entre estos y la institución. En tal sentido, la cultura organizacional se perfila como una “cultura de club” de acuerdo a la clasificación de Jeffrey Sonnenfeld (descrita en el marco teórico), la cual contempla a aquellas en las que valores como la lealtad, el compromiso, y la antigüedad o trayectoria dentro de la organización constituyen sus vectores más importantes. Esta estabilidad laboral puede estar asociada en gran medida a la variedad de beneficios que ofrece la institución a sus empleados. Sin embargo, resulta importante garantizar la información de inducción del nuevo personal entrante, especialmente en términos de hacer la presentación formal de la Institución, lo que es lo que hace, cómo lo hace y lo que pretende lograr a largo plazo, ya que esto además de facilitar la integración del empleado a la misma, le permite afianzar y asumir desde sus inicios la identidad o imagen que la organización pretende proyectar.
- Con relación a los valores que los empleados manifiestan compartir en la Institución, estos parecen tener correspondencia con los valores propuestos por el IPP, específicamente los referidos al trabajo en equipo, al sentido de pertenencia, al compromiso, responsabilidad y disciplina en la labor desempeñada, así como la solidaridad para con el resto del equipo de trabajo. Este hecho constituye un aspecto favorable e importante para el buen desempeño de la institución, y de su proyección positiva hacia sus públicos. No obstante, si bien la productividad, responsabilidad y compromiso son valores que ya comparten los integrantes de la institución, esta debe utilizar a su favor esta disposición en sus miembros y reforzarla aún más a través de mecanismos de reconocimiento y recompensa más efectivos de los

que hoy día emplea, ya que a partir de la indagación de sus opiniones al respecto, se podría concluir que los empleados no se sienten enteramente satisfechos con la recompensa que recibe por su trabajo. Con relación a este aspecto, es pertinente citar a uno de los encuestados, quien en el espacio de otros comentarios aportó que “el salario está por debajo del de otras instituciones y no se adecúa a las necesidades ni al trabajo que se realiza.” En la medida en que el empleado se sienta reconocido por el esfuerzo que realiza en pro de sus funciones, incrementará su motivación y gusto por lo que hace.

- Las creencias que poseen los encuestados sobre diversos aspectos, y que se proyectan en sus acciones, se corresponden con los patrones comportamentales esperados por la organización, sin embargo, desde la perspectiva de un liderazgo participativo, que busque establecer una conexión directa entre supervisores o directivos y empleados y que los haga sentir parte integral y fundamental del equipo organizacional, parece recomendable aplicar nuevos métodos para propiciar un mayor y mejor flujo de la comunicación entre todas las partes organizativas, e involucrar al personal en la toma de decisiones por cuanto ello refuerza el sentido de pertenencia y compromiso, y por lo tanto refuerza la motivación del empleado hacia la productividad. Asimismo, resulta valioso establecer mecanismos a través de los cuales los miembros de esta organización puedan hacer aportes y sugerencias, lo también contribuiría a optimizar la productividad y el desempeño individual a favor de la organización. En este sentido, uno de los comentarios incluidos en el instrumento de manera adicional por uno de los encuestados abordó este aspecto, al expresar que “debe haber en la institución mayor comunicación vertical, para que exista sentido de pertenencia.”
- La percepción de los encuestados en cuanto al clima organizacional es bastante favorable, destacando la cordialidad y solidaridad entre los miembros, lo cual, aunado a mejoras en los métodos de motivación y recompensa, se presenta como oportunidad de impulsar el nivel de

satisfacción e identificación del empleado con el IPP. No obstante, pese a que los empleados ya perciben que la organización se esfuerza por ofrecerles mejores condiciones de trabajo, manifiestan que la institución no les provee suficientes oportunidades para la recreación y el crecimiento personal. En este sentido, se debe propiciar un clima organizacional que, según la escala de Rivas (2007) fomente la percepción de un ambiente de consideración, en el que se trate a los miembros como seres humanos y promover su realización a nivel integral.

- Con relación a la identidad corporativa, entendida como el conjunto de atributos y particularidades que definen la naturaleza del IPP, algunas debilidades se pudieron apreciar en el estudio. Por ejemplo, desde la perspectiva de los encuestados, la institución no da a conocer los planes y proyectos futuros y en consecuencia los empleados no reciben periódicamente información al respecto. Por otra parte, tampoco se difunde con frecuencia los objetivos de la institución y escasamente se le recuerda al empleado sus responsabilidades con la misma. Este hecho, a la luz de la Hipótesis de la consistencia de Villafañe (1993), así como del modelo de Schein (tomado de García y Dolan, 1997) en el que se plantea la necesidad de coherencia entre el sistema fuerte o explícito de la institución (identidad) y su sistema implícito o débil (cultura organizacional), constituye un aspecto negativo que genera en los integrantes un estado de incertidumbre sobre lo que la empresa hace y lo que quiere hacer a futuro. Este hecho también está ligado indirectamente a la motivación, ya que si no se informa constantemente al empleado sobre nuevos proyectos y objetivos, esto puede generarle aburrimiento o escepticismo con respecto a la institución. Por otra parte, la organización al fomentar una comunicación más abierta y mejorar los mecanismos de consenso y participación entre sus diversas áreas o departamentos, podría encontrarse ante la presencia de potenciales líderes que desde niveles

más bajos de la estructura organizativa, pueden proponer ideas o tácticas que conlleven hacia una mayor efectividad organizacional.

A partir del análisis anterior, y en función de establecer una descripción clara y pertinente de la cultura organizacional del Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV en su sede de Caracas, a la luz de la tipología de cultura previamente seleccionada para el análisis global (la propuesta por Andrade, 1996), es posible concluir que:

**Tabla No. 9**

***Correspondencia entre los resultados y la tipología de cultura organizacional***

TIPOLOGÍA	RESULTADOS
<p><b>Cultura fuerte:</b> Cuando más del 60% del personal encuestado del <b>IPP</b> se identifica con la misión, la visión, los objetivos y valores que promueve la institución y expresa acuerdo en la mitad o más de la mitad de las afirmaciones formuladas.</p>	
<p><b>Culturas débiles:</b> Cuando más del <b>60%</b> del personal encuestado del IPP no percibe con claridad la misión, la visión, los objetivos y valores que promueve la institución, y expresa desacuerdo en la mitad o más de las afirmaciones formuladas.</p>	<p>Más del 60% del personal encuestado reconoce los atributos distintivos del IPP en 5 de las 10 afirmaciones que definen la identidad de la institución. En las 5 afirmaciones restantes los empleados manifestaron estar en desacuerdo, por lo cual, se podría señalar que la cultura de esta institución desde el punto de vista de la tipología estudiada, es débil.</p>

**Tabla No. 9 (cont.)**

<p><b>Culturas funcionales:</b> Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP se manifiesta comprometido, satisfecho y motivado con la institución y expresa acuerdo en la mitad o más de la de las afirmaciones formuladas. Este tipo de cultura promueve el logro de las metas de la organización.</p>	<p>Más del 60% de los empleados del IPP se manifiesta comprometido, satisfecho y motivado con la institución y responde positivamente a 12 de las 20 afirmaciones. La cultura organizacional del IPP puede entonces identificarse con una cultura funcional. Este tipo de cultura puede ser aprovechada en el logro de las metas de la organización.</p>
<p><b>Disfuncional:</b> Cuando más del 60% del personal encuestado del IPP expresa creencias asociadas a la desmotivación y desintegración entre los miembros de la organización y expresa desacuerdo en la mitad o más de las afirmaciones formuladas.</p>	

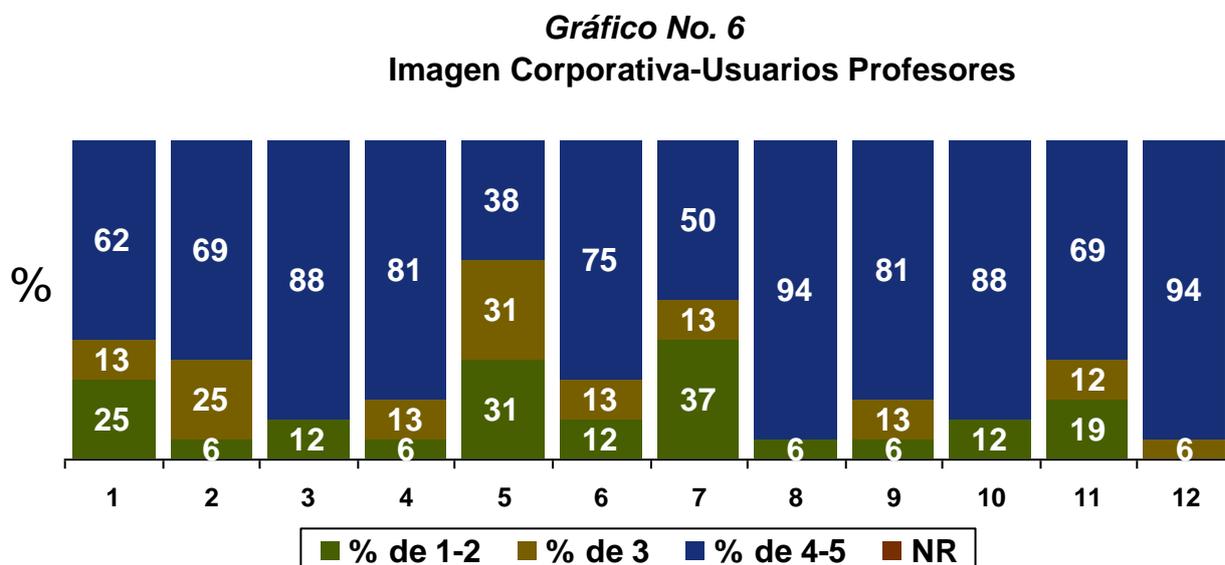
Por tanto podría concluirse de manera global e integral que la cultura organizacional del IPP se caracteriza por ser débil-funcional en tanto que en ella existe heterogeneidad de formas de accionar y escasa identificación con lo que la Institución es y pretende ser, sin embargo, el personal en términos generales se siente satisfecho y comprometido con la institución, lo cual constituye un gran potencial para ser explotado por la institución para fomentar aún mayor arraigo de su personal.

### **3.6.3. Procesamiento e Interpretación de Resultados del Cuestionario 2: Imagen Pública**

Este cuestionario tuvo como propósito explorar la percepción que el público (usuarios, beneficiarios, etc.) tiene del IPP. El mismo, fue administrado por la investigadora el 15 de octubre a un total de 38 usuarios/as que acudieron al IPP durante la mañana entre 8:30 am y 12:00 m (se aplicaron 20 cuestionarios) y en la tarde entre 2:00 y 4:00 pm (se aplicaron 18 cuestionarios). Los datos fueron discriminados entre profesores y usuarios por cuanto se consideró que el profesor-usuario

por su condición, podría estar más compenetrado con la información que los usuarios-familiares.

El gráfico No.6 muestra los resultados obtenidos en la exploración de la imagen corporativa que tienen los usuarios profesores del IPP.



Interpretación: Los resultados se interpretaron considerando las dimensiones contempladas en el diseño de este cuestionario: Información, calidad del servicio y relación con el usuario. Los resultados permitieron concluir que en cuanto a:

#### **Información:**

- El 62% de los profesores encuestados (de un total de 16) expresó su acuerdo en que las informaciones que recibe de la Institución son confiables y oportunas, mientras que un 38% expresó su desacuerdo o señaló que no tiene opinión al respecto.
- El 81% indicó que conoce los servicios que ofrece el IPP mientras una minoría (19%) expresó su desacuerdo o que no posee información sobre ello.
- El 75% señaló que conoce a cabalidad los requisitos y procedimientos para el disfrute de los servicios que ofrece el IPP

mientras que el 25% expresó desacuerdo o no tener opinión respecto a ello.

- El 69% coincidió en que la Institución comunica oportunamente a sus usuarios sobre los cambios o novedades mientras que el 31% mostró su desacuerdo o que no tienen opinión al respecto.

#### **Calidad del servicio:**

- El 69% señaló que el IPP busca mejorar la productividad y calidad en sus servicios, mientras que un 31% expresó su desacuerdo o señaló que no tiene opinión al respecto.
- El 38% expresó su acuerdo en cuanto a que la institución se preocupa siempre por atender a sus reclamos o sugerencias pero la mayoría (62%) expresó su desacuerdo (31%) o no tienen opinión al respecto (31%).
- La mitad de los encuestados reconoció que la puntualidad es uno de los valores que observa en esta Institución pero la otra mitad expresó lo contrario.
- El 81% cree que la Institución está comprometida con la calidad de sus servicios mientras que el 19% indicó lo contrario (6%), o expresó que no tiene opinión (13%).

#### **Relación con el usuario:**

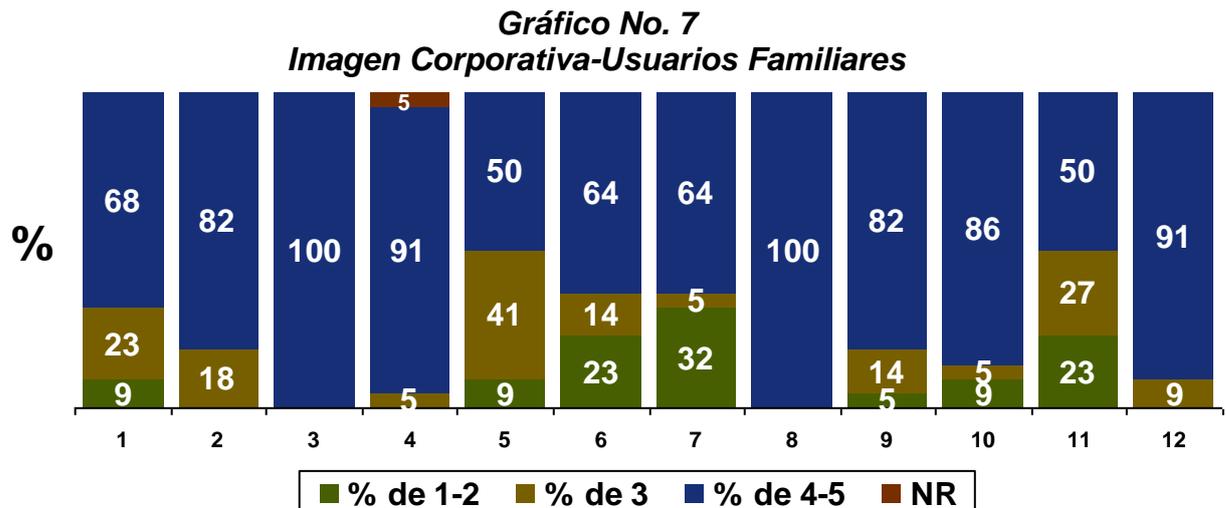
- El 88% coincidió en que el trato que recibe de los miembros de la organización es cordial y respetuoso frente a una minoría (12%) que expresó su desacuerdo al respecto.
- La mayoría casi absoluta (94%) expresó su acuerdo en que los empleados muestran agrado y simpatía al atender a los usuarios.

#### **Satisfacción con el servicio prestado:**

- El 88% se siente satisfecho/a con el servicio que recibe de la Institución mientras que el 12% expresó lo contrario.

- El 94% opinó que el IPP es una institución reconocida por la población ucevista aunque una minoría señaló que no tiene opinión.

El gráfico No.7 muestra los resultados obtenidos en la exploración de la imagen corporativa que tienen los usuarios-familiares del IPP.



Como en el caso anterior, los resultados también se interpretaron considerando las dimensiones: información, calidad del servicio, relación con el usuario. Los resultados permiten apreciar que los familiares tienen una apreciación más positiva que los profesores en todas las categorías estudiadas, sin embargo, se aprecia particularmente que:

- Un 50% de los familiares está de acuerdo en que la institución se preocupa siempre por atender a sus reclamos o sugerencias mientras que el resto no tiene opinión (41%) o están en desacuerdo (9%)
- Un 50% está de acuerdo en que la Institución comunica oportunamente a sus usuarios sobre los cambios o novedades de la Institución mientras que el resto no tiene opinión (27%) o están en desacuerdo (23%)

- En su mayoría, el 91% opinó que el IPP es una institución reconocida por la población ucevista mientras que una minoría (9%) estuvo en desacuerdo.

#### **3.6.4. Análisis de los Resultados sobre la Imagen pública del IPP- Caracas**

Al intentar una visión general de la imagen pública o corporativa, que manejan los usuarios sobre el Instituto de Previsión del Profesorado de la UCV a partir de los cuestionarios suministrados a una muestra de 38 usuarios (22 familiares y 16 profesores), se apreció que globalmente más del 60% de los encuestados tiene una imagen positiva de la Institución con relación a: a) la información que proporciona (aunque la mitad señaló que no lo hace para comunicar sus novedades), b) la relación entre el empleado y el usuario y c) coincide en que el IPP es una institución reconocida entre los ucevistas. Sin embargo la mitad de los encuestados expresó su desacuerdo o no tiene opinión con relación a la atención que el IPP presta a sus reclamos o sugerencias. Este hecho refleja una importante oportunidad que tiene la Institución para crear mecanismos efectivos que permitan la comunicación directa con sus usuarios. Hacer sentir a su público externo que la Institución se preocupa por atender a las sugerencias y reclamos de quienes se benefician de sus servicios, genera mayor confianza y satisfacción en el cliente, e inclusive cultiva la fidelidad y arraigo del usuario para con la Institución. Sin embargo, no basta con la colocación de unos cuantos buzones de sugerencias (que de hecho están dispuestos en algunos lugares de la organización), sino que además es necesario generar acciones concretas perceptibles que atiendan a las necesidades de los usuarios, contribuyendo así con el logro de su promesa institucional de “ampliar y fortalecer la calidad de vida de los Afiliados de la Institución”.

Además, estos resultados permiten corroborar que, a pesar de que existe debilidad en la identidad corporativa, en cuanto al desconocimiento o escasa información por parte de sus empleados con respecto a los

proyectos y objetivos que se propone la Institución, el hecho de que los trabajadores manejen y compartan valores y creencias cónsonas con las que la Institución desea transmitir (compromiso, responsabilidad, y cordialidad), favorece la correspondencia entre la imagen que poseen los usuarios, y la Imagen Intencional o la Identidad que la empresa desea posicionar en la mente de su público externo, específicamente de sus afiliados. Este resultado, guarda coherencia con la orientación o tipo de la cultura que pudimos estudiar a partir del análisis del cuestionario 1, con respecto a su funcionalidad.

En este sentido, en lo que respecta al trato que reciben los usuarios de los empleados, el balance de las opiniones es bastante positivo (casi el 100% registró que es cordial y respetuoso), lo cual influye en gran medida en el grado de satisfacción del usuario para con la institución.

Sin embargo, existen aún ciertos factores que son foco de atención para potenciar la productividad y optimizar el servicio que presta la Institución a sus usuarios, uno de los que mencionaron algunos de los encuestados (en su mayoría profesores) en el espacio de comentarios adicionales proporcionado en el instrumento, constituye el servicio de citas, el cual describen como “muy lento” y hasta uno de ellos manifestó que esto puede ser por las impresoras que se emplean en el sistema. Igualmente, algunos usuarios encuestados manifestaron que se percibe deterioro en la infraestructura de la Institución y que la calidad de limpieza o higiene ha disminuido. Por otra parte, se hizo común la manifestación de expectativas en torno a la nueva gestión de la Junta Directiva recién electa.

En este orden de ideas, cabe destacar que si se toman en cuenta los resultados del cuestionario 1 (empleados), y se asocia con los resultados del cuestionario 2 (usuarios), es posible plantear dos conclusiones importantes:

- Los empleados del IPP-Caracas, registran compartir una cultura organizacional positiva, en cuanto a sus percepciones, valores y creencias se acercan a las idealmente planteadas por la institución y resultan de gran importancia en la proyección de una imagen positiva. Entre sus valores, como ya se ha señalado anteriormente, destacan el compromiso, la solidaridad, el trabajo en equipo y la vocación de trabajo. Además el estado del clima de la organización sugiere ser cordial y respetuoso, lo cual se refleja tanto en el trato entre los mismos empleados, como en el trato entre éstos y los usuarios de la Instancia. Así pues, en las opiniones de ambos públicos encuestados se encontró que en líneas generales el empleado se encuentra comprometido con los valores de la institución, sin embargo, de acuerdo a lo planteado por la mayoría de los trabajadores, no existen suficientes mecanismos de recompensa o reconocimiento.
- La comunicación e información constituye uno de los aspectos más débiles de la cultura organizacional de la empresa, lo cual trae consecuencias a nivel de su imagen. A lo largo del trabajo, se ha destacado lo importante que es para la sostenibilidad de una institución el mantenerse comunicando constantemente. Sin embargo, la desinformación a nivel de empleados se da por la horizontalidad que aparentemente caracteriza el flujo de las informaciones en la institución. El que los empleados no sientan que la empresa comunica sus objetivos y proyectos constituye una evidencia de ello. Este efecto repercute directamente en lo que perciben los usuarios con respecto a los mecanismos de comunicación e información que presenta la Institución, ya que las opiniones en torno a este aspecto, son las más desfavorables.

### **3.7. Algunos lineamientos orientados a potenciar la Cultura Organizacional del IPP, en atención a los resultados.**

Debido a la naturaleza del presente estudio, y a las limitaciones de tiempo y recursos disponibles, resulta complejo establecer un planeación orientado al desarrollo de actividades y procedimientos para optimizar la Cultura Organizacional de la institución. Sin embargo, a partir de esta investigación es posible proponer algunos lineamientos que pueden, sin duda alguna, contribuir con la recomendación de acciones que apuntan al mejoramiento de las áreas de oportunidad detectadas, bien sea tanto para reforzar los aspectos positivos, así como para revertir aquellos negativos que podrían estar afectando la cultura e imagen corporativa del IPP.

Tomando en cuenta que el Instituto de Previsión del Profesorado atraviesa hoy por hoy tiempos de cambio dado a la introducción de una nueva Junta Directiva, la cual tiene escasamente dos meses de haberse instalado, las propuestas que se efectúan en este trabajo cobran relevancia dado a que se presenta en la institución la oportunidad de una nueva gestión que propicie cambios positivos, partiendo del conocimiento de la dinámica de la cultura organizacional actual.

En tal sentido, a manera de recomendaciones se formulan los siguientes lineamientos que podrían servir de orientación en el diseño de estrategias para el mejoramiento de la Cultura e Imagen Corporativa de la Institución.

#### **3.7.1. Lineamientos orientados a fortalecer la Cultura organizacional**

La eficacia organizacional se define como: hacer algo que se sabe y hacerlo bien, es decir lograr los objetivos pretendidos por la institución. En tal sentido, la institución tendría que:

- Proporcionar suficiente y oportuna información a través de diversos medios, como por ejemplo: dísticos informativos o elaborar un afiche en

el cual se de cuenta de la misión, visión y valores de la institución como rasgos indispensables de su identidad.

- Generar mecanismos que permitan el fortalecimiento de la relación directivos-empleados, mediante la implementación de canales de comunicación efectivos y más directos entre los mismos. Uno de estos canales puede consistir en un boletín electrónico de frecuencia semanal, a través del cual los miembros del IPP reciban vía correo electrónico aquellas novedades, acontecimientos y proyectos que la Institución emprende o pretende emprender. Este boletín debe asumir un estilo apropiado para la comunicación con los trabajadores, empleando términos sencillos y abordando temas de interés para las distintas áreas de la institución y que contribuyan al fortalecimiento de su integración y compenetración con su labor y con la institución en general. Resulta importante aclarar, que si bien este boletín debe incluir información relevante sobre las acciones y proyectos que esta pone en marcha, también debe concebir espacio a informaciones o noticias sobre los propios empleados, incluyendo entrevistas a personas reconocidas en la institución, testimonios de empleados, ofrecer espacio para la difusión de artículos de opinión sobre diversos temas de interés, etc., para así propiciar un sentido de pertenencia y de arraigo para con la organización.

- Producir una versión impresa de este boletín (quizá de menor periodicidad por razones económicas), considerando que algunos empleados como enfermeras, e higienistas no cuentan con computadora fija en sus puestos de trabajo.

- También para reforzar el aspecto comunicacional (uno de los que más afecta la cultura de la institución), es necesario propiciar reuniones y consejos de empleados y directivos, en los que se les otorgue la oportunidad de sugerir, proponer y opinar sobre los aspectos que atañen al desarrollo de la Institución.

- Repotenciar el sistema de evaluación del desempeño del personal, generando mejores y mayores mecanismos de recompensa y reconocimiento del esfuerzo que realizan en el día a día, partiendo no

sólo de los resultados, sino tomando en consideración el compromiso y la dedicación que el personal muestre en la persecución de logros dentro de la institución. Igualmente se deben difundir los métodos de reconocimiento que la organización posee, para incrementar el nivel de motivación de los trabajadores.

- Proveer o incrementar las oportunidades para la recreación y el desarrollo personal de los empleados, tomando en cuenta las sugerencias y opiniones de los mismos a manera de establecer mecanismos de negociación en el que ambas partes resulten satisfechas.
- Difundir o Comunicar planes y proyectos futuros de la Organización. Ello a través de carteleras, boletín informativo, dípticos, o folletos atractivos para los empleados.

### **3.7.2. Lineamientos orientados a fortalecer la Imagen Corporativa**

- Atender los reclamos o sugerencias de los usuarios. El mecanismo de buzón de sugerencias puede parecer poco efectivo para los afiliados a la hora de emitir alguna queja o sugerencia, razón por la cual se recomienda informar a los mismos sobre la existencia del link “contáctenos” en el portal web de la institución.
- Reforzar el valor de la puntualidad entre los empleados, y emprender acciones en el sistema de citas médicas que permitan la agilización de este mecanismo.
- Elaborar un folleto o boletín institucional impreso dirigido a los afiliados, con el propósito de comunicar las novedades, actividades y servicios que ofrece la institución a sus usuarios.

## CONCLUSIONES

El estudio desarrollado en páginas anteriores, permite abordar las conclusiones desde el punto de vista teórico, metodológico y práctico, que solo tienen relevancia y significación en el contexto específico de esta investigación.

### **Desde el punto de vista teórico:**

1. El conocimiento de la cultura en una institución proporciona retroinformación acerca de su comportamiento organizacional, permitiendo la oportunidad de incorporar los cambios que se requieran para optimizar su desempeño y optimizar la imagen pública de los usuarios.
2. El estudio de la cultura organizacional se inscribe en el marco de la comunicación corporativa y se define como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas por el personal de una organización (público interno) que impacta de una manera determinada en la imagen pública que poseen los miembros externos (usuarios, clientes, beneficiarios, etc.).
3. Los especialistas en el tema, recomiendan estudiar la cultura organizacional para garantizar la efectividad, sostenibilidad, y buen funcionamiento de una organización y de este modo optimizar los rasgos comunicacionales asociados a una Imagen corporativa positiva y el buen desempeño de sus miembros.
4. Se destacan dos corrientes teóricas que abordan el tema de la Cultura organizacional, la que considera la cultura como sistema socioestructural y la que la considera como un sistema independiente de formación de ideas. En este trabajo se adoptó una visión integradora.
5. La revisión teórica permitió concretar entre las diversas tipologías sobre cultura organizacional, la que la diferencia según a) los rasgos, valores, normas etc., que guían a los miembros de una

organización y que pueden ser fuertes (cuando hay arraigo de los valores de la organización en los miembros) o débiles (cuando los miembros perciben de manera difusa y desordenada los valores y creencias de la organización) y b) la que enfatiza en el logro de las metas y objetivos de la institución y pueden ser funcionales (cuando los miembros están motivados y comprometidos) y disfuncionales (cuando hay desintegración y desmotivación).

6. La Identidad Corporativa es el conjunto de atributos y particularidades funcionales y distintivos que definen la naturaleza de una organización, identificándola y diferenciándola de otras.
7. La Imagen corporativa es un concepto que mentalmente el público se forma en torno a la organización a partir de la Identidad Corporativa que transmite la misma a través de su comportamiento corporativo (lo que es y hace), de su Cultura y su personalidad corporativa.
8. La imagen pública se forma no sólo de los mensajes explícitos y voluntarios que la organización se propone emitir, sino a partir de la percepción de los actos cotidianos que consciente o inconscientemente lleva a cabo.
9. Existe estrecha relación entre la cultura organizacional (lo que hacen, sienten o creen los miembros de la institución), la identidad corporativa (lo que es la institución) y la imagen pública (lo que piensa el público).

### **Desde el punto de vista metodológico.**

Los resultados de la investigación permiten concluir que:

1. La mayoría de los miembros encuestados, adscritos a los departamentos que tienen relación directa con los usuarios, tienen estabilidad laboral en la institución, con más de 10 años de servicio pero que no recibieron inducción cuando ingresaron.

2. La cultura organizacional prevaleciente en la organización es débil-funcional. Débil por cuanto los empleados manifestaron una Identidad Corporativa poco afianzada al declarar desacuerdo con la mitad de las afirmaciones referentes a la Identidad organizacional. Sin embargo, se hace necesario destacar que estos aspectos débiles en el ámbito de la Identidad, son altamente relacionables con las fallas en el flujo comunicacional y con el distanciamiento entre gerencia o directivos y empleados, ya que el análisis de resultados permitieron entrever una escasa difusión de lo que se hace dentro de la institución, lo que constituye un rasgo esencial para el fortalecimiento de la Identidad entre sus empleados. No obstante, la Cultura del IPP-Caracas también se caracterizó por ser funcional, ya que más del 60% de los empleados del IPP se manifiesta comprometido, satisfecho y motivado con la institución y responde positivamente a 12 de las 20 afirmaciones al respecto. Este tipo de cultura promueve el logro de las metas de la organización, razón por la cual debe ser aprovechada por la organización para continuar forjando una imagen positiva y lograr el éxito empresarial.
3. Al intentar una visión general de la imagen pública o corporativa, que tienen los usuarios, se apreció que globalmente más del 60% de los usuarios tiene una imagen positiva del IPP, específicamente con respecto a la información que proporciona, y la relación entre el empleado y el usuario. Igualmente la gran parte de ellos coincide en que el IPP es una institución reconocida entre los ucevistas. Sin embargo, la Organización tendría que revisar sus mecanismos para atender los reclamos o sugerencias de sus usuarios.
4. Se apreció relación entre la cultura organizacional (lo que hacen, sienten o creen los miembros de la institución) y la imagen pública o corporativa (lo que piensa el público), en términos de

los valores que prevalecen dentro de la institución y que sus empleados transmiten a los usuarios.

5. El estudio permitió clarificar algunos lineamientos que podrían favorecer cambios en el entorno organizativo con miras a optimizar entre otros aspectos, el desempeño laboral, la motivación, la comunicación y la productividad. Estos lineamientos estuvieron orientados al intento de convertir la cultura débil del IPP-Caracas en fuerte, haciendo énfasis en los aspectos comunicacionales para crear un sentido de identidad y pertenencia que fortalezca el desempeño de la institución.

### **Desde el punto de vista práctico**

1. La intencionalidad y el sentido de la investigación efectuada fue aproximarnos a la relación entre la cultura organizacional y su proyección en la imagen pública, en los departamentos del IPP-Caracas, que tienen relación directa con el público, por tanto los datos que se generan son situacionales y limitados al espacio estudiado.
2. El estudio de la cultura organizacional representa una oportunidad para la institución por cuanto le permite autovalorar los aspectos que determinan el comportamiento y desempeño de los empleados de la organización, acercándose al conocimiento de percepciones y valores intangibles que sólo se obtienen de la indagación de sus opiniones.
3. La vivencia permite reconocer lo laborioso de este tipo de investigación y la necesidad de extender el estudio a la sede de Maracay y otras dependencias para así obtener un diagnóstico global de la Cultura e Imagen de la Institución.
4. Los resultados del trabajo sugieren la conveniencia de continuar con experiencias similares, por cuanto permiten hacer seguimiento al desarrollo de la institución en cuanto al efecto de los aspectos de comunicación, identidad corporativa y cultura

organizacional en el desempeño de sus integrantes, así como en la transmisión de la Imagen de la Institución a sus usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

El IPP debe acomodarse a una nueva gestión para enfrentar nuevos retos y entre éstos, lo relacionado con una cultura organizacional eficaz y eficiente, lo cual implica por parte de la institución, adoptar un estilo de liderazgo más cercano al liderazgo transformacional, en tanto que incrementa la participación e involucra a los trabajadores en los procesos de transformación cultural de la organización, búsqueda e implantación de soluciones y favorece un trabajo más significativo para los empleados, teniendo en cuenta que el personal es el principal impulsor de cambios.

Los autores recomiendan la periodicidad de la indagación de la cultura organizacional, por tanto sería ideal que la institución, incluya entre sus líneas estratégicas este aspecto.

Lo antes señalado sugiere la conveniencia de darle continuidad a estudios de esta naturaleza que provea a la institución, información para retroalimentar su productividad y la calidad del servicio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart, Simard. (1992) Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Fondo Editorial LEGIS. Bogotá, Colombia.

Altamirano, José (1991). Metodología de la Investigación. Editorial La Ley Paraguaya S.A. Asunción, Paraguay.

Ander-Egg, Ezequiel (1979). Introducción a las Técnicas de Investigación Social. 8va. Edición. Editorial Humanitas. Buenos Aires, Argentina.

Andrade, Horacio (1996). El Papel de la Cultura y la Comunicación en las crisis organizacionales. Revista electrónica Razón y Palabra, Número 4, año 1, Septiembre-Noviembre. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html> (Consulta realizada el 28 de Septiembre de 2007)

Briceño, Laura (2005) Propuesta de una oficina de Relaciones Públicas y de Atención al Profesor para la Asociación de Profesores de la Universidad Central de Venezuela Núcleo Maracay-Estado Aragua Tesis. Trabajo Especial de grado para optar al título de Licenciada en Comunicación Social. Universidad Bicentenario de Aragua. Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas. Tutor: Trina Luque Mirabal

Capriotti, Paul (1992). La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada. Editorial El Ateneo, Barcelona.

Carvajal, Gladys. (2000). Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la eficacia del Personal

Civil en el contexto Militar. Trabajo especial de grado. Universidad Santa María. Caracas, Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A. México.

Costa, Joan (2003). Creación de la Imagen Corporativa: El Paradigma del Siglo XXI. Revista electrónica Razón y Palabra, Número 34, Agosto-Septiembre. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/andrade.html> (Consultado el 30 de Marzo de 2007)

Costa, Joan (2001). "Imagen corporativa en el siglo XXI, La Crujía Ediciones; Buenos Aires, Argentina.

Davis, Keith (1993) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

Denison, Daniel R. (1991). Cultura Corporativa y productividad organizacional. LEGIS Editores S.A, Bogotá, Colombia.

Gámez, Rosalinda (2007). Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

García S y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Granell, Elena (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Guédez, Víctor (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

Guiot, Jean (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

Martí, Eduardo (2005). Todos somos Líderes. 1era. Edición Uranea. Caracas, Venezuela.

Martin, Fernando (1995). Comunicación en Empresas e Instituciones. Edición Universal Salamanca. España.

Malvicino, Santiago. (2003). Pequeñas y Medianas empresas, PyME. Disponible en :

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/53/lidestrapyme.htm> (Consultado el 28 de Septiembre de 2007).

Mendoza, Martha y Carolina y Ortiz (2006). "El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Investigación y reflexión. Facultad de Ciencias Económicas. Volumen XIV. No. 1. Pg. 118-134

Ouchi, William. (1981) Teoría Z. Editorial Addison-Wesley, México.

Ríos, Almilcar. Cultura Organizacional. Disponible en: [www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm) (Consultado el 15 de Septiembre de 2007).

Rivas, José F. Desarrollo organizacional. Disponible en: [www.monografías.com](http://www.monografías.com) (Consultado el 15 de Septiembre de 2007)

Rivera, Gladis. Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible en: [www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml). (Consultado el 20 de Julio de 2007)

Robbins, Stephen (1991) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.

Schein, Edgar H (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.

Scheinson, Daniel (1998). Dinámica de la Comunicación e Imagen Corporativa. Fundación Osde.

Serna, Humberto (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Sosa, Mariano. Administración de Recursos Humanos. La Cultura Organizacional ¿Qué es y qué hace la Cultura?. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/la\\_cultura-\\_organizacional\\_que\\_es\\_y\\_que\\_hace\\_la\\_cultu-wkccp-15225-20.htm](http://www.wikilearning.com/la_cultura-_organizacional_que_es_y_que_hace_la_cultu-wkccp-15225-20.htm) (Consultado el 15 de Septiembre de 2007)

Tejada, Luis. (1987). Gestión de la Imagen Corporativa. Editorial Norma, Bogotá.

Valle, Ramón (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Villafañe, Justo (1993). Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas. Ediciones Pirámide, S.A-Madrid.

Villegas, Belkys y Finol, Angela (2004) “Identidad, Imagen y Comunicación: estrategias para la proyección de la imagen institucional de la Escuela de Bibliotecología y Archivología de la Universidad Central de Venezuela”. Trabajo especial de Grado. Universidad Central de Venezuela. Tutor: Dra. Elsi Jiménez.

Portal Web de la APUCV-IPP: <http://www.apucvippp.edu.ve>

# ANEXOS



## Evaluación de Desempeño Nivel Técnico Profesional (Servicios)

<b>Período de Evaluación</b>
------------------------------

<b>Apellidos:</b>	<b>Nombre:</b>	<b>Nº Empleado:</b>
<b>Cargo Actual:</b>		<b>Fecha de Ingreso:</b>
<b>Gerencia/División:</b>	<b>Departamento/Oficina/Unidad:</b>	

Este instrumento de Evaluación consta de cinco (5) partes que se describen a continuación:

### PARTE I: Competencias:

A continuación se definen ocho (8) competencias genéricas representativas de la actuación de su personal las cuales deberán ser analizadas por usted para efectuar de manera óptima el proceso de Evaluación de Desempeño. Adicional encontrará cuatro (4) competencias específicas dirigidos a complementar el análisis de la actuación de personal. Lea cuidadosamente y marque con una (X) sólo una posición en la escala del nivel de efectividad de la competencia en cuestión.

Competencias Genéricas a Evaluar	("X")
<b>1. Compromiso organizacional:</b> es la disposición que tiene el individuo para adecuar la conducta, dentro y fuera de la organización, a las necesidades, prioridades y metas de la misma. Implica focalizar el trabajo hacia los objetivos de la Institución antes que a intereses particulares y actuar de acuerdo a la misión, valores y objetivos de LA INSTITUCIÓN.	<input type="checkbox"/>
<b>1.1.</b> Disposición y dedicación constante demostrada hacia la construcción de las metas dentro y fuera de la Jornada laboral, con apego a los valores,.	<input type="checkbox"/>
<b>1.2.</b> Manifiesta un compromiso efectivo en el logro de los resultados dentro de la jornada laboral, con una cierta identificación hacia los valores,.	<input type="checkbox"/>
<b>1.3.</b> Se identifica con los valores de la Institución, sin embargo antepone sus intereses particulares en el resultado de sus funciones.	<input type="checkbox"/>
<b>1.4.</b> Muestra dificultad en la identificación y apego a los valores. Sin lograr los resultados esperados.	<input type="checkbox"/>
<b>2. Orientación a la Calidad:</b> Orientación al alcance de altos estándares en los	<input type="checkbox"/>

Competencias Genéricas a Evaluar	("X")
procesos, procedimientos y métodos de trabajo, así como compromisos con una alta calidad de servicio y el mejoramiento continuo en el desempeño en función de la competitividad organizacional. Incluye tener un servicio de calidad evitando el reproceso y la demora.	
2.1. Se preocupa por investigar, mejorar formas de trabajo y aportar nuevas ideas, útiles para detectar fallas y corregirlas.	
2.4. Debe ser constantemente dirigido para el cumplimiento de sus funciones .	
3. <b>Orientación a los Resultados:</b> Es el compromiso por alcanzar las metas establecidas obteniendo resultados concretos, de acuerdo a los esperado en el tiempo previsto, al menor costo posible y bajo los estándares propuestos. Implica dirigir el comportamiento hacia la consecución de los objetivos planteados.	
3.1. Se anticipa excepcionalmente a los límites de tiempo establecidos en el cumplimiento efectivo de sus actividades.	
3.2. Cumple con sus actividades y en ocasiones en los límites del tiempo establecido.	
3.3. Genera los resultados esperados en el tiempo establecido.	
3.4. Cumple con sus actividades, pero fuera de los límites de tiempo establecidos.	
4. <b>Orientación al Afiliado/ Usuario:</b> Disposición y capacidad para conocer, entender, responder y comunicarse efectivamente con los afiliados/ usuarios internos y externos. Incluye anticiparse a las necesidades y expectativas en forma efectiva y oportuna para crear soluciones que permitan satisfacer sus requerimientos.	
4.1. Demuestra dificultad en el trato con los afiliados/ usuarios. Frecuentemente presenta soluciones e información incorrecta a los usuarios.	
4.2. Demuestra habilidad en el trato con los afiliados/ usuarios, presentando soluciones a los problemas planteados por estos y suministrando información acorde a los servicios que requieren.	
4.3. Demuestra habilidad en el trato con los afiliados/ usuarios de la Institución. Las soluciones que ofrece a los mismos ocasionalmente son efectivas.	
4.4. Demuestra gran habilidad en el trato con los afiliados/ usuario. Siempre está dispuesto a suministrar información correcta y a resolver los problemas que acontecen.	
5. <b>Trabajo en Equipo:</b> Es la capacidad y disposición de trabajar con otros, propiciando la cooperación y orientando esfuerzos hacia una meta común. Implica aceptar la diversidad de opiniones, contribuir a un ambiente de participación, anteponiendo los intereses del equipo sobre los individuales.	
5.1. Evita colaborar, rechaza sugerencias del equipo de trabajo.	
5.2. Demuestra una elevada conducta participativa voluntaria, tendientes a facilitar la ejecución de las tareas del trabajo en equipo.	
5.3. Ocasionalmente colabora y trabaja en armonía con su equipo de trabajo.	
5.4. Manifiesta una conducta participativa con el fin de llevar a cabo actividades relacionadas con el trabajo en equipo.	
6. <b>Comunicación y Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para el intercambio de información en forma verbal y escrita a todos los niveles de la organización de manera efectiva, implica adaptar los estilos de comunicación al interés y nivel de comprensión de los otros. Construye y mantiene relaciones o redes de contacto efectivas y cordiales con personas que son o pueden ser valiosas para la consecución de los objetivos.	
6.1. Mantiene armoniosas relaciones interpersonales dentro y fuera de su dependencia de trabajo, con resultados favorables. Establece un nivel de comunicación adecuado que responde a las exigencias del cargo.	

<b>Competencias Genéricas a Evaluar</b>		<b>("X")</b>
<b>6.2</b> Mantiene relaciones interpersonales que constantemente ocasionan quejas y roces. Mantiene un nivel de comunicación bajo en relación a las exigencias del cargo.		
<b>6.3.</b> Sus relaciones interpersonales a veces provocan problemas y quejas. Mantiene un nivel de comunicación inadecuado a las exigencias del cargo.		
<b>6.4.</b> Gran efectividad en el manejo de relaciones interpersonales dentro y fuera de la unidad y es eficiente comunicador, lo cual influye en el logro de los objetivos.		
<b>7. Responsabilidad:</b> Hace referencia al compromiso, del cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones, con un alto sentido del deber.		
<b>7.1.</b> Responde al trabajo que le ha sido encomendado y hace esfuerzo para obtener mayores o nuevas responsabilidades.		
<b>7.2.</b> Se enfrenta a las responsabilidades. Busca la solución de las tareas asignadas.		
<b>7.3.</b> Tiende a evitar sus responsabilidades.		
<b>7.4.</b> Responde al trabajo que le ha sido encomendado.		
<b>8. Adhesión a Normas y Políticas:</b> Disposición para acatar y actuar dentro de las directrices organizacionales. Los empleados que poseen esta competencia se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas y políticas de la organización en cuanto a: apariencia personal, puntualidad, asistencia y otras normativas que regulan las actividades del área.		
<b>8.1.</b> Cumple con todas las normas y políticas de la Institución.		
<b>8.2.</b> Cumple ocasionalmente con las normas y políticas de la Institución.		
<b>8.3.</b> La mayoría de veces cumple con las normas y políticas de la Institución.		
<b>Competencias Específicas</b>		<b>("X")</b>
<b>1. Capacidad Analítica:</b> Mide la capacidad para identificar y jerarquizar los elementos, relaciones y principios que integran un proceso, situación o problema, formulando soluciones concretas y relevantes. Implica la habilidad para convenir términos y condiciones satisfactorias para las partes involucradas en un proceso determinado.		
<b>1.1.</b> Sabe analizar los aspectos de un problema o proceso resolviéndolo correctamente. Valorando los hechos y sacando conclusiones y recomendaciones.		
<b>1.2.</b> Razonador confuso, a menudo incapaz de valorar los hechos y sacar conclusiones y recomendaciones.		
<b>1.3.</b> Incapaz de formular y solucionar problemas o valorar los hechos y sacar conclusiones.		
<b>1.4.</b> Tiene buena capacidad de juicio y análisis, resuelve los problemas referente a su trabajo, viendo los elementos determinantes y dando soluciones a los problemas.		
<b>2. Conocimientos Técnicos:</b> Se refiere al conocimiento técnico del área y servicios de la organización, así como el conocimiento funcional de la Institución, para comprender y satisfacer las necesidades del afiliado. Incluye el afán de poner en práctica los conocimientos adquiridos relacionados con su área específica de trabajo, así como transferir a otros aquellos conocimientos relacionados al trabajo.		
<b>2.1.</b> Esta informado de las técnicas, procedimientos y su correcta aplicación en el área de trabajo, demuestra una gran habilidad para aplicarlos.		
<b>2.2.</b> Tiene los conocimientos técnicos necesarios. Conoce bien sus funciones y aplica las técnicas adecuadas.		
<b>2.3.</b> Necesita ayuda para aplicar los conocimientos técnicos en su trabajo.		
<b>2.4.</b> Bajo conocimiento técnico en su trabajo. Comete muchos errores.		

Competencias Específicas	“X”
<p><b>3. Mejoramiento Continuo:</b> Es el interés por identificar, asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y mejores prácticas para el crecimiento personal y organizacional. Incluye una actitud y orientación positiva a la adquisición de conocimientos, información y habilidades que incrementen la eficacia en la solución de los problemas.</p>	
<p><b>3.1.</b> Se preocupa por mantenerse actualizado y adquirir nuevos conocimientos. Investiga y busca la información que requiere para sobresalir en su trabajo.</p>	
<p><b>3.2.</b> Muestra disposición para la adquisición de nuevos conocimientos que se desprenden de la lectura e investigaciones y estudios. Cuando se presentan las oportunidades.</p>	
<p><b>3.3.</b> Desinterés por la adquisición de nuevos conocimientos, leer, investigar y estudiar.</p>	
<p><b>3.4.</b> Muestra poca participación para la adquisición de nuevos conocimientos. Algunas veces estudia, lee o investiga.</p>	
<p><b>4. Proactividad:</b> Es la manera de actuar anticipándose a lo que hay que hacer en el futuro. Generando y ejecutando acciones por iniciativa propia que añadan valor agregado a las decisiones o resultados.</p>	
<p><b>4.1.</b> Siempre se anticipa a situaciones próximas a ocurrir, toma acciones preventivas y se prepara verificando alternativas.</p>	
<p><b>4.2.</b> Algunas veces se anticipa a situaciones próximas a ocurrir, toma acciones preventivas.</p>	
<p><b>4.3.</b> Normalmente actúa cuando se le ha presentado la situación. Algunas veces presenta alternativas.</p>	
<p><b>4.4.</b> Siempre espera a que se resuelva sola.</p>	

**PARTE II: Objetivos:**

<b>I. Defina los Objetivos por cargo.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Peso</b>	<b>Criterio</b>

**PARTE III: Aspectos Generales:**

<p><b>I.</b> Señale algún otro aspecto que usted considere importante en la actuación del trabajador y que puede impactar en los resultados del presente ejercicio.</p>

<b>2. Señale aquellos aspectos del trabajador que limitan su efectividad.</b>
<b>3. Señale el entrenamiento que debe recibir el evaluado.</b>

**PARTE IV: Opinión del Evaluador y Evaluado:**

<b>1. Observaciones/Comentarios del Evaluador.</b>
<b>2. Observaciones/Comentarios del trabajador evaluado.</b>
<b>3. Plan de acciones conjuntas acordadas para mejorar el desempeño.</b>

Firma del Evaluador:	Firma del Gerente:	Firma del Trabajador Evaluado:

**PARTE V: Resultados del Empleado**

<b>Solo para Uso de Recursos Humanos</b>	
1.- Sus resultados superan lo establecido. 2.- Sus resultados cumple con lo establecido. 3.- Sus resultados no han alcanzado lo establecido. N°	<b>Anexo N° 2</b>

**AL PERSONAL DEL IPP**

**Estimado(da) miembro del personal del IPP**

En la oportunidad de saludarle muy cordialmente, tengo a bien solicitar unos minutos de su tiempo para que complete el siguiente cuestionario que forma parte de mi trabajo de licenciatura, sobre la CULTURA ORGANIZACIONAL prevaleciente en el IPP, entendiendo por cultura organizacional el conjunto de valores, creencias y percepciones que tiene el personal sobre su institución.

La información recopilada es absolutamente confidencial y su análisis permitirá proponer acciones que podrían contribuir a mejorar el grado de satisfacción y el buen desempeño de los integrantes de esta organización.

El cuestionario es sencillo y le tomará menos de 10 minutos completarlo en totalidad.

*Muchas gracias!!!*



Rosibel Chacín  
Octubre 2007

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

El cuestionario que se presenta a continuación está dirigido a todo el personal que labora en el IPP y tiene por objeto recabar información sobre la cultura organizacional prevaleciente

### Instrucciones generales

La encuesta es totalmente CONFIDENCIAL y se estructura en dos partes. En la primera se incluyen afirmaciones sobre la cultura organizacional y en la segunda afirmaciones relacionadas con la identidad corporativa.

1. Lea con detenimiento cada uno de los planteamientos que se formulan
2. Marque con una X la casilla correspondiente a la categoría que mejor se identifica con su opinión.
3. Escriba otros comentarios que considere pertinentes en los espacios en blanco.
4. Esta encuesta es anónima, por lo tanto no se identifique. Sólo proporcione los datos que se solicitan y que resultan relevantes para la investigación.
5. No existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sincera.

### DATOS DE IDENTIFICACION

1. Ud es personal:

a) Fijo

b) Contratado

c) Otro (especifique):

\_\_\_\_\_

2. Cuánto tiempo tiene en la institución:

a) Menos de dos años

b) Entre 2 y 5 años

c) Entre 5 y 10 años

d) Más de 10 años

3. Cuando ingresó a la

institución, ¿recibió algún tipo de inducción o entrenamiento?

a) Sí

b) No

## Parte I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Por Cultura Organizacional se entiende el conjunto de valores, creencias y percepciones que tienen los miembros de la institución en la cual laboran. En este apartado se el presentan una serie de afirmaciones vinculadas a este aspecto.

Marque con una X la casilla correspondiente a la alternativa que se identifica mejor con su opinión sobre cada uno de los rasgos que caracterizan la cultura organizacional del IPP, de acuerdo con la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No tengo opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

	5	4	3	2	1
1.1. La puntualidad es un rasgo asociado a la productividad.					
1.2. Generalmente es más importante el trabajo que la recompensa o el reconocimiento.					
1.3. La comunicación entre empleados y su jefe inmediato es espontánea.					
1.4. El trabajo en equipo tiene más valor que trabajo individual					
1.5. El trato entre los empleados es cordial.					
1.6. Existe un clima agradable en su entorno laboral.					
1.7. En la toma de decisiones, se valora la opinión del empleado.					
1.8. La organización se esfuerza por ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados.					
1.9. El trabajo del empleado es valorado por los superiores.					
1.10. Se recompensa a los empleados cuando el trabajo genera resultados positivos.					
1.11. La organización provee oportunidades para la recreación de sus empleados.					
1.12. La organización proporciona oportunidades para el desarrollo personal.					
1.13. Los empleados aceptan con facilidad los cambios que se generan en la empresa.					
1.14. El usuario se muestra satisfecho por el servicio prestado por la Institución.					
1.15. El salario es el incentivo más importante para el empleado.					
1.16. La alta gerencia toma las decisiones compartidas con los empleados					
1.17. Constantemente los empleados proponen nuevas tácticas y estrategias que favorecen el logro de objetivos.					
1.18. Cada departamento posee sus propios procedimientos y objetivos; trabajan de forma independiente.					
1.19. Los empleados cooperan entre si en el desarrollo de actividades en pro del éxito de la Institución.					
1.20. Los miembros de la institución están comprometidos con sus tareas.					

Otros comentarios:

## Parte II: IDENTIDAD CORPORATIVA

Por Identidad Corporativa se entiende el conjunto de rasgos que identifican a la institución (Misión, Visión, Valores y Objetivos) en la cual labora el empleado.

Para cada una de las afirmaciones que se presentan, marque con una X la casilla correspondiente a la alternativa que se identifica mejor con su opinión con relación al conocimiento que posee de los aspectos que definen la identidad del IPP, de acuerdo con la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No tengo opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

	5	4	3	2	1
2.1. Los empleados conocen a cabalidad la Misión del IPP.					
2.2. La institución da a conocer los planes y proyectos futuros del IPP.					
2.3. Los empleados reciben periódicamente información sobre los proyectos futuros o en desarrollo de la Institución.					
2.4. La gerencia difunde con frecuencia los objetivos que se plantean en la organización.					
2.5. Las normas y políticas internas de la Institución son bien conocidas por el personal.					
2.6 Los valores de la Institución están claramente establecidos.					
2.7 El Organigrama de la Institución es conocido por los miembros.					
2.8 A menudo se recuerda e informa sobre la función y responsabilidades de cada miembro de la institución.					

2.9. En general, los miembros de esta organización se muestran orgullosos de pertenecer a ella.					
2.10. Los empleados reconocen la importancia de su trabajo.					
Otros comentarios:					

### Anexo N° 3

#### A LOS USUARIOS Y USUARIAS DEL IPP

En la oportunidad de saludarle muy cordialmente, tengo a bien solicitar unos minutos de su tiempo para que complete la siguiente encuesta que forma parte de mi trabajo de licenciatura, sobre la IMAGEN PÚBLICA DEL IPP, razón por la cual estimamos de gran valor la opinión que pueda suministrarnos.

La información recopilada es absolutamente confidencial y su análisis permitirá proponer acciones que podrían contribuir a mejorar el servicio que se presta en esta institución.

La encuesta es sencilla y le tomará menos de 5 minutos completarla en totalidad.

*Muchas gracias!!!*



Rosibel Chacín  
Octubre 2007

**Profesor**

**Familiar**

### **IMAGEN CORPORATIVA**

La encuesta que se presenta a continuación está dirigida a los usuarios/as que utilizan los servicios proporcionados por el Instituto de Previsión del Profesorado y tiene por objeto recabar información sobre la Imagen (opiniones y percepciones) que poseen con respecto a la Institución, a fin de proponer acciones que contribuyan al mejoramiento en la calidad del servicio que se presta y a incrementar el grado de satisfacción de sus beneficiarios.

#### **Instrucciones generales**

1. Lea con detenimiento cada uno de los planteamientos que se formulan
2. Marque con una X la casilla correspondiente a la categoría que mejor se identifica con su opinión.

3. Esta encuesta es anónima, por lo tanto no se identifique.
4. Escriba otros comentarios que considere pertinentes en los espacios en blanco.
5. No existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sincera.

### IMAGEN CORPORATIVA

Por imagen corporativa se define a través de la percepción que tiene los usuarios de la institución.

Para cada una de las afirmaciones que se presentan, marque con una X la casilla correspondiente a la alternativa que se identifica mejor con su opinión con relación a cada uno de los planteamientos que caracterizan la Imagen que posee del IPP, de acuerdo con la escala siguiente:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	No tengo opinión	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

	5	4	3	2	1
1. Las informaciones que recibo de la Institución son confiables y oportunas.					
2. El IPP busca mejorar la productividad y calidad en sus servicios.					
3. El trato que recibo de los miembros de la organización es cordial y respetuoso.					
4. Conozco los servicios que ofrece el IPP.					
5. La institución se preocupa siempre por atender a mis reclamos o sugerencias.					
6. Conozco a cabalidad los requisitos y procedimientos para el disfrute de los servicios que ofrece el IPP.					
7. La puntualidad es uno de los valores que observo en esta Institución.					
8. Los empleados muestran agrado y simpatía al atender a los usuarios.					

## Anexo N° 4

9. Creo que la Institución está comprometida con la calidad de sus servicios.						
10. Me siento satisfecho con el servicio que recibo de la Institución.						
11. La Institución comunica oportunamente a sus usuarios sobre los cambios o novedades de la Institución.						
12. El IPP es una institución reconocida por la población ucevista.						
<b>DATOS DE IDENTIFICACION</b>						
1	Otros comentarios: Usted es personal	Fijo	34			
		Contratado	3			
		Otro	1			
2	Cuanto tiempo tiene en la institución	Menos de 2 años	7			
		Entre 2 y 5 años	6			
		Entre 5 y 10 años	7			
		Mas de 10 años	18			
3	Cuando ingreso a la institución recibió algún tipo de inducción o entrenamiento	Si	16			
		No	22			

Matriz de Datos Cuestionario No. 1

### Matriz de Datos Cuestionario No.1

#### CUESTIONARIO N°1

#### Parte I. CULTURA ORGANIZACIONAL

		1	2	1 - 2	3	4	5	4 - 5	N/R
1.1	La puntualidad es un rasgo asociado a la productividad	2	2	4	0	11	23	34	0
1.2	Generalmente es mas importante el trabajo que la recompensa	0	7	7	6	17	7	24	1
1.3	La comunicación entre empleados y su jefe inmediato es espontánea	0	3	3	4	15	15	30	1
1.4	El trabajo en equipo tiene mas valor que el trabajo individual	0	1	1	0	8	29	37	0
1.5	El trato entre los empleados es cordial	0	0	0	3	17	18	35	0
1.6	Existe tensión en su entorno laboral	0	2	2	2	16	16	32	2
1.7	En la toma de decisiones se valora la opinión del empleado	1	6	7	12	14	5	19	0
1.8	La organización se esfuerza por ofrecer mejores condiciones de trabajo a sus empleados	0	4	4	12	18	4	22	0
1.9	El trabajo del empleado es valorado por los superiores	0	6	6	5	18	8	26	1
1.10	Se recompensa a los empleados cuando el trabajo genera resultados positivos	1	11	12	14	7	5	12	0
1.11	La organización provee oportunidades para la recreación de sus empleados	4	10	14	16	3	5	8	0
1.12	La organización proporciona oportunidades para el desarrollo personal	2	7	9	12	11	6	17	0
1.13	Los empleados aceptan con facilidad los cambios que se generan en la empresa	1	4	5	8	18	7	25	0
1.14	El usuario se muestra satisfecho por el servicio prestado por la Institución	0	1	1	8	23	6	29	0

1.15	El salario es el incentivo mas importante para el empleado	3	7	10	5	16	7	23	0
1.16	La alta gerencia toma las decisiones compartidas con los empleados	2	13	15	12	5	4	9	2
1.17	Constantemente los empleados proponen nuevas tácticas y estrategias que favorecen el logro de objetivos.	2	5	7	19	7	2	9	3
1.18	Cada departamento posee sus propios procedimientos y objetivos; trabajan de forma independiente.	3	3	6	9	16	6	22	1
1.19	Los empleados cooperan entre si en el desarrollo de actividades en pro del éxito de la Institución	1	0	1	7	19	10	29	1
1.20	Los miembros de la institución están comprometidos con sus tareas	0	0	0	12	13	12	25	1

## Parte II: IDENTIDAD CORPORATIVA

		1	2	1-2	3	4	5	4-5	N/R
2.1	Los empleados conocen a cabalidad la Misión del IPP	1	6	7	6	15	9	24	1
2.2	La institución da a conocer los planes y proyectos futuros del IPP	1	8	9	15	10	3	13	1
2.3	Los empleados reciben periódicamente información sobre los proyectos en desarrollo de la Institución	4	11	15	12	7	3	10	1
2.4	La gerencia difunde con frecuencia los objetivos que se plantean en la organización	3	16	19	12	6	0	6	1
2.5	Las normas y políticas internas de la Institución son bien conocidas por el personal	1	6	7	4	20	6	26	1
2.6	Los valores de la Institución están claramente establecidos	0	5	5	4	19	8	27	2
2.7	El Organigrama de la Institución es conocido por los miembros	2	9	11	7	14	6	20	0
2.8	A menudo se recuerda e informa sobre la función y responsabilidades de cada miembro de la institución	1	11	12	9	13	3	16	1

2.9	En general, los miembros de esta organización se muestran orgullosos de pertenecer a ella	1	1	2	6	18	11	29	1
2.10	Los empleados reconocen la importancia de su trabajo	1	0	1	3	14	20	34	0

### Matriz de Datos Cuestionario No.2 (Profesores)

#### CUESTIONARIO No 2 IMAGEN CORPORATIVA (Profesores)

	1	2	1-2	3	4	5	4-5	N/R
Las informaciones que recibo de la Institución son confiables y oportunas	0	4	4	2	9	1	10	0
El IPP busca mejorar la productividad y calidad en sus servicios	0	1	1	4	10	1	11	0
El trato que recibo de los miembros de la organización es cordial y respetuoso	0	2	2	0	5	9	14	0
Conozco los servicios que ofrece el IPP	0	1	1	2	8	5	13	0
La institución se preocupa siempre por atender a mis reclamos o sugerencias	0	5	5	5	3	3	6	0
Conozco a cabalidad los requisitos y procedimientos para el disfrute de los servicios que ofrece el IPP	0	2	2	2	11	1	12	0
La puntualidad es uno de los valores de la Institución	3	3	6	2	7	1	8	0
Los empleados muestran agrado y simpatía al atender a los usuarios.	0	1	1	0	7	8	15	0
La Institución está comprometida con la calidad de sus servicios.	0	1	1	2	10	3	13	0
Me siento satisfecho con el servicio que recibo de la Institución	0	2	2	0	10	4	14	0
La institución comunica oportunamente a sus usuarios sobre los cambios o novedades de la Institución	1	2	3	2	8	3	11	0

El IPP es una institución reconocida por la población ucevista.	0	0	0	1	6	9	15	0
---	---	---	---	---	---	---	----	---

### Matriz de Datos Cuestionario No.2 (Familiares)

#### CUESTIONARIO No 2

#### IMAGEN CORPORATIVA (Familiares)

	1	2	1- 2	3	4	5	4- 5	N/R
Las informaciones que recibo de la Institución son confiables y oportunas	0	2	2	5	9	6	15	0
El IPP busca mejorar la productividad y calidad en sus servicios	0	0	0	4	14	4	18	0
El trato que recibo de los miembros de la organización es cordial y respetuoso	0	0	0	0	12	10	22	0
Conozco los servicios que ofrece el IPP	0	0	0	1	11	9	20	1
La institución se preocupa siempre por atender a mis reclamos o sugerencias	0	2	2	9	9	2	11	0
Conozco a cabalidad los requisitos y procedimientos para el disfrute de los servicios que ofrece el IPP	3	2	5	3	8	6	14	0
La puntualidad es uno de los valores de la Institución	2	5	7	1	9	5	14	0
Los empleados muestran agrado y simpatía al atender a los usuarios.	0	0	0	0	12	10	22	0
La Institución está comprometida con la calidad de sus servicios.	0	1	1	3	14	4	18	0
Me siento satisfecho con el servicio que recibo de la Institución	0	2	2	1	13	6	19	0

La institución comunica oportunamente a sus usuarios sobre los cambios o novedades de la Institución	0	5	5	6	9	2	11	0
El IPP es una institución reconocida por la población ucevista.	0	0	0	2	13	7	20	0