

---

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA OPTIMIZAR LAS FUNCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ**

**DESIGN OF AN ORGANIZATIONAL CULTURE PROGRAM TO OPTIMIZE THE FUNCTIONS OF ADMINISTRATIVE STAFF AT JOSÉ ANTONIO PÁEZ UNIVERSITY**

**María Arenas**

Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Valencia, Venezuela  
[mariaarenasg@yahoo.com](mailto:mariaarenasg@yahoo.com)

Recibido: 25/01/2018 – Aprobado: 16/03/2018

---

**Resumen**

Esta investigación se enmarca en el diseño de un programa de cultura organizacional, cuyo propósito es mejorar el desempeño de los miembros del área administrativa de la Universidad José Antonio Páez, proporcionando un conjunto de estrategias para elevar el rendimiento laboral. El diagnóstico arroja la necesidad del programa. Metodológicamente, se basa en diseño de campo bajo modalidad proyecto factible. La población, conformada por (196) empleados administrativos; la muestra (20) representantes de áreas administrativas. La técnica de recolección de datos, fue observación directa, el instrumento un cuestionario conformado por cinco (5) ítems. Los resultados evidencian la necesidad del programa. Concluyéndose lo importante de fomentar, desarrollar, reforzar valores institucionales y sentidos de propiedad; abrir espacios de retroalimentación y capacitación para los empleados.

**Palabras clave:** cultura organizacional; funciones administrativas.

**Abstract**

This research is part of the design of a program of organizational culture, whose purpose is to improve the performance of the members of the administrative area of the José Antonio Páez University, by providing a set of strategies to increase work performance. The diagnosis shows the need for the program. Methodologically, it is based on field design under feasible project modality. The population, conformed by (196) administrative employees; the sample (20) representatives of administrative areas. The technique of data collection was direct observation, the instrument a questionnaire consisting of five (5) items. The results show the necessity of the program. Concluding the importance of encouraging, developing, reinforcing institutional values and sense of ownership; open feedback and training spaces for employees.

**Keywords:** organizational culture; Administrative functions.

## Introducción

Debido a la forma actual de concebir a las instituciones como es el caso del crecimiento estructural acelerado en las mismas, se debe tener en cuenta, que pensar en crecer no solo apunta a aumentar el volumen de las actividades desproporcionalmente, sino más bien en la profesionalización de la gestión de los miembros que la conforman y así disminuir momentos de tanta incertidumbre con relación al comportamiento del personal en los entornos organizacionales, pensando en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a su sitio de trabajo; por ende, a través del tiempo ha existido poderosas razones como la necesidad de lograr el crecimiento organizacional al mismo tiempo que mejoras internas que se traduzcan en beneficios para sus miembros.

Por consiguiente, es importante destacar que para lograr los objetivos institucionales, es necesario establecer un contacto fuerte entre los participantes que les permita interrelacionarse de estas; actuando de manera conforme a las normas, métodos, valores, comportamientos, creencias, estilos de comunicación, lenguajes y símbolos de la organización. Razón por la cual, la interrelación de los elementos ante

mencionados conforman un concepto integrador como lo es la Cultura Organizacional; para definir dicho concepto es necesario resaltar a Serna (1997) en donde establece *“Como la manera en que las organizaciones hacen las cosas, instauran prioridades y dan importancia a las diferentes tareas”* (p. 27).

Ciertamente, la cultura organizacional marca la diferencia en las instituciones y a la vez sirve de marco de referencia a los empleados al determinar las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en las mismas, facilitando el aprendizaje para el desarrollo de las tareas de manera coordinada y correcta. De esta manera Serna (1997) establece lo siguiente en cuanto a la cultura organizacional, *“Es ella quien determina el del Humano, enraizamiento, arraigo y permanencia; generando eficacia, innovación y adaptación”*(p.29).

Al respecto, la cultura organizacional incide en el adecuado funcionamiento de las instituciones, donde todos los miembros de todos los niveles de la misma deben conocerla, compartirla y desarrollarla al momento que gestionan las actividades diarias, considerándola como uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella

dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca.

Indudablemente, la cultura organizacional facilita el involucramiento de las personas con las raíces de la institución para que asuman sus roles con criterios en base a los resultados requeridos. Desde esta perspectiva, es posible resumir los efectos de la cultura organizacional según cuatro ideas básicas de Beckhard (1999).

Primero conocer la cultura de una organización permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura organizacional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este compromiso produce sentimientos compartidos con objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura organizacional, a través de las normas, representa un mecanismo de control para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar de los no deseables (p. 45).

Efectivamente es necesario orientar la capacidad de las personas para alcanzar los mejores resultados a través de condiciones que permitan la integración con la tarea a realizar y la compenetración como un equipo de trabajo.

En este sentido, para poder contribuir a la realización de las metas de la organización es oportuno coordinar ideas, procesos,

materiales y sobre todo el recurso humano. Pues, coordinar es fundamental; la forma y el momento en que se combinen los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración, para poder armonizar todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados de forma planificada.

Tomando en cuenta lo antes expuesto se desarrolla una investigación relacionada con la cultura organizacional en que se desenvuelve la Universidad José Antonio Páez (UJAP) permitiendo el diseño de un programa en función de optimizar la gestión administrativa ya que es necesario reconocer que la universidad constituye un fenómeno social integrado a la sociedad venezolana en la cual se producen cambios económicos, sociales, tecnológicos entre otros lo cual crea diversas exigencias, como la formación del talento humano y la búsqueda de desempeños superiores en el ámbito organizacional, teniendo como propósito fortalecer la formación integral iniciada en los ciclos de educación primaria y secundaria, además de formar equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo y progreso de Venezuela.

La universidad privada como es el caso de la UJAP, recibe cada vez mayores exigencias asociados a los cambios anteriormente

mencionados, implicando superar esquemas tradicionales, no solo relativas a sus funciones básicas como universidades: docencia, investigación y extensión o a cambios radicales para la producción y/o aprehensión del conocimiento, sino a la adopción de procesos administrativos tendentes a desarrollarlos en el marco de suficiencia en las competencias del talento humano que ejecuta la diferentes actividades administrativas como pilar fundamental para el sostenimiento de la institución universitaria.

En esta Universidad, se evidencia la necesidad de entender el valor de aspectos interesantes para mejorar el sentido de pertenencia con la labor a ejecutar como es el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la iniciativa, la integración, la colaboración, empatía, minimizar el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal y sobre todo mejorar la coordinación de las funciones, que estimulen y viabilicen la ejecución de tareas de calidad.

Debe señalarse, que la misma atraviesa por una problemática en la cual ha sido objeto de señalamientos en cuanto a su funcionamiento administrativo, entre ellos la lentitud e ineficiencia en los procedimientos, lo tardío en la capacidad de respuesta ante

los requerimientos de sus usuarios como los docentes, alumnos y la comunidad general.

Sobre la base de lo ante planteado, se deriva la siguiente interrogante de la investigación: ¿Cómo elaborar un programa de cultura organizacional que optimice las funciones del personal administrativo en la Universidad José Antonio Páez

### **Objetivo General**

Diseñar un Programa de Cultura Organizacional para la optimización de las funciones del Personal Administrativo en la Universidad José Antonio Páez, ubicada en San Diego - Estado Carabobo.

### **Marco Teórico**

#### **Stephen Robbins –Teoría Cultura Organizacional**

Para incursionar sobre la cultura organizacional Robbins (2010) determina que:

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La

---

cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados... (p. 444).

Por ello, tal vínculo como lo es la cultura organizacional facilita fomentar la identidad organizacional, compenetrándose con elementos claves como la comunicación. En la misma línea el autor Robbins (ob.cit), afirma que la institucionalización de la cultura permite que la organización cobre vida propia, adquiere la inmortalidad, tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados, y fundamentalmente significativos.

Dentro de las funciones que cumple la cultura en las organizaciones según Robbins (2010), están: establecer distinciones entre una organización y las otras, transmitir una sensación de identidad a los integrantes, facilitar la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales, aumenta la estabilidad del sistema social y sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

La cultura puede poseer aspectos potencialmente disfuncionales, sobre todo si es fuerte en cuanto a la eficacia de la

organización de allí que se distinguen: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización; subculturas, miticulturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica; cultura fuerte, en la que los valores centrales son sostenidos con firmeza y son ampliamente compartidos. La cultura fuerte tiende a disminuir la rotación; cultura débil, donde los valores centrales son rechazados u obviados por una parte de la masa laboral de la organización y valores centrales que se aceptan en toda la organización.

Vale la pena destacar, si las organizaciones no disfrutaran de una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Razón por la cual, es de gran importancia fomentar creencias y valores como un subsistema claro, compartido y aceptado, al que se apega el elemento humano que conforman las organizaciones.

De acá la importancia de considerar a los valores como reseña para la cultura en las

instituciones, donde los valores adquieren una especial consideración en los cimientos de cualquier cultura organizacional, pues ellos definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

### Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrolla respondiendo a la modalidad de proyecto factible, en la cual, se propone el diseño del programa de cultura organizacional para optimizar las funciones del personal administrativo en la Universidad José Antonio Páez. Para el Manual de la UPEL (2010) el proyecto factible “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnológicas, métodos o procesos”. (p. 21). La cual, se constituye como una investigación de campo de carácter descriptivo, ya que los datos de la investigación se obtienen directamente de la realidad.

### Estudio y Resultados

Se aplicó una encuesta, donde cinco (5) preguntas, con escala cerrada donde se

obtuvo información de la muestra, conformada por 20 personas de la población constituida por 196 trabajadores que representan al área administrativa de la Universidad José Antonio Páez, de los siguientes departamentos se tomó dicha muestra, según la división estructural: Recursos Humanos (5), Cobranza (2), Administración (3), Sistema (5) y Redes (5). A continuación se presenta la representación gráfica y el análisis de dichos resultados:

¿La jefatura del área propicia espacios para analizar los inconvenientes que genera retrasos en la labor?



Para ocho trabajadores casi nunca y para siete algunas veces se generan espacios de retroalimentación para analizar inconvenientes y solo cuatro opinan casi siempre sucede lo anterior expuesto.

¿Usted considera que los valores institucionales son compartidos por los miembros?



Un solo empleado manifestó que casi siempre los valores institucionales son importante considerarlos en el desempeño personal y laboral, otros siete respondieron que solo algunas veces, nueve algunas veces y nunca.

¿La institución le brinda a usted planes o programas de actualización laboral y profesional periódicamente?



Doce trabajadores respondieron que no reciben capacitación laboral alguna para su formación profesional, siete casi nunca y una solo algunas veces.

¿Se considera su iniciativa en las labores a su cargo para alcanzar mejores resultados?



Cuatro empleados opinaron que siempre y otros cuatro que casi siempre la iniciativa es valorada para alcanzar mejores resultados en las labores cotidianas y doce consideraron que algunas veces.

¿Cree usted en la existencia de canales de comunicación ágiles entre su departamento y los demás que conforman la institución?



Solo cinco trabajadores opinaron que casi siempre y otros diez que algunas veces la comunicación es ágil entre departamentos, otros cuatro respondieron casi nunca y por último uno solo admitió que nunca funcionan tales canales.

### Resultados del Diagnóstico

En los gráficos anteriores se observa que los encuestados en sus puntos álgidos determinaron que deben generar espacios de retroalimentación con sus jefes para analizar inconvenientes y así encontrar soluciones; asimismo manifestaron que muy poco los valores institucionales son importante en considerarlos en el desempeño personal y laboral. También la mayoría de los encuestados señalaron recibir muy poca capacitación laboral y la falta de actualización profesional para ejecutar de manera satisfactoria sus funciones, así como manifestaron no practicar una comunicación fluida que interviene en la

integración con los valores institucionales, ocasionando así pérdida de tiempo y generando lentitud en los procesos debido al alto volumen de trabajo y a no poseer información correcta y oportuna de los procedimientos a seguir. En atención a lo expuesto, la universidad tiene responsabilidad de su mejoramiento interno; por cuanto al ser productora del saber, no debe escatimar esfuerzos para que se gestione administrativamente de forma correcta y sin tantos tropiezos que puede generar desmotivación, ausencia del sentido de pertenencia y compromiso con la institución por parte del personal universitario.

### **Discusión**

Hoy en día es imprescindible a nivel institucional contar con un clima que permita lograr la armonía, la coordinación y el trabajo en equipo, por medio de una herramienta valiosa como lo es la comunicación interpersonal que permitirá fomentar valores para ser desarrollados como principios operativos ya que los mismos actúan sobre la realidad cotidiana de las instituciones educativas, apuntando a comportamientos ejemplares a fin de poder brindar un servicio de calidad y tener una mejor imagen ante los usuarios

Por tal motivo la presente investigación pretende conceder un conjunto de herramientas que sirvan como guía a la “Universidad José Antonio Páez” para alcanzar sus metas a través del fortalecimiento de la cultura organizacional en la gestión administrativas que permita el mejoramiento continuo en la ejecución de las tareas, integrando factores de valor como la comunicación, la participación activa, el compromiso, el espíritu de equipo, la actualización laboral y profesional oportuna, brindando un clima adecuado. Pues, se hace necesario la optimización de la gestión administrativa para que la institución funcione bajo una perspectiva profesional permitiendo el crecimiento y desarrollo de sus empleados, consiguiendo mejorar el cumplimiento de los procedimientos internos, en consecuencia, mejorar la atención a los usuarios, de esta manera se ratifica la necesidad de la propuesta que aporta estrategias y herramientas para lograr sensibilizar al personal administrativo de la importancia de ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

### **La Propuesta**

Existe una estrecha relación entre estos dos componentes, como lo son la cultura organizacional y las funciones administrativas, ya que para mejorar el



desempeño de los empleados en tal área debe elevar los niveles de identificación con la cultura de la institución, por medio la sensibilización para tomar conciencia acerca de sus comportamientos, de los valores a desarrollar, a compartir y a transmitir para alcanzar así resultados exitosos. Precisamente a través de esta propuesta se pretende aportar un conjunto de estrategias que permitan la sensibilización en los participantes y se promueva altos niveles de conciencia como tener conocimiento del impacto de las actitudes irresponsable por parte del empleado al momento de atender sus labores con relación a los requerimientos de los usuarios y del negocio, enfocar los esfuerzos para establecer mejoras continuas para corregir el desempeño no deseado, como también de considerar la valoración de orientar al personal a los objetivos previstos y para ello es necesario estimularlo y capacitarlos para mejorar la escucha y la respuesta a los requerimientos.

Igualmente una cultura integrativa supone una adecuada combinación entre altos niveles de orientación a la gente y altos niveles de orientación a los resultados, lo cual implica dirección estratégica, visión, compromiso, consistencia, trabajo en equipo, comunicación interna fluida y una alta preocupación por el desempeño tanto individual como grupal.

## **Conclusión**

Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes; y para ello la cultura de trabajo debe guiar al éxito, donde el propósito de poder evaluar y reconocer cuales valores son necesarios para promoverlos y reforzarlos mediante un programa de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos administrativos como es el caso de la UJAP. De esta manera la sociedad actual puede valorar y reconocer a las organizaciones que trabajan en función a sus bases filosóficas como la misión, visión, y los objetivos, orientar a la institución a una visión compartida, que faciliten el logro de los objetivos y esto solo es posible por medio de las personas que constituyen la organización, ya que conforman el elemento diferenciador que permite crear ese valor agregado.

## **Referencias**

- Beckhard, R. (1999). Desarrollo Organizacional. Modelos y estrategias. Miami: Editorial Addison Waley. Brunett.
- Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. (2010). Caracas: FEDEUPEL.

Robbins S. (2010). Comportamiento Organizacional. 10 (ed.). México: DF. Prentice Hall.

Serna H. (1997). La Gestión Empresarial. Santafé de Bogotá: Editorial Legis..