

 **Impacto Científico**

**Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago**

Depósito legal ppi 201502ZU4641

Vol. 10. N°1. Junio 2015. pp.52-64

## **Cultura organizacional y el desempeño laboral del talento humano de las instituciones gerontológicas**

**Aurié Bueno y Celeste Crasto**

*Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda  
auriebueno@hotmail.com*

### **Resumen**

La investigación fue realizada en el Centro de Servicio Social Residencial "Dr. José Dolores Beaujon" de la ciudad de Coro, Estado Falcón. El objetivo consistió en analizar la cultura organizacional y el desempeño laboral. El marco teórico estuvo sustentado en Hellriegel y Slocum (2004), Münch (2006), referente a la cultura organizacional, en cuanto al desempeño laboral estuvo sustentado en Chiavenato (2000, 2002), Quintero, Africano y Faría, (2008). Por otro lado, la población estuvo conformada por los 86 empleados de la institución, quedando representada por una muestra de 32 empleados a los cuales se les aplicó un instrumento tipo escala likert, con 34 ítems. Los resultados permitieron identificar las dimensiones de la cultura organizacional presentes en la institución, como: orientación a los resultados, liderazgo, orientación a las personas, elementos y niveles de la cultura, estabilidad, y factores de desempeño estuvieron orientados a la satisfacción del trabajo, competencia personal, autoestima, competencia social, capacitación del trabajador, y espacio físico. De igual modo, se evidenció una cultura organizacional constructiva y pasiva defensiva, la primera caracterizada por la existencia de un alto interés por el talento humano, crear condiciones donde surja la participación, y la segunda; reflejándose relaciones interpersonales superficiales que tienden a evitar conflictos y apego a las normativas y políticas debido a la estructura centralista y vertical de la institución. Asimismo, existe una relación estrecha entre la cultura y el desempeño laboral de los empleados.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; desempeño laboral; talento humano.

## *Organizational culture and job performance of human talent of gerontological institutions*

### **Abstract**

The research was conducted at the Center for Social Service Residential "Dr. Jose Dolores Beaujon" of the city of Coro, State Falcón. The aim was to analyze the organizational culture and job performance. The theoretical framework was supported by Hellriegel and Slocum (2004), Münch (2006), concerning the organizational culture, in terms of job performance was sustained in Chiavenato (2000, 2002), Quintero, African and Faria (2008). On the other hand, the population consisted of 86 employees of the institution, being represented by a sample of 32 employees who were applied a Likert scale instrument with 34 items. The results allowed to identify the dimensions of organizational culture present in the institution, as results orientation, leadership, guidance to people, elements and levels of culture, stability, and performance factors were oriented to job satisfaction, personal competence, self-esteem, social competence, employee training, and physical space. Similarly, constructive organizational culture and passive defense, the first characterized by the existence of a high interest in human talent, create conditions where participation may arise, and the second was evident; reflecting superficial interpersonal relationships tend to avoid conflict and adherence to regulations and policies because of the centralized and vertical structure of the institution. Also, there is a close relationship between culture and job performance of employees.

**Keywords:** Organizational culture; job performance; human talent.

### **Introducción**

Hoy día la dinámica social está determinada en gran medida por la existencia y funcionamiento de diversas organizaciones, bien sean de carácter público o privado, que ofrecen un servicio y/o elaboran un producto para su venta. En los últimos años se ha incrementado considerablemente el número de organizaciones, no solo en cantidad, sino también en cuanto a la calidad de los servicios y/o productos que brindan. (Chiavenato; 2000).

En estas organizaciones trabajan las personas, absorbiendo gran parte de su tiempo y generándose dentro de ellas relaciones formales e informales, éstas últimas muchas veces se extienden a actividades recreativas y sociales, permitiendo así la cohesión e interacción del equipo de trabajo. Al respecto, es evidente que todo ser humano permanentemente se encuentra inmerso a una diversidad de grupos y organizaciones.

En términos generales las organizaciones, constituyen para las personas un determinado orden grupal, un medio por el cual pueden lograr muchos y variados objetivos personales que no podrían ser alcanzados sólo a

través del esfuerzo individual, y donde a cada integrante le corresponde interpretar un papel dentro de ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones para alcanzar el éxito personal, y las organizaciones dependen directamente de las personas para alcanzar objetivos específicos y estratégicos. Ambas partes mantienen una relación de mutua dependencia para obtener beneficios recíprocos. (Chiavenato; 2002).

En relación a lo anterior, las instituciones gerontológicas son también organizaciones, constituidas por un grupo de personas que trabajan en conjunto con el fin de alcanzar un objetivo común: mejorar la calidad de vida de los adultos (as) mayores, brindándoles la posibilidad de cubrir sus necesidades, desarrollar actividades sociales, culturales y recreacionales para mantenerse activos en un ambiente protegido, cálido y armonioso.

Conviene resaltar que Venezuela ha venido presentando un incremento en la población anciana dentro de un contexto social, y con el transcurrir del tiempo se han desarrollado políticas y programas para cubrir la demanda de atención que requieren los adultos (as) mayores, por lo que dentro de esas alternativas surgen los centros de atención o instituciones gerontológicas. (Márquez y Rivero; 2008).

Dichas instituciones están rodeadas por un medio cultural, reflejado a través de los valores compartidos, creencias, sentimientos, voluntades, y prácticas internas que se ven manifiestas cotidianamente en la actuación de los trabajadores en el mismo momento que realizan los procesos y actividades para contribuir con el servicio que brindan. En este sentido, éstas instituciones pudieran optar por estar inmersas en constante aprendizaje y permanentes cambios en cuanto a lo tecnológico, lo social, y económico, o más bien, pudieran mantenerse dentro de sus límites formales. Cualquiera que sea el caso, esa cultura caracterizada por el modo de conducirse dentro de una organización, va a constituir el eje integrador de la misma, y de la aceptación de ella se configuran los niveles de productividad alcanzándose los objetivos propuestos.

Desde un punto de vista general, las organizaciones gerontológicas también deben estar comprometidas con el éxito y abiertas al aprendizaje, donde el talento humano se identifique con la institución, alcanzando un desempeño laboral que responda a las demandas internas y externas. De allí nace el interés de la presente investigación en conocer las organizaciones de índole residencial o "gerontológicas" que brindan servicio a las personas de la tercera edad, específicamente en el Centro de Servicio Social Residencial "Dr. José Dolores Beaujón", ubicado en el Municipio Miranda Coro-Estado Falcón, para determinar la cultura organizacional presente y el desempeño laboral.

## **Metodología**

El estudio fue de tipo descriptivo, lo cual comprendió la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento, según Arias (2004). El diseño no experimental, transeccional

correlacional causal y de campo. La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlas (Hernández y col., 2003). Transeccional, correlacional-causal, ya que describió las relaciones entre dos o más variables, en uno o más grupos de personas en una determinada situación o espacio temporal. (Balestrini, 1997).

De campo, porque consistió en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurrían los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, Arias (2004). La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, Arias (2004). El universo poblacional del presente estudio quedó conformado por la totalidad de trabajadores que laboraban en el Centro de Servicio Social Residencia "Dr. José Dolores Beaujón" (87).

La muestra es una parte representativa de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observación científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultados válidos, también para el universo total investigado. (Sierra, 1994). La muestra quedó conformada por 32 personas correspondientes a los trabajadores de la organización estudiada. Por ser un estudio descriptivo, se utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, entendida como el diálogo o conversación cara a cara entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información que se requiere, Arias (2004).

Como instrumento se utilizó el cuestionario, entendido como el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente, Hernández y col. (2003). Asimismo, el cuestionario es de tipo mixto, porque combina preguntas abiertas, cerradas y mixtas, según Arias (2004). Para efectos del instrumento del presente estudio, las interrogantes realizadas estuvieron conformadas por la selección simple y escala tipo likert.

## **Resultados y discusión**

Para los fines de la presentación de los resultados, se utilizó el método de la estadística descriptiva, esto es, la distribución frecuencial y los porcentajes correspondientes a cada uno de los ítems e indicadores acordes con las variables objeto de investigación y destacados en el instrumento que fue diseñado y aplicado.

## **Cultura organizacional**

Esta variable se estudió en las dimensiones: liderazgo, elementos y niveles de la cultura y tipo de cultura.

**Tabla 1. Dimensión: liderazgo. Indicador: estilo de liderazgo.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Considera las necesidades de los trabajadores y conduce a un ambiente de trabajo amistoso y confortable.	3	7
Es entregado al trabajo, y conduce a relaciones de confianza y respeto. Genera motivación y trabajo en equipo.	7	17
Se interesa por armonizar los intereses de los trabajadores y de la institución.	10	24
Sólo se interesa porque usted trabaje.	20	47
No se interesa por los trabajadores ni por el trabajo.	2	5
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

En la tabla 1, se presenta el análisis frecuencial que permitió medir el estilo de liderazgo utilizado por la gerencia. Se indica que un 48% de los encuestados, cifra este resultado de la sumatoria de las tres primeras categorías señaladas como opción en el instrumento aplicado, respondieron que los jefes consideran las necesidades de los trabajadores y conduce a un ambiente de trabajo amistoso y confortable, conduce a relaciones de confianza y respeto, generando motivación y trabajo en equipo, y se interesa por armonizar los intereses de los trabajadores con los de la institución. Estos resultados indican un estilo de liderazgo que considera al recurso humano como uno de los componentes importantes dentro de cualquier organización, pudiendo esto tener una incidencia positiva en la cultura de la institución.

Sin embargo, el 47% de los encuestados manifestaron que el jefe solo se preocupa porque trabajen, y el restante 5% respondió que el jefe no se interesa por los trabajadores ni por el trabajo. Si se suman las dos categorías negativas (47% y 5%), resulta un porcentaje del 52%, superior a las categorías positivas que obtuvieron un 48%, representando esto la existencia de dos estilos de liderazgo, uno de tipo autocrático y otro burocrático, tal como lo establece Münch (2006), el primero, caracterizado por la poca importancia que dan al recurso humano y al trabajo que éste realiza, y el segundo, sólo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas, lo que origina que el personal tenga muy pobres resultados.

**Tabla 2. Dimensión: Liderazgo. Indicador: Satisfacción por el estilo de liderazgo**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Siempre	-	-
Casi siempre	5	16
Algunas veces	10	31
Nunca	17	53
Casi nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

Los resultados reflejados en la tabla 2, demuestran que la mayoría de los encuestados no están satisfechos con el estilo de liderazgo asumido por los jefes de la institución en estudio. Cabe destacar que cuando se preguntó el porqué de las respuestas, los encuestados manifestaron que la rotación constante de quienes ejercen las funciones gerenciales trae consigo descontento e inconformidades en cuanto a metodologías de trabajo que implementa cada jefe nuevo, y al ingreso de personal motivada por criterios de afinidad política más que por méritos.

**Tabla 3. Dimensión: Elementos y niveles de la cultura.**  
**Indicador: Misión de la institución.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Brindar atención a los adultos mayores institucionalizados.	-	-
Brindar atención a los adultos mayores institucionalizados y no institucionalizados.	20	62
Brindar atención solo a los jóvenes y niños de la calle.	11	35
Brindar atención a los adultos mayores y otras categorías de personas.	1	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

La tabla 3 refleja que la mayoría de los encuestados consideran que la misión de la institución es brindar atención a adultos mayores institucionalizados y no. Sin embargo, hay un 35% que asegura que la institución solo brinda atención a los jóvenes y niños de la calle. Al solicitar la documentación de la misión de la institución, los encuestados declararon que no se encuentra específicamente definida.

La institución se rige por la misión del organismo nacional INASS, al cual se encuentra adscrita, siendo: Fomentar y ejecutar políticas, planes y estrategias en materia de servicios sociales, para garantizar los derechos de las adultas y adultos mayores y otras categorías de personas, propiciando la participación e integración ciudadana, en articulación y coordinación con entes públicos y privados, a fin de mejorar su calidad de vida, contando con personal calificado y comprometido con el desarrollo social del país. Como consecuencia de esta indefinición de la misión, se infiere por un lado la confusión de los trabajadores sobre la misión real de la institución y por otro, la falta de fomento de este elemento cultural.

**Tabla 4. Dimensión: Elementos y niveles de la cultura. Indicador: Visión de la institución.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Generar alianzas con otras instituciones.	1	3
Mejorar el servicio que se brinda a los adultos mayores.	3	9
Generar más programas que garanticen la atención integral a los adultos mayores.	3	9
Solo buscar presupuesto para cubrir las necesidades que tienen los adultos mayores.	-	-
Todas las anteriores	24	76
Otras	1	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

En relación al indicador referido a la visión de la institución, todos los trabajadores encuestados coincidieron que no existe una visión explícita de la misma. En tal sentido, se definieron unas escalas para obtener información respecto a los rangos en los cuales se debe mover la visión de la institución. Es así que los resultados mostrados en la tabla 4 arrojan que el 76% de los encuestados aseguran que la visión de la institución debe estar vinculada a mejorar el servicio que se brinda a los adultos (as) mayores, generando más programas que garanticen la atención integral de los mismos, apoyados por un presupuesto para cubrir necesidades, además alianzas con otras instituciones.

De acuerdo con la información contenida en la tabla 5, el 62% de los encuestados manifestó que la institución se orienta a estimular los logros y la realización personal, se centra en las personas, y se da alta prioridad a las buenas relaciones interpersonales. Con respecto a estos resultados, la mayoría manifestó que prevalece una cultura donde existe orientación hacia las personas, se estimula los logros y la afiliación entre los individuos, la cual de acuerdo con los planteamientos de Hellriegel y Slocum (2004) son elementos característicos de la cultura de tipo constructiva.

**Tabla 5. Dimensión: Tipos de cultura Indicador: Tipo de cultura que prevalece en la institución.**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FR</b>	<b>%</b>
Estimular los logros y la realización personal, se centra en las personas, y se da alta prioridad a las buenas relaciones interpersonales.	20	62
Estimular las relaciones personales placenteras superficialmente, acatar políticas y normas, no se recompensa el éxito.	12	38
Estimular el negativismo y conflictos, el trabajo intenso, la competencia entre los empleados.	-	-
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)



Sin embargo, una minoría también significativa asegura que en la institución se acatan las normas y políticas, las relaciones placenteras son superficiales y no se recompensa el éxito, por cuanto en correspondencia a los autores antes citados, se evidencian características culturales tales como el apego a las normativas, donde predomina la burocracia y el manejo de conflictos, es decir; una cultura de tipo pasiva-defensiva (Hellriegel y Slocum, 2004), lo que pudiera explicarse por la estructura vertical y centralista que tiene la institución.

## Desempeño laboral

La variable se estudió en las dimensiones: satisfacción del trabajo, competencia personal, y capacitación.

**Tabla 6. Dimensión: Satisfacción del trabajo.  
Indicador: Supervisión.**

CATEGORÍA	FR	%
Siempre	10	31
Casi Siempre	9	28
Algunas Veces	11	35
Nunca	2	6
Casi Nunca	-	-
<b>Total</b>		<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

El 59% de las respuestas están distribuidas casi paritariamente entre las categorías siempre y casi siempre. Con respecto a estos datos se evidencia que la gerencia supervisa el desempeño del personal respecto a las acciones que éste ejecuta para cumplir con sus funciones laborales. El 35% manifestaron que algunas veces sus jefes supervisan sus actividades laborales, estas respuestas indican que las apreciaciones de los encuestados no son homogéneas, respecto a la percepción que tienen sobre la supervisión a sus actividades laborales por parte de sus jefes.

Además, existe una minoría que opina que sus jefes nunca les hacen seguimiento a sus actividades, lo que muestra que existen insatisfacciones o desacuerdos con la supervisión laboral que lleva a cabo la institución. Ante este análisis, se infiere de acuerdo a la teoría de Quintero y col. (2008), la existencia de sentimientos desfavorables que percibe el trabajador, y que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.

La supervisión en las actividades de los empleados puede ser traducido como un factor clave donde se ponga en marcha una de las fases del proceso administrativo como lo es el control, en el cual se determina el alcance de objetivos y metas en función del plan de la organización y asimismo se detecten las posibles desviaciones y se establezcan las mejores correcciones.



De igual modo, la supervisión resultaría como un aspecto que implique el feedback entre el jefe-empleado a la hora de evaluar el desempeño.

**Tabla 7. Dimensión: Satisfacción del trabajo.**  
**Indicador: Satisfacción por las observaciones realizadas.**

CATEGORÍA	FR	%
Siempre	15	47
Casi Siempre	6	19
Algunas Veces	8	25
Nunca	3	9
Casi Nunca	-	-

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

En relación al indicador correspondiente a la satisfacción de los encuestados con las observaciones que le realizan sus jefes en busca de la mejora de su desempeño, el 66% manifestó sentirse siempre y casi siempre satisfecho con las observaciones que les realizan sus jefes. Se desprende de estas respuestas que las observaciones realizadas por los jefes a partir del seguimiento laboral son utilizadas por éstos para estimular el mejoramiento del desempeño laboral. Estas respuestas también se corresponden con la caracterización de la cultura constructiva que hicieron los encuestados en el indicador anterior.

Sin embargo, hay una minoría que expresa nunca sentirse a gusto, infiriéndose, que pueda deberse a que las observaciones realizadas no se hacen de manera constructiva, por lo que demandan mayor atención en cuanto a las labores que realizan para el mejoramiento de su desempeño.

**Tabla 8. Dimensión: Competencia personal.**  
**Indicador: Fortalezas y debilidades.**

CATEGORÍA	FR	%
Siempre	2	6
Casi Siempre	4	13
Algunas Veces	18	56
Nunca	8	25

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

En referencia a la tabla 8, el 56% de los encuestados manifestó que algunas veces reconocen sus debilidades y fortalezas en la ejecución de sus funciones laborales. Estos datos permiten inferir primeramente que el trabajador no considera su trabajo como un reto, donde se pueda establecer metas personales que busquen su eficiencia evaluando continuamente su desempeño, por otro lado, pueda deberse a que la gerencia no está estableciendo acciones adecuadas que permitan evaluaciones periódicas de desempeño y al mismo tiempo el feed-back con los trabajadores para

fomentar el mejoramiento continuo y establecer los correctivos necesarios para garantizar el éxito de una gestión armónica, de contribución y mística.

Es importante resaltar que el reconocimiento de las fallas y éxitos del trabajador tienen que ver con la puesta en práctica de sus capacidades individuales, las cuales representan las habilidades y especializaciones de los individuos dentro de una organización, y comprende la habilidad del individuo de analizar críticamente y evaluar la situación (Chiavenato, 2002).

En relación a la tabla 9, se observa que el 56% de los encuestados consideró que siempre buscan adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades por cuenta propia, lo que les permita crecer profesional y laboralmente existiendo un interés por parte de los trabajadores en mejorar su desempeño.

**Tabla 9. Dimensión: Competencia personal.**  
**Indicador: Adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades por cuenta propia.**

CATEGORÍA	FR	%
Siempre	18	56
Casi Siempre	04	13
Algunas Veces	05	16
Nunca	04	12
Casi Nunca	01	3
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

Cuando se les preguntó el porqué de la pregunta, los encuestados manifestaron que buscan perfeccionar sus saberes a través de la realización de estudios superiores o actividades concernientes a cursos, talleres, conferencias, foros, y seminarios. Estos resultados dejan ver un personal que busca su desarrollo profesional, lo que conduce a mejorar su desempeño en lo referente a su competencia personal.

**Tabla 10. Dimensión: Capacitación.**  
**Indicador: Preparación técnica.**

CATEGORÍA	FR	%
Siempre	04	13
Casi Siempre	02	6
Algunas Veces	08	25
Nunca	15	47
Casi Nunca	03	9
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado por Bueno y Crasto (2014)

En relación a la tabla 10, se obtuvo información referente a la preparación técnica por parte de la institución a los trabajadores. En este sentido, la mayoría de las respuestas, 56%, estuvieron distribuidas entre las categorías negativas nunca y casi nunca. Estos resultados evidencian que la mayoría manifiesta que nunca reciben preparación técnica, por lo que no consideran las necesidades de capacitación que poseen los empleados en lo que concierne a sus competencias de acuerdo al cargo que desempeñan en la institución. Estos resultados muestran una contradicción con los obtenidos hasta ahora, en lo que respecta al tipo de cultura constructiva que existe en la institución.

Al respecto según Quintero y col., (2008), es un proceso implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su labor más eficientemente posible. Ante estos resultados se infiere que la institución estudiada no tiene como política de recursos humanos la capacitación de su personal como medio que procura la mejora de la eficiencia institucional. La capacitación permite al trabajador empoderarse de un conocimiento que traerá como resultado un desempeño positivo y un crecimiento individual y organizacional.

## **Conclusiones**

En relación al primer objetivo de la investigación concerniente a describir las dimensiones de la cultura organizacional del Centro de Servicio Social Residencial "Dr. José Dolores Beaujón se evidenció lo siguiente:

En correspondencia con la dimensión liderazgo, se obtuvo:

- Los encuestados manifestaron la existencia de dos tipologías de liderazgo: burocrático y autocrático, tal como lo establece Münch (2006) caracterizados por la poca importancia que dan al recurso humano y al trabajo que éste realiza, sólo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas, lo que origina que el personal tenga muy pobres resultados.
- La mayoría de los encuestados no están satisfechos con el estilo de liderazgo asumido por los jefes de la institución en estudio. La rotación constante de quienes ejercen las funciones gerenciales trae consigo descontento e inconformidades en cuanto a metodologías de trabajo que implementa cada jefe nuevo, y al ingreso de personal motivada por criterios de afinidad política más que por méritos.

En atención a los elementos y niveles de la cultura:

- La mayoría de los encuestados consideran que la misión de la institución es brindar atención a los adultos mayores institucionalizados y no institucionalizados. Sin embargo, hay un 35% que asegura que la institución solo brinda atención a los jóvenes y niños de la calle. Como consecuencia de esta indefinición de la misión, se infiere por un lado la confusión de los trabajadores sobre la misión real de la institución y por otro, la falta de fomento de este elemento cultural.

- En relación al ítem referido a la visión de la institución, todos los trabajadores encuestados coincidieron que no existe una visión explícita de la misma. La mayoría de los encuestados aseguran que la visión de la institución debe estar vinculada a mejorar el servicio que se brinda a los adultos (as) mayores, generando más programas que garanticen la atención integral de los mismos, apoyados por un presupuesto para cubrir necesidades, además alianzas con otras instituciones.

En relación al segundo objetivo de la investigación orientado a identificar el tipo de cultura existente en el Centro de Servicio Social Residencial “Dr. José Dolores Beaujón”, se tiene que: La mayoría de los encuestados asegura que prevalece dos tipos de cultura: la constructiva y la pasiva defensiva, en la primera existe orientación hacia las personas, se estimula los logros y la afiliación entre los individuos, y la segunda caracterizada por el apego a las normativas, donde predomina la burocracia y el manejo de conflictos, según los planteamientos de (Hellriegel y Slocum, 2004), lo que pudiera explicarse por la estructura vertical y centralista que tiene la institución.

De acuerdo con el tercer objetivo de la investigación vinculado a determinar los factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del Centro de Servicio Social Residencial “Dr. José Dolores Beaujón”, se obtuvo lo siguiente: En cuanto al factor que tiene que ver con la satisfacción del trabajo, se demostró mediante el indicador Seguimiento, algunas veces sus jefes le realizan seguimiento a sus actividades laborales, estas respuestas indican que las apreciaciones de los encuestados no son homogéneas, respecto a la percepción que tienen sobre la supervisión a sus actividades laborales por parte de sus jefes. Al respecto, siempre los trabajadores sienten satisfacción por las observaciones realizadas.

En la competencia personal, los encuestados siempre buscan adquirir nuevos conocimientos y/o habilidades por cuenta propia, mediante cursos, foros, y talleres, lo que les permita crecer profesional y laboralmente existiendo un interés por parte de los trabajadores en mejorar su desempeño. Los encuestados manifestaron que algunas veces reconocen sus debilidades y fortalezas en la ejecución de sus funciones laborales, interfiriéndose que no consideran su trabajo como un reto donde se busca establecer metas personales, por otra parte la gerencia no está estableciendo acciones adecuadas que permitan evaluaciones periódicas de desempeño.

Haciendo énfasis en la dimensión capacitación del trabajador, nunca reciben preparación técnica, por lo que la institución no considera la capacitación dentro de su gestión, al mismo tiempo que no se consideran las necesidades de capacitación que poseen los trabajadores en lo que concierne a sus competencias de acuerdo al cargo que desempeñan en la misma.

En atención al último objetivo de la investigación, concerniente a relacionar la cultura organizacional de la institución objeto de estudio con el desempeño laboral de sus empleados, se tiene que en correspondencia a

los datos obtenidos, se aplicó el procedimiento estadístico del Chi Cuadrado Inferencial, obteniendo como producto  $X= 10,426$ ;  $g.l 4$ ;  $p<.05$ . Dicha fórmula expresa que el valor del Chi Cuadrado resultó significativo ( $p<. 05$ ), por lo que se indica que las variables en estudio están relacionadas. Es decir, la cultura organizacional incide en el desempeño laboral de los trabajadores del Centro de Servicio Social.

## Referencias bibliográficas

- Arias, F. (2004). **El proyecto de investigación**. Editorial Episteme. Quinta edición. Caracas. Venezuela.
- Balestrini, M. (1997). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Editorial Consultores Asociados. Caracas. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de recursos humanos**. Editorial Mc GrawHil. Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2002). **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw Hil. Primera Edición. Bogotá. Colombia.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). **Comportamiento Organizacional**. Editorial Thomson. Décima edición. México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición. México.
- Márquez, A. y Rivero, C. (2008). **Perfil del gerente de las instituciones totales no gubernamentales de atención al adulto mayor**. Tesis de Grado para optar al título de Licenciadas en Gerontología. Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Venezuela.
- Münch, L. (2006). **Administración y estilos de gestión**. La clave de la competitividad. Primera reimpresión. Editorial Trillas, S.A. México.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). **Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresas vigilantes asociados Costa Oriental del Lago**. Revista Negotium. Vol. 9, N° 2 Disponible en: [www.revistanegotium.org.ve/](http://www.revistanegotium.org.ve/)
- Sierra, B. (1994). **Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios. Novena Edición**. Editorial Paraninfo. Madrid. España.



UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA

---

 **mpacto** *Científico*

Revista Arbitrada Venezolana  
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

Vol. 10. N°1 \_\_\_\_\_

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en junio de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)  
[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)  
[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)