



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Cultura Organizacional del Personal Obrero de la
Universidad de Oriente Núcleo de Sucre Periodo 2009- 2010**

AUTORES

**Br. Marval B, Javier J. C.I: 15935912
Br. Ramírez R, Iván J. C.I: 17447122
Br. Rodríguez A, Jesús E C.I: 16703102**

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Cumaná, Julio de 2010

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA
UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE.**

Cumaná – Sucre 2010

Autores:

Br. Javier J. Marval Bermudez

C.I. 15.935.912

Br. Jesús E. Rodríguez Alcalá

C.I. 16.703.102

Br. Ivan J. Ramírez R

C.I. 17.447.122

**Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para
optar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Aprobado por:

Prof. María Teresa Centeno

Asesor

Prof. Beatriz Ramírez

Asesor

Cumaná, Julio de 2010

INDICE

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
AGRADECIMIENTO	vii
AGRADECIMIENTO	viii
LISTA DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN	1
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	21
Planteamiento del Problema	21
Objetivos de la Investigación	29
Justificación y Alcance de la Investigación.	29
Marco Metodológico	30
Nivel de Investigación.	31
Diseño de la Investigación	32
Población y Muestra	33
Fuentes de Información	34
Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información.	35
CAPÍTULO I.....	37
ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
1.1 Cultura Organizacional.....	37
1.2. Importancia de la Cultura Organizacional.....	38
1.3.Características de la Cultura Organizacional	39
1.4. Funciones de la Cultura Organizacional.....	40
1.5. Medición de la Cultura Organizacional.....	42

1.6. Elementos Integrantes de la Cultura Organizacional Schein (1988) distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:	45
1.7 Los Valores.....	49
1.7.1 Sistema de valores	50
1.7.2 Valores compartidos	50
1.7.3 Indicadores que Facilitan el Fortalecimiento de los Valores.....	52
1.8 Proceso del Cambio Planeado	57
1.9 Generalización y Estabilización del Cambio (Recongelación)	59
1.10 Cambio Organizacional Para una Mayor Competitividad.....	60
1.10.1 Comunicación de la Cultura Organizacional	61
1.11 Globalización Dentro de los Procesos de Cambio	62
1.12 La Actitud Como Factor de Influencia en la Cultura Organizacional.....	64
1.13 Actitud	64
1.14 Teorías de la Actitud	65
1.15 Efectos de las Actitudes de los Empleados	67
1.16 Importancia de las Actitudes	70
1.17 Medición de las Actitudes	71
CAPITULO II	75
LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y EL PERSONAL OBRERO DEL NÚCLEO DE SUCRE.	75
2.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE.....	75
Filosofía	79
Visión.....	80
Misión	80
Objetivos.....	80
Funciones.....	81
Estructura Organizativa	81
2.2 Dependencias de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre	83
Objetivos	87

Funciones.....	87
Escuela de Ciencias Sociales	88
Organigrama de la Escuela de Ciencias Sociales	89
Funciones.....	89
Escuela de Administración	90
Organigrama de la Escuela de Administración.....	90
2.2.1 SIMBOLOGÍAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DEL SUCRE.	93
2.2.2 PERSONAL OBRERO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE.	94
CAPITULO III.....	101
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	101
Análisis y Presentación de los Resultados	101
Valores Individuales Presentes en el Personal Obrero que Marcan su Conducta en la Universidad de Oriente.....	102
Valores Organizacionales que Prevalcen en el Personal Obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.	104
Elementos de la Cultura Organizacional Presentes en el Personal Obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.	106
Medios Utilizados por la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para Divulgar la Cultura Organizacional en el Personal Obrero.....	109
La Cultura Organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente, del Núcleo de Sucre.....	110
CONCLUSIONES	113
RECOMENDACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	118
GUIÓN DE ENTREVISTAS.....	107
ENTREVISTAS.....	109
Hoja de Metadatos	124

LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE.....	125
---	-----

DEDICATORIA

A Dios por ser mi fortaleza en todo momento y afianzar mis esperanzas, por hacer de mi todo lo que soy hoy en día, por confiarme las fuerzas necesarias para poder alcanzar este humilde e invaluable logro. Gracias Dios por darme todo lo que tengo.

A mi madre, Mirian Ramírez, por todo su apoyo y amor infinito. No existen palabras para describir todo mi agradecimiento hacia ti. Son innumerables tus buenas acciones hacia mí, así como también tus palabras de aliento que me has dado en todos aquellos momentos significativos de mi vida, gracias por tu cariño, dedicación, amistad, comprensión y por saber guiarme a lo largo del camino, dándome ánimos para seguir adelante en los momentos oportunos sin dejarme vencer, enseñándome que la peor batalla es aquella que no se libra, agradecido inmensamente por todas aquellas cosas que me has dado y sin pedir nada a cambio te esforzaste por hacer, las cuales contribuyeron a forjar la persona que soy hoy en día. Gracias infinitas Madre!.

A mi padre, Isidro Rodríguez, por todo su apoyo, cariño y amor incondicional, gracias por todas tus invaluable acciones hacia mí, por ser guía esencial en mi vida, siempre estarás presente en mi vida, orgulloso y agradecido eternamente de ti Padre.

A mi hermano, José Ramírez, por compartir y ser parte de mi vida, son innumerables los motivos que me llevan a estar orgulloso de ti hermano, eres uno de los mejores regalos que me ha dado la vida, gracias por todo tu apoyo.

A mi estimada amiga, Omaira Chacón, me faltarían palabras para expresarte mi gratitud por tan extensivo apoyo en innumerables ocasiones, agradezco a Dios por haberme permitido conocerte, nunca olvidaré tus sinceras y oportunas palabras,

siempre ocuparas un lugar excepcional en mi vida, gracias por tu incondicional apoyo.

A mí querida amiga y compañera, Yelimar Leonice, por ser quien eres y como eres, por enseñarme y aprender conmigo, gracias por todo tu apoyo, cariño, comprensión y paciencia, me consta tu gran esfuerzo, así como también tus invaluable virtudes por las cuales te admiro como persona. La amistad que hemos compartido ha sido uno de los mejores regalos que he recibido en mi vida. Gracias por todas las gratas experiencias compartidas a mi lado y acompañarme durante este trayecto de mi vida

Iván Ramírez

DEDICATORIA

A mis padres **Ana** y **Augusto**, por su gran apoyo, confianza y por ser la principal fuente de inspiración para alcanzar esta meta; les dedico mi triunfo que nació de todo el esfuerzo y cariño depositado en mí. Los amo.

A mi abuela **Agustina**, por quererme tanto y brindarme todo su apoyo para conseguir este sueño. Abuela este triunfo también es tuyo. Te amo.

A mis hermanos **Jackson** y **Jonathan**, por servirme de inspiración para alcanzar mis propias metas. Los quiero.

A mis amigos y compañeros, mil gracias por su amistad y confianza en todos los momentos compartidos.

A mis compañeros de tesis **Iván Ramírez** y **Jesús Rodríguez**, a quienes le doy las gracias por soportarme durante todo este tiempo de trabajo, por el empeño y optimismo para conseguir tan anhelado sueño. Éxitos AMIGOS.

Javier Marval

DEDICATORIA

A mis padres por darme todo su apoyo, por creer y tener confianza en mí en todo momento.

A mis hermanos por ser parte de mi vida y motivo de alegría.

A todos mis familiares fallecidos, en especial a mi abuelita Rosaura Cermeño, hubieras estado muy orgullosa de mí por haber alcanzado esta meta, siempre te amare y llevaré en mi corazón.

A mis compañeros de clase José Parejo, Daigelys Rodríguez, Nada Ramírez, las inseparables Francis Marisol y Marvelis, Rosmal entre otros que no recuerdo, y que aún siguen persiguiendo este sueño, para que les sirva de ejemplo y motivación, para que sigan adelante, y que recuerden que con empeño, esfuerzo y dedicación todo es posible.

Jesús Rodríguez

AGRADECIMIENTO

A Dios por estar presente en cada momento de mi vida, y ser guía esencial en el logro de mis objetivos y no abandonarme en ningún momento.

A mis padres, Miriam Ramírez e Isidro Rodríguez por todo su amor infinito, sin su apoyo difícilmente hubiera logrado cumplir esta meta.

A mis tías, Nilda Ramírez, Iralis Ramírez, Yajaira Nadales, Yudy Borges e Isabel Pérez, por todo su apoyo moral, espiritual y sus sabias palabras que en todo momento me mantuvieron en la batalla para lograr alcanzar esta meta.

A mis tíos, José Nadales y Eusebio Gaitán, por brindarme y poner a disposición todos sus conocimientos, por ser ejemplo y personas de gran admiración en mi vida.

A mis primos, William Nadales, Adriana Ramírez, Maíke y Harold Cummings, por estar siempre presentes en mi vida, gracias por compartir hoy esta meta a mi lado.

A mis amigos: Edgar Alejandro, Luís, Javier, Sandra, Nada, Yaritza y Alan, gracias por brindarme su valiosa amistad, con ustedes he compartido buenos y malos momentos, sin duda ustedes amigos son y seguirán siendo un recurso invaluable en mi vida. Gracias infinitas a todos!.

A mí apreciada profesora, Beatriz Ramírez, gracias por brindarme su amistad y apoyo durante todo este tiempo, y acompañarme en el logro de esta meta, es admirable su destacada calidad como docente y mayor aún como persona, que Dios siempre la ilumine y la proteja. Mil gracias por todo su apoyo!.

A mis compañeros de tesis, Javier Marval y Jesús Rodríguez, por compartir esta inolvidable experiencia, esto es una muestra de que todo es posible, siempre con empeño y sin nunca dejar de desistir, gracias por su comprensión e invaluable apoyo.

A nuestras asesoras académicas: Beatriz Ramírez y María Centeno, por guiarnos en el alcance de nuestra meta, siempre motivándonos, sin dejarnos caer, gracias por su dedicación y apoyo y contribuir al logro de tan anhelada meta.

A la Universidad de Oriente, así como al personal que forma parte de ella, que día a día, con entrega y esfuerzo contribuyen a la formación de nuevos profesionales, encargados de guiar las riendas de nuestro país.

Iván Ramírez

AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro señor por haberme permitido la existencia de mi vida y así trazar los destinos que hacen hoy en día, el logro de mi éxito.

A las profesoras Lic. **Beatriz Ramírez y María Centeno** por su asesoría, apoyo y amistad, antes y durante la realización de este trabajo de investigación. Mil gracias por la comprensión, ayuda y dedicación en el recorrido que emprendimos para conquistar esta meta. Sé que la valiosa amistad, la cual nos ha unido aún más, perdurará en el futuro de nuestras vidas, contando con ustedes cada vez que lo necesite; ya que en cada amanecer Dios pone una esperanza al hacernos saber, que las cosas pasan para bien.

A la Universidad de Oriente, especialmente a la Escuela de Administración por los conocimientos académicos que permitieron mi formación profesional.

Javier Marval

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso por haberme proporcionado la salud y fortaleza necesaria para seguir adelante, y ser mi guía y mi refugio en todo momento.

A mis amados padres Luis Jesús Rodríguez Fermín y Miriam Alcalá de Rodríguez, por su ayuda infinita e incalculable, por todos los sacrificios que han realizado para darnos todo lo que hemos necesitado tanto a mí como a mis hermanos, por ser mi ejemplo a seguir y apoyo en todo, por el amor y cariño que me han dado, y por estar pendiente de mí en todos los días de mi vida, mis logros son los suyos y este es uno de ellos, los amo.

A mis queridos hermanos Luis Jesús, Sabrina Edelmira, Luis Arsenio y Luis José, por ser parte de mi vida, y por haberme servido de ejemplo y de referencia para la culminación de mi carrera, los quiero.

A las profesoras Beatriz Ramírez y María Centeno por habernos ayudado y prestado la colaboración necesaria para la realización de este trabajo.

A mis compañeros de tesis Iván Ramírez y Javier Marval, por todos los momentos que compartimos durante la carrera y en la realización del presente trabajo, por su amistad y colaboración prestada, les deseo el mayor de los éxitos y mucha suerte.

A mi novia Lisbeth Peñalver por estar siempre presente en mi vida y ser parte fundamental de ella, por ser un apoyo incondicional, por ayudarme siempre, por acompañarme y ser además mi mejor amiga, por motivarme y alegrarme cuando más lo necesito, por todos los consejos y por todo el amor que me das, te amo.

A la profesora Sandra Zambrano por haber sido una de mis mejores profesoras, y por haberme brindado su amistad, colaboración y ayuda cuando la necesité.

A mi cuñada Yamileth Peñalver, por su amistad y por haberme prestado su colaboración y asesoría para la realización de trabajos en materia comunitaria.

A mis compañeras y amigas Rosa Gamardo y Rut Vásquez, por brindarme su amistad y cariño, por todas las horas que pasábamos estudiando juntos, por todas las pequeñas peleas y buenos momentos que vivimos y por soportarme siempre, se les aprecia y quiere mucho.

A mi querida profesora Nidia Guerra, Directora del Orfeón Universitario Antonio José de Sucre, por haberme brindado tanto cariño y amistad, por todos los conocimientos y consejos recibidos en materia musical y en cualquier aspecto de la vida, cuando me sentía estresado o triste, ir al Orfeón a cantar y compartir con mis compañeros era la cura perfecta para todo, por soportar todas mis malcriadeces, extrañaré su frase que de lunes a viernes nos repite: VAMOSSSS!!!!!!

A todos mis compañeros del Orfeón Universitario, en especial a mis apreciados amigos Osiris Arcia y Enrique Peinado, por contar siempre con su valiosa amistad durante estos años, por ser como unos hermanos más para mí, por todas las canciones que cantamos juntos, sin duda los llevaré siempre en mis recuerdos y en mi corazón.

Jesús Rodríguez

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1 Estructura organizacional de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre	82
Figura N° 2 Organigrama de la Escuela de Ciencias	84
Figura N° 3 Organigrama de la Escuela de Humanidades y Educación	86
Figura N° 4 Organigrama de la Escuela de Ciencias Sociales.....	89
Figura N° 5 Organigrama de la Escuela de Administración.....	90



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Cultura Organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente
Núcleo de Sucre Periodo 2009- 2010**

Asesoras:	Marval B., Javier J.	C.I: 15935912
Beatriz Ramírez	Ramírez R., Iván J.	C.I: 17447122
María T, Centeno	Rodríguez A., Jesús E	C.I: 16703102

Autores:

RESUMEN

Hoy en día el mundo está registrando cambios de manera progresiva, siendo la globalización uno de los factores de mayor influencia, incidiendo en las necesidades de los individuos, así como también en las organizaciones que integran. Existen una serie de factores claves en las organizaciones, los cuales inciden en el desempeño de la misma, siendo uno de estos factores, la cultura organizacional, la cual influye de manera determinante en el alcance de los objetivos de la organización. La cultura organizacional va a reflejar el comportamiento de los individuos, esta sirve de guía y determina su manera de actuar, su estudio es de gran importancia para las organizaciones. Es por ello, que surge la necesidad de analizar cómo es la cultura organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Para llevar a cabo el estudio se efectuó una investigación documental y de campo utilizando el método etnográfico para su desarrollo, se aplicó un cuestionario tipo entrevista cuyas preguntas fueron realizadas en función de los elementos de la cultura organizacional, principalmente valores, actitudes y comportamiento reflejado por el Personal Obrero, también se revisaron libros y documentos relacionados con la investigación. Asimismo, al realizar el estudio se evidenciaron una serie de fallas que afectan el desempeño de la organización, destacando la no utilización de manuales de procedimientos en algunas áreas donde es vital su uso, la falta de supervisión en horas de trabajo por parte de personal especializado, carencia de políticas cónsonas con la realidad del personal, entre otras fallas.

Palabras claves: Cultura organizacional, universidad y personal obrero.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día existen múltiples formas de organización humana, las cuales están integradas por grupos de personas, quienes planifican acciones de manera coordinada con la finalidad de alcanzar determinados objetivos, de los cuales sus integrantes comparten intereses. Es importante destacar que para que pueda existir organización, ésta debe estar acompañada de acciones conjuntas y canalizadas en una misma dirección con la finalidad de alcanzar una meta u objetivo. Existen diferentes formas de llevar a cabo la organización, pero siempre será necesario conocer sobre las personas, sus expectativas y sus intereses.

Actualmente, la forma acelerada como se están registrando los cambios en los diferentes ámbitos (social, político, económico y tecnológico), están generando cambios de manera vertiginosa, obligando a las organizaciones tanto de carácter público como privado a adaptarse para poder afrontar dichos cambios. Asimismo es importante destacar un factor que ha venido marcando precedentes durante estos últimos años como es la globalización, ya que la misma ha influido de manera significativa en el incremento de la competitividad de las organizaciones.

Por tal razón, es importante destacar que se debe fomentar un ambiente armónico y equilibrado que logre motivar e incentivar a los empleados, de tal manera que incida favorablemente en su productividad.

Las organizaciones reflejan la realidad cultural en que se encuentran, éstas se ven obligadas a adaptarse a los cambios de manera permanente, en los diferentes ámbitos: social, económico y tecnológico, o, por el contrario mantener una actitud cerrada ante los cambios. En ambos casos, la realidad cultural que posea la

organización se verá reflejada a través de un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional constituye un factor de gran importancia para las organizaciones y puede lograr convertirse en un elemento altamente vinculante para quienes la integran, la manera en que ésta se verá reflejada, estará determinada por el desempeño de sus miembros.

No obstante, existen organizaciones que no le otorgan la debida importancia al tema de la cultura organizacional, siendo éste uno de los factores de mayor relevancia para las organizaciones en la planificación y logro de sus objetivos, ya que sirve de guía para quienes integran la organización brindándole los lineamientos sobre cómo deben comportarse en la misma.

En tal sentido, es de gran importancia que las personas encargadas de dirigir la organización tengan conocimientos sobre ésta, la manera cómo funciona, los objetivos que persigue así como su cultura organizacional, ya que a través de ello la organización define los objetivos y metas que desea alcanzar, y a su vez transmite un sentido de identidad a los integrantes de la organización, generando mayor compromiso colectivo por parte de éstos en pro del bienestar de la misma.

Ahora bien, la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre juega un papel fundamental en el desempeño de la institución así como en el alcance de sus objetivos, la existencia del personal obrero dentro de la organización es de suma importancia, ya que éste realiza las tareas necesarias para mantener el normal funcionamiento de las instalaciones y por ende las actividades a las cuales se dedica.

Asimismo, al realizar el análisis de las variables consideradas en el estudio se evidenciaron una serie de fallas que afectan el desempeño de la organización, entre estas podemos mencionar la no utilización de manuales de procedimientos en algunas áreas donde es vital su uso, la falta de supervisión en horas de trabajo por parte de personal especializado, el incumplimiento de requisitos al momento de ingresar un nuevo miembro a la organización, carencia de políticas cónsonas con la realidad del personal, entre otras fallas.

En este sentido, la finalidad de esta investigación consistió en dar a conocer la cultura organizacional presente en el personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, la cual permitirá conocer la realidad reflejada por la misma, y el cual se logró a través del desarrollo de tres (3) capítulos a saber:

Capítulo I. Cultura organizacional, que contiene los aspectos más importantes referentes a la misma, como es el significado y definición de la cultura organizacional, así como su importancia, características y funciones, entre otros aspectos de importancia.

Capítulo II. Reseña Histórica de la Universidad de Oriente, que a su vez contiene: filosofía, misión, visión, objetivos, funciones, y estructura organizacional y dependencias de la Universidad de Oriente núcleo de Sucre.

Capítulo III. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones producto del trabajo realizado.

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Planteamiento del Problema

La palabra cultura ha tenido diferentes interpretaciones a través de los siglos. En sus primeras acepciones, la palabra “cultura” hacía referencia a el cultivo de los campos. El término cultura proviene del latín *cultus* que a su vez deriva de la voz *colere* que significa cuidado del campo o del ganado. En el siglo XIII, el término se empleaba para designar una parcela cultivada, y tres siglos más tarde había cambiado su sentido como estado de una cosa, al de la acción cultivo de la tierra o el cuidado del ganado (Cuche, 1999), aproximadamente en el sentido en que se emplea en el español de nuestros días en vocablos como agricultura, apicultura, piscicultura y otros.

Una característica universal, es que el vocablo se emplea en número singular, puesto que se encuentra en todas las sociedades sin distinción de etnias, ubicación geográfica o momento histórico. Muchas de las concepciones sobre el término cultura en el lenguaje común tienen su origen en el debate de las ciencias sociales, o bien, existieron primero en el habla cotidiana y luego fueron retomadas por las segundas, ésta ha sido definida de diferentes maneras por las disciplinas sociales a través del tiempo.

Según Cuche (1999:124) “la cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, implícitos o explícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, religión, normas de comportamiento y sistemas de creencias.”

Se puede decir que, la cultura es la forma de ser del individuo, los conocimientos que éste posea, reflejándose éstos de distintas maneras en función de

la localidad o territorio donde se encuentren y la forma de organización que adopten con el fin de alcanzar un objetivo.

El concepto de cultura ha registrado un gran auge en la actualidad, especialmente su aplicación a la gestión organizacional. Esta circunstancia le ha permitido a la gerencia tener un mejor conocimiento y contribuir a mejorar el desempeño eficiente de las organizaciones.

Según Gómez. (2001:196), “la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan”. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

En términos generales, la organización se puede definir como un proceso encaminado a obtener un fin. La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades humanas y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos.

Para llevar a cabo sus funciones las organizaciones hacen uso de una serie de recursos, pero es el capital humano el más importante. En la actualidad nos encontramos en un mundo globalizado, donde los entornos presentan cambios de manera constante y acelerada, obligándolas a adaptarse a las circunstancias para que éstas puedan sobrevivir, mantenerse en los estándares de productividad y eficiencia; es allí, donde radica la importancia fundamental del talento humano, ya que, en manos de éste, está gran parte de la solución para enfrentar todos los cambios que se susciten, tanto internos como externos que puedan afectar en forma determinante a la organización.

Por tal sentido, es necesario y vital contar con un capital humano capacitado y motivado, que garantice un desempeño eficiente en la organización, que identifique y desarrolle ventajas competitivas que generen una mayor eficiencia en los procesos, haciendo la organización más prospera, es por eso que las acciones que estos lleven a cabo serán de significativa importancia para el logro de los objetivos que se proponga la misma y, determinar su éxito.

Hoy más que nunca las organizaciones deben ser más flexibles y estar abiertas a los cambios, éstas están en la necesidad de desarrollar capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento, como base esencial para el desarrollo de estrategias competitivas y su supervivencia; ya que día a día se enfrentan a un entorno que registra cambios vertiginosos. Al diseñar nuevas líneas de acción se deben tener en consideración los valores culturales que son necesarios para la organización de manera que puedan ser comprendidos reforzados y promovidos mediante un plan de acción, evitando de esta manera que la empresa pierda vigencia y viabilidad en sus objetivos, siendo pilar fundamental la comunicación como palabra clave en la divulgación de la cultura.

En líneas generales, toda organización posee una cultura propia que las distingue de las demás, la identifica, orienta su accionar y su modo de hacer las cosas, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella, influyendo de manera determinante en el comportamiento de las personas que la integran.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, es preciso destacar la importancia de las manifestaciones culturales reflejadas por la empresa, ya que a través de su análisis se pueden emitir diagnósticos que permitan mejorar su entorno y por ende sus potencialidades.

Todo estudio que involucre a la organización y que aspire un cambio o fomentar el crecimiento de la misma, debe tener conocimiento de todos aquellos fenómenos que puedan afectar la situación de la organización, no escapando a esto el diagnóstico de la cultura organizacional.

Para Jacques (2002:156) la cultura organizacional:

Es la manera rutinaria o tradicional de pensar y de hacer las cosas, compartidas en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa. Ésta representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la misma diariamente y dirige sus acciones hacia la consecución del logro de los objetivos de la organización.

Según Schein (1988:24), “es un patrón de asuntos básicos compartidos que un grupo aprendió para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que funciona bien hasta el punto de ser considerado válido y deseable para transmitir a los nuevos miembros como manera correcta de percibir, pensar y sentir frente aquellos problemas”.

Al respecto Robbins (1991:439) señala que:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional en el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales, los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Por otra parte, la cultura organizacional puede llegar a ser un elemento intangible puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre va a estar presente en todas las partes que integran la organización, viéndose reflejada a través del comportamiento de sus miembros.

En los últimos años ha surgido un gran interés por la cultura organizacional, debido a la importancia que ésta representa para las organizaciones, especialmente por la forma en que los trabajadores se relacionan con la misma, llegando a convertirse en uno de los aspectos más importantes considerados por sus miembros en el momento de plantearse sus objetivos.

A medida que avanza el siglo XXI, una serie de tendencias están generando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias aunadas a los cambios dinámicos que se presentan en las organizaciones y en las instituciones tanto públicas como privadas han ocasionado que éstas se vean en la necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, sociales, demográficos, políticos y económicos que se vayan presentando en el entorno.

No obstante, la cultura organizacional constituye uno de los pilares fundamentales para las organizaciones que quieren convertirse y hacerse cada día más competitivas. Para su estudio, es necesario medir aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, costumbres, que se ven reflejadas a través de las manifestaciones en las organizaciones mediante procedimientos; organigramas; información; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; cohesión grupal; motivación; así como: formas de vestir; limpieza y organización.

Siguiendo en la misma línea, podemos decir que las sociedades requieren de instituciones u organizaciones tanto de carácter público como privado que contribuyan con el desarrollo y evolución de las mismas. Existen diferentes tipos de organizaciones, siendo una de las más fundamentales las universidades, que como institución, cumplen un papel trascendental en el desarrollo de las sociedades.

Estas son de suma importancia debido al impacto que generan en las sociedades, ya que es en éstas donde se formarán y capacitarán los profesionales en las diferentes ramas del conocimiento, por lo que se hace necesario que estas funcionen de manera eficiente, especialmente desde su interior, prevaleciendo para esto un clima de armonía y equilibrio. Cabe resaltar que el nivel de progreso que alcancen las sociedades estará determinado por la eficiencia de las organizaciones que la conforman.

Por otra parte, es importante destacar que las universidades constituyen las bases de apoyo para la construcción de las sociedades, ya que contribuyen a que las sociedades puedan alcanzar un desarrollo sustentable a través del tiempo.

Al respecto Allain Touraine (1973:531) señala:

Llamamos por conveniencia universidad a un establecimiento que ampara e integra tres funciones: producción, transmisión, y utilización de los conocimientos. Este establecimiento tiene como misión formar las técnicas superiores de la sociedad y por consiguiente, la mayor parte de sus cuadros. Es centro de investigaciones científicas, de pensamiento científico creador y forma el conjunto de los cuadros de investigación de la sociedad; la enseñanza superior es en ella concebida como inseparable de la investigación científica. Selecciona y forma su propio cuadro docente, manteniendo así su serenidad por medio de una forma de partenogénesis social; con mayor o menor frecuencia se producen transfusiones de una universidad a otra. Constituye, por último, como comunidad de profesores, de investigadores y de estudiantes, un lugar de tradición cultural y de renovación social.

En este sentido, se define a la Universidad como una institución formada por administrativos, alumnos y docentes agrupados en una sede física. En pleno funcionamiento una Universidad supone la interacción de la generación libre de conocimientos, su expresión y difusión a la vez que contiene en sus posibilidades de formación todas las ramas del saber y del arte.

La Universidad debe entenderse como un lugar de creación de conocimiento, espacio pensado para la crítica del propio conocimiento humano, considerado como una producción que evoluciona permanentemente. La producción de conocimiento generada a través de la investigación científica, es una de las razones que respalda la necesidad de la existencia de la Universidad como terreno propicio para un desafío constante del avance humano.

En este sentido, cabe destacar la importancia que tiene el personal obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, para el cumplimiento de las funciones que realizan, siendo uno de los grupos con mayor participación dentro de la comunidad universitaria, debido a la cantidad de áreas en la que se encuentran presentes, especialmente las de servicios.

El trabajo realizado por el personal obrero es de suma importancia para el desenvolvimiento de las diferentes actividades llevadas a cabo dentro de las instalaciones académicas, los mismos se encuentran adscritos al Departamento de Servicios Generales, dependencia encargada de asignar al personal obrero en sus respectivos puestos de trabajo según sus conocimientos, y de su posterior supervisión.

El personal obrero desempeña labores en diferentes áreas, entre las que destacan, servicio de transporte, comedor, carpintería, electricidad, limpieza, entre otros, sin la participación del personal obrero en las actividades diarias de la Universidad sería difícil que la misma cumpla con todas sus funciones.

Por otra parte, durante los últimos años, la Universidad de Oriente, no ha escapado a los cambios en los diferentes ámbitos: político, social y económico manifestándose de alguna manera en su cultura, lo que ha motivado, que la misma se adapte a los constantes cambios en sus diferentes áreas en la que es preciso

mencionar: infraestructura, académicas, servicios generales entre otras, todo esto aunado a la finalidad de ser cada día más competitiva.

Dada la influencia del personal obrero en la cultura organizacional de la Universidad de Oriente surgen las siguientes interrogantes.

¿Cómo es la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre?

De esta interrogante se derivan otras.

¿Cuáles son los valores individuales presentes en el personal obrero que marcan su conducta en la Universidad de Oriente?

¿Cómo son los valores organizacionales que prevalecen en el personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre?

¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional presentes en el personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre?

¿Cuáles son los medios utilizados por la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para divulgar la cultura organizacional en el personal obrero?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diagnosticar la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

Objetivos Específicos

- Identificar los valores individuales presentes en el personal obrero que marcan su conducta en la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Identificar los valores organizacionales que prevalecen en el personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Analizar los elementos de la cultura organizacional presentes en el personal obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.
- Describir los medios utilizados por la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre para divulgar la cultura organizacional en el personal obrero.

Justificación y Alcance de la Investigación.

En la actualidad las organizaciones están enfrentando grandes y constantes cambios generados principalmente por la globalización, influyendo de forma determinante en su entorno, este hecho está generando un mayor acercamiento entre las diferentes culturas de los diferentes pueblos del mundo.

La Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre está conformada por diferentes grupos de individuos que hacen vida en la misma, siendo uno de éstos el personal obrero, por lo que a través de la investigación permitirá conocer y presentar un análisis de la cultura organizacional, así como también elementos relacionados con ésta, y de esta manera obtener conocimiento sobre los valores organizacionales presentes que permitan consolidar la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, es importante resaltar la importancia que tiene para el personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el conocimiento de la cultura organizacional que existe en la institución, ya que a través del conocimiento que posea el personal obrero acerca de la universidad, permitirá que los mismos tengan conocimiento sobre los valores, costumbres y reglas que ella establece, contribuyendo a que este personal se sienta comprometido e identificados con la organización.

Por otro lado, cabe destacar la importancia de la investigación, ya que brinda un aporte significativo a la institución sobre cómo ha internalizado la cultura de la organización el personal obrero que allí labora, así como también permitirá conocer la situación actual reflejada por los mismos.

Marco Metodológico

Según Arias (2006:110) “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”. Es decir, el marco metodológico es un procedimiento general para lograr el objetivo de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de las técnicas de análisis que serán usadas para llevar a cabo la investigación.

La presente investigación se desarrollará mediante la aplicación del método etnográfico. La Etnografía consiste en la producción de estudios analítico-descriptivos de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular, generalmente de pueblos y tribus primitivos.

La investigación etnográfica es en esencia una investigación ideográfica: trata de comprender la complejidad estructural de un caso concreto, de una situación específica, de un grupo o ambiente en particular.

Nivel de Investigación.

Con respecto al nivel de investigación Arias (2006) señala:

Arias (2006:23) se refiere al nivel de investigación como el “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. De acuerdo a su naturaleza, existen varios tipos, cuya aplicación dependerá del grado de profundidad con que se realizan y, por sus características. De allí que, el nivel puede ser exploratorio, para una investigación que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado; descriptivo consiste en la caracterización de un hecho, fenómenos, individuos o grupos, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; explicativo se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto y determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, esta investigación se considera de tipo descriptiva, ya que es necesario conocer las variables y características de la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación, según Arias (2006:26) “es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.”

La investigación documental según Arias (2006:27) “es el estudio del problema con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con el apoyo de trabajos previos, información y datos reseñados en fuentes documentales.”

La investigación de campo, según Arias (2006:31) “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna, es decir, es la manera como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación”.

La investigación experimental, según Arias (2006:33) “es un proceso experimental que consiste en someter a un objeto o grupo de individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamiento, para observar los efectos o reacciones que se producen.”

En este caso, el diseño de la investigación fue mixto, de tipo documental y de campo, documental porque, se basó en la recolección y análisis de datos provenientes de materiales impresos y otros tipos de fuentes documentales tales como libros, tesis y páginas web, y de campo, se recolectaron los datos directamente de la realidad a través de las entrevistas realizadas a los obreros de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre.

Población y Muestra

Población

Arias (2006:81) define la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.”

Asimismo Arias (2006:81) señala que “la población se clasifica en: población finita la cual es una agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran, y la población infinita como aquella en la que se desconoce el total de elementos que la conforman.”

Por su parte, Bernal (2000:158) define la población como “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación”. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo.

En toda investigación de campo es necesario señalar la población objeto de estudio, y la muestra a utilizarse en caso de ser necesario, así como su cálculo y la explicación del método a aplicar para su selección. En este sentido, esta investigación tuvo como población de la investigación el personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre conformada por 457 obreros activos.

Muestra

Para Bernal (2000:159), la muestra “es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Al momento de realizar la investigación, correspondiente al período académico II-2009, el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente contaba con una población de 457 obreros activos.

Considerando el tipo de metodología de investigación a aplicar en el presente trabajo, en este caso la utilización del método etnográfico el cual consiste en obtener conocimiento de manera exploratoria acerca de la realidad de un determinado grupo de individuos con diferentes culturas, ya sea que estos estén ubicados en un mismo lugar geográfico o de distintos lugares, esta metodología trata de crear una imagen real y exacta del grupo estudiado, tratando siempre de comprender los sectores o grupos sociales de gran tamaño que compartan características semejantes.

En toda investigación de campo debe señalarse la población objeto de estudio, y se requiere trabajar con muestras, debe incluirse el cálculo de la misma, así como explicar el método de muestreo a utilizar para su selección. En tal sentido, esta investigación tuvo como población al personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, el cual está conformado por 457 obreros activos, arrojando como resultado el cálculo de la muestra para nuestro estudio un total de 80 obreros. No obstante, considerando el tipo de metodología utilizada en la investigación, en este caso el método etnográfico, no fue necesario entrevistar a toda la muestra seleccionada, debido a las respuestas repetitivas que éstos ofrecían al formular las preguntas que conformaban la entrevista.

Fuentes de Información.

Las fuentes de información son todas aquellas que suministran datos o información para el estudio. Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes Primarias

Fueron todas aquellas de las cuales se obtuvo información directa, es decir de donde se originó la información. Estas fuentes son las personas, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

En este caso se tomó la información a través de entrevistas realizadas al personal obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, según Guión de Entrevistas, (anexo N° 1)

Fuentes secundarias

La representaron todas aquellas que ofrecieron información sobre el tema investigado, pero que no fueron la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referenciaron. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información la constituyeron los libros, tesis, los documentos escritos (en general todo medio impreso), páginas web, las noticias y medios de información.

El aspecto de la fuente secundaria para esta investigación se derivó por la obtención de teorías e investigaciones anteriores como libros material impreso informes, publicaciones y demás artículos escritos que procedieron de un contacto con la práctica, los cuales han sido procesados por otros investigadores.

Técnicas, Instrumentos y Estrategias para la Recolección, Procesamiento, Análisis e Interpretación de la Información.

Bernal (2000:172) “en investigación existe una gran variedad de técnicas o herramientas para la recolección de información; las más usadas son: encuesta, notas, entrevista, observación directa, análisis de documentos e Internet.”

En la presente investigación se utilizó como medio para la recolección de datos, la técnica de entrevistas, por cuanto este instrumento permitió recabar, a través de las personas, la información requerida para alcanzar los objetivos de la misma.

En relación a la manera como fue procesada la información, ésta representará las distintas operaciones al cual fue sometida la información obtenida, a saber: clasificación, registro, codificación y tabulación.

Las técnicas de análisis se refieren a los métodos que se emplearán para la interpretación de la información recopilada. En esta parte, habrá que considerar si se trabajará con técnicas lógicas (análisis, síntesis, deducción, inducción), o si se hará uso de las técnicas estadísticas (descriptivas o inferencial), de acuerdo a la población y muestra permitiendo establecer unidades de análisis sujeto u objeto de estudio, ya que los mismos son medidos y luego analizados (Instructivo para la Elaboración de Proyecto de Grado, 2006).

La etnografía establece como métodos previos para la recolección de la información la utilización de los siguientes medios o instrumentos; las anotaciones de campo tomadas *in situ* o, después del evento observado, tan pronto como le sea lógica y éticamente posible. Sin embargo, usa un amplio conjunto de técnicas para complementar y corroborar sus notas de campo: grabaciones de audio y video, fotografías, diapositivas, entrevistas estructuradas, pruebas proyectivas, etc., todo de acuerdo con las sugerencias de cada circunstancia. La ventaja que tiene la investigación etnográfica es la flexibilidad y la apertura que le otorga su orientación naturalista y fenomenológica.

El investigador etnográfico, al desear acercarse a la *verdadera naturaleza* de las realidades humanas, se centra en la *comprensión y descripción*. La investigación etnográfica, en el *sentido estricto*, ha consistido en la producción de estudio analítico-descriptivo de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular, generalmente de pueblos o tribus primitivos.

Para la recolección de la información se utilizaron diferentes medios, entre las cuales podemos mencionar: las grabaciones de audio, entrevistas estructuradas y no estructuradas, anotaciones en el momento de la entrevista y las observaciones de campo.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Cultura Organizacional

Cabe destacar que existen múltiples y diferentes definiciones sobre el término cultura organizacional. Al respecto:

Chiavenato (2005:589), plantea que “la cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.”

Davis (2008:126) la define como:

Un patrón de comportamiento que ha desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir, y ésta se encuentra presente en todos los departamentos y divisiones de una organización.

Para Guiot (1992:83) “la cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.”

Siguiendo en el mismo orden de ideas, se puede decir que la cultura organizacional es el elemento de capacitación y de cohesión en una organización; ya que las personas encargadas de dirigir la organización, no pueden realizar todas las

tareas ellos solos al mismo tiempo, estos requiere de la ayuda de las demás personas que conforman la organización, para poder lograr los objetivos que proponga la misma.

Igualmente, la cultura organizacional refleja las distintas maneras de comportarse, pensar y sentir de sus integrantes, así como también las actitudes que adquieren y comparten dentro de la organización, de esta manera las personas que la integran, crean una personalidad a la organización, haciéndola única y diferente de las demás.

Hoy en día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, este cambio se debe producir de manera espontanea, no a la fuerza o manera de imposición, que sea resultado del aprendizaje de los integrantes que conforman la organización. Todo esto conlleva a generar condiciones favorables, para fomentar la creación de equipos de trabajo, con gran capacidad y desempeño. Entendiendo que los conocimientos que adquieran como equipo, contribuyan a facilitar su adaptación a los cambios, con un alto nivel de innovación y creatividad.

1.2. Importancia de la Cultura Organizacional

Hellriengel y Slocum (2004:379) señalan:

La cultura organizacional es importante para los empleados y administradores por igual, logra un buen acoplamiento entre los valores de la organización y las del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y que busque una que comparta sus valores personales.

Haciendo énfasis en lo expuesto anteriormente, la importancia de la cultura organizacional radica en que la misma constituye la base de cualquier organización, ya que la misma estará reflejada en todas las actividades que lleve a cabo todas las personas que la integran.

Cabe resaltar, que la cultura organizacional establece la manera cómo funcionará la organización, la cual se verá reflejada por medio de los planes, estrategias y estructuras que ésta diseñe, la misma también experimenta cambios a través del tiempo, logrando adaptarse de manera favorable si es asimilado de manera correcta el proceso de aprendizaje.

Es importante destacar que la cultura organizacional tiene una particularidad especial, que la misma puede expresarse a través de las actitudes que reflejen los integrantes de una organización, los cuales contribuyen a mejorar el comportamiento en la misma y se identifican por medio de un conjunto de reglas y prácticas gerenciales y supervisoras, como base esencial del proceso organizacional.

Por tal motivo, es de carácter fundamental conocer el tipo de cultura que posee la organización, ya que los patrones, reglas y políticas que ésta establezca, van a determinar en gran medida el comportamiento de sus integrantes.

1.3. Características de la Cultura Organizacional

Robbins (2004:525), “deduciendo de la investigaciones realizadas se desprende que hay siete característica básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización”.

Innovación correr riesgos: grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Minuciosidad: grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se centra en los resultados más que las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas: grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos: grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupados.

Estabilidad: grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crear.

Todas estas características se presentan en un contenido de bajo a alto. Por tanto, evaluar la organización en estas siete características, pinta un cuadro realista de su cultura. Esta imagen es la base de los sentimientos de comprensión compartidas que tienen los miembros en cuanto a la organización, de cómo se hacen las cosas y de cómo se supone que los integrantes deben comportarse.

Señalados los requisitos que anteceden, la cultura organizacional se inclina al método como los empleados indican estas características y no el perfil de asentamiento en cada uno de ellos, del mismo modo cuantifica la imagen que los empleados visualizan a su organización.

1.4. Funciones de la Cultura Organizacional

Hay varios autores que desarrollan las funciones de la cultura organizacional: sin embargo, de acuerdo con Kinicki y Kreiter (2003), la cultura organizacional cumple con las siguientes funciones:

- Dar a los miembros una identidad organizacional.
- Facilitar el compromiso colectivo.
- Promover la estabilidad del sistema social.
- Conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno.

En cambio para Robbin (2004), la cultura organizacional cumple varias funciones en las organizaciones:

- Definir los límites, es decir establecer distinciones entre una organización y las otras.
- Transmitir una sensación de identidad a los integrantes.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos departamentales e individuales en la organización.
- Facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Mantener unida a la organización al darle los criterios apropiados sobre los que los empleados debe decir y hacer.
- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas relevantes a la organización.
- Servir como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

En este propósito el papel de la cultura organizacional ejecuta la función de fijar límites, objetivos y metas en la cual transmiten a sus empleados un sentido de pertenencia.

La cultura organizacional es el enlace social que ayuda a mantener unida a la organización al facilitarle normas adecuadas, de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

El irregular conocimiento de la cultura organizacional puede causar malos entendidos y malas interpretaciones en las sociedades, cuando pierden su capacidad de coordinación e integración.

1.5. Medición de la Cultura Organizacional

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, patrones, símbolos y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurre a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente). Otro método consiste en realizar entrevistas directas al personal que integra la organización y averiguar acerca de sus percepciones sobre la cultura organizacional de la misma.

Algunas de las dimensiones en las cuales se puede medir la cultura incluyen:

- Individual vs Colectivo: hasta qué punto el empleado se preocupa por si mismo, y trabaja sólo, o se organiza en grupos o equipos.

- Distribución de poder: hasta qué punto está concentrado o repartido el poder en la organización.
- Manejo de la incertidumbre: hasta qué punto se sienten los empleados amenazados por la ambigüedad, y la importancia que le dan a las reglas, empleo a largo plazo, seguridad laboral, etc.
- Sexismo: si los valores dominantes son masculinos (más agresivos y orientados al dinero) o femeninos (enfocados en la calidad de las relaciones).
- Corto plazo vs largo plazo: cuál es el marco de tiempo considerado en la toma de decisiones.
- Creatividad y manejo del fracaso: se estimula la innovación aunque lleve al fracaso, o se prefiere mantener el status quo.

Este subsistema expresaría los valores y las ideas sociales, así como las creencias que los miembros de una organización llegan a compartir, y proporcionar pautas de conductas y normas bajo las cuales las personas laboran, para alcanzar objetivos que generalmente son compartidos. En general es posible identificar al menos, dos subsistemas culturales en la organización:

- La Cultura Formal: Que consiste en expresiones idealizadas de lo que debería ser, los valores, creencias y comportamientos de los miembros.
- La Cultura Informal: Contiene dichos comportamientos tal y como son en realidad.

Estás dos culturas a veces chocan entre sí con la cultura general de la organización, por ello Deal y Kennedy (1985); indican varios aspectos que son necesarios tener en cuenta como son:

- La endogamia cultural, se produce cuando no hay intercambio formal o informal entre las culturas.
- Los choques entre subcultura, aunque sea deseable una sana tensión entre las mismas, si se torna muy pronunciada, se vuelve nociva y puede suponer un problema.
- La exclusividad, cuando la subcultura asume los requisitos de los clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos, exclusiones arbitrarias de algunos individuos, etc.
- Las jerarquías subculturales, en el caso de que los valores de las subculturas tengan prioridad, sobre los valores compartidos de la empresa.

En este mismo orden de ideas la cultura de una organización se va formando por distintas vías:

- Selección de empleados: el tipo de persona reclutado refleja y refuerza la cultura de la organización.
- Comportamiento de los empleados: alguien recién contratado copiará lo que hacen los demás. Esto va desde la forma de vestir, hasta el horario de trabajo, pasando por cómo utilizan la tecnología, y el valor que le dan a los puestos en el estacionamiento.
- La naturaleza del negocio: algunas industrias promueven una cultura en particular, como las consultoras o la banca. Una de las culturas mas distintivas es la de las empresas de alta tecnología en Silicon Valley, donde se promueve la informalidad, abundan los juegos en el ambiente, y se consume mucha Pizza y refresco.

- Ambiente externo: toda organización está dentro de una sociedad. Aún siendo la misma empresa, una oficina en Miami no tendrá la misma cultura que la sucursal en Nairobi, Ámsterdam o Buenos Aires.

1.6. Elementos Integrantes de la Cultura Organizacional

Schein (1988) distingue 3 niveles que intercalan entre sí, los cuales son:

a) Nivel 1 (Producciones), es el más visible e incluirá el espacio físico, capacidad tecnológica, lenguaje, conducta observada, en los miembros de que pertenecen a una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos.

b) Nivel 2, es el de los valores, es decir, los que la organización y sus miembros piensan que deben ser, en función de lo cual actúan de una u otra manera.

c) Nivel 3, está formado por una serie de presunciones básicas, invisibles y preconcebidas que se dan por sentadas. Son cuestiones indiscutibles y asimiladas por el personal, piensan que determinadas cosas son así porque no pueden ser de otro modo. Toda organización trata de vender su imagen y de transmitir al exterior, para ello, se valen de los siguientes elementos:

- Logotipos: para transmitir sensaciones de dinamismo o estabilidad, usando imágenes, movimientos, colores, etc.
- Eslogan: mediante el uso del lenguaje la empresa puede decir mucho de sí misma.

- La distribución del espacio en los edificios: su decoración y mobiliaria, pueden transmitir la ideología de una institución, si es conservadora o no, moderna, tradicional, etc.

El tema de cultura corporativa, es tan amplio y complejo que resulta difícil elaborar una relación completa de los elementos que la componen. En sentido restringido, se hablaría de todo el conjunto de normas, estructuras, creencias, valores, símbolos, costumbres, que la conforman pero resultaría un estudio muy parcial de ahí que se distingan factores internos o externos.

A) Factores externos: No forman parte de la organización, sino de su entorno, entre ellos destacamos clientes, proveedores, competidores, asociaciones, ciudadanos, gobierno, sociedad en general y accionistas.

B) Factores Internos: Cabe citar los siguientes:

a) Fundadores, la primera persona/as de las que surgió la idea de crear la empresa, es decir, ponen los cimientos de la cultura de cómo debe ser su organización y con sus propios y personales paradigmas culturales proporcionando los principios básicos y objetivos de la organización, su mentalidad y experiencia, etc.

b) Valores, son las convicciones de la organización que se sustenta en una base moral, constituyen los pilares de la cultura corporativa, son los supuestos que están tras el conjunto de normas y reglas de conducta de la empresa Cambell y Tawadey, (1992). Se trata de elementos abstractos, que constituyen el ideal de lo que deben ser los fundamentos de la organización sirven de elementos de integración del grupo, dándole una cierta coherencia a todos los modelos, estructuras y acciones de la organización.

c) Creencias, constituyen un elemento ideológico que no pueden ser contrastados con la realidad, careciendo de base empírica, aunque tengan valor de realidad para el cliente, por ejemplo: Planteamientos básicos e indiscutibles que componen la gran mayoría de sus miembros.

d) Tabúes, carecen de contrastación empírica, se trata también de un elemento ideacional, plasmado en una serie de prohibiciones, por ejemplo el fumar, el no llevar corbata, etc. Su principal función es la de actuar como barrera, sancionando comportamientos y con un papel controlador.

e) Elementos cognitivos, es el conjunto de conocimientos compartidos por los miembros de la organización, respecto del mundo que le rodea y de su propia labor y gestión. Son ideas que pueden ser confirmadas. Comprenderían todos los conocimientos y prácticas técnicas y de dirección, información del entorno, proyectos elaborados sobre la base de los objetivos y metas establecidos, estrategias, formas de distribuir y ejercer el poder, etc.

f) Normas, se pueden considerar como la aplicación práctica de los valores y definen lo que debe ser. Es difícil distinguir entre normas, usos, costumbres, hábitos y reglas o leyes.

- El uso: práctica popular de alguna conducta considerada apropiada pero no obligatoria.

- La costumbre: recae más en la sociedad, acarreando desaprobación e incluso una acción sancionadora sobre la persona que no la cumple.

- Los hábitos: informales, establecidos por el paso del tiempo y la tradición.

- Leyes y reglas: emanan de órganos formales.

g) Símbolos y signos: Los símbolos, están formados por un elemento material y otro ideal, siendo su rasgo esencial su carga afectiva y la multitud de significaciones que pueden encerrar.

Los signos poseen un solo significado que se identifica sensorialmente, por ejemplo, el humo como signo de fuego, distribución del espacio, decoración, mobiliario, etc.

h) Los ritos, rituales y liturgias o ceremonias:

- Los ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa. Ejemplo: comida de Navidad, desayuno, etc. Al conjunto de ritos se les denomina rituales.

- Ceremonias: denominadas liturgias por Lessen (1922), son espectáculos y celebraciones para festejar los éxitos alcanzados por la empresa o simplemente para unir a los empleados.

i) Mitos, sagas, leyendas e historias. Forman la sabiduría popular de la organización, revelando los principios básicos de ésta.

- Los mitos: narraciones imaginarias que describen los comienzos y transformaciones de la organización.

- Las sagas: narraciones que dan a conocer las hazañas de los héroes de la organización.

- La leyenda: narración de una serie de sucesos transmitidos de generación a generación, pero adornada con algunos detalles fantásticos.

- La historia: narración basada en hechos verídicos que han tenido lugar en la empresa.

j) Elementos humanos: Contribuyen a la formación de la cultura, así como a su transmisión entre los distintos miembros que integran la empresa.

1.7 Los Valores

Especial atención merecen los valores como elemento central de la cultura organizacional, en este sentido, para Denison (1991), los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional.

Según Deal y Kennedy, (1985:58) señalan que:

Los valores constituyen los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Para Robbins (1991:57), “los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.”

Según Denison (1991:131), “la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.”

Por su parte Robbins (1991:57), afirma que “los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización,

para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.”

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

1.7.1 Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde la siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor, convertirlo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

1.7.2 Valores compartidos

Para Jackson (1992), en términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización, cuál es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la

cultura de la organización. Otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

Asumir los valores organizacionales e internalizarlos, conlleva a que los individuos se identifiquen más con la organización, en necesario que la alta gerencia se encargue de informar oportunamente a los miembros de la organización sobre los hechos que sucedan a diario, y lo que la organización desea realizar, si es favorable, correcto o beneficioso.

En este sentido, al surgir un nuevo valor se generan condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización ofrece o propone, generando una mayor participación y sentido de pertenencia en los miembros que conforman la organización, influyendo a su vez en la manera de comportarse.

Para Monsalve (1989), los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Según lo expuesto anteriormente, se puede inferir que para consolidar una verdadera cultura organizacional, se hace necesario que la alta gerencia cree una filosofía que sirva de guía para la actuación de cada uno de los miembros que integran la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990), considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su

educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al comparar los distintos enfoques sobre cultura organizacional, de los diferentes autores, se puede observar que los mismos han hecho énfasis en el comportamiento de las organizaciones y, en los constantes cambios que se suscitan de manera vertiginosa y, en las condiciones de competitividad a las cuales se ven sometidas las organizaciones.

1.7.3 Indicadores que Facilitan el Fortalecimiento de los Valores

- Profesionalidad:
 - Cumplimiento de normativas de calidad establecidos por el Reglamento de Calidad de cada instalación.
 - Estimulación individual y colectiva según los resultados del trabajo.
 - Divulgación entre los trabajadores del grado de satisfacción del cliente según encuestas.
 - Capacitación técnica-profesional.
 - Capacidad de hacer aportes a la profesión.

- Sentido de pertenencia a la organización:
 - Estabilidad de la fuerza de trabajo.
 - Correspondencia entre los planes de desarrollo y las motivaciones individuales y colectivas.
 - Satisfacción laboral.
 - Respuesta voluntaria ante las tareas que se plantea la organización.
 - Solución colectiva a los problemas a partir del trabajo en equipo.

- Responsabilidad ante el trabajo:
 - Evaluación correcta del desempeño.
 - Existencia de mecanismos de autoevaluación.
 - Respuesta positiva ante las críticas realizadas.
 - Cumplimiento del reglamento interno.

- Amor al trabajo:
 - Evaluación correcta del desempeño.
 - Promoción de actividades de demostración de habilidades profesionales ante el resto del colectivo.
 - Análisis individual y colectivo del resultado de las encuestas a clientes.

- Cooperación entre los miembros:
 - Actitud de rechazo ante manifestaciones de favoritismo o amiguismo.
 - Comunicación efectiva entre los miembros de la organización.
 - Asignación de roles que tributen al bien colectivo.
 - Desarrollo de actividades para el colectivo.

- Solidaridad humana:
 - Entrega de propina de forma voluntaria.
 - Estimulación sistemática a los trabajadores que más aporten.
 - Creación de movimientos de apoyo a proyectos solidarios e instituciones ya sean nacionales o internacionales.

- Amor a la Patria:
 - Desarrollo sistemático de actividades de conmemoración histórica.
 - Participación colectiva y activa en actividades de reflexión histórica.
 - Exhibir con orgullo los símbolos patrios en cada instalación.

- Honradez:
 - Desarrollo adecuado del control y autocontrol interno.
 - Discusión abierta de los asuntos de la organización.
 - Selección profunda del personal.
 - Estimulación a acciones positivas.

Siguiendo en la misma línea, se puede decir que las organizaciones exitosas serán aquellas que estén en capacidad de desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor, en función del conocimiento de ésta y su posterior transmisión. En la medida en que la organización se le haga más difícil el tratamiento y demostración de los valores, mayor será la necesidad de preservarlos, es por esto que toda organización que aspire al éxito, debe enfocarse en reclutamiento y desarrollo de individuos que valoren el trabajo que realizan, para qué lo realizan y la manera cómo lo realiza; de esta manera las personas se sentirán parte de la organización y comprometidos con la misma.

Los distintas tendencias que se van presentando en el contexto mundial determinan las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo, determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las organizaciones, tales como, la globalización, el cambio climático, las fusiones estratégicas, y el avance acelerado de la tecnología, constituyen un inevitable conjunto de condiciones que afectan la estabilidad de las organizaciones.

Una de las formas en la cual una organización puede responder ante los complejos y constantes cambios es mediante la implementación de estrategias que involucren un alto nivel de competitividad.

Para Stewart (1992), es propio de la naturaleza de las organizaciones, que cambien con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, el modo de supervivencia de una organización va a depender de la manera en que se adapte a los cambios de manera acelerada que registre el entorno. Según Morales (1993), las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, es importante resaltar que estas estrategias deben ser adoptadas por toda gerencia, con la finalidad de alcanzar el éxito en todos los objetivos establecidos, sin dejar a un lado la visión de la organización.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Actualmente, las organizaciones se enfrentan a cambios vertiginosos y, que se van presentando de manera acelerada, sin precedentes en la historia de la humanidad.

Para Bennis (1966), en la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones planifican sus objetivos y metas, demostrando que el

presente es de quienes logren un mayor nivel de adaptabilidad ante las nuevas realidades.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la alta gerencia diseñe nuevas estrategias que le permitan mejorar sustancialmente las destrezas y habilidades de sus integrantes.

Al respecto Herrera (1997:66) dice que “todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.”

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

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

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

Segundo: una vez que se inicia el cambio, éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no

coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes supervisan el cambio.

Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes. Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Cabe destacar que para enfrentar los cambios se requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y orientación al logro de la nueva realidad; ya que, si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes lideran la toma de decisiones en la organización, es probable que no se alcance el cambio, o quede incompleto, afectando de esta manera el desempeño de la organización.

1.8 Proceso del Cambio Planeado

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

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para

justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

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

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

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

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

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

- Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
- Establecimiento de una relación de cambio.
- Trabajo para lograr el cambio (avance).

1.9 Generalización y Estabilización del Cambio (Recongelación)

A su efecto, Antonorsi (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

- Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
- Definir el desempeño deseado: es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
- Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar qué tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
- Definir los cambios necesarios: consiste en determinar los asuntos a resolver además de identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
- Diseñar la organización futura: para lo cual se deben identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.

- Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
- Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos definir la organización para el cambio. Asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional y asegurar la participación activa de todas las personas que conforman la organización.
- Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente.
-

1.10 Cambio Organizacional Para una Mayor Competitividad

Según Malavé (2004), el nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

Por tal motivo, es importante conocer el estado en que se encuentre la organizaciones en un determinado momento, esto con la finalidad de saber si están en disposición de afrontar los cambios que surjan. Resultaría favorable para la organización, que ésta al implementar nuevas políticas e ideas innovadoras sean recibidas de manera positiva por parte de los empleados que integran la organización.

Para Naím (1989), un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos.

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

1.10.1 Comunicación de la Cultura Organizacional

Durante los últimos años, el número de organizaciones presentes en las sociedades han experimentado un crecimiento, generando mayor competitividad entre las mismas, llevándolas de esta forma a mejorar la comunicación entre sus miembros, transmitiendo a través de ésta la cultura de la organización al personal que la integra, especialmente al personal de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (por ejemplo, adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es

el procesos esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

1.11 Globalización Dentro de los Procesos de Cambio

La globalización es un fenómeno que ha venido desarrollándose de manera acelerada durante los últimos años, es un proceso que involucra distintos ámbitos de la sociedad, tales como económico, social, tecnológico entre otros, una forma de aminorar costos y desarrollar nuevos productos, como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

Se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alertas al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunada a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988), que sostiene que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

1.12 La Actitud Como Factor de Influencia en la Cultura Organizacional.

1.13 Actitud

Para Davis (2008:12) las actitudes "Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento."

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar cómo se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos.

Según Davis (2008:12) existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionarán:

1. Actitud Emotiva.

Cuando dos personas se tratan con afecto, se toca el estrato emocional de ambas, ésta se basa en el conocimiento interno de la persona.

El cariño, el enamoramiento y el amor son emociones de mayor intimidad, que van unidas a una actitud de benevolencia.

2. Actitud Desinteresada.

Esta no se preocupa, ni exclusiva ni primordialmente, por el propio beneficio, sino que tiene su centro de enfoque en la otra persona y que no la considera como un medio o instrumento, sino como un fin.

Está compuesta por cuatro cualidades: apertura, disponibilidad, solicitud y aceptación.

3. Actitud Manipuladora.

Solo ve al otro como un medio, de manera que la atención que se le otorga tiene como meta la búsqueda de un beneficio propio.

4. Actitud Interesada.

Puede considerarse como la consecuencia natural de una situación de indigencia del sujeto: cuando una persona experimenta necesidades ineludibles, busca a todos los medios posibles para satisfacerlas, por ello, ve también en las demás personas un recurso para lograrlo.

5. Actitud Integradora.

La comunicación de sujeto a sujeto, además de comprender el mundo interior del interlocutor y de buscar su propio bien, intenta la unificación o integración de las dos personas.

1.14 Teorías de la Actitud

Según Festinger (1957) se clasifican en:

- Teorías del Aprendizaje.

Según esta teoría, aprendemos actitudes del mismo modo en que aprendemos todo lo demás. Al aprender la información nueva, aprendemos los sentimientos, los pensamientos y las acciones que están en relación con ella. En la medida en que seamos recompensados (reforzados) por ellas, el aprendizaje perdurará.

Estas teorías del aprendizaje conciben a las personas como seres primariamente pasivos, cuyo aprendizaje depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos.

- Teorías de la Consistencia Cognitiva.

Según las teorías de la consistencia cognitiva, la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

- Teoría de la Disonancia Cognitiva.

Según esta teoría, siempre que tenemos dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, estamos en un estado de disonancia cognitiva o desacuerdo. Esto hace que nos sintamos incómodos psicológicamente y por eso hemos de hacer algo para disminuir esta disonancia.

Otras situaciones que pueden producir disonancia cognitiva son aquellas en las que hacemos algo contrario a nuestras creencias más firmes sobre lo que es correcto y apropiado, cuando sostenemos una opinión que parece desafiar las reglas de la lógica, cuando ocurre algo que contradice nuestra experiencia pasada o cuando hacemos algo que no va con nuestra idea sobre quiénes somos y para qué estamos.

De acuerdo con el análisis atributivo de la formación y cambio de actitudes. Las personas contemplan sus comportamientos y atribuyen lo que sienten a lo que hacen.

1.15 Efectos de las Actitudes de los Empleados

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fábrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión, odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño, contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si éstas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. el resultado es un circuito: desempeño - satisfacción – esfuerzo.

La mayoría de las actitudes que nos interesan pueden clasificarse como emocionalmente desfavorables, y son, quizá, las más difíciles de cambiar. Ahora veremos por que los prejuicios son principalmente actitudes desfavorables y rígidas.

Para nuestro propósito parece conveniente subrayar el problema de mejorar las actitudes mejor que el de manipularlas.

Nuestra discusión sobre la mejora de las actitudes tratará de establecer a las personas menos hipócritas en sus opiniones concernientes a una zona determinada de prejuicios. Cualquier aumento en tolerancia ayudará a la prevención de errores.

Cambiar los hechos para mejorar las opiniones:

Aquí se trata de desarrollar actitudes favorables por el método de cambiar ciertos aspectos de los hechos que han de ser interpretados.

Por otro lado se puede decir que son numerosos los ejemplos de este método en situaciones prácticas.

Ejemplo:

En una ocasión se utilizó una campana como señal para las pausas de descanso; fue una causa de perturbación, por que los empleados, muchos de los cuales acababan de salir de la escuela, en donde se utilizaba la campana para entrar a clases, en la cual la consideraban como reglamentación. Esto llevó al cambio de la campana a implementar otro sistema que redujo esta desfavorable opinión.

Influir sobre la experiencia de los miembros del grupo:

Puesto que las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo, cualquier cosa que una compañía pueda hacer para que sus empleados se consideren una parte vital de ella deberá encaminarse a conseguir unas mejores actitudes hacia la compañía.

Algunas de las posibilidades son:

Planes de adquisiciones de acciones o participación en los beneficios, adecuadamente administrados.

Interés por el bienestar de los empleados, patentizando por habitaciones de descanso limpias, auxilio médico, interés por la satisfacción en el trabajo.

Establecimiento de reglamentos y beneficios similares aplicados a todos los empleados.

El supervisor inmediato debe hacer lo posible para que sus empleados se consideren miembros del grupo.

Saber escuchar:

Escuchar las diversas ideas y sentimientos que pueden llegar a tener los empleados. El hecho de que los empleados se sintiesen libres de expresar sus sentimientos conduce a esclarecer los problemas existentes, esto conlleva a un cambio en los sentimientos y en las actitudes asociadas con los sentimientos.

Utilizar las habilidades de discusión:

El empleo del método de la discusión está estrechamente asociado con el saber escuchar. Las discusiones conducidas adecuadamente, crean la oportunidad para los miembros de un grupo de poner de manifiesto sus sentimientos.

La discusión de grupo une a las personas y puede formar un equipo de una serie de personas desligadas.

1.16 Importancia de las Actitudes

Las actitudes reflejan la forma como nos sentimos acerca de los objetos, personas o hechos. Estas pueden ser favorables o desfavorables y son fácilmente modificables en la medida que cada individuo quiera y acepte el cambio en su vida personal.

La estrategia de poseer y mantener una actitud positiva hacia la vida se refleja en nuestro comportamiento y en la forma como percibimos lo que vemos. En las organizaciones es importante mantener siempre una actitud favorable, Indiferentemente de las circunstancias que estemos afrontando. Casualmente es en el ámbito organizacional donde se presentan gran cantidad de factores externos que están fuera de nuestro control, los cuales inciden de manera directa en la forma como nos sentimos en un momento determinado.

Un líder con una actitud favorable puede influir de manera determinante en el ánimo de los integrantes de una organización y evitar sentimientos de fracasos o actitudes derrotistas ante tales situaciones, brindándole de esta manera mayor fortaleza a la organización.

Al margen de las frases positivas, como “tu actitud determina tu altitud”, que se utilizan para que las personas cambien su estado de ánimo hacia un comportamiento más positivo, la estrategia de una actitud positiva debe surgir de manera voluntaria de cada individuo, éste debe estar consciente de la posibilidad de cambiar el curso de una situación indeseable, haciendo uso de toda nuestra experiencia en el ámbito organizacional, siendo tolerantes y creativos, desarrollando de esta manera nuestro instinto de supervivencia y doblegando nuestros esfuerzos para evitar caer en situaciones adversas.

Es importante destacar que la actitud favorable no sólo debe ser asumida por quienes dirigen las organizaciones, sino también de los dirigidos. Cada persona que forme parte de la organización debe mantener una actitud positiva hacia su puesto de trabajo y hacia la organización para la cual trabaja.

Los resultados que se obtienen cuando todas las personas que integran la organización mantienen y fomentan actitudes positivas son sorprendentes, el bajo salario no necesariamente es motivo de queja, o incluso la cantidad de trabajo, ya que todos ven y trabajan en una misma dirección; la palabra “problema” se cambia por “oportunidad”, no tenemos, sino que queremos ir a trabajar; no transmitimos falta de ánimo o desgano, ni andamos malhumorados; no reaccionamos ante los hechos, sino que respondemos ante ellos.

1.17 Medición de las Actitudes

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Una serie de factores determinan la efectividad de la comunicación persuasiva para cambiar actitudes. Se incluyen la fuente del mensaje, el modo de expresarlo y las características de la audiencia.

Según Davis (2008:13) “las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.”

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la

organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

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. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad

mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

CAPITULO II

LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE Y EL PERSONAL OBRERO DEL NÚCLEO DE SUCRE.

2.1 Reseña Histórica de la Universidad de Oriente.

La Universidad, aparece en la forma y organización que hoy la conocemos, en los siglos XII y XIII en la mayor parte de los centros urbanos de Europa. Aunque tiene antecedentes en las culturas griegas, romana y arábiga, las primeras instituciones con una organización formal nacieron en Europa Occidental. La Universidad aparece primero como asociación de maestros e intelectuales que se reúnen con la intención de dedicarse a la enseñanza en los siglos XIII y XIV, el movimiento gremial se esparce por todo el continente y su organización es copiada por diversos grupos. Los maestros y estudiantes se organizan en forma de gremio, pues estas instituciones, que proliferaron en varias ciudades europeas, habían adquirido gran prestigio. Fue especialmente notable por su organización el gremio judío de Varsovia y, tal vez, el que más influencia tuvo en la estructura de esos centros de cultura.

A partir del siglo XVI las universidades empezaron a diversificarse y a tomar conciencia de sus funciones y de su papel en la sociedad, éstas fueron creciendo de manera significativa en las distintas regiones del mundo. En el caso de Venezuela, la primera universidad se fundó en el año 1721, por orden de la real cédula del Rey Felipe V de España, bajo el nombre de la Real y Pontificia Universidad de Caracas, tomando los espacios del Seminario Santa Rosa y luego del convento San Francisco, en un principio se impartían clases de Teología, Medicina, Filosofía y Derecho exclusivamente en el idioma latín. Fue denominada "Real y Pontificia" por estar bajo

la tutela y protección del Monarca español y del Sumo Pontífice. Hoy en día lleva el nombre de Universidad Central de Venezuela.

La ciudad de Cumaná no sólo se distingue por ser la primera ciudad fundada en tierra firme en el continente americano y por ende en Venezuela; en su patrimonio histórico y cultural cuenta con ser sede de la primera escuela fundada en el país en el año 1515, y desde comienzos de la colonia se desarrollaron actividades docentes que influyeron notablemente en la región y condujeron a la creación de estudios de nivel superior.

Para el año 1812 se dictaban las cátedras de Latín, Filosofía, Escolástica, Moral y Teología. El 12 de abril de ese mismo año el ayuntamiento solicitó la creación de la Universidad unificando dichas prácticas que venían funcionando aisladamente. El 28 del referido mes y año la Legislatura de la Provincia de Cumaná aprueba dicha petición y se establece la universidad en el antiguo Convento de San Francisco. Comenzó a funcionar el 11 de mayo de 1812. Esta universidad se considera una de las precursoras de la Universidad de Oriente.

El 21 de diciembre de 1834 se instaló el Colegio Nacional de Cumaná que tuvo su origen en el Decreto de Instrucción Pública del 27 de octubre de 1824, dictado por el Vicepresidente de la República de Colombia, General Francisco de Paula Santander, siendo su primer Rector el Doctor Andrés Level de Goda. En el período de 1850 a 1852 se dictaron cursos sobre Derecho, Medicina y otras asignaturas, pero fueron interrumpidos por el terremoto de 1853 que destruyó a Cumaná y convirtió en ruinas el Convento de San Francisco donde tenía su sede el citado Colegio.

El 6 de diciembre de 1958 fue publicada en la Gaceta Oficial N° 25831 de la República de Venezuela, el Decreto de Ley N° 459 donde se expresaba la creación de la Universidad de Oriente el día 21 de Noviembre de 1958, dictado por el Gobierno

Provisorio surgido a raíz de la caída de la dictadura y presidido por el ilustre profesor de origen cumanés, Dr. Edgar Sanabria; siendo Ministro de Educación para aquel entonces, el Dr. Rafael Pisani, ambos hoy Doctores Honoris Causa de la Institución que contribuyeron a crear. Fue así como se dio patriótica respuesta a un intenso movimiento de opinión dirigido por distinguidas personalidades e instituciones de la región oriental. En esa misma oportunidad, se inició la organización del Oceanográfico, expresamente señalado en el Decreto de Creación, para empezar con él, las actividades de la Universidad.

Con fecha de 26 de junio de 1959, ya bajo el nuevo Gobierno Constitucional de Rómulo Betancourt, el ministro de Educación, en cumplimiento a lo dispuesto en el referido decreto de la Junta de Gobierno, dictó su Resolución Número 667, creando la Comisión Organizadora de la Universidad de Oriente, integrada por cinco miembros nombrados por el Ejecutivo Nacional, quienes designarían de su seno un Presidente y un Vicepresidente, la Comisión tendría, además un Secretario y el personal subalterno necesario para el cumplimiento de sus funciones, y por Resolución Número 1723 del 6 de junio de 1959 se hicieron las designaciones correspondientes recayendo éstas en las personas de los Doctores Luis Manuel Peñalver y Luis Villalba Villalba, Pedro Roa Morales, Enrique Tejera París y Gabriel Chuchani. Los Doctores Luis Manuel Peñalver y Luis Villalba Villalba fueron designados Presidente y Vicepresidente, respectivamente y como Secretario General fue encargado el Dr. Eduardo González Reyes. La Comisión presentó al Ministro de Educación un anteproyecto de organización que fue aprobado en sus líneas generales y de acuerdo con el cual se iniciaron en Cumaná los primeros Cursos Básicos, con carácter experimental, el 12 de febrero de 1960.

El próximo paso legal en la formación de la Universidad de Oriente, estuvo dado con la promulgación del Reglamento Decreto Ley de Creación, o sea el instrumento por medio del cual debía encaminarse el funcionamiento de la misma. El

Decreto correspondiente, emanado de la Presidencia de la República en Consejo de Ministros y signado con el número 517 fue dictado con fecha 26 de mayo de 1961. Este primer reglamento de tres artículos solamente, dejó establecida la personalidad jurídica propia y autonomía patrimonial de la Universidad de Oriente, y otorgó facultades a la Comisión Organizadora para dictar reglamentos y disposiciones tendentes al más eficiente funcionamiento de aquella, al punto de permitir que las atribuciones de la Comisión Organizadora, de su Presidente, Vicepresidente y Secretario fuesen asimiladas, respectivamente, a las de los Consejos Universitarios, Rector, Vicerrector y Secretario de la Universidad en cuanto a la aplicación parcial de la Ley de Universidades.

No obstante y sin perjuicio de cierta autonomía administrativa, la dependencia docente y técnica del Ministerio de Educación quedó allí fijada, al requerirse la aprobación previa por el Ministerio de la reglamentación relativa a la organización y funcionamiento de las distintas dependencias y servicios anexos. En la práctica, la libertad de actuación fue mucho más allá de lo que el rigor legal pareciera permitir.

Las actividades académicas de este instituto superior fueron distribuidas de la siguiente forma:

- ✓ Núcleo de Sucre (con sede en Cumaná), Cursos Básicos, 12 de febrero de 1960.
- ✓ Núcleo de Monagas (con sede en Jusepín) en octubre de 1961, con el funcionamiento de la Escuela de Ingeniería Agronómica y de Petróleo.
- ✓ Núcleo de Bolívar (con sede en Ciudad Bolívar), enero de 1962, con las Escuelas de Medicina, Geología y Minas.
- ✓ Núcleo de Anzoátegui (con sede en Puerto la Cruz), enero de 1963, con las Escuelas de Ingeniería Eléctrica, Química y Mecánica.

✓ Núcleo de Nueva Esparta (con sede en Porlamar), Cursos Básicos, el 21 de enero de 1969, después de haberse dictado varios cursos de entrenamiento en Administración Pública, Seminarios para Ejecutivos y otras actividades de extensión en años anteriores.

Al transcurrir de los años y debido al desarrollo de las Escuelas y al crecimiento vertiginoso de la Universidad en todos los campos, se fue haciendo cada vez más imprescindible la necesidad de dotarla de una legislación más adecuada a su desarrollo, y al efecto, el 11 de febrero de 1964, según Gaceta Oficial 27402 del 31 de marzo de 1964, se promulgó por el Presidente de la República con Consejo de Ministros, el Decreto Número 1170, que después de reconocer el éxito alcanzado por el instituto en su etapa previa de organización y la validez de su sistema diferenciado del vigente en las Universidades Nacionales, justifica la continuidad de los métodos experimentales empleados, y a los fines de procurar su perfeccionamiento, dicta un nuevo y amplio Reglamento del Decreto Ley de Creación de la Universidad de Oriente, con disposiciones legales que, aunque todavía insuficientes, planifican más adecuadamente el funcionamiento de la institución y mejoran sus bases jurídicas; dicho Reglamento derogó expresamente el del 26 de mayo de 1961.

Filosofía

El Ser y el Qué Hacer del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente está orientado por una filosofía que como institución educativa se expresa en un conjunto de principios y enunciados de valores definidos en sus objetivos, su misión y su visión.

Visión

Ser un ente Rector en la Educación Superior que asuma una filosofía democrática y participativa; orientada hacia la plena autonomía, comprometida a dedicar sus esfuerzos a la formación de recursos humanos competitivos para el mercado laboral, prestando servicios de calidad en las áreas del conocimiento científico, humanístico y tecnológico mediante la realización de funciones de investigación, docencia y extensión, atendiendo la pertinencia social de cada núcleo, respondiendo oportunamente a las exigencias de su entorno y a las demandas de cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época.

Misión

Contribuir a la formación de profesionales de excelencia, de valores éticos y morales, críticos, creativos e integrales en la prestación de servicios en las diferentes áreas del conocimiento y desarrollando actividades de investigación, docencia y extensión para cooperar en la construcción de una sociedad venezolana de la Región Oriental - Insular - Sur del país.

Objetivos

- Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo del país.
- Ampliar los recursos científicos y técnicos, para la solución de problemas económicos y sociales del país y en especial de la Región Oriental, Insular y Sur del país.
- Conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo e incorporarse a las tareas del desarrollo integral de Venezuela.

- Conducir el proceso de formación de un profesional hábil y útil para ubicarse en un mundo competitivo, integrado, regionalizado y en proceso acelerado de transformación con base a una educación de calidad.
- Transformar la gerencia universitaria basada en un modelo cultural, centrado en las personas y en los procesos, tendente hacia la modernización de la Institución.
- Rescatar la formación profesional de los alumnos mediante el desarrollo de la mística, dignidad, moral, creatividad, innovación y productividad, para que sean capaces de insertarse en el quehacer regional y nacional.
- Implantar Educación Superior de la más alta calidad, con el fin de obtener un profesional de excelencia.

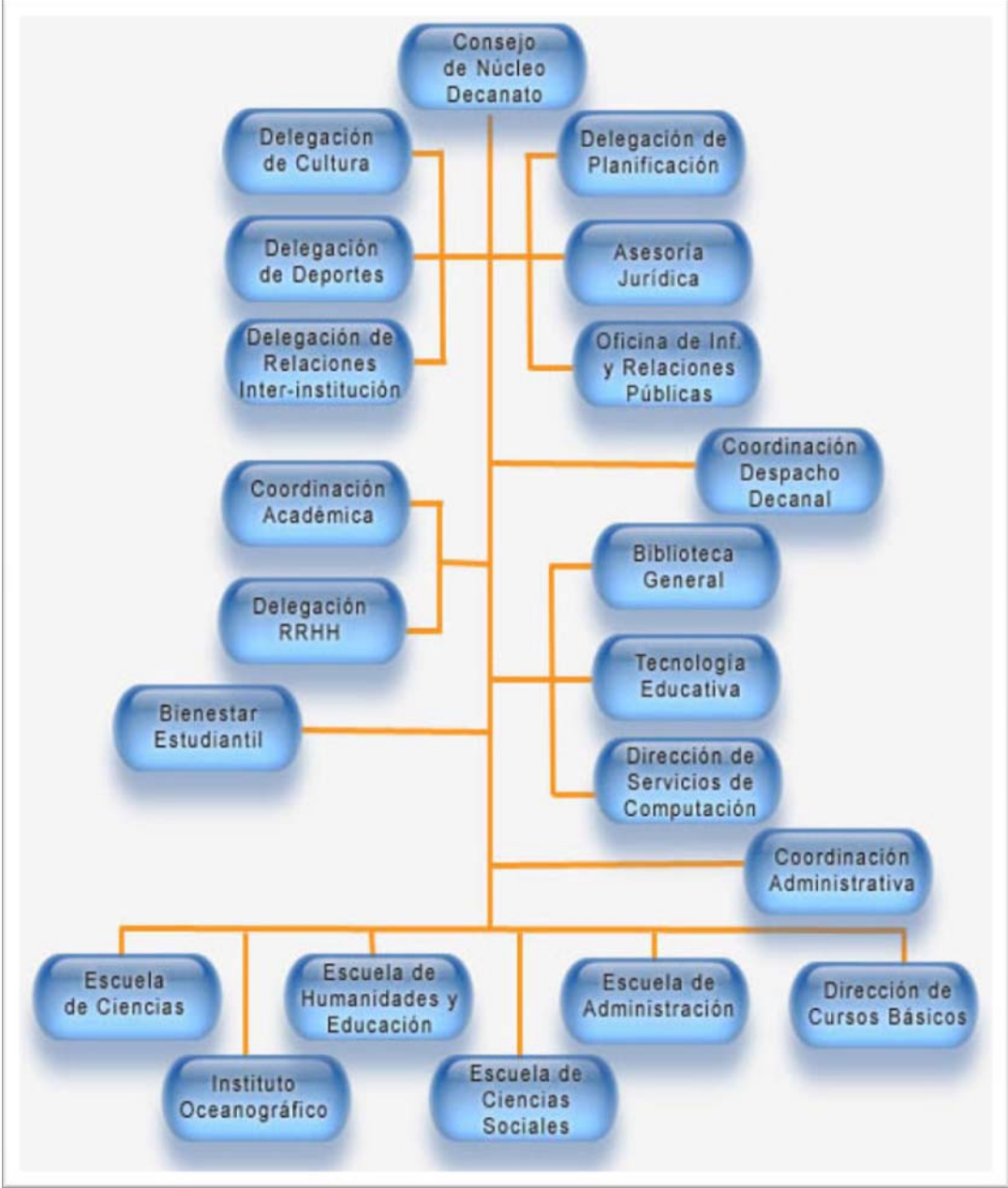
Funciones

- Promover y desarrollar labores de investigación científica, humanística y tecnológica en las áreas y disciplinas en las que se considere necesaria su participación en relación a los problemas regionales y nacionales.
- Promover vínculos directos con los medios de comunicación social a objeto de proporcionar mayor cobertura a la actividad universitaria.
- Desarrollar actividades de proyección social y extensión universitaria.
-

Estructura Organizativa

El Núcleo de Sucre está conformado por una determinada cantidad de dependencias necesarias para llevar a cabo sus funciones, todas éstas guardan relación entre sí, unas de manera indirecta y otras de manera directa, quedando todas adscritas a una dependencia superior la cual está regida por el Decanato del Núcleo de Sucre (ver figura N° 1).

Figura N° 1 Estructura organizacional de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre



Fuente: Reglamento de la Universidad de Oriente. (Año 1978)

2.2 Dependencias de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre

La Universidad de Oriente núcleo de Sucre ofrece una gran cantidad de carreras de diversas áreas para la profesionalización de los bachilleres provenientes de todo el oriente y el resto del país. Estas carreras están agrupadas en cuatro (4) escuelas conformadas de la siguiente manera:

- Escuela de Ciencias.
- Escuela de Humanidades y Educación.
- Escuela de Ciencias Sociales.
- Escuela de Administración y Contaduría

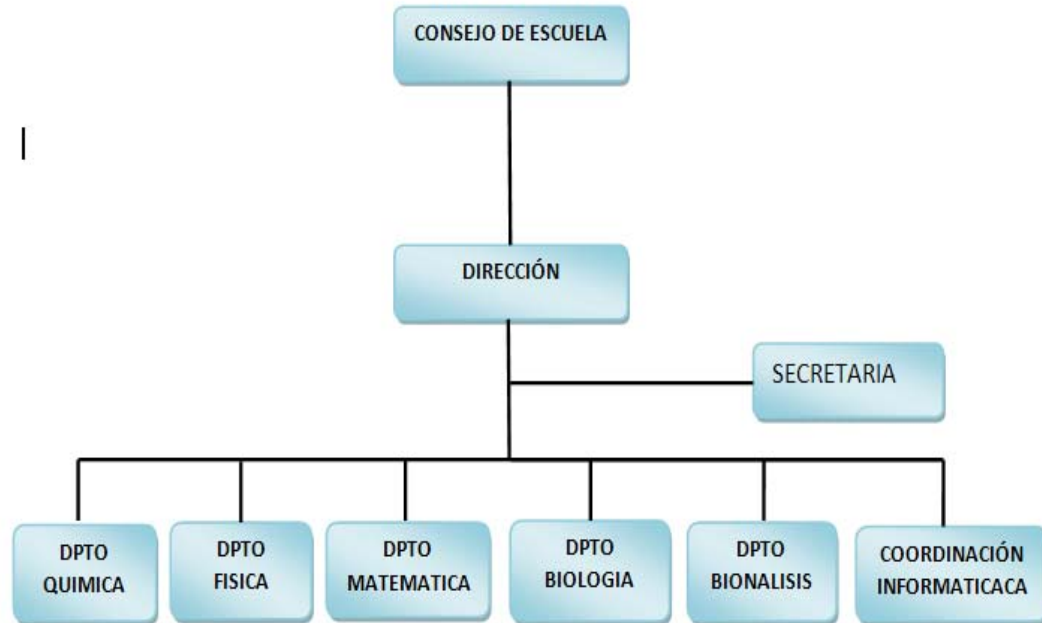
Escuela de Ciencias

Es la unidad administrativa de docencia e investigación que se encarga de la formación profesional del estudiante en las áreas de Química, Matemática, Física, Bioanálisis, Biología (ver figura N° 2).

La Escuela de Ciencias está comprendida por cinco Departamentos y una Coordinación:

- Departamento de Química.
- Departamento de Matemática.
- Departamento de Física.
- Departamento de Bioanálisis.
- Departamento de Biología.
- Coordinación de Informática.

Figura N° 2 Organigrama de la Escuela de Ciencias



Fuente: Manual de Organización del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. (Año 1978).

Objetivos

1. Realizar las tareas de las cátedras y Departamentos de la Escuela.
2. Implementar los programas de estudio correspondientes.
3. Lograr la incorporación y promoción del personal docente.
4. Tener un nivel académico eficiente en los programas de las materias.
5. Contar con un sistema de enseñanza y de investigación óptimo.
6. Lograr el buen funcionamiento de los servicios que presta el personal administrativo.

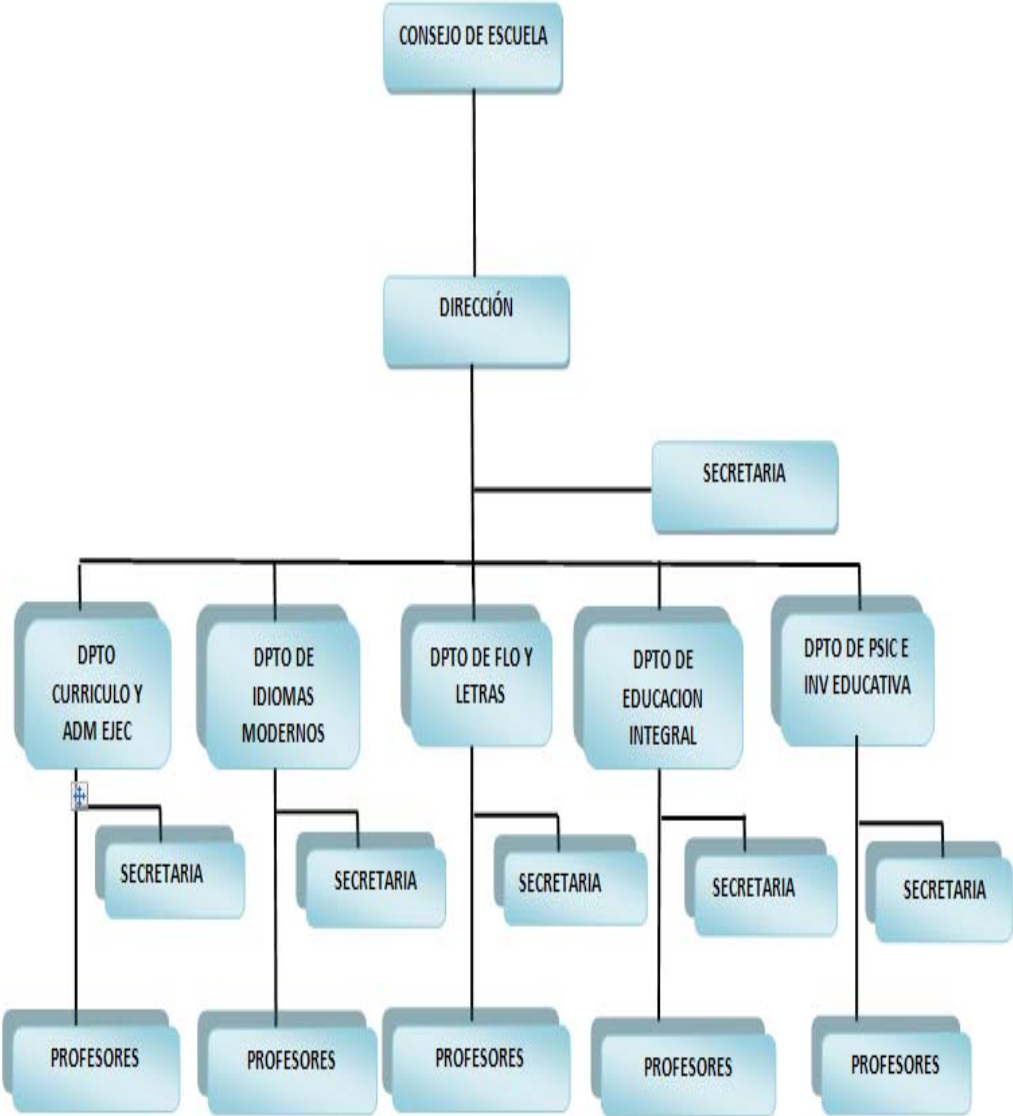
Funciones

1. Coordinar las labores y el funcionamiento de las cátedras y Departamentos de la Escuela.
2. Elaborar los planes y programas de estudio y someterlos a la aprobación del Consejo de la Facultad.
3. Proponer la incorporación y la promoción del personal docente.
4. Evaluar las consultas que en materia académica les formule el Consejo de la Facultad.
5. Vigilar la enseñanza, la investigación y las demás actividades académicas.
6. Ejercer la inspección de los servicios del personal administrativo.

Escuela de Humanidades y Educación

Es la unidad administrativa de docencia e investigación que se encarga de la formación profesional del estudiante en las áreas de Filosofía y Letras, Idiomas Modernos, Educación Técnica Mercantil y Técnica Industrial y Educación Integral en las menciones de: Matemática, Física, Química y Biología. (ver figura N° 3)

Figura N° 3 Organigrama de la Escuela de Humanidades y Educación



Fuente: Manual de Organización del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. (Año 1978).

Objetivos

1. Formar los profesores que requiere la educación media y superior, con una sólida y rigurosa base científica, una filosofía constructiva de la educación y un efectivo dominio de los métodos y las técnicas docentes.
2. Formar a nivel de postgrado el personal especializado, directivo y de supervisión que requiere el desarrollo del sistema educativo del país.
3. Cooperar de manera permanente al mejoramiento de sus propios egresados y de los profesores que sirven en los establecimientos de la educación primaria, media y superior, especialmente de los situados en la región oriental del país.
4. Alentar y fomentar la producción literaria como aporte al acervo cultural de la región y el país.
5. Participar en el estudio y solución de los problemas académicos que confronta la Escuela.
6. Establecer eficaces y permanentes vínculos educacionales entre la Universidad de Oriente, a través de la acción de la Escuela, y de todo el sistema educativo de la región oriental.
7. Contribuir de manera sistemática y permanente a los propósitos de mejoramiento profesional de la docencia universitaria que las autoridades de la Universidad de Oriente auspician y procuran con respecto a los profesores de sus propias Escuelas.
8. Promover y realizar iniciativas que amplíen, modernicen y mejoren los actuales servicios e instituciones educativas de la comunidad y crear las que sean requeridas para su desarrollo económico, social y cultural.
9. Planificar y desarrollar investigaciones en todos los niveles de la educación.

Funciones

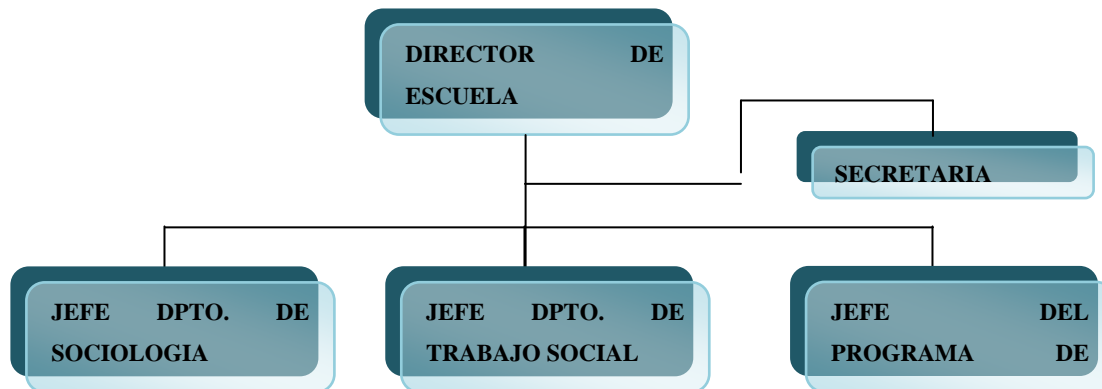
1. Dirigir, coordinar e inspeccionar las actividades académicas y administrativa de la Escuela.
2. Coordinar con las demás direcciones de las unidades académicas del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente la presentación de servicios docentes, entre sus respectivos

3. Ejecutar las decisiones acordadas por el Consejo de Núcleo y el Consejo de Escuela.
4. Mantener al día el inventario de los bienes de la Escuela y administrar el presupuesto de la misma.
5. Informar periódicamente al Decano y al Consejo de Núcleo acerca del desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la Escuela.

Escuela de Ciencias Sociales

La Escuela de Ciencias Sociales, es la unidad administrativa de docencia e investigación que se encarga de la formación profesional del estudiante en las áreas de Sociología, Trabajo Social y Gerencia de Recursos Humanos y está integrada por los Departamentos de Sociología, Trabajo Social y el Programa de Gerencia en Recursos Humanos. Esta unidad depende directa y funcionalmente del Decanato (ver figura N° 4).

Figura N° 4 Organigrama de la Escuela de Ciencias Sociales



Fuente: Reglamento de la Universidad de Oriente.(año 1978)

Objetivos

1. Proporcionar a través del estudio y de la investigación científica, conocimientos, objetivos sobre el origen, evolución, función y necesidades del medio social venezolano.
2. Formar científicos sociales capaces de comprender y analizar la realidad socio-económica y cultural de manera específica y global, al mismo tiempo que estén en condiciones de diagnosticar la realidad y los cambios que se producen en el país, y así estar aptos para contribuir científicamente a través de la planificación y la acción al reajustarse y desarrollo de las instituciones.
3. Especializar científicos sociales en los diferentes campos de las Ciencias Sociales.
4. Publicar obras científicas sobre la realidad venezolana, textos y monografías del campo de las Ciencias Sociales.

Funciones

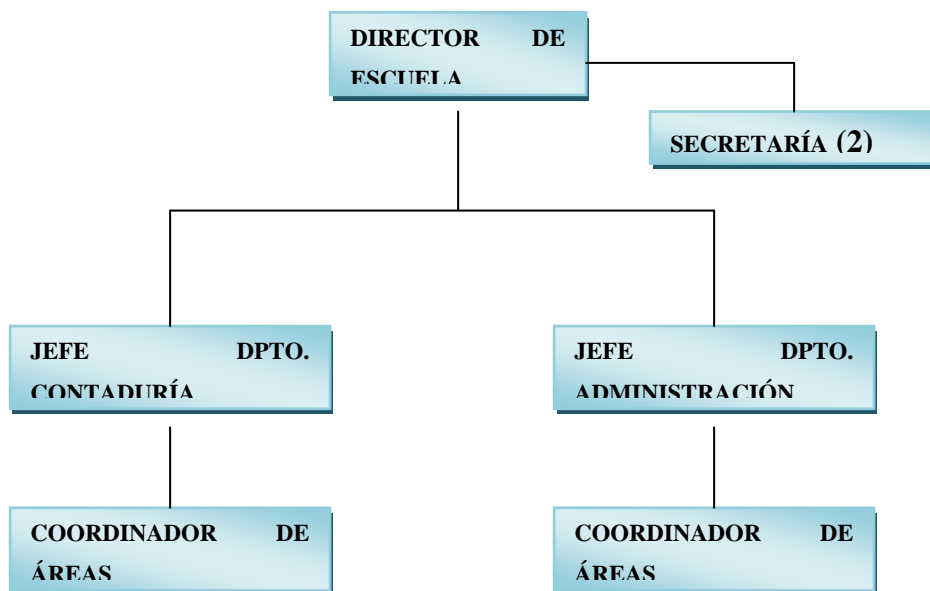
1. Dirigir, coordinar e inspeccionar las actividades académicas y administrativas de la escuela.
2. Coordinar con las demás Direcciones de las unidades académicas del Núcleo de Sucre de la Universidad la prestación de servicios docentes, entre sus respectivos departamentos.

3. Ejecutar las decisiones acordadas por el Consejo de Núcleo y el Consejo de Escuela.
4. Los demás deberes y atribuciones que le señalen los Reglamentos y los acuerdos de los órganos superiores de dirección universitaria.

Escuela de Administración

La Escuela de Administración y Contaduría es la unidad administrativa de docencia e investigación que se encarga de la formación profesional del estudiante en las áreas Administración y Contaduría y está integrada por los Departamentos de Administración y el departamento de Contaduría. Sociología Esta unidad depende directa y funcionalmente del Decanato (ver figura N° 5).

Figura N° 5 Organigrama de la Escuela de Administración



Fuente: Manual de Organización del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente (Año 1978).

Objetivos

1. Egresar Licenciados en Administración y Contaduría Pública basándose en los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos propios a la profesión, que permita la flexibilidad y adaptación al entorno donde se desarrolla el proceso enseñanza – aprendizaje.
2. Proporcionar la enseñanza de acuerdo a los planes que se han elaborado y a las exigencias del entorno.
3. Estimular actividades de investigación y extensión en el personal docente.
4. Actualizar y mejorar las áreas cognoscitivas.
5. Desarrollar planes para la contratación de personal.

Funciones

1. Programar la formación y actualización de su personal en función de los objetivos planteados.
2. Promover la realización de conferencias, talleres, mesas redondas o cualquier actividad que facilite la interacción de su personal y de sus estudiantes con el de dependencias afines de esta u otras instituciones.
3. Celebrar reuniones ordinarias mensuales del personal docente y de investigación para tratar aspectos relacionados con su funcionamiento.
4. Administrar el pensum de la carrera.
5. Las demás que le sean señalados por los reglamentos o las autoridades competentes.

El recurso humano con que actualmente cuenta y a quien brinda servicio el Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente se describe a continuación:

Estudiantes

La población estudiantil que conforma el Núcleo de Sucre actualmente es de aproximadamente 22.679 estudiantes agrupados en las diferentes Escuelas. El mayor número de estudiantes del Núcleo de Sucre lo posee la Escuela de Administración. Esta conclusión se desprende de información suministrada por la Oficina de Coordinación y Control de Estudios.

Personal Docente

Este personal lo constituyen profesionales egresados de universidades nacionales e internacionales en las especialidades de Administración, Derecho, Educación, Física, Química, Sociología, Psicología, Informática, Trabajo Social, Ingeniería Industrial, Contaduría, Economía, Matemática entre otras áreas. En la actualidad el Núcleo de Sucre cuenta con una población aproximada de 735 docentes, siendo gran parte de estos profesionales egresados de las diferentes áreas de formación del Núcleo de Sucre.

Personal Administrativo

El personal Administrativo está Constituido por 375 empleados distribuidos en las diferentes dependencias del Núcleo de Sucre, éstos a su vez están divididos en personal administrativo con título conformado por 107 empleados del total y 228 empleados del personal administrativo sin título que conforman el total de la población.

Personal Obrero

El personal obrero del Núcleo de Sucre está conformado aproximadamente por 457 personas, y el cual se encarga de realizar los diferentes trabajos manuales o que requieren esfuerzo físico, éstos están distribuidos en las siguientes áreas: limpieza, carpintería, herrería, refrigeración, vigilancia, comedor, transporte, jardinería entre

otras. Debido a las tareas que dicho personal realiza, es de vital importancia para el buen funcionamiento de las actividades de dicho Núcleo.

2.2.1 SIMBOLOGÍAS DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DEL SUCRE.

El nombre de la institución; “Universidad de Oriente”, indica el área de influencia geográfica: la Región Oriental.

El autor del emblema de la institución fue su Rector Fundador Doctor Luis Manuel Peñalver. Este representa la versión visual del nombre de la Universidad de Oriente.

Consiste en dos círculos concéntricos, el primero de color rojo, ubicado en el lado exterior, contiene el nombre de la institución Universidad de Oriente y la identificación de nuestro país Venezuela. En el círculo central se ubica una estrella, o rosa de los vientos, en el azul del cielo oriental, insertada en unas eclipses que representan el movimiento de los átomos en las moléculas y los componentes de los mismos, dentro de la unidad de la materia. Símbolo de luz y esperanza, del desarrollo científico, de orientación marinera, de rumbo siempre al norte. Este emblema simboliza la armonía entre universidad y ciencia, en función de conducir la región oriental hacia la luz, el desarrollo y la esperanza.

La obra; “Acercas Juventud”, adoptada oficialmente como himno de la Universidad de Oriente. Se estrenó en agosto de 1964 en el auditorio de la Universidad en Cerro Colorado, Cumaná. La primera interpretación del Himno estuvo a cargo de la Coral del liceo Juan Vicente González, de la Ciudad de Caracas.

“La Casa Mas Alta”; es la frase más resaltante de una de las estrofas del himno, la cual identifica la Universidad y destaca su liderazgo en la región oriental.

El lema; de la Universidad de Oriente, “Del pueblo venimos/ hacia el pueblo vamos”, indica la razón de ser de la institución, un instrumento de redención social, cultural y económica para los habitantes de Oriente del país, El autor de este eslogan fue su Rector Fundador Doctor Luís Manuel Peñalver.

Administrativamente la autoridad máxima es el Consejo Universitario, formado por las Autoridades Rectorales, los Decanos de los cinco núcleos, cinco representantes de los profesores, un representante estudiantil de Cursos Básicos, dos representantes estudiantiles de los cursos profesionales, un representante del Ministerio de Educación y un representante de los egresados, quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación y gestión de la Universidad.

Actualmente la Universidad de Oriente es hoy un complejo sistema universitario con un área de influencia que abarca más de la mitad del territorio nacional, donde siembra los surcos del saber y recoge cosechas de esperanza, dándole vigencia permanente a su lema:

«Del pueblo venimos, hacia el pueblo vamos».

2.2.2 PERSONAL OBRERO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE.

La Ley Orgánica de Trabajo (1997), en su Artículo N°43 expresa que:

Se entiende por obrero el trabajador en cuya labor predomina el esfuerzo manual o material. Serán considerados obreros los trabajadores que preparan o vigilan el trabajo de los demás obreros, tales como vigilantes, capataces y otros semejantes. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, asociare a su trabajo a un auxiliar o ayudante, el patrono de aquél lo será también de éste.

De acuerdo con el Convenio Colectivo del Personal Obrero de la Universidad de Oriente (2008) en su cláusula número uno (1), hace referencia al trabajador y lo define como “los obreros al servicio de la Universidad de Oriente.”

Por otra parte, la Convención Colectiva del Sector Obrero de la Educación Superior en Venezuela (2008) define en su cláusula número uno (1) literal G, al personal obrero como “todos los Trabajadores Calificados o no calificados que presten servicios directo o indirecto para el Empleador, de conformidad con la Legislación Laboral Venezolana”.

Haciendo énfasis en las clases de obreros, la Ley Orgánica del Trabajo en su Artículo N°44, establece que “se entiende por obrero calificado el que requiere entrenamiento especial o aprendizaje para realizar su labor”.

En este sentido, es importante destacar el papel de la Ley Orgánica del Trabajo (1997) como máximo órgano regulador del Estado en materia laboral, que en su Artículo N°2 establece que “el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad”.

Este artículo hace referencia a la protección del trabajador por parte de Estado, así como también, mejorar las condiciones en que éste es realizado y por quiénes es

realizado, contribuyendo de esta manera a reivindicar las condiciones laborales y ambientales de los trabajadores.

Siguiendo en la misma línea, cabe resaltar que existen diferentes organizaciones sindicales encargadas de defender las mejoras salariales y laborales de los empleados y obreros de las diferentes universidades e institutos de educación superior del país, siendo una de éstas la Federación Nacional de Sindicatos de Trabajadores Universitarios de Venezuela (FENASTRAUV), que representa a través de su convenio colectivo a trabajadores y obreros de las universidades nacionales públicas, las oficinas técnicas auxiliares del Consejo Nacional de Universidades y Colegios e Institutos Universitarios.

Por otro lado, cabe destacar que FENASTRAUV, en la Convención Colectiva del Sector Obrero de la Educación Superior de Venezuela, bajo el Marco de la Reunión Normativa Laboral (2008-2010) establece:

Serán beneficiarios de la presente Convención Colectiva los trabajadores obreros que prestan servicios en las universidades Nacionales Públicas, extensiones, núcleos y dependencias, las Oficinas Técnicas auxiliares del Consejo Nacional de Universidades y los Institutos y Colegios Universitarios dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, de manera directa e indirecta, cuyas tareas estén definidas en el manual de cargos, a través de una determinada denominación. Igualmente los jubilados, pensionados y beneficiarios de las pensiones de sobrevivientes en lo que sea aplicable en los términos previstos en la presente Convención Colectiva.

Entre los beneficios que concede la Convención Colectiva a Trabajadores y Obreros de las Universidades Nacionales Públicas, las Oficinas Técnicas Auxiliares del Consejo Nacional de Universidades y Colegios e Institutos Universitarios (2008-2010) y que los mismos se encuentran establecidos en artículos a través de cláusulas, podemos mencionar los siguientes:

Artículo III. Cláusula N° 2 Del Ingreso Y Ascenso Del Personal: Literal A). Las partes convienen en mantener y aplicar la política de cubrir los cargos vacantes y la creación de nuevos cargos en la Institución, dándole prioridad a la promoción interna. En consecuencia, la sustitución del personal obrero que egrese por jubilación, renuncia, pensión, muerte o por cualquier otra causa, se hará dándole prioridad al personal trabajador obrero de mayor antigüedad, que esté ejerciendo el cargo vacante o un cargo de menor jerarquía y/o que haya demostrado su capacidad para el desempeño del mismo, o que reúna los requisitos establecidos en el Manual de Cargo.

Artículo IV. Literal C), establece que se conviene que las postulaciones de los candidatos a ocupar cargos obreros en las Instituciones, corresponderá, de manera vinculante, a la organización sindical respectiva, manteniéndose la proporción convenida hasta ahora por cada Institución que en ningún caso será inferior al setenta y cinco por ciento (75%). Las postulaciones se harán en un lapso que no debe exceder de los diez (10) días hábiles, contados a partir de la fecha de la solicitud tramitada por las Oficinas de Recursos Humanos y recibida por la organización sindical. Este lapso podrá ser extendido hasta quince (15) días hábiles, cuando se trate de cargos de calificación especializada. Cuando la Institución desestime la postulación propuesta deberá informar al Sindicato sobre tal rechazo y de las razones que le fundamentan, en cualquier caso el Sindicato volverá a presentar sucesivas postulaciones hasta que se ocupe el cargo correspondiente, en aplicación del espíritu y del propósito de esta Cláusula.

Artículo IV. Literal D) establece, la creación de nuevos cargos obreros, estará sujeta al estudio previo de Auditoría de Cargos, por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, a través de la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), que determinará las necesidades de servicio a satisfacer de mutuo acuerdo entre las partes. En dicho procedimiento, la representación sindical correspondiente, conforme a las previsiones de los literales anteriores, participará también postulando los candidatos a ocupar cargos, si fuere el caso de acuerdo a los resultados de la auditoría. La institución reconoce el derecho preferente de los trabajadores contratados, directos o indirectos, y suplentes para ocupar los nuevos cargos, por lo cual deberá considerarlos e incluirlos dentro del porcentaje de postulación que le corresponde como patrono.

Artículo IX. Cláusula N° 9. Higiene, Seguridad y Salud En El Trabajo: la Parte empleadora, se compromete a realizar Estudios y Exámenes periódicos, de despistajes de patologías, a todos los trabajadores Obreros de conformidad con las previsiones de la Ley orgánica de protección y Condiciones del Medio Ambiente del trabajo (LOPCYMAT) y en particular aquellos que cumplan sus funciones en lugares altamente vulnerables y tóxicos, que deterioren el estado físico del Trabajador (a) Obrero (a). En tal sentido quienes presten sus servicios en Laboratorios, Comedores, Combustible, Pintores, laqueadores, Choferes, Aseadores de áreas de alto riesgo, no podrán permanecer por más de Quince (15) años en sus Funciones y los Plomeros que trabajen con Aguas Servidas por más de diez (10) años en el desempeño de esas tareas.

Artículo XVII. Cláusula N°16 Jornada de Trabajo: Las partes convienen en establecer la siguiente nueva jornada de trabajo: Diurna: Seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) semanales; Nocturna: seis (6) horas diarias, treinta y cuatro (34) semanales; Mixta seis (6) horas por día, treinta y cinco (35) por semana. Esta jornada ordinaria de seis (6) horas diarias será aplicable a los trabajadores de inspección y vigilancia.

Artículo XIV. Cláusula N°13 Capacitación Y Adiestramiento: El empleador conviene en entregar a cada Organización Sindical, en el primer trimestre de cada año el plan de adiestramiento para el personal trabajador obrero de las instituciones de Educación superior, además de diligenciar a través del INCE u otro instituto de capacitación para adultos, cursos para la capacitación de sus trabajadores obreros. La Organización Sindical, lo hará del conocimiento de los afiliados, a los fines que los trabajadores obreros interesados formalicen la correspondiente inscripción. El costo de los cursos de capacitación serán imputados a los presupuestos de cada una de las Instituciones, así como el otorgamiento del permiso respectivo. La aprobación de dichos cursos será su credencial de merito de ascenso.

La Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, es una institución orientada a capacitar y adiestrar a sus trabajadores, con actividades relacionadas a las actividades

que éstos desempeñan dentro de la misma, reconociendo a su vez que mientras más preparado esté el capital humano, se podrá lograr el propósito contenido en su misión y visión.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, es importante destacar las condiciones existentes y los recursos que disponía la Universidad de Oriente para cuando comienza a funcionar, siendo éste a partir del 12 de febrero de 1960, fecha cuando inicia sus actividades, teniendo como sede, una casa situada en la Avenida Gran Mariscal, y la misma contaba con un presupuesto de 500 Bolívares, 12 profesores, 117 estudiantes y 10 empleados, para ese momento el personal obrero estaba conformado por 7 personas.

El personal obrero inicialmente no estaba agrupado en sindicatos ni ninguna organización similar, hasta que en julio del año 1963 mediante asamblea, se crea el Sindicato de Obreros de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre (STUDO), la cual es una organización de carácter laboral y gremial sin fines de lucro, con personalidad jurídico-laboral propia, y está integrado por trabajadores de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre, Rectorado y Extensión Carúpano, la cual agrupa a los trabajadores activos, pensionados y jubilados de la Universidad de Oriente.

La primera Convención Colectiva de Trabajo de la Universidad de Oriente, fue realizada y llevada a cabo por la primera organización sindical al servicio de los trabajadores (STUDO). Esta organización sindical lucha por los beneficios de todos sus afiliados, en pro de mejoras en las condiciones laborales y salariales del personal obrero, y agrupa gran parte del personal obrero perteneciente a la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En la actualidad y debido a diferencias y confrontaciones de índole política se creó otra organización sindical, denominada Sindicato de Obreros Bolivarianos de la Universidad de Oriente del Núcleo Sucre (SOBUDOES), es una organización de carácter laboral y gremial sin fines de lucro, con personalidad jurídico-laboral propia, y representa a los trabajadores activos, jubilados y pensionados, creada mediante asamblea el 7 de junio de 2008, la cual representa legítimamente a los obreros inscritos en ella por libre adherencia.

CAPITULO III

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis y Presentación de los Resultados

En este punto se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuere el caso.

En lo referente al análisis, se definirán las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis), o estadísticas (descriptivas o inferenciales), que se emplearon para descifrar lo que revelan los datos recogidos.

La técnica de análisis de datos representa, la forma de cómo será procesada la información recolectada, ésta se puede procesar de dos maneras, cualitativa o cuantitativa, en esta ocasión, se utilizó la forma cualitativa; para las encuestas que se les aplicaron a 80 Obreros de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

Los análisis que a continuación se presentan, son producto del resultado de una investigación realizada en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, con la finalidad de conocer la Cultura Organizacional de su Personal Obrero.

En este sentido, es importante destacar que para obtener la información, se realizaron encuestas y entrevistas al Personal Obrero, en la cual se pudo observar la falta de disposición por parte de éstos, en el momento en que se realizó la entrevista.

Valores Individuales Presentes en el Personal Obrero que Marcan su Conducta en la Universidad de Oriente.

Cada organización posee su propia historia siendo uno de sus elementos clave los valores organizacionales, los cuales constituyen los cimientos de la organización, ya que a través de los mismos orientan la manera en que el personal realizará su trabajo y al mismo tiempo el cumplimiento por parte de éstos de los objetivos planteados por la organización, influyendo de manera determinante en el comportamiento del personal.

Es importante que los valores que caracterizan a la organización sean compartidos por todos los miembros que la integran, al igual que, en todos los niveles que forman parte de la estructura de la misma, y en la medida que éstos lo lleven a la práctica, ya que contribuiría con un mayor grado de sinergia, lo que influiría favorablemente en los objetivos que aspira alcanzar la organización.

Existen una serie de variables que caracterizan la cultura organizacional y que permiten medir el estado de ésta en un determinado momento, transfiriendo información sobre un cuadro real de su cultura.

Los valores individuales presentes en los miembros que conforman la organización son de significativa importancia, ya que en la medida que éstos sean puestos en práctica favorablemente, contribuirán en la consolidación de los procesos realizados en la organización, así como su imagen, entre más presentes estén los valores individuales en conjunto con los valores organizacionales habrá mayor cohesión.

Los valores individuales presentes en el Personal Obrero y que caracterizan su conducta en la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre son diversos, entre los cuales destacan:

- **Honestidad:** El personal obrero manifestó honestidad en cuanto a la realización de su trabajo, lo que éste establece y el horario estipulado para llevar a cabo el mismo, así como también con el resto de sus compañeros de labores.
- **Compañerismo:** El personal obrero de acuerdo a la información suministrada en las entrevistas, manifestó que en su ambiente de trabajo existe, entre grupos, un espíritu de amistad, compañerismo y fraternidad, y que consideran su área de trabajo como su segunda casa.
- **Responsabilidad:** Mediante la información obtenida, el personal obrero consideró que posee este valor, ya que ellos cumplen eficientemente con todas las tareas referentes a sus puestos de trabajo, cumpliendo con los requisitos exigidos por la institución, como son la duración de la jornada de trabajo, entre otros.
- **Cooperación:** Este valor se encuentra presente en dicho personal, ya que los mismos manifestaron que realizan sus tareas en equipo, y se ayudan unos a otros, en las entrevistas llevadas a cabo señalaron que si alguno de sus miembros se ausentaba por cualquier problema que este tenía, un compañero lo suplía realizando las tareas que les correspondían en ese día.

Siendo estos los más resaltantes en el personal obrero, cada uno de ellos exhibe en menor o mayor proporción estos valores, resaltando el compañerismo como el más común entre ellos, ya que, los demás se ven influenciados por el comportamiento demostrado por los compañeros, es decir, al un obrero observar que sus compañeros

actúan de manera irresponsable con respecto al cumplimiento de sus labores, tienden a seguir esa acción, especialmente los de recién ingreso a la organización.

Ahora bien los valores individuales tienen una gran influencia en la actitud de los trabajadores, ya que ésta es el reflejo de las acciones llevadas a cabo por cada persona, determinando el comportamiento de cada miembro. La actitud en el desempeño por parte del personal obrero, se ve influenciada por la insatisfacción laboral, derivada por las retribuciones económicas, sociales y psicológicas. Cabe mencionar, que la actitud debe ser asumida no sólo por quienes dirigen la organización, sino también por los dirigidos; cada persona que forme parte de una institución debe mantener una actitud positiva hacia su puesto de trabajo y hacia la organización para la cual trabaja.

Valores Organizacionales que Prevalen en el Personal Obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

Los valores organizacionales juegan un papel fundamental en el éxito de la organización, siempre y cuando éstos vayan en favor del alcance de los objetivos planteados por la misma. Los valores constituyen un factor clave dentro de la organización, ya que delimitan la manera de pensar y actuar del personal que la integra, creando identidad con la misma.

Los valores en determinada circunstancia pueden representar beneficios, para la organización que los aplican, ya que, los mismos contribuyen en la integración de sus miembros, brindando coherencia en las estructuras y acciones, los mismos deben ser inculcados al ingresar el personal a la organización. Las organizaciones son pioneras en la creación y uso de los valores organizacionales que la van a definir, así como también es importante el hecho de que los mismos sean puestos en práctica y no queden solamente plasmadas en papel.

Entre los valores organizacionales más resaltantes que prevalecen en el Personal Obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre podemos mencionar:

- Honestidad: cumplir con el horario establecido por la organización para el cumplimiento de su jornada de trabajo, así como también todas las tareas referentes al cargo.
- Cooperación: que exista espíritu de colaboración entre ellos en lo que respecta a la realización de su trabajo.
- Solidaridad: promover el apoyo y la solidaridad mutua.
- Respeto: fomentar el respeto y un trato cordial entre los compañeros.
- Voluntad: que exista motivación y disposición para realizar sus labores de la manera en que sean delegadas.
- Sinceridad: que exista lealtad entre los compañeros.

Aunque los valores, sean de carácter abstracto, su intención final es la de fomentar y determinar conductas que vayan en pro del desarrollo de la organización, por lo que se hace necesario dar a conocer a los miembros de la organización su sistema de valores, especialmente en tiempos de cambios.

Por otra parte, es imperativo la necesidad que las personas encargadas de dirigir la organización, cuenten con una filosofía que contribuya en la actuación favorable de sus miembros. Los cambios en una organización, dependen en su mayoría de la capacidad de liderazgo de cada uno de sus integrantes, a través de la participación activa y la puesta en práctica de políticas emprendedoras y cónsonas con su desarrollo.

Considerando la necesidad de los valores en una organización para consolidar su identidad, se puede inferir que en este caso la Universidad de Oriente no utiliza

mecanismos que contribuyan a fomentar de manera adecuada los valores que la describen, quedando estos sin efecto alguno al no ser puestos en práctica por el personal obrero.

Elementos de la Cultura Organizacional Presentes en el Personal Obrero de la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre.

La cultura organizacional está integrada por una serie de elementos que abarcan todo los aspectos relacionados con la misma, entre estos están: tipos de cultura, funciones, características y sus elementos, entre otros. En la Cultura Organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente núcleo de Sucre se observó que están presente elementos tales como:

- Costumbres, entre las que se puede mencionar: celebración del día del trabajador, aunque muchos de los entrevistados dijeron que esta costumbre se ha perdido en estos últimos años, eventos deportivos cuando corresponden, entre estos tenemos: los juegos entre obreros de diferentes escuelas, juegos que se realizan entre obreros y profesores y los juegos que se hacen entre obreros de diferentes núcleos, y las fiestas decembrinas, siendo ésta la más común, y en la que participan gran parte de los obreros.
- Hábitos, entre estos tenemos: La interrupción de la jornada de trabajo entre grupos, bien sea para descansar o para leer su periódico, generando improductividad para la organización por la subsiguiente pérdida de tiempo, afectando significativamente el presupuesto financiero de la Universidad de Oriente. Esto en gran parte es producto de la falta de supervisión por parte de un personal encargado de velar por el cumplimiento a cabalidad de las tareas o funciones que le son delegadas al personal obrero en las aéreas donde son

- Ceremonias, tales como: la entrega de certificados o diploma a la hora de retirarse un miembro de la organización. Al consultar si se realizaba algún tipo de ceremonia al ingresar un nuevo miembro a la Organización, los encuestados indicaron que no se realiza ningún tipo de actividad relacionada con esto. Igualmente se consultó sobre si existía algún tipo de ceremonia al retirarse o al ser ascendido un miembro de la organización, a lo que el personal obrero expresó; al ser ascendido algún miembro por meritos o por años de servicio se le entrega un reconocimiento, de la misma forma cuando se retiran, porque ya, cumplieron los años de servicio establecido por ley. En tal sentido, se conoció, que normalmente no se realizan ceremonias en la organización, salvo cuando un miembro se retira, siempre y cuando haya cumplido previamente con los años de servicio que establece la organización para retirarse formalmente.
- Normas, los diferentes manuales de procedimiento, según el área que desempeñe el personal obrero, determinando ésto los posibles comportamientos sobre lo que se debe y lo que no se debe hacer. De acuerdo a nuestro estudio de campo pudimos constatar que esto no se cumple, ya que al ingresar un nuevo miembro a la organización no se le suministra ningún tipo de material instructivo acerca de las tareas y procedimientos que debe realizar en su puesto de trabajo.
- Comunicación, es un elemento determinante en las relaciones laborales, en el personal obrero se mantiene buena comunicación entre los grupos en las cuales desempeñan sus labores, pero no tienen buen nivel de comunicación con sus superiores, a la hora de comunicarse con ellos siempre hay conflictos y malos

- Actitudes, se observó que la actitud reflejada por la mayoría del personal obrero hacia las distintas actividades que realiza en la Universidad de Oriente no es la más favorable, puesto que éstos carecen de espíritu de trabajo a la hora de realizar sus actividades, no lo hacen de manera eficiente, porque no cuentan con un espacio físico acorde para realizar sus tareas, y carecen del material, herramientas y equipos necesarios para cumplir con sus labores.
- Valores, uno de los valores que más destacó en el personal obrero fue el compañerismo, ya que a través de las entrevistas y observaciones realizadas en la Universidad de Oriente se pudo constatar que los demás valores destacados en el personal obrero como son la honestidad, responsabilidad y la Cooperación no son puestos en práctica según las afirmaciones que los mismos aportaron durante el desarrollo de la investigación.
- Símbolos, durante el desarrollo de la investigación se evidenció que gran parte del personal obrero utilizaban símbolos, ya que los mismos llevaban consigo el logo de la Universidad de Oriente en los uniformes que le son asignados, distinguiéndolos este elemento del resto de la comunidad universitaria.
- Identidad, el personal obrero en su mayoría destacó que se sienten significativamente identificados con la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre y lo que esto representa para ellos como personas, en cuanto a ésta, fue uno de los elementos en donde se observó mayor coincidencia por parte de los obreros en el momento de realizar las entrevistas.

Para toda organización, es vital contar con una sólida cultura organizacional, que le permita la sinergia entre sus miembros, ésta debe estar basada en valores, creencias, costumbres y normas que permitan consolidar la identidad del personal con la misión, visión de la institución, reflejándose en el alcance de objetivos organizacionales. Los objetivos organizacionales no pueden ser alcanzados bajo un ambiente conflictivo, este debe ser armónico, en donde cada uno de los miembros sean colaboradores, entusiastas y siempre prestos a brindar ayuda.

Medios Utilizados por la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre para Divulgar la Cultura Organizacional en el Personal Obrero.

La divulgación de la cultura organizacional, es de suma importancia puesto que, ésta permite conocer la forma en que deben ser realizadas las actividades por los miembros de la organización. No obstante, esta divulgación amerita contar con medios idóneos que faciliten la comprensión de la misión, visión y valores como pilares fundamentales que contribuyan con la identificación de los miembros que conforman la organización.

En la actualidad, el número de organizaciones presentes en las sociedades han experimentado un crecimiento, conllevando éstos a un aumento significativo de la competitividad, lo que ha generado la necesidad de mejorar las formas de comunicación entre sus miembros.

En este sentido, cabe destacar la importancia de los medios de información, como elementos claves en la comunicación, ya que no pueden ser alcanzados los objetivos sin que exista una transmisión y recepción eficiente de información. Aunado a esto la comunicación, es la palabra clave en la administración, ya que, ésta es la que permite la comprensión y el compromiso de los objetivos de toda organización, desarrollando sinergia en los grupos que integran la misma.

Existen diversos medios para divulgar la cultura organizacional entre los cuales están: carteleras, boletines, revistas, correos electrónicos, charlas y otra serie de medios impresos. Durante el desarrollo de la presente investigación se pudo notar la falta de estos medios para la divulgación de la cultura organizacional al personal obrero por parte de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Esto trae como consecuencia, que el personal obrero desconozca los elementos de la cultura que persigue la organización, y que no se sienta identificado con la misma, no tenga claro cuáles son los deberes, valores, normas y funciones que deben cumplir para llevar a cabo de manera eficiente las tareas que competen a su puesto de trabajo.

No obstante, en el caso de la Universidad de Oriente se evidenció la carencia de los diferentes medios utilizados para divulgar su cultura organizacional, notándose fallas en cuanto a la manera en cómo se comunican los objetivos, la visión, misión, valores además del desempeño que ésta espera de sus miembros.

La Cultura Organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente, del Núcleo de Sucre.

La cultura organizacional sirve de guía e indica las pautas de cómo deben comportarse las personas cuando realizan labores en una determinada organización, ésta a su vez está constituida por valores, normas y reglas que deben ser cumplidas y compartidas por los miembros de la organización, en la medida en que ésto sea llevado a cabo, se irá creando un sentido de pertenencia con la misma, lo que influirá favorablemente en el desempeño de la organización y por consiguiente en el alcance de sus objetivos.

En este sentido, conocer la Cultura Organizacional del Personal Obrero, de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, proporciona un conocimiento previo acerca de la realidad actual en que se encuentra la misma, así como también de los

elementos claves que la constituyen, brindando de esta manera la posibilidad de fomentar nuevas estrategias que permitan el fortalecimiento de la organización en este aspecto, en caso de ser necesario, siempre en favor de su desarrollo.

El personal Obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre está conformado por una población de 458 personas, los cuales prestan sus servicios en los diferentes departamentos que conforman la organización, representado la muestra para la presente investigación un total de 80 obreros, en la que se utilizó la encuesta, modalidad entrevista, para recolectar la información necesaria en función de los factores a investigar.

La entrevista que se realizó, estuvo basada en el modelo de investigación etnográfico, con la finalidad de recolectar toda la información necesaria para conocer acerca de la realidad reflejada por la Cultura Organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.

En cuanto, a la participación de manera proactiva por parte de los trabajadores en los diferentes problemas que enfrentan, se evidenció poca disposición por parte de éstos, así como también, la inexistencia de supervisión y evaluación de las actividades que se realizan por parte de los miembros encargados de dirigir la organización.

Por otra parte, se pudo constatar que la cultura organizacional reflejada por el Personal Obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, no es cónsona con su visión y misión, ya que denota una serie de características entre las cuales se mencionan a continuación:

- Se puede mencionar la motivación como elemento de alta incidencia en el desempeño del personal obrero, los mismos, realizan sus tareas de forma limitada, es decir, no van más allá de sus competencias, generando improductividad tanto para la organización como en ellos.
- Un hecho que es necesario mencionar es la participación en actividades de carácter político-partidista, que son ajenas a los intereses de la organización, desatendiendo de esta manera su responsabilidad con el trabajo que realiza en la organización.
- Por otra parte, cabe mencionar como un aspecto favorable el hecho de que la mayor parte del personal obrero se siente identificado con la organización, especialmente por los beneficios económicos que reciben de la misma, los cuales les permiten satisfacer en gran medida sus necesidades.

Hoy en día, gran parte del personal obrero que ingresa a la institución se ve influenciado por la manera de actuar de los demás obreros, ya que los mismos reflejan comportamientos inadecuados tales como; abandono del lugar de trabajo en horarios de trabajo, incumplimiento del horario, tanto a la hora de llegada como de salida, de las labores que le son encomendadas, estos hechos son copiados por el personal obrero recién ingresado a la organización, convirtiéndose este hecho en una costumbre en la rutina laboral.

Por otra parte, de acuerdo a la realidad que refleja la organización, se puede inferir que la cultura prevaleciente, es de carácter informal, puesto que ésta, no contrasta con lo establecido en su misión, visión y objetivos.

CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación acerca de la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La cultura organizacional es un elemento fundamental para alcanzar los objetivos de la organización, es de vital importancia para los miembros que ingresan a la organización su conocimiento.
- El personal obrero carece de conocimientos con respecto a las políticas organizacionales que establece la organización para su funcionamiento, lo que afecta la práctica de las actividades que son realizadas.
- La realización de procedimientos en concordancia con lo establecido en la misión y visión de la organización, lo que denota falta de identificación por parte del personal obrero hacia la misma.
- La inexistencia de políticas que promuevan el desempeño y la eficiencia en las actividades realizadas por el personal obrero en la organización, incidiendo desfavorablemente en los niveles de productividad y por consiguiente en el alcance de los objetivos de la misma.
- Los Valores constituyen un elemento motivador de las acciones y de comportamiento humano, a través de los mismos se define el carácter fundamental y definitivo de la organización, además de crear un sentido de identidad del personal con la organización.

- La supervisión del personal con respecto al cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos por la organización, así como también las actividades que realizan los mismos, generando altos niveles de improductividad y pérdidas económicas para la organización.
- La no utilización de manuales y normas de procedimientos por parte del personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, ha conllevado a la realización de actividades de forma indebida, generando de esta manera ineficiencia en las mismas.
- Los conflictos presentados por el personal obrero con sus superiores, generando este hecho falta de interés para realizar su trabajo, incidiendo de manera negativa en el clima organizacional presente en la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre.
- Los incentivos usados por Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre para motivar a su personal son débiles, ya que, los más utilizados son los reconocimientos y diplomas, dejando a un lado otros incentivos que forman parte de las necesidades primordiales de los trabajadores.
- No existen políticas orientadas a la formación constante del personal obrero en las áreas en que éstos realizan sus actividades, que contribuyan de esta manera a mejorar el nivel de especialización de los mismos, incidiendo en los niveles de competitividad de la organización.
- En cuanto a la comunicación, se evidencia que este proceso en la Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre existe y se da de manera formal e informal, puesto que los medios más usados para llevar a cabo este proceso son los

RECOMENDACIONES

Una vez evaluado todo lo relacionado con la cultura organizacional del personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Fomentar estrategias que permitan el conocimiento de la cultura organizacional por parte de los miembros de nuevo ingreso a la organización, resaltando su importancia en la práctica de las actividades llevadas a cabo por el personal obrero.
- Establecer políticas que promuevan el uso de los manuales de normas y procedimientos establecidos para cada área, donde realicen actividades el personal obrero, de tal manera que se minimicen las fallas en los procedimientos realizados.
- La Universidad de Oriente del Núcleo de Sucre debe utilizar medios que incidan favorablemente en la motivación y el desempeño del personal obrero, tales como; reconocimientos, cursos de mejoramiento profesional, y cualquier otro tipo de actividades que se consideren necesarias para mantener motivado al personal obrero y obtener un ambiente armónico de trabajo, ya que la falta de esto podría acarrear comportamientos inadecuados en los miembros de la organización.
- Crear los medios de información necesarios que permitan mejorar la comunicación en los diferentes niveles y entre sus miembros, sirviendo éstos a su vez para promover la misión, visión y objetivos de la organización en los mismos.

- Facilitar la participación de todo el personal obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre en todos aquellos cambios que la organización llevará a cabo, comunicando sus ventajas, con el objeto de disminuir la resistencia al cambio e innovación y estimular la creatividad por medio del fácil acceso al personal.
- Establecer mecanismos que permitan la evaluación del desempeño, del personal obrero, con regularidad para determinar de esta manera la efectividad con que realizan sus labores, a fin de replantear los mecanismos de ascenso a todo el personal, para que el personal obrero sienta que pueden tener crecimiento profesional en la organización.
- Crear medios que permitan supervisar de manera efectiva el cumplimiento de los horarios de trabajo establecidos por la organización para la realización de actividades por parte del personal obrero.
- Implementar y fortalecer una filosofía de cultura organizacional, trabajo en equipo y recompensas que promueva una actitud de compromiso, lealtad y satisfacción en el trabajo con base a los valores de la organización.
- Promover políticas que incidan favorablemente en la solución de los conflictos que se susciten entre los miembros de la organización, mejorando de esta manera el clima organizacional reinante en la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Textos Consultados

- Allain Touraine (1973). El Concepto de Universidad. UNESCO. Paris.
- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5ta ed.). Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2002). Como se elabora el proyecto de investigación. (6ta ed.). Caracas: Consultores Asociados.
- Bernal, C (2000). Metodología de la Investigación para la Administración y Economía. Pearson Educación de Colombia. Santafe de Bogotá. Colombia.
- Bennis, W (1966). Cambios Organizacionales. Nueva York. Mc Graw-Hill.
- Burke, W (1988). Desarrollo Organizacional: Punta de Vista Normativo. México. Editorial Sitesa.
- Cuche (1999). La Noción de Cultura en las Ciencias Sociales. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires.
- Chiavenato, I (2005). Gestión del Talento Humano. Colombia, Mc Graw-Hill.
- Davis, K (2008). Comportamiento Organizacional. (XI ed.). México, Mc Graw-Hill.
- Deal y Kennedy. (1985). Cultura Corporativa. México. Fondo Educativo Interamericano.
- Denison (1991). Cultura Corporativa. Santa Fe de Bogotá. Editorial Legis.
- Festinger, L (1957). Una Teoría de la Disonancia Cognitiva. Stanford, CA.
- Gómez, B (2001). Innovación y Cambio en las Organizaciones. Madrid. Pearson – McGraw Hill.
- Guiot, Jean M (1992). Organizaciones Sociales y Comportamientos. España, Editorial Herder, S.a.
- Hellriegel y Slocum (2004). Comportamiento Organizacional. México, Thomson Editores.
- Herrera (1997). Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Santa Clara: UCLV.

- Jacques, E (2002). Cultura Organizacional. Segunda edición. Santa Fe de Bogotá. Editorial Legis.
- Kinicki, A y kreitner, R (2003). Comportamiento Organizacional. (1era Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A
- Koontz, H. O'Donnell, C y Weihrich, H. (1991). Administración. Una perspectiva global. Mc Graw Hill: México.
- Méndez, C. (2005). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (3era ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Monsalve (1989). La Cultura y los Ciclos Vitales de la Organización. Monte Avila. Caracas.
- Naím (1989). Las Empresas Venezolanas. Sugerencias. Ediciones IESA. Caracas.
- Robbins, S. (1991). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México. Prentice - Hall.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. (10ma ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S y Coulter, M. (2005). Administración. (6ta ed.). México: Pearson Educación.
- Stewart (1992). Gerencia para el Cambio. Editorial Legis. Santa Fe de Bogotá.
- Stoner, J y Freeman, R. (1996). Administración. (5ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Shein (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona. Editorial Plaza & Janes.
- Thompson, A y Strickland, A. (2004). Administración estratégica. Textos y casos. (13va ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana.

Documentos

Antonorsi (1991). Guía Básica para Reorganizar. CLAD. Caracas.

Cambell y Tawadey (1992). Normas y Reglas de Conducta. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo. (1997). Venezuela.

Convenio Colectivo del Personal Obrero de la Universidad de Oriente (2008).

Convención Colectiva del Sector Obrero de la Educación Superior en Venezuela (2008). Venezuela.

Normativa Laboral para los Trabajadores Obreros de las Universidades Nacionales Públicas, las Oficinas Técnicas Auxiliares del Consejo Nacional de Universidades y Colegios e Institutos Universitarios (2008 – 2010).

Documentos Académicos

Aguilera, Jean M; Alcalá L y Sánchez C. (2007). Cultura Organizacional presente en la Empresa Comercial Intriago C.A, Carúpano, Municipio Bermúdez, Estado Sucre. Trabajo de grado Universidad de Oriente, Venezuela.

Betancourt, A y Fernández M. (2004). La Cultura Organizacional en la Escuela de Humanidades y Educación del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado Universidad de Oriente, Venezuela.

Betancourt M, y Coronado O. (2006). Cultura Organizacional en la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Trabajo de grado Universidad de Oriente, Venezuela.

Calahorro, F. (2005). Gerencia Y Comunicación Interna en las Organizaciones.

Cruz C, Teresa. (2007). El diagnóstico de la cultura organizacional. La experiencia en una empresa.

Edel R, García A, Casiano R. (2007). Clima y Compromiso Organizacional.

Malavé D. (2004). La Cultura Organizacional en la Escuela de Administración del Núcleo de Sucre de la Universidad de Oriente. Trabajo de grado Universidad de Oriente, Venezuela.

Sánchez, J. (2008). La Importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Trabajo de Grado Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca.

Páginas web

Jackson, (1992). “Valores Organizacionales”. Revisión de mayo 10, 2010 de la <http://www.monografias.com/trabajos20/valores-organizacionales/valores-organizacionales.shtml>.

Der Erve (1990). “Cultura Organizacional”. Revisión de mayo 15, 2010 de la <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>.

Lessen, (1922). “Cultura Empresarial”. Revisión de mayo 15, 2010 de la http://www.Ana_Borge.com/Trabajo/Cultura.html.

Morales, (1993). “Clima Organizacional”. Revisión de Junio 02, 2010 de la http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional.

ANEXOS

GUIÓN DE ENTREVISTAS

En este caso se tomó la información a través de entrevistas realizadas al personal obrero de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre:

1. Qué tipo de ceremonias se hacen cuando se retira algún miembro de la UDO?
2. ¿Explíqueme que beneficios obtienen después que pasan a retiro?
3. ¿Explíqueme cuales son algunas de las ceremonias que se hacen cuando a un empleado se le da un puesto de mayor jerarquía?
4. ¿Cuales son los requisitos necesarios para ser ascendido de puesto?
5. ¿Qué piensa usted sobre conseguir un nuevo puesto de trabajo, del amiguismo y compadrazgo en pocas palabras palanca?
6. ¿Explícame si eso pasa aquí en la UDO y si pasa porque cree que sucede?
7. ¿Es ubicado el personal en un puesto de trabajo de acuerdo a su nivel de instrucción?
8. ¿Que beneficios puede comentar que usted recibe de la UDO?
9. ¿Existe espíritu de colaboración o de competencia entre los obreros?
10. ¿Se realiza el trabajo de equipo, de qué manera se realiza?
11. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización?
12. ¿Mencione tres aspectos que más le agraden de la organización?
13. ¿Mencione tres aspectos que más le desagraden de la organización?
14. ¿Qué opinión tienen los obreros en cuanto al salario que devengan?
15. ¿Cómo considera el pago de prestaciones sociales?
16. ¿Cómo es la relación entre los obreros y el personal administrativo, los docentes y los estudiantes?
17. ¿Existen actos de reconocimiento que resalten el desempeño?
18. ¿Cuáles son los eventos de convivencia y recreación que los obreros hacen?

19. ¿Cuáles son algunas tradiciones que el personal obrero realiza en la UDO?
20. ¿Cómo considera las condiciones de las instalaciones en la cual lleva a cabo su trabajo?
21. ¿Cómo considera las condiciones de las unidades de transporte que les presta el servicio?
22. ¿Está de acuerdo con el uniforme que usan?

ENTREVISTAS

A continuación se transcriben las respuestas obtenidas de 12 entrevistados, ya que las respuestas se hicieron repetitivas:

1. ¿Qué tipo de ceremonias se hacen cuando se retira algún miembro de la UDO?

R1: Cuando se jubila el personal se le hace un reconocimiento, en el mes de diciembre y, se le entrega una placa.

R2: Al terminar su periodo de trabajo se le hace entrega de una placa. También se le entrega una placa al periodo de los 10, 15, 20 y 25 años.

R3: Se entregan reconocimientos cada 5 años, se nos entregan un tipo de placa.

R4: Se le entrega un certificado y un botón después que cumple 5 años, después cada 5 años mas se le entregan placas hasta los 25 años.

R5: Se les entrega reconocimiento cada 5 años hasta que cumpla 25 años de servicio.

R6: Ni cuando entra ni cuando sale un miembro se le hace ceremonias, tal ves nosotros mismos somos los q celebremos un viernes, pero por la institución no.

R7: No, no se hace nada.

R8: No, pero nosotros mismos nos reunimos para celebrar por el retiro del compañero. Pero la UDO no hace nada.

R9: No se hace nada.

R10: Bueno desde que estoy aquí no he visto que le hacen nada.

R11: Nada más se le dan las gracias por haber prestado el servicio.

R12: Nada.

2. ¿Explíqueme que beneficios obtienen después que pasan a retiro?

R1: Todos los beneficios quedan iguales, lo único que varían son las primas que ya no se le cancelarán

R2: No se nos quita nada, todo queda igual, y a la medida que vayan aumentando también se nos aumenta a nosotros.

R3: Al terminar no nos quitan nada, seguimos cobrando igualito todos los beneficios.

R6: Seguimos teniendo el 100% del sueldo y los mismos beneficios.

R7: Seguimos teniendo los mismos beneficios.

R8: Percibimos todos los beneficios como si estuviéramos activos.

R9: Recibe su seguro social retardado, sus prestaciones retardadas.

R10: Nos quitan los servicios médicos, pero lo demás queda igual.

R11: Queda todo igualito.

R12: Todo llega tarde, pero lo recibimos igualito.

3. ¿Explíqueme cuales son algunas de las ceremonias que se hacen cuando a un empleado se le da un puesto de mayor jerarquía?

R1: Cuando el personal tiene 10 años de labor se le da un reconocimiento, y así sucesivamente cada 5 años hasta jubilarse.

R2: No se realiza ninguna ceremonia.

R3: No hay ceremonia para eso.

R4: No se realizan ceremonias, solo se le dan las instrucciones para el nuevo cargo.

R5: No existen ceremonias para eso.

R6: No se le hace nada.

R7: Nada más se le presenta a los nuevos compañeros.

R8: Se presenta, y se le da la bienvenida, mas nada.

R9: No se nos hace nada.

R10: Nada más se nos presenta en el nuevo sitio de trabajo y mas nada.

R11: Nosotros mismos somos los que tenemos que inventar que hacer, porque por parte de la universidad no hace nada.

R12: No se hace nada, la bienvenida al nuevo trabajo mas nada.

4. ¿Cuales son los requisitos necesarios para ser ascendido de puesto?

R1: Esto se maneja por medio del contrato colectivo y el grado de conocimiento que tenga el trabajador, así como la experiencia que tenga el mismo.

R2: En mi época un obrero no ascendía de puesto, siempre ocupaba el mismo puesto de trabajo hasta que se jubilaba.

R3: No se le daba la oportunidad de ascenso a los obreros, siempre ocupábamos el mismo puesto de trabajo.

R4: Ahorita no se necesitan requisitos, ahorita es por política, si tu quieres surgir hay que ser amiguito de los que están allá arriba.

R5: Estudiar y tener palanca.

R6: Bueno seguir estudiando y tener conocimientos de lo que vas a desempeñar.

R7: Tener palanca.

R8: Tener conocidos en allá arriba para ver si me consigue algo.

R9: Ser político.

R10: Aparte de estudiar, tener un conocido que te haga la segunda.

R11: Realizar estudios.

R12: Mejorar a nivel profesional mediante los estudios realizados.

5. ¿Qué piensa usted sobre conseguir un nuevo puesto de trabajo, del amiguismo y compadrazgo en pocas palabras palanca?

R1: Existe el amiguismo, anteriormente era mas fácil conseguir un empleo en la universidad, actualmente es difícil, y tiene que ser por medio de palanca o amiguismo.

R2: Siempre había que contar con las amistades, si había un puesto de trabajo vacante, se le daba la oportunidad al amigo de alguien que ya trabajara allí.

R3: Para conseguir un trabajo en la UDO había que tener amigos allí trabajando.

R4: Si se necesita tener amigos, algunas veces meten a obreros que no son ni bachilleres en sitios que se necesita ser bachiller.

R5: Eso se ve en todas partes, para conseguir un trabajo hay que tener a alguien conocido que te haga la segunda.

R6: Si, para entran a trabajar a la universidad hay que tener una buena palanca aquí adentro.

R7: Si, para conseguir un trabajo ahorita hay que tener palanca.

R8: Bueno tengo un caso de un compañero que tiene más de 10 años esperando quedar fijo y nada, y hay otros que vienen de la noche a la mañana y ya son fijos.

R9: Eso pasa en todos lados.

R10: Ya eso se a vuelto aquí y en todos lados como una costumbre.

R11: Si, eso es indispensable y normal ya.

R12: Eso nunca ha dejado de existir en la universidad, todo se consigue por amiguismo y palanca.

6. ¿Explícame si eso pasa aquí en la UDO y si pasa porque cree que sucede?

R1: Los puestos son otorgados principalmente a las personas allegadas a las autoridades, quienes los ubican en los diferentes puestos de trabajo.

R2: Eso es normal aquí y en otras instituciones.

R3: Es costumbre ya, no importa si no cumple con los requisitos.

R6: Por la misma políticas, y la falta de empleo.

R7: Por malas costumbres que se han adoptado desde hace años.

R8: Por la falta de seriedad que hay dentro de la institución. La política también tiene que ver con todo eso.

R9: Si pasa, bueno creo que eso pasa aquí porque ya se ha vuelto costumbre.

R10: Eso pasa en todos lados, siempre hay que tener amigos que te hagan la segunda de conseguirte un trabajo.

R11: Si eso lamentablemente es así, aquí en la universidad y en todos lados.

R12: Esto si pasa aquí en la universidad, y pasa porque prefieren darle trabajo a las personas allegadas a las autoridades.

7. ¿Es ubicado el personal en un puesto de trabajo de acuerdo a su nivel de instrucción?

R1: Generalmente si son ubicados en función de sus conocimientos.

R2: No, aquí lo importante es entrar a trabajar no importa donde.

R3: No, aquí en la universidad eso no se hace con los obreros.

R6: No, algunas veces por el mismo compañerismo, uno mismo es el que le enseña todo.

R7: No, aquí los obreros entran algunas veces sin saber nada, los compañeros son los q los enseñan.

R8: No, aquí meten a obreros que no saben lo que vas hacer, no lo adiestran ni nada.

R9: No.

R10: Para nada.

R11: No, aquí el personal es puesto donde se pueda.

R12: No.

8. ¿Que beneficios puede comentar que usted recibe de la UDO?

- R1: Se realizan fiestas a los hijos en diciembre y se les entregan regalos.
- R2: Cesta ticket, seguro medico y social.
- R3: Seguro medico, el sueldo, cesta ticket
- R4: Tenemos con nuestro pago de salario a tiempo, cesta ticket y seguro medico.
- R5: Tenemos la facilidad de estudiar.
- R6: Tenemos buenos beneficios.
- R7: No me puedo quejar de los beneficios que percibo.
- R8: Bono alimenticio, seguro social, entre otros.
- R9: Comedor.
- R10: Servicios médicos, ticket alimenticio, el salario.
- R11: Tenemos muchos beneficios, pero casi no hacemos uso de ellos.
- R12: Bueno no compramos los uniformes nos los dan, el seguro social, ticket alimenticio.

9. ¿Existe espíritu de colaboración o de competencia entre los obreros?

- R1: Si existe espíritu de colaboración entre los compañeros, colaboramos mutuamente cada vez que es necesario.
- R2: Siempre hubo esa colaboración entre nosotros.
- R3: De colaboración si, pero de competencia no.
- R4: Si nos ayudábamos mutuamente y colaborábamos entre nosotros.
- R5: Si hay espíritu de colaboración porque nos ayudamos y trabajamos e equipo en la realización de nuestras tareas.
- R6: Si existe colaboración entre nosotros, pero ahorita la política influye mucho, mas que todos los nuevos se van del lado de los jefes que de los mismos compañeros.
- R7: Si, siempre hay esa colaboración entre nosotros.

R8: Si, esa colaboración siempre esta, pero se ha perdido por la división de la política.

R9: Si, ese espíritu de colaboración siempre ha existido entre nosotros.

R10: Si, nos ayudamos entre nosotros.

R11: Si. Cuando alguien falta, lo cubrimos en su puesto de trabajo.

R12: Si, siempre nos apoyamos mutuamente.

10. ¿Se realiza el trabajo de equipo, de que manera se realiza?

R1: Si se realiza, cada grupo tiene una labor asignada, en caso de requerir ayuda se le presta.

R2: Si se daba el trabajo en equipo, nunca se le daba una labor a una sola persona, siempre a un grupo.

R3: Si trabajábamos en equipo, éramos buenos compañeros.

R4: Si hay trabajo en equipo, si uno de nosotros falta el compañero le cubre la ruta.

R5: Si, bueno a la hora de que uno de nosotros falte por cualquier motivo cualquiera lo cubre.

R6: El trabajo en equipo si se realiza, y cuando alguien falta se le cubre.

R7: El trabajo en equipo siempre se ha realizado.

R8: Todas las tareas las realizamos en equipo.

R9: Si se realiza en equipo, nos dividimos las tareas para cumplir con todas ellas y hacerlas en menor tiempo.

R10: Siempre el trabajo se realiza en equipo para hacer todas las tareas.

R 11: Si, nos compartimos las tareas diarias.

R12: Si, el personal se divide para hacer cada una de las tareas.

11. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la organización?

R1: Existe buena comunicación con las demás dependencias, siempre somos tomado en cuenta para cualquier actividad que se piense realizar, siempre conformamos equipos de trabajo para llevar a cabo las distintas tareas que se nos asignen.

R2: Siempre hubo buena comunicación con todo el mundo, con mis compañeros, alumnos y los jefes.

R3: La comunicación era buena, teníamos buenas amistades dentro de la organización.

R4: Muy mala, nosotros tenemos que tener comunicación directa con el jefe de transporte, y el no sirve para nada, no sabe gerenciar. Ha usado la política para mantenerse en el cargo.

R5: Más o menos, esa comunicación directa no la tenemos.

R6: No, nosotros no nos la llevamos bien con nuestro jefe por la misma política.

R7: Mala.

R8: No es muy buena, siempre hay conflictos.

R9: Más o menos, no es muy buena ni muy mala.

R10: No es buena, pero entre nosotros si, entre los obreros me refiero.

R 11: Existe buena comunicación entre nosotros.

R12: No tenemos mucha comunicación con nuestros superiores.

12. ¿Mencione tres aspectos que más le agraden de la organización?

R1: La mayor parte de los aspectos son favorables, existe buen clima de trabajo, compañerismo, el ambiente de trabajo es agradable.

R2: Ustedes saben que la universidad es una casa de estudio, aquí se forman los profesionales.

R3: Pagan bien, la comida.

R4: Bueno uno de los aspectos es la facilidad del comedor, el salario, entre otros.

R5: Los compañeros, los beneficios.

R6: Tenemos muchos aspectos favorables, gracias a la universidad tengo todo lo que tengo, uno de ellos es el salario.

R7: El salario y la cesta ticket.

R8: Una de las cosas que me gusta es que contamos con servicio de comedor y transporte.

R9: Contamos con seguro médico para nosotros y nuestros familiares.

R10: Todos los beneficios económicos.

R11 El salario, el seguro médico, la cesta ticket.

R12. Los beneficios económicos y las actividades deportivas en las que participamos.

13. ¿Mencione tres aspectos que más le desagraden de la organización?

R1: Ninguno.

R2: La comunicación, mientras allá comunicación entre nuestro jefe y nosotros el trabajo se hace mas agradable. Los males que hay ahorita en la universidad es por la mala política.

R3: Las mala situación en las que se encuentran las rutas.

R4: Las instalaciones donde nos resguardamos, no tenemos ni un filtro.

R5: Uno de los aspectos que no me agradan de la universidad es cuando tardan en pagar.

R6: El trasporte, la falta de equipo, la falta de asistencia, (tuvimos 2 meses pidiendo las mascarillas cuando el problema de la intoxicación, y nunca llegaron)

R7: El aspecto que nos desagrada a todos es cuando tardan en pagar lo que nos deben.

R8: La colaboración que nos debe brindar las autoridades a nosotros nunca es favorable.

- R9: El mal estado de las instalaciones.
- R10: El pago tardío.
- R11: La falta de materiales de trabajos.
- R12: la falta de herramientas para realizar nuestras tareas.

14. ¿Qué opinión tienen los obreros en cuanto al salario que devengan?

- R1: Esto se maneja principalmente por el sindicato.
- R2: No estoy de acuerdo, no me alcanza, uno va pal mercado y cuando regreso no vengo con nada.
- R3: No me alcanza. A nadie le alcanza el salario.
- R4: No estoy de acuerdo, estamos ahorita en el 2010 y no hemos recibido aumento desde el 2008, te imaginaras.
- R5: Bueno ustedes sabrán que eso no alcanza ahorita para nada.
- R6: No es bueno, no nos alcanza ni para reunir, todo se va en la comida.
- R7: Es honesto, retardado pero bien.
- R8: Me parece que es bien, pero como están las cosas ahorita hay que apretar la mano.
- R9: No es bien, no es suficiente.
- R10: Para mi es bien porque no tengo familia, pero si la tuviere no se si me alcance.
- R11: Me parece bien, aunque todas las cosas están caras me alcanza.
- R12: El pago es bueno aunque se retarda en ocasiones.

15. ¿Cómo considera el pago de prestaciones sociales?

- R1: Ahorita ha mejorado considerablemente en comparación con los años anteriores, que tardaban varios años para ser canceladas.
- R2: Ahorita es más que los años anteriores.7:25

R3: Yo me retire en el año 2005 y no me lo han dado.

R4: Es bueno, nos los pagan con intereses y todo después que terminemos nuestro años de servicio.

R5: Ahorita es bueno, pagan antes del año. Antes pagaban después de un poco de años.

R6 Ahorita es mejor que los años anteriores.

R7: Retardada.

R8: Es muy mala, tango un conocido que tiene mas de 10 años esperando el pago.

R9: De lo peor, cuando nos jubilemos y nos las paguen eso ya no nos alcanzara para nada.

R10: Bueno me han dicho que ahorita a mejorado mucho.

R11: Es bueno, mucho mas rápido que antes.

R12 ahora es rápido, ha ido mejorando poco a poco.

16. ¿Cómo es la relación entre los obreros y el personal administrativo, los docentes y los estudiantes?

R1: Tenemos buenas relaciones con todo el personal, especialmente con los estudiantes, con quienes siempre nos mantenemos en contacto y colaboramos.

R2: Bien hay no había política antes, era una armonía.

R3: Bien nos llevábamos bien con todos, estudiantes, docentes, todos.

R4: Nosotros tenemos buena amistad y tenemos roces también, y con el personal administrativo más o menos, y con los profesores nada que ver.

R5: Con los estudiantes mas que todo es que tenemos comunicación.

R6: Siempre tenemos comunicación mas que todo es con los estudiantes, porque con ellos es que tenemos mas contacto.

R7: Esa comunicación es intermedia.

R8: Más o menos, hay estudiantes que si se merecen el respeto, pero con los profesores no tenemos mucha comunicación.

R9: No tenemos mucha comunicación con ellos, mas o menos con los estudiantes, pero ni con los profesores ni con el personal administrativo.

R10: Entre nosotros si nos comunicamos bien, pero no tenemos mucha comunicación con los docentes y menos con el personal administrativo.

R11: la poca comunicación que existe es buena.

R12: No hay casi comunicación.

17. ¿Existen actos de reconocimiento que resalten el desempeño?

R1: Si existe acto que resalten el desempeño, se le concede un incentivo económico, especialmente cuando trabajamos más del tiempo correspondiente y en días feriados, en algunas ocasiones que colaboramos nos entregan algún diploma o certificado.

R2: Si alguien resaltaba mas que los otro en su labor se le reconocía por viáticos.

R3: A la hora de pagar ese desempeño se le reconocía con viáticos.

R4: No, pero eso esta estipulado en el contrato, el reconocimiento al merito, pero eso no se ve aquí.

R5: No, aquí el desempeño no se paga ni se agradece.

R6: No, esos reconocimientos no se les dan a los obreros.

R7: No.

R8: Nada que ver, no se hace nada.

R9: No.

R10: No.

R11: Eso no existe.

R12 No hay actos para eso.

18. ¿Cuáles son los eventos de convivencia y recreación que los obreros hacen?

R1: se realizan actividades deportivas entre el personal obrero todos los años, ya sea en el estado o fuera.

R2: La fiesta del primero de mayo era la más buena, la mejor.

R3: la que se hace el primero de mayo y la de diciembre.

R4 la que se hace fija es la fiesta del primero de mayo.

R6: Ahorita muy poco, antes si lo hacían.

R7: Antes se agarraba un autobús y cada quien se iba de viaje con la familia, eso se a perdido.

R8: Bueno hay competencias deportivas q se haces todos los años.

R9: Los juegos deportivos, las salidas en familia.

R10: Bueno antes eran más las convivencias que hacíamos, ahorita no mucho.

R11: Los juego deportivos de los obreros. Y convivencias familiares.

R12: Se realizan juegos entre los obreros, entre nosotros mismos y con los obreros de las otras universidades de oriente.

19. ¿Cuáles son algunas tradiciones que el personal obrero realiza en la UDO?

R1: La fiesta de fin de año, y el primero de mayo.

R2: Anteriormente si lo hacíamos, en el primero de mayo. Ahorita no me pasan ni una tarjetica.

R3: El primero de mayo, y en diciembre.

R4: La fiesta del primero de mayo y la de diciembre.

R5: Esas tradiciones se han perdido un poco, la de fin de año nada más.

R6: Bueno la fiesta del día del trabajador, pero la de este año nos las deben.

R7: Tienen tiempo que no hacen nada, bueno en este año no han hecho nada.

R8: La del primero de mayo.

R9: La fiesta del día del trabajador y la de diciembre.

R10: La fiesta que se hace el primero de mayo del día del trabajador.

R11: la oficial y segura es la del primero de mayo, en diciembre se hace una fiesta pero no siempre.

R12: el primero de mayo que se celebra el día del trabajador, y participan obreros activos, pensionados y jubilados.

20. ¿Cómo considera las condiciones de las instalaciones en la cual lleva a cabo su trabajo?

R1: Si cumple con las condiciones, contamos con los implementos necesario, como cascos, guantes, etc.

R2: Antes cada 15 días se limpiaban todos los salones de arriba a bajo. Ahorita ya no lo hacen.

R3: Antes eran buenas, eso ya se a dejado, nada mas se barre.

R4: Están en pésimas condiciones.

R5 No cumplen con las condiciones necesarias.

R6: No estas aptas.

R7: Antes si eran buenas, pero ahorita no tenemos ni luz, ni agua, ni aire.

R8: Malas, no tenemos buenas condiciones,

R9: Malas, no tenemos ni sillas para sentarnos, usamos pupitres.

R10: Pésimas.

R11: No deberíamos trabajar así.

R12: La mayoría de las veces no tenemos ni herramientas para trabajar.

21. ¿Cómo considera las condiciones de las unidades de transporte que les presta el servicio?

R1: Se encuentra en buenas condiciones, nos lleva y nos trae.

R2: Antes eran buenas, me dijeron que ya no era igual.

R3: Antes eran mejores.

R4 Las considero en mal estado.

R5: Si antes valía la pena, ahorita ya los obreros no tienes ese beneficio.

R6: Malísimas, tienen los para brisas partidos, la caja mala.

R7: Malas, pero ahorita están usando una política que los carros buenos los tienes allá arriba para viajar, entonces dejan los buenos allá y bajan los malo para los estudiantes.

R8: No están actas para prestar el servicio.

R9: Mas o menos.

R10: Bueno algunas veces usamos las rutas de los estudiantes.

R11: No me tengo que quejar, es la que me trae y me lleva para le casa.

R12: Son malas, mas es los días que esta dañada que las que funciona.

22. ¿Esta de acuerdo con el uniforme que usan?

R1: Si estoy de acuerdo, es muy cómodo.

R2: Si, es cómodo

R3: si, no me quejo por eso.

R4: Si, es duradero.

R5: si, nos permite realizar las tareas de manera cómoda.

R6: Si,

R7: Si

R8: Si, no nos podemos quejar.

R9: Si.

R10: Si, no me puedo quejar.

R11: Si.

R12: Si, es cómodo.

Hoja de Metadatos

Título	LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL OBRERO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE, NÚCLEO DE SUCRE
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Marval Bermúdez Javier J.	CVLAC	15.935.912
	e-mail	javierjmb_22@hotmail.com
	e-mail	
Ramírez Ramírez, Iván J.	CVLAC	17.447.122
	e-mail	ramirez_ala_2@hotmail.com
	e-mail	
Rodríguez Alcalá , Jesús E.	CVLAC	16.703.102
	e-mail	jeraroal@hotmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

Cultura Organizacional, Universidad y Personal Obrero

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

Hoy en día el mundo está registrando cambios de manera progresiva, siendo la globalización uno de los factores de mayor influencia, incidiendo en las necesidades de los individuos, así como también en las organizaciones que integran. Existen una serie de factores claves en las organizaciones, los cuales inciden en el desempeño de la misma, siendo uno de estos factores, la cultura organizacional, la cual influye de manera determinante en el alcance de los objetivos de la organización. La cultura organizacional va a reflejar el comportamiento de los individuos, esta sirve de guía y determina su manera de actuar, su estudio es de gran importancia para las organizaciones. Es por ello, que surge la necesidad de analizar cómo es la cultura organizacional del Personal Obrero de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Para llevar a cabo el estudio se efectuó una investigación documental y de campo utilizando el método etnográfico para su desarrollo, se aplicó un cuestionario tipo entrevista cuyas preguntas fueron realizadas en función de los elementos de la cultura organizacional, principalmente valores, actitudes y comportamiento reflejado por el Personal Obrero, también se revisaron libros y documentos relacionados con la investigación. Asimismo, al realizar el estudio se evidenciaron una serie de fallas que afectan el desempeño de la organización, destacando la no utilización de manuales de procedimientos en algunas áreas donde es vital su uso, la falta de supervisión en horas de trabajo por parte de personal especializado, carencia de políticas cónsonas con la realidad del personal, entre otras fallas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/5

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Centeno, Maria Teresa	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	5.876.668
	e-mail	mariateresacenteno@hotmail.com
	e-mail	
Ramírez, Beatriz	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	4.184.722
	e-mail	beatriz.ramirezortiz@gmail.com
	e-mail	
	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

27	07	2010
-----------	-----------	-------------

Lenguaje: SPA

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/5

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
INFORME FINAL (MARVAL, RAMIREZ, RODRIGUEZ). doc	Application/Word

Alcance:

Espacial Universal (Opcional)
temporal: Intemporal (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado (a) en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciado (a)

Área de Estudio: Administración

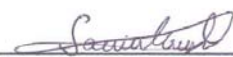
Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/5

Derechos:

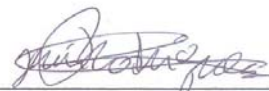
Los autores garantizamos en forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho a archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo especial de grado. Esta difusión será con fines estrictamente científicos y educativos. Los autores nos reservamos los derechos de propiedad intelectual así como todos los derechos que pudieran derivarse de patentes industriales y comerciales.



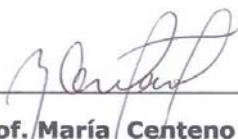
Javier Marval
C.I: 15935912



Iván Ramírez
C.I: 17447122



Jesús Rodríguez
C.I: 16703102



Prof. María Centeno
C.I.V-5.876.668



Prof. Beatriz Ramírez
C.I.V-4.184.722

POR LA SUBCOMISIÓN DE TESIS:



Yenny Alzolar
C.I.V-9.978.152

