



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL
COMO ESTRATEGIA EN EL CUMPLIMIENTO
DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS
DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE
MERCADO NACIONAL PDVSA (DGMN)**

Autor: Ing. Yolimar Marina Cedeño Gomez

C.I: 12.785.566

Tutora: Dra. Yandyra Páez Castro

C.I. 4.900.006

San Diego, Mayo de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EN EL CUMPLIMIENTO DE
LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO
NACIONAL PDVSA (DGMN).**

**TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER
EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Autor: Ing. Yolimar Marina Cedeño Gomez

C.I: 12.785.566

Tutora: Dra. Yandyra Páez Castro

C.I. 4.900.006

San Diego, Mayo de 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Mediante la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, elaborado por la ciudadana Yolimar Marina Cedeño Gómez titular de la cédula de identidad N° 12.785.566, para optar al grado académico de **Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional**, cuyo título es **CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO NACIONAL PDVSA (DGMN)**, adscrito a la línea de investigación: Comportamiento y Ética.

Y declaro que acepto la tutoría del mencionado proyecto durante su etapa de desarrollo hasta su presentación y evaluación por el jurado evaluador que se designe; según las condiciones del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez.

Dra. Yandyra Páez Castro

Firma

C.I. 4.900.006

San Diego, a los 26 días del mes de Mayo del año 2018



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO

Los suscritos miembros de la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia de la Comunicación Organizacional, en reunión celebrada el ___/___/___ acordado por unanimidad la APROBACIÓN DEL PROYECTO DE MAESTRIA: “**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO NACIONAL PDVSA (DGMN)**”, presentado por: **YOLIMAR CEDEÑO GOMEZ**, titular de la C.I.: V-12.785.566.

Por los integrantes de la Comisión Coordinadora del Programa de la Maestría Gerencia de la Comunicación Organizacional.

Miembro
C.I.:

Miembro
C.I.:

Coordinador del Programa
C.I.:
San Diego, ___/___/___

DEDICATORIA

A mi padre celestial por ser mi Guía en todo momento.

A mi madre Marina por ser unos de mis tesoros.

A mi esposo Noel e hijos por ser el motor que me impulsa cada día.

A aquellos estudiantes que aún no culminan su tesis de grado, si se puede, sólo con disciplina, constancia y estableciendo prioridades lograremos los objetivos que cada día nos planteamos. El secreto es no rendirnos ante las adversidades.

Como mensaje personal creo en la Ley de la Atracción y en el Poder de la Visión, siempre de la mano de Dios, Rey de Reyes.

Yolimar Marina Cedeño Gomez

AGRADECIMIENTOS

A mi padre celestial en quien confío plenamente y me da la fortaleza para seguir adelante. Gracias por estar a mi lado en todo momento y por mostrarme que tu tiempo es perfecto y luego de una tempestad siempre vendrá la luz.

A mi madre Marina por sus sacrificios y perseverancia para darme estudios. Te quiero y estaré agradecida el resto de mi vida.

A mi esposo Noel por su amor, apoyo incondicional y mucha tolerancia. Gracias por creer en mí y estar siempre allí. Te adoro mi Rey.

A mi hijos Yonel y Josué por ser la fuente de mi inspiración. “...a través del modelaje formamos seres humanos extraordinarios”.

A mi Gerente Querida Eladia por su apoyo incondicional en todo momento y en la consecución de ésta meta.

A mis compañeras de trabajo Thanais y Valentina por estar siempre allí y apoyarme en todo momento.

A mi compañera de estudios Josmira por ese compartir de saberes y sinergia excepcional.

*A todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en el logro de éste objetivo.
Mil Gracias.*

Yolimar Marina Cedeño Gomez

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
INDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE GRÁFICOS	xi
INDICE DE IMÁGENES	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPITULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	1
Objetivos de la Investigación	3
Justificación	4
CAPITULO II. MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	5
Bases Teóricas de la Investigación	18
Bases Legales	29
Definición de Términos Básicos	32
CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación	36
Diseño de la Investigación	37
Población y Muestra	38
Instrumentos de Recolección de Datos	39
Análisis e Interpretación de Resultados	41
Validez y Confiabilidad del Instrumento	43
Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	44
CAPITULO IV- RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados	47

CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
LISTA DE ANEXOS	82

INDICE DE CUADROS

Cuadros		Pág.
1	Operacionalización de Variables	35
2	Representación de la Población	39
3	Escala de interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento	44
4	Representación de la Muestra - Prueba Piloto	44
5	Distribución de las respuestas según el cuestionario aplicado en la Prueba Piloto	46
6	Conocimiento de los Principios Corporativos	47
7	Imagen organizacional y compromiso de los trabajadores	49
8	Cumplir los Principios Corporativos	50
9	Inducción respecto a los Principios Corporativos de la Organización	51
10	Divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN	52
11	Clasificación del Servicio público prestado por la DGMN	53
12	Clasificación del Suministro de Productos por la DGMN	54
13	Empatía con los Valores Corporativos de la DGMN	55
14	Cumplimiento de la Visión de la DGMN	56
15	Conocimiento del Código de Ética	57
16	Práctica del Código de Ética	58
17	La comunicación en la DGMN y su influencia en el desarrollo de tareas y deberes	59
18	Medios de Difusión – Lista de Cotejo	61
19	Capacitación – Lista de Cotejo	62
20	Código de Ética – Lista de Cotejo	63
21	Cultura Organizacional – Lista de Cotejo	64
22	Guía de Entrevista realizada al Director General de Mercado Nacional	64
23	Triangulación del Dato “Cultura Organizacional”. Indicador: Eficiencia Estrategias comunicacionales	66

24	Triangulación del Dato “Cultura Organizacional”. Indicador: Comunicación	67
25	Triangulación del Dato “Principios Corporativos”. Indicador: Campañas de divulgación	68
26	Triangulación del Dato “Principios Corporativos”. Indicador: Capacitación	69
27	. Triangulación del Dato “Principios Corporativos”. Indicador: Valores Corporativos	69
28	Cuestionario	96

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pág.
1	Los Principios Corporativos de la DGMN son conocidos por sus trabajadores?	48
2	Los Principios Corporativos de la DGMN reflejan la imagen que se quiere proyectar de la Organización, y su compromiso con los trabajadores?	49
3	Considera importante cumplir los Principios Corporativos para el eficiente desarrollo de las actividades en pro de la organización?	50
4	Al momento de su ingreso a la DGMN, se les proporciona inducción respecto a los Principios Corporativos de la Organización?	51
5	Con periodicidad se realizan las campañas de divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN?	52
6	Usted cree que la DGMN presta un servicio público de calidad, eficiente y en armonía con el ambiente?	53
7	Realmente la DGMN garantiza el suministro de productos derivados de hidrocarburos y manufacturar lubricantes para el mercado nacional?	54
8	Usted se identifica con los Valores Corporativos (Ética, Compromiso y Responsabilidad) que caracterizan a la DGMN?	55
9	Considera usted que la Visión de la DGMN es cumplida por sus trabajadores?	56
10	Ha escuchado hablar del Código de Ética?	57
11	Usted pone en práctica el contenido del Manual del Código de Ética?	58
12	La comunicación en la DGMN es clara y directa, lo que facilita el desarrollo de tareas y deberes?	59

INDICE DE IMÁGENES

Imágenes		Pág.
1	Estructura Organizativa de la Dirección General de Mercado Nacional	13
2	Valores Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional	15
3	Esquema Modelo Shannon y Weaver	26
4	Matriz Triangular	42



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**CULTURA ORGANIZACIONAL COMO ESTRATEGIA EN EL
CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE LA DIRECCIÓN
GENERAL DE MERCADO NACIONAL PDVSA**

AUTOR (A): Ing. Yolimar Marina Cedeño Gomez

TUTOR(A): Dra. Yandyra Páez Castro

Fecha: Mayo 2018

RESUMEN:

Toda Organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro. Desde un punto de vista general, las Organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, dando cumplimiento a los Principios Corporativos de la organización. La presente investigación se realizó para conocer los factores que pudieran estar afectando el comportamiento de los trabajadores en la DGMN alineado al cumplimiento de sus Principios Corporativos; en tal sentido, la investigación se centró en analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA (DGMN), el estudio se enmarcó en una investigación de campo con apoyo documental, con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), según un nivel descriptivo, sustentada en la línea de investigación comportamiento y ética tomando como referencia las bases teóricas de Cruz, Robbins y Shein; la población estuvo representada por 25 trabajadores, razón por la cual, la muestra fue de tipo censal; se utilizó como técnicas para la recolección de los datos la encuesta, la observación directa, la entrevista y como instrumentos de recolección de los datos el cuestionario, lista de cotejo, guía de entrevista, respectivamente. Los resultados producto de la investigación, contribuyeron a disponer de algunas estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, compromiso, cambiar actitudes y fomentar comunicaciones efectivas y eficientes en beneficio de la organización.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Cultura, Comunicación y Organización.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AS A STRATEGY IN COMPLIANCE WITH
THE CORPORATE PRINCIPLES OF THE PDVSA NATIONAL MARKET
DIRECTORATE GENERAL**

Author: Ing. Yolimar Marina Cedeño Gomez

Tutor: Dra. Yandira Páez Castro

Date: May 2018

ABSTRACT:

Every Organization needs to have a north, guidelines or policies that guide it, that facilitate through the analysis, both internal and external, to know what are the objectives that are expected to be obtained in the future. From a general point of view, organizations committed to success are open to constant learning. This implies generating conditions to promote high performance teams, understanding that team learning involves generating value to work and more adaptability to change, in compliance with the Corporate Principles of the organization. The present investigation was carried out to know the factors that could be affecting the behavior of the workers in the DGMN aligned with the fulfillment of its Corporate Principles; in this sense, the research focused on analyzing the Organizational Culture as a strategy in compliance with the Corporate Principles of the General Directorate of National Market PDVSA (DGMN), the study was framed in a field research with documentary support, with a mixed approach (qualitative and quantitative), according to a descriptive level, based on the behavioral and ethical research line, taking as a reference the theoretical bases of Cruz, Robbins and Shein; the population was represented by 25 workers, which is why the sample was census-type; the survey, direct observation, interview and data collection instruments were used as techniques for the data collection, questionnaire, checklist, interview guide, respectively. The results of the research, contributed to have some strategies for strengthening the sense of belonging, commitment, change attitudes and promote effective and efficient communications for the benefit of the organization.

Key Words: Organizational Culture, Culture, Communication and Organization

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios y la necesidad de responder a las expectativas del medio externo, presionan a las organizaciones para que examinen su dinámica interna. La necesidad de responder a los cambios continuos exige que las empresas se apoyen en diversas alternativas que les permita mantenerse en un mercado competitivo.

A finales de los años setenta, se inicia una nueva visión acerca de la organización, al reconocerla como cultura. La cultura organizacional es un componente clave del éxito de toda organización, ya que tiene un gran impacto en el desempeño y en la calidad de vida laboral de sus miembros. Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es contribuir y promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencias en las conductas.

Un adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa puede contribuir si es orientado estratégicamente, a modificar la cultura organizacional en beneficio de los resultados de la organización. Lo que caracteriza principalmente a una cultura organizacional son los valores, las creencias y las manifestaciones culturales, de allí que si dentro de una organización estos valores son considerados como aceptados, la comunicación que fluirá será la adecuada, según las exigencias de las mismas.

Según lo antes descrito, la presente investigación se centra en analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA. Partiendo de esta premisa el estudio se estructuró en capítulos para dar cumplimiento a los objetivos propuestos:

Capítulo I. El Problema: incluyen los aspectos relacionados al planteamiento del problema, objetivos de la investigación y justificación del Trabajo de Grado.

Capítulo II. Marco Teórico: contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas que sustentan las teorías de la investigación, bases legales, definición de términos básicos y operacionalización de las variables.

Capítulo III. Marco Metodológico: se señalan basamentos relacionados con el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados e interpretación del coeficiente de confiabilidad.

Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Datos: se presentan los resultados de la investigación.

Por último, Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Consultadas y Lista de Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El estudio de la cultura organizacional tiene sus orígenes hacia los años de 1970, cuando las principales escuelas de negocios empezaron a estudiar la cultura en el contexto empresarial. Ellas partieron de la base de que para entender al hombre se hacía necesario observar su comportamiento en el entorno donde se desenvuelve, concepto que ha cobrado total importancia desde las últimas décadas. Algunos estudiosos de las ciencias de la administración y del comportamiento humano, tales como Pettigrew (1979) y Ouchi (1982), entre otros, han realizado grandes esfuerzos por comprender el complejo fenómeno de la cultura en el contexto empresarial.

Dentro de este contexto, el término “cultura” se introdujo en el ámbito organizacional para referirse a las creencias, valores y la comunicación entre los empleados, directivos y líderes de la organización. Académicos y consultores de la administración, la psicología y la antropología están convencidos de que las diferencias culturales pueden tener un gran impacto en el desempeño de la organización y, por ende, en la calidad de vida laboral de los miembros que la integran. En este sentido, Peters y Waterman (1984) sostienen que “la cultura de la empresa es la clave del éxito y le atribuyen a la cultura la principal razón de los resultados de la empresa” (p.185).

Según Robbins (1991), la Cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización:

“En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último, la

cultura sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados” (p.687).

Desde la perspectiva de la cultura organizacional es importante considerar que el tema en estudio se focaliza en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, siendo una empresa que cuenta con una trayectoria de cinco (05) años, dedicada a garantizar el suministro de productos derivados de hidrocarburos y manufacturar lubricantes para el mercado nacional, mediante la prestación de un servicio público de calidad, eficiente, en armonía con el ambiente; con personal comprometido y en constante desarrollo, para contribuir al progreso social, político y económico del país. La cultura organizacional presente en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, está conformada por las conductas, costumbres y modos de expresión del personal que allí labora, entre las cuales se encuentran: las normas, los procedimientos, las actitudes, los valores y el lenguaje-técnico.

Ésta Dirección ha realizado gestiones para que sus trabajadores conozcan los valores centrales, la misión, visión y objetivos estratégicos a través de eventos de formación al personal nuevo ingreso, pero a pesar de sus esfuerzos, éstos casi nunca son del conocimiento de todo el personal, debido a que existe una alta rotación de los empleados y ellos a su vez se encuentran desmotivados en su lugar de trabajo, situación que se evidencia en ausencia laboral, irrespeto a la línea supervisora, desinterés para asumir roles y/o responsabilidades, inadecuada vestimenta, incumplimiento del horario de trabajo, falta de compromiso para la entrega de información con criterios de calidad, poca participación e individual, pérdida del talento humano (renuncias). Es importante mencionar que en estos momentos la organización no ha invertido en los adiestramientos técnicos requeridos por el personal y en la compra de equipos tecnológicos necesarios para prestar un servicio de excelente calidad.

Lo antes planteado, ha traído como consecuencia que la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, desconozcan los niveles, en cuanto a relaciones laborales, clima laboral, productividad, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a disminuir su rentabilidad y proyección. Tomando en consideración, que la cultura organizacional está relacionada con el comportamiento de quienes integran la organización, lo

que se convierte en un serio problema si no son analizados dichos factores, ya que pueden ser causa de su éxito o fracaso.

Tomando como referencia lo antes descrito, el presente trabajo de grado analizó la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, con el propósito de disponer de estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia, compromiso, cambiar actitudes y fomentar comunicaciones efectivas y eficientes en beneficio de la organización.

Según lo antes referido, resulta interesante plantear la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias permitirá a la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA motivar a sus empleados garantizando una comunicación efectiva alineada con la Cultura Organizacional de la Empresa?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el cumplimiento de los Principios Corporativos por parte de los trabajadores en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA.
2. Identificar los Principios Corporativos (misión, visión y valores) en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA.
3. Valorar la Cultura Organizacional en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA para el diseño de estrategias.

Justificación de la Investigación

La cultura organizacional permite la incorporación de los factores de campo de acción para adquirir conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes para tener un desempeño efectivo, garantizando resultados, competitividad, productividad y sobre todo, un buen clima que propicie el comportamiento organizacional para lograr una empresa exitosa. De allí que la presente investigación centre su propósitos en tales objetivos.

Desde el punto de vista teórico esta investigación resultó importante por cuanto se profundizó en el estudio del modelo de Comportamiento y Ética, el cual permitió analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, obteniendo estrategias de cambios, ajustes o modificaciones acordes a las necesidades de la organización priorizando los indicadores de gestión en garantía del éxito de la corporación. En relación con las consideraciones de orden metodológico, la investigación constituye una referencia para trabajos de grado sobre éste tema de estudio u otro similar, permitiendo la posibilidad de que se tome como antecedente para futuras investigaciones.

Adicionalmente, con la realización de esta investigación se pretendió despertar la reflexión de la alta Dirección en cuanto a las condiciones laborales en la que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa y el desempeño del trabajador va a depender del conocimiento que tenga de la cultura en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentó revisión teórica que abarca la investigación de documentos y libros bibliográficos vinculados con el tema seleccionado orientando el proceso de investigación; así como, permitir al investigador obtener y recabar datos.

Sustentando lo anterior, Arias (2012), define al marco teórico como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar” (p. 106).

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación se refieren a la revisión de trabajos previos sobre el tema en estudio, los cuales sirven de modelos para futuras investigaciones. Dentro de este contexto Arias (2012), señala que “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para futuras investigaciones” (p. 106).

Toda investigación toma en referencias los aspectos teóricos realizados por autores y especialistas, de esta manera se podrán tener una visión amplia sobre el tema en estudio y el investigador tendrá conocimiento de los adelantos científicos en este aspecto. A continuación se presentan ordenadas de manera cronológica, según el año de publicación, investigaciones vinculadas con el proyecto de grado:

Santana (2016), realizó una investigación titulada “La Cultura Organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la Empresa Pública Ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Periodo 2013-2014”, esta investigación fue presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Buenos Aires, para optar al Título de Magíster en Recursos Humanos; tuvo

como objetivo analizar la cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana. Caso CNT.

El estudio contempló una metodología de tipo hipotético deductivo, cuantitativo y analítico, cuyas técnicas de investigación como la encuesta y test de liderazgo de Kurt Lewin permitieron obtener la información requerida, información que fue clasificada y analizada de acuerdo a los objetivos específicos, categorías de las variables de estudio e hipótesis planteada, la misma que se logró verificar y a su vez permitió demostrar que la cultura organizacional de la CNT EP-Portoviejo, como requiere ser fortalecida de acuerdo a los cambios administrativos y modelo de gestión de la empresa pública ecuatoriana. En respuesta a esta necesidad, se diseña como propuesta un Plan de estrategias para el fortalecimiento del clima organizacional y liderazgo en la CNT Empresa Pública-Portoviejo. La propuesta contiene cuatro talleres específicos sobre los aspectos que deben ser fortalecidos en la cultura organizacional de esta empresa, estos son: Comunicación Afectiva, Motivación Laboral, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

En sus conclusiones la autora encontró que los funcionarios no tienen mayor comunicación ni confianza con su jefe inmediato; es decir, adoptan una actitud de subordinación y respuesta al ejercicio de liderazgo vertical; se pudo establecer que la mayoría del personal no tiene total predisposición y empoderamiento frente a los cambios administrativos; Deficiente comunicación entre los Directores departamentales y los funcionarios. Este trabajo se considera un aporte a la investigación por cuanto se observa diferentes debilidades presentes en el caso en estudio relacionado a que los funcionarios no tienen mayor confianza ni comunicación con los líderes de la organización, situación que afecta el mejoramiento continuo de los procesos alineados a sus objetivos corporativos.

Jeanty (2016), realizó una investigación titulada “Elaboración de una Guía de Identidad Corporativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional”, esta investigación fue presentada ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional; tuvo como objetivo proponer una Guía de Identidad Corporativa para el

fortalecimiento de la empresa El Refugio de los Artesanos S.R.L, la cual se realizó con el propósito de lograr el fortalecimiento de la Comunicación en dicha empresa.

El estudio contempló una metodología de tipo descriptivo enmarcada en la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo; la población quedó representada por 5 empleados de la empresa El Refugio de los Artesanos S.R.L. La técnica que se empleó para la recolección de la información fue la encuesta y el instrumento un cuestionario en escala de tipo Likert. Se les aplicó un instrumento de medición de manera de dar respuesta a los objetivos planteados para luego analizar y cuantificar los resultados a fin de poder desarrollar la guía.

En sus conclusiones la autora determinó que existía una falta de identidad visual bastante marcada, lo que llevo a la empresa a que el personal no estuviera identificado con los elementos de comunicación, por lo cual una puesta en marcha de un plan de imagen por medio de una elaboración de una guía de identidad corporativa, con una debida preocupación permanente de la empresa de manera secuencial y existencia de un control continuo de los resultados que se va logrando a lo largo de su ejecución de sus contenidos. Se observó que la identidad corporativa es el medio de comunicación más directo, completo, permanente y eficaz para vincular a la empresa con entes públicos. La contribución que este estudio, descriptivo de campo, ofreció a los fines de la investigación es que la guía de identidad corporativa ofrecerá a los empleados disponer de un medio de comunicación eficiente y eficaz alineados con los objetivos de la organización.

Ortega, Vergel y Gómez (2014), realizaron una investigación titulada “La Cultura Organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta”, esta investigación fue presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela de Postgrado de la Universidad de Francisco de Paula Santander, para optar al Título de Magíster en Economías, tuvo como objetivo analizar la Cultura Organizacional de la Universidad de Santander, sede Cúcuta.

El estudio fue de naturaleza descriptiva, exploratoria y correlacional. El análisis descriptivo, comprendió la caracterización de aspectos de la cultura de la organización, a partir de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento. El análisis exploratorio y correlacional, se realizó basado en los análisis estadísticos factorial, regresión y caminos. La cultura organizacional se midió en cinco dimensiones, de acuerdo a las respuestas en la escala

likert. Los autores concluyeron que se vislumbran una cultura fuerte en símbolos, estructura física planificada, estabilidad laboral, centralización financiera de la sede central y liderazgo del rector de sede. Adicionalmente, en el análisis de la cultura organizacional, se concluyó que la cultura profesional orientada a eventos de divulgación científica es la que mejor discrimina los grupos. En el análisis de la gestión del conocimiento, la variable que mejor discrimina los grupos es la internalización.

La cultura organizacional de la Universidad basada en valores y prácticas orientadas a la investigación, participación, el trabajo en equipo, la interdisciplinariedad y interés por la innovación, se relacionan positivamente con los procesos de gestión del conocimiento. Los docentes con formación de alto nivel requieren mayores programas e incentivos para generar producción científica. Esta investigación tiene como aporte al presente trabajo de grado la evidencia de que una cultura basada en valores y trabajo en equipo repercute significativamente en los resultados de la organización y por ende en los procesos de gestión del conocimiento.

Por su parte, Abou (2014), realizó una investigación titulada “Sistema de Comunicaciones Internas y su incidencia en los Valores institucionales, reflexión y acción”, esta investigación fue presentada ante la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad José Antonio Páez, para optar al Título de Magíster en Gerencia de la Comunicación Organizacional; tuvo como objetivo analizar el Sistema de Comunicaciones Internas y su incidencia en los Valores institucionales en la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de Carabobo (SDS).

El estudio contempló una metodología de tipo descriptivo y de campo, enmarcada en el diseño no experimental; la población quedó conformada por 65 trabajadores de la empresa SDS. El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario y los datos fueron sometidos a validación de expertos que fueron tabulados a través de la técnica de estadísticas descriptivas. Se les aplicó un instrumento de medición de manera de dar respuesta a las operacionalización de las variables de acuerdo a los objetivos específicos establecidos. Los resultados permitieron evidenciar diversas fallas de comunicaciones, las

cuales han traído como consecuencia una merma de productividad y calidad de gestión, incidiendo en la calidad del servicio que se brinda al público.

También, se determinó que existe una carencia de valores corporativos que define el carácter y filosofía de la organización y establecen conductas deseadas, hacia resultados concretos, los cuales ha traído como consecuencia que los procesos comunicacionales se tornen largos, tediosos, honestos e incongruentes, ya que los colaboradores no sienten la motivación necesaria para desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajo. De igual forma, se comprobó que existe una relación estrecha entre los valores corporativos y la gestión, debido a que si no se dan valores, la comunicación seguirá fallando, por ende, la gestión y calidad de respuesta seguirá siendo opaca. Este trabajo se considera un aporte a la investigación por cuanto se evidencia que la comunicación interna y externa es fundamental para el desarrollo de la gestión organizacional, la cual incide directamente sobre las actitudes, valores y creencias de los empleados en la organización.

Finalmente, fue consultado el trabajo de grado de Rodríguez (2013), realizó una investigación titulada “Estrategias Gerenciales de Cultura Organizacional para la optimización de la Gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo” esta investigación fue presentada ante la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresa, mención Gerencia; tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo.

El estudio contempló una metodología de tipo descriptivo y de campo, enmarcada en el diseño no experimental transversal en la modalidad de proyecto factible; la población quedó conformada por 30 funcionarios y el instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue el cuestionario y un guión de entrevista, los datos fueron tabulados a través de la técnica de estadística descriptiva simple. Los resultados permitieron fundamentar el diagnóstico de necesidad de la propuesta, incluyendo una matriz DOFA.

El autor concluye, que una cultura efectiva de participación, sumado al compromiso institucional y social de los servidores públicos, son clave en la dirección histórica de la

actuación de los órganos contralores ante la sociedad a fin de garantizar una gestión impecable. Por lo que se recomienda implementar la propuesta con la finalidad de que se conozca y se internalice la misión, visión, objetivos y valores del órgano y se logre concretar, además de una cultura organizacional apta para la optimización de la gestión, una actuación laboral individual que permita concretar los planes estratégicos – operativos del órgano contralor. Este trabajo se considera un aporte a la investigación por cuanto las premisas del estudio se fundamentan a que toda organización debe velar por que cada uno de sus empleados internalice la misión, visión, valores corporativos, siendo favorable ya que se pretende fomentar una cultura efectiva de participación, compromiso organizacional y social.

Dirección General Mercado Nacional PDVSA

Reseña Histórica

En 1922 se inicia en Venezuela la explotación petrolera a gran escala y comienza la historia del gas natural, hasta mediados de 1945, el gas era arrojado a la atmósfera sin darle utilización alguna. En 1946, después del primer ordenamiento legal sobre la conservación y utilización del gas, se inicia su uso racional como combustible y materia prima. Ya para 1960 se funda la Corporación Venezolana de Petróleo aprovechando al máximo el gas en toda su magnitud.

A partir de la Ley de nacionalización petrolera en el año de 1975, según decreto Presidencial 1.123 se crea la compañía de Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima (PDVSA). Posteriormente se crean 14 empresas Venezolanas de Petróleo, todas las empresas filiales de PDVSA como son: Amoven, Bariven, Boscaben, Deltaven, Guariven, Lagoven, Llanoven, Maraven, Palmaven, Roqueven, Vistaven, CVP, Meneven y Taloven. Seguidamente con el fin de lograr una operación más controlada en 1976 se originó una integración de las cuatro operadoras más importantes (Maraven, Corpoven, Meneven y Lagoven), perfectamente integradas en todas las actividades del sector (Exploración, Producción, Refinación, Comercialización interna y externa y Transporte) y alineados a la casa matriz que disparaba los lineamientos corporativos.

En 1978 por razones de operación geográfica Corpoven absorbe todas las actividades y personal de Meneven; es decir, desde 1978 hasta 1996 Petróleos de Venezuela queda integrada por tres operadoras Corpoven, Lagoaven y Maraven. Desde Enero de 1997, Petróleos de Venezuela activa la apertura petrolera que trae consigo una profunda transformación del manejo del negocio petrolero en nuestro país en consecuencia se suspenden las operadoras y se crean divisiones los cuales estaban integrados por Gerencias Generales y Filiales.

PDVSA es una empresa propiedad de la República Bolivariana de Venezuela, encargada del desarrollo de la industria petrolera, petroquímica y carbonífera así como del negocio de orimulsión, planificar, coordinar, supervisar y controlar las actividades de sus empresas operadoras y filiales, tanto en Venezuela como en el Exterior. PDVSA lleva adelante actividades en materia de exploración y producción para el desarrollo de petróleo y gas, bitumen y crudo pesado de la Faja del Orinoco, producción y manufactura de orimulsión y explotación de los yacimientos de carbón. Las actividades en exploración están dirigidas hacia la búsqueda de nuevas reservas de crudo liviano y mediano para sustentar los planes de crecimiento de la capacidad de producción así como para profundizar el conocimiento de áreas prospectivas.

En el año de 1997, Petróleos de Venezuela aprobó la reestructuración de la función del Mercado Interno, para lo cual designó a su filial Deltaven (1997-2012) para integrar todas las actividades que realizaban las anteriores filiales; por tanto, tendrá sus propias estaciones de servicio, planta de mezclado, envasado de lubricantes, flota de transporte terrestre y plantas en aeropuertos y puertos. A partir del año 2012, la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA pasa a asumir las actividades de la filial Deltaven, la cual tiene la responsabilidad de comercializar productos con la marca PDV, estos productos son: Combustibles marinos, Combustibles de aviación, Combustible automotor y Lubricantes especiales. Realiza sus actividades conjuntamente con los proveedores y distribuidores, cumpliendo con la normativa legal y corporativa, conservando y protegiendo el recurso humano, las instalaciones y en armonía con el ambiente.

El personal de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA está comprometido, a todos los niveles, con el objetivo de brindar productos y servicios que satisfagan plenamente

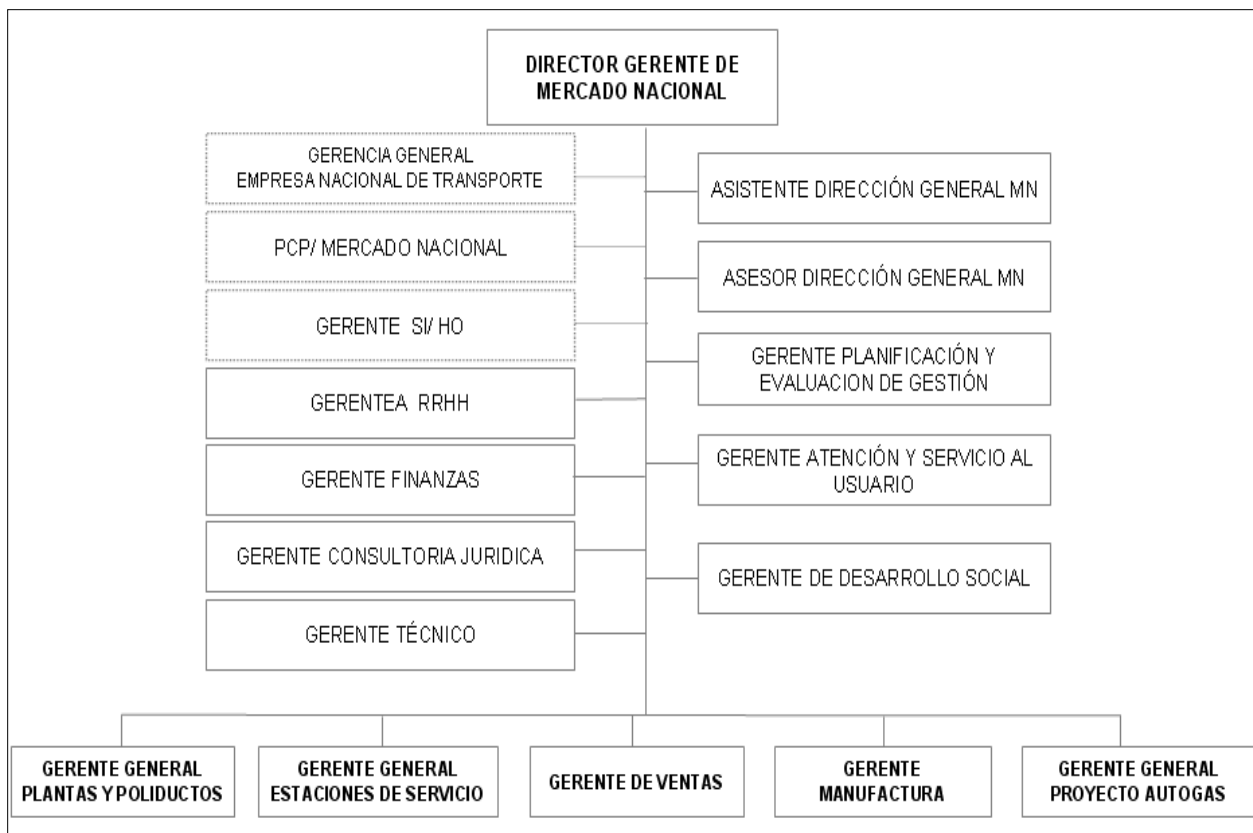
los requerimientos de sus clientes internos y externos. Para alcanzar este objetivo, es política mantener su personal capacitado y con alto profesionalismo, orientado a ofrecer los mejores productos y el mejor servicio a nuestros clientes, utilizando alta tecnología y programas eficientes de aseguramiento de la calidad, acorde con las Normas ISO serie 9000 y QS-9000, todo enmarcado dentro de una rentabilidad del negocio.

Estructura Organizativa

La Dirección General Mercado Nacional PDVSA posee una estructura constituida por áreas o departamentos de trabajos. La misma es de tipo vertical, la cual está comprendida por tres niveles jerárquicos, en el nivel más alto se encuentra el Director Gerente. Luego un segundo nivel, que consta de diez unidades de mando: Planificación y Control de Gestión, Atención y Servicio al Usuario, Desarrollo Social, Gerencia General Empresa Nacional de Transporte, Prevención y Control de Pérdidas (PCP), Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional, Recursos Humanos, Finanzas, Consultoría Jurídica, Gerente Técnico. Finalmente, el tercer nivel con cinco Gerencias Corporativas integradas por Plantas y Poliductos, Estaciones de Servicio, Ventas, Manufactura y Proyecto Autogas.

La presente investigación se realizó en las Gerencias Corporativas de Estaciones de Servicio, Plantas y Poliductos y Ventas, tal como se muestra en la Imagen 1. Éstas Gerencias se encuentran ubicadas en la Av. Bolívar, cruce con calle 138, sector el viñedo, Edificio PDVSA, Valencia, Edo. Carabobo.

Imagen 1. Estructura Organizativa de la Dirección General de Mercado Nacional



Fuente: Gerencia de Planificación y Evaluación de Gestión - Dirección General de Mercado Nacional PDVSA. Rendición de Cuentas Periodo Ene-Dic. 2016.

Misión

Garantizar el suministro de productos derivados de hidrocarburos y manufacturar lubricantes para el mercado nacional, mediante la prestación de un servicio público de calidad, eficiente, en armonía con el ambiente; con personal comprometido y en constante desarrollo, para contribuir al progreso social, político y económico del país.

Visión

Ser la organización de PDVSA reconocida como proveedora de un servicio público, altamente eficiente, en el suministro de los productos derivados de hidrocarburos, alineada con el Plan Socialista de la Nación.

Objetivos Estratégicos

1. Asegurar los medios para el control efectivo de las actividades conexas y estratégicas asociadas a la cadena industrial de explotación de los recursos hidrocarbúrficos.
2. Consolidar un estilo científico, tecnológico e innovador de carácter transformador, diverso, creativo y profundamente dinámico, garante de la independencia y la soberanía económica. Esta iniciativa estará orientada hacia el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades nacionales, de tal forma que reconozca los diferentes actores, formas de organización y dinámicas en el proceso de generación de conocimiento, contribuyendo así a la construcción del Modelo Productivo Socialista, el fortalecimiento de la Ética Socialista y la satisfacción efectiva de las necesidades del pueblo venezolano.
3. Desarrollar modelos de gestión de las unidades productivas incluyentes, participativos con los trabajadores y trabajadoras, alineados con las políticas nacionales; así como, con una cultura del trabajo que se contraponga al rentismo petrolero, desmontando la estructura oligopólica y monopólica existente.
4. Fortalecer el sistema de distribución directa de los insumos y productos, atacando la especulación propia del capitalismo, para garantizar la satisfacción de las necesidades del pueblo.
5. Superar las formas de explotación capitalistas presentes en el proceso social del trabajo, a través del despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras con este proceso, como espacio fundamental para el desarrollo integral de la población.
6. Preservar los valores bolivarianos liberadores, igualitarios, solidarios del pueblo venezolano y fortalecer el desarrollo de una nueva ética socialista.
7. Fortalecer y profundizar las capacidades operativas de nuestra empresa nacional Petróleos de Venezuela.
8. Garantizar la Seguridad Energética del país, optimizando la eficiencia en la planificación estratégica y táctica que permita minimizar los riesgos inherentes a los flujos energéticos en el territorio.
9. Promover, a nivel nacional e internacional, una ética eco socialista que impulse la transformación de los patrones insostenibles de producción y de consumo propios del sistema capitalista.

Valores Corporativos

Según se muestra en Imagen 2, la Dirección General Mercado Nacional PDVSA cuenta con valores corporativos de Ética, Compromiso y Responsabilidad:

Imagen 2. Valores Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional



Fuente: Gerencia de Planificación y Evaluación de Gestión - Dirección General de Mercado Nacional PDVSA. Rendición de Cuentas Periodo Ene-Dic. 2016.

Planes Estratégicos

Los planes de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA se encuentran enmarcados en lo siguiente:

1. Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019, desarrollado en cinco grandes objetivos históricos, objetivos nacionales, estratégicos y generales:

- § Defender, expandir y consolidar el bien máspreciado que hemos reconquistado después de 200 años: La Independencia Nacional.
 - § Continuar construyendo el Socialismo Bolivariano del siglo XXI en Venezuela, como alternativa al modelo salvaje del capitalismo y con ello asegurar la “mayor suma de seguridad social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad”, para nuestro pueblo.
 - § Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la gran potencia naciente de América Latina y el Caribe, que garanticen la conformación de una zona de paz en nuestra América.
 - § Contribuir al desarrollo de una nueva geopolítica internacional en la cual tome cuerpo mundo multicéntrico y pluripolar que permita lograr el equilibrio del universo y garantizar la paz planetaria.
 - § Contribuir con la preservación de la vida en el planeta y la salvación de la especie humana.
2. Plan Estratégico PDVSA: Los lineamientos estratégicos y políticas que en materia de hidrocarburos ha venido adoptando PDVSA y sus filiales, están fundamentados de acuerdo con lo establecido en la Ley del Plan de la Patria; Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, aprobado por la Asamblea Nacional, que contiene las directrices políticas, sociales, económicas y geopolíticas del Gobierno Bolivariano para los próximos años. El Plan está formulado dentro de la orientación estratégica de construir y fortalecer en nuestro país un sistema socialista, procurando la mayor suma de felicidad social en el contexto de la patria grande latinoamericana, contribuyendo a la construcción de un mundo multipolar, visión del proyecto original del Libertador Simón Bolívar.
 3. Plan Estratégico Socialista (PES) de PDVSA 2016-2025: el cual tiene como temas primordiales: a) motorizar el desarrollo territorial socialista y económico nacional; b) fortalecer la diversificación de mercado y la integración energética regional; c) operar y mantener con los mayores estándares de eficiencia de empresas de primer nivel; d) preservar el ambiente en las operaciones de PDVSA; e) reimpulsar los valores y principios socialistas en el trabajo cotidiano.

Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales

Este instrumento define la visión de las normas de comportamiento y actuación a seguir por los trabajadores, donde quiera que se encuentren, apoyando la internalización de los valores de la empresa, siendo establecido como patrón de conducta, tendente a fortalecer el clima organizacional y nuestras relaciones con el entorno, así como reafirmar la gran responsabilidad social que significa ser trabajadora y trabajador de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales.

El Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales se instituye con el propósito de promover un profundo proceso de concientización de los elementales principios que rigen el comportamiento de las trabajadoras y los trabajadores en el ejercicio de sus funciones. Partiendo de la premisa, que “La Moral y la Ética son valores esenciales que orientan la conducta humana en el habitual convivir entre semejantes, guiando a cada persona sobre la idoneidad de sus actuaciones en el marco de lo considerado correcto, en el bien y el deber ser”.

En concordancia con el ordenamiento jurídico que regula la ética del servidor público, todas las trabajadoras y los trabajadores durante el ejercicio de sus funciones y/o en el desempeño de las actividades, propenderán la combinación óptima de los principios de honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, la disciplina, la eficacia, la responsabilidad, la puntualidad, la transparencia y la pulcritud. Este instrumento dispone que toda trabajadora o trabajador debe actuar con dignidad, ser respetuosa o respetuoso, cortés y tolerante con toda persona que deba tratar en el desempeño de sus funciones. Asimismo debe exigir, de manera adecuada, el debido comportamiento y buen trato de las demás personas, debiendo hacer que se respeten sus derechos y se impida cualquier exceso o abuso en detrimento de los mismos.

De igual manera, deben realizar sus funciones con eficiencia, teniendo en cuenta para ello lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, leyes, reglamentos, providencias, circulares e instrucciones, cumplirán rigurosamente con el horario establecido; deberán vigilar, salvaguardar los documentos y bienes confiados a su guarda, uso

o administración. Igualmente, deben conservar una conducta que fortalezca la confianza por su idoneidad, excelencia, integridad, imparcialidad, eficiencia y eficacia para el ejercicio de sus funciones; y evitarán realizar actos que los hagan desmerecer la estimación pública o que puedan comprometer el respeto y el decoro que exige el ejercicio de sus funciones.

BASES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial que más influye en las empresas, y aun cuando esta afirmación constituye un lugar común, es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan la excelencia. Por ello, se le considera como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo. La cultura ha resultado un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para el avance de la tecnología.

Algunos especialistas han fundamentado las teorías existentes sobre el tema, por citar a Robbins (1991):

Quien en la búsqueda de una explicación a los procesos sociales que se desarrollan en las organizaciones, señala que los trabajadores despliegan sus acciones en una relación de alta complejidad, con concepciones aprendidas, que muchas veces están en contradicción con la imagen de la empresa. De allí se considera que los valores culturales son indispensables para la organización y deben promoverse desde dentro de la empresa y estar incorporados en los instrumentos de planificación, tales como la visión, los objetivos estratégicos y la estructura organizativa, para que la organización funcione como sistema dinámico.

Esto contribuye con la viabilidad del negocio al que se dedica en el marco de la globalización y competitividad. Por esta razón, uno de los asuntos que plantea el enfoque cultural de la organización es la calidad del liderazgo para conducir el cambio, relacionado con el manejo del poder, el rol, las tareas y las personas. Pero en general, se acepta que los

valores, las creencias y los principios constituyen el verdadero sustento de un modelo gerencial, por lo que resulta muy complejo el análisis de la cultura de una manera objetiva, ya que ésta se expresa en percepciones manifiestas de los sujetos, a través del lenguaje, las normas, y las expresiones de sus líderes.

También se encuentra Schein (1988),

Quien llama cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Por otra parte, se destacan algunas definiciones, recopiladas por Cruz (2001), las cuales amplían el espectro de esta temática. Entre los autores manejados por Cruz tenemos, En primer lugar, a Petigrew (ob. cit), quien señala que la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, mitos, ritos, entre otros, que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa. En segundo lugar, se encuentra Anzinzu (1885), quien refiere que la cultura es un conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Luego tenemos a Pumpin (1988), quien define a la cultura como el conjunto de normas y valores y de modos de pensar que marcan el comportamiento de los colaboradores a todos los niveles y que dan así su imagen a la empresa.

Finalmente, tenemos a Mintzberg (1984), quien señala que la cultura organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización. La autora después de haber estudiado los autores antes descritos define la cultura organizacional,

Como una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo

de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Luego de exponer las diferentes acepciones relacionadas con la cultura organizacional y dando continuidad al proceso que se desarrolla, teóricamente dicha investigación se sustentará con los aportes de Cruz, Robbins y Shein, por lo que se define a la Cultura organizacional como el entorno interno y externo donde se desenvuelven los individuos y de acuerdo a la organización se tendrá de manifiesto valores, creencias, normas, actitudes, comportamientos y formas de comunicar. De allí que los elementos corporativos son indispensables para la organización y deben promoverse desde dentro de la empresa para que la organización funcione como sistema dinámico.

Principios Corporativos

Los diversos elementos de la cultura estructuran la cotidianidad en las organizaciones y condicionan un modelo de comportamiento, acción y pensamiento. Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional; es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Estos principios se determinan, a través del deseo o voluntad, compromiso y estrategia. Los dos primeros dependen de las personas y el último, de la orientación de la empresa.

Los valores corporativos deben involucrar a todos los grupos de interés de la organización, desde su junta directiva, equipo gerencial y los colaboradores de todo nivel. Los valores según Aguirre (2004) deben identificarse a partir de:

- § La empresa como institución: transparencia, solidez, liquidez, estructura corporativa y código de buen gobierno, entre otros.
- § El empleado, a través de las normas de conducta o maneras de actuar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad.

§ El producto o servicio característicos: marca, tecnología empleada, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos certificados, excelente asistencia y postventa.

§ Existen unas presunciones básicas expuestas por Aguirre (ob. cit) que apoyan lo considerado por Schein en los años ochenta, que están formadas por aquellos supuestos tan repetidos y habituales que casi se creen que son la propia naturaleza de la organización.

Para Cabrera (2006) los elementos a tener en cuenta en la cultura deseada, se detallan a continuación:

1. Misión/Visión/Objetivos: claridad en la misión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea la organización alcanzar o mantener. Apreciación por las normas y conductas que deben existir.
2. Sistema de Valores: clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.
3. Hábitos de Trabajo: tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa; cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, el tipo de producto, el canal de distribución, entre otros; cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.
4. Ritos y Ceremonias: aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.
5. Organización, comunicación e información interna: cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.
6. Características de los Directivos: orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, entre otros.

Partiendo de lo anterior, se pretende con esta investigación analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, conlleva gran parte de lo que aquí se ha identificado como un elemento esencial de la cultura organizacional: los valores que de forma relacionada reflejan los empleados y son expresados en cada uno sus productos y servicios dirigidos a sus clientes.

Estrategia Corporativa

Las estrategias son importantes para las organizaciones, en este sentido según Chandler (2006) define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos” (p.36). Igualmente Anthony (2001) define la estrategia como “el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos” (p.15).

El uso de las estrategias es la planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación. La estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás. Pues la estrategia tiene una dimensión en el tiempo.

Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas, las cuales deben suceder ordenadamente en el tiempo. La estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa. Todas las estrategias deben dividirse en sub-estrategias para lograr una implantación exitosa. ¿Por qué es importante la estrategia corporativa para una compañía? Porque define y permite

la generación de negocios para todas las unidades de la organización y engrandece el portafolio de servicios y productos de la misma empresa (Charca, 2012).

Adicionalmente, Porter (2013), expresa que la estrategia corporativa “es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado” (p.18). En otras palabras, la estrategia corporativa es el plan que debe diseñar la dirección de la organización al comienzo de cada nuevo proyecto para conducir a la plantilla, ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y alcanzar los objetivos establecidos. En resumen, la estrategia corporativa marca la pauta y define el futuro de cualquier organización. Ahora bien, el diseño de una estrategia corporativa supone un desafío complejo y una enorme responsabilidad que exige el mayor compromiso por parte de los encargados de la planificación estratégica. Un plan estratégico suele ser pensado como una herramienta que va a guiar el trabajo y desarrollo de la organización durante los siguientes 2 a 5 años.

Por esta razón, para Charca (2012), existen unos elementos esenciales que deben tenerse en cuenta a la hora de iniciar el proceso de planificación y selección de la estrategia:

Misión: es la declaración del propósito y la razón de ser de la organización. Debe ser claro, conciso y quedarse en la memoria de toda la plantilla de colaboradores.

Visión: es la explicación de hacia dónde se dirige la organización y qué es exactamente lo que aspira a lograr y en lo que quiere convertirse.

Valores: son los principios indiscutibles que rigen la organización. Los valores responden a las creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía.

Objetivos: exponen las metas de la organización. Para la compañía en general suelen abarcar un plan de largo plazo, entre 3 y 5 años, para los departamentos un periodo a mediano plazo, entre 12 a 18 meses, y para los miembros del equipo a corto plazo, entre 6 y 12 meses. Los objetivos proporcionan la visión integral de lo que quiere lograr la organización.

Proceso de implementación: es el proceso posterior a la definición de metas y la planificación de la estrategia. Abarca las asignaciones puntuales para la ejecución del trabajo, el diseño de un calendario para poner plazo a cada tarea, y la identificación de quienes, dónde y cuándo se encargan de ejecutar las funciones y proyectos de la compañía.

Mecanismos de comunicación: la comunicación interna es la herramienta estratégica para transmitir correctamente a todos los colaboradores, sin importar su nivel estratégico, los objetivos, valores y estrategia de ejecución que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

Dirección estratégica: a la dirección de la organización no sólo le corresponde diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos, también debe encargarse de asignar a los directores de los departamentos la supervisión de las tareas puntuales del equipo de colaboradores que tiene a su cargo. Esto con el fin de realizar un minucioso seguimiento al cumplimiento de las funciones que debe desempeñar cada departamento para alcanzar los objetivos globales de la compañía.

Seguimiento y evaluación de resultados: los objetivos que se plantea la compañía deben tener una fecha límite para alcanzarlos, la compañía debe asignar un tiempo adecuado para ejecutar las tareas y completar los proyectos, al tiempo que debe hacer un seguimiento. Apenas se cumplan esos plazos, se debe proceder a realizar una minuciosa evaluación de los resultados obtenidos y tomar las decisiones necesarias para afianzar los éxitos y corregir los errores.

Es importante considerar los elementos necesarios para construir una estrategia corporativa sólida que se convierta en la piedra angular para la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización. La misión, la visión, los valores, los objetivos, la implementación del plan, los mecanismos de comunicación, la dirección estratégica y la evaluación de resultados son todos igual de importantes y en conjunto constituyen la hoja de ruta de una organización que quiera evitar los errores, optimizar su productividad, su competitividad y aumentar su cuota en el mercado año tras año.

En este orden de ideas, la Dirección General de Mercado Nacional, es imperante que dentro de sus directrices organizacionales exista una estrategia corporativa que otorgue un rumbo a sus colaboradores y que sirva como punto de partida para lograr los objetivos y metas de la organización. La estrategia corporativa brindará herramientas para generar una mayor diversificación del negocio en aquellos niveles de la organización que son necesarios para su expansión y desarrollo.

Con respecto al tema en estudio, se considera que la organización debe conocer sus potencialidades y para decidir en alternativas estratégicas debe realizarlo sobre la base de un análisis realista que le permita estudiar y comprender su propia cultura. Por cuanto, el propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea, sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.

Comunicación

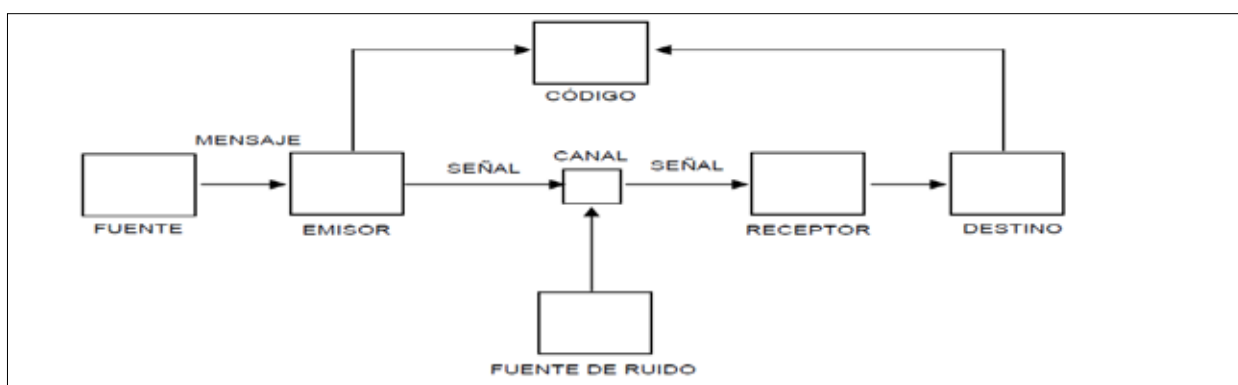
En el marco de la comunicación, se considerará para efectos de éste estudio la teoría de Shannon y Weaver (citado por Aguado, 2004), la cual señala que la comunicación se define como “la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión” (p.28). La teoría matemática de la información de Shannon fue diseñada en el año 1947 crea un nuevo modelo de comunicación. Si bien éste aporta entendimiento para el estudio y comprensión de las comunicaciones humanas mediada, a través de soportes electrónicos, facilitando su comprensión, lo hace desde el punto de vista tecnológico, esclareciendo desde este aspecto, la construcción expositiva del estímulo. Su trabajo, ha sido definido acertadamente como una teoría físico-matemática de la información.

Shannon desarrolla originalmente la idea del modelo, en la empresa de telefonía Bell, en E.E.U.U. dentro de sus laboratorios. Su compañero de trabajo Weaver, es quien posteriormente lo difunde conociéndose como el modelo de Shannon-Weaver. Este aporte matemático, lo ubicamos dentro de la construcción de comunicaciones tecnológicas que

involucran a personas dentro del proceso. Se suele hacer diferencia entre un modelo de comunicación humana y un modelo de información, ya que el aporte es matemático es el que le da sustento científico, de allí que se afirma que en realidad crea una teoría matemática de la información.

Nuevos conceptos aparecen en este modelo, que no estaban previstos en los anteriores, como los conceptos de fuente de información, el codificador que envía el mensaje a través del medio o canal y el concepto de ruido, es decir una interrupción o distorsión de la señal que llega a un decodificador, modificando en parte el mensaje o la posible interpretación del mismo al pasar al destinatario. En este modelo se prevé que el destinado podría responder al estímulo recibido. A continuación se muestra en la Imagen 3, el esquema básico de la comunicación que completa el modelo de acuerdo con la teoría de Shannon y Weaver:

Imagen 3. Esquema Modelo Shannon y Weaver



Fuente: Aguado, 2004.

En resumen características principales del modelo: facilita la comprensión de la comunicación humana, unidireccionalidad de la comunicación, advierte posible respuesta del destinatario, advierte un emisor considerado como “fuente” de información, describe un emisor-codificador y un receptor-decodificador del estímulo o señal, mensajes codificados como estímulos o señales, describe un canal como soporte de comunicación, la inteligencia desde la fuente de emisión, nivel de conocimiento del receptor (cultura en común) para interpretar el mensaje, pasividad del receptor, es considerado como unidad de la masa, carece de interacción efectiva.

En otras palabras, las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta. En este mismo orden de idea, se incorpora a la comunicación la eficacia y según Chiavenato (1999) la define “cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere” (p.86). Una buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle. En la buena comunicación, la comprensión es la meta que se alcanza.

La comunicación eficaz ayuda a construir niveles cada vez más profundos de confianza y comprensión y ayuda a trascender las limitaciones del trabajo. Es por ello que toda organización, en aras de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia. A los efectos de esta investigación, se hace énfasis que la comunicación permite a la organización emitir señales sobre su cultura y elementos identitarios, que contribuirán a la conformación de la imagen en sus públicos; asimismo, la comunicación es de suma importancia en virtud que cuando una organización cuenta con una cultura fuerte, tendrá además una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus miembros, estos cuentan con una especie de brújula que orienta sus acciones y su comportamiento diario.

Comunicación Organizacional

El estudio de la comunicación organizacional puede ubicarse en el campo universal de las ciencias sociales alrededor de hace tres décadas. Los principales teóricos son conocidos como: Max Weber (1909-1949) con su “Burocracia”, el francés Henry Fayol, creador de la “Teoría Clásica de la Administración” (1916-1949) y el estadounidense Frederick Taylor, “Padre de la Administración Científica del Trabajo” (1911). Chiavenato (1999) expresa que

para estos teóricos la comunicación de la empresa, según las escuelas clásicas “es vista principalmente como información operativa y formal” (p.142).

Para la Doctora en Ciencias de la Comunicación, Trelles (2001) “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (p.3). Dicha modalidad se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno.

Ahora bien, Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), son los teóricos más representativos con una nueva perspectiva de la comunicación, sobre todo basado en asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional. El gran reto de la función administrativa, comunicación se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones internas y externas. Otro aspecto importante de esta tendencia es la explotación de las tecnologías como un objeto activador de la comunicación, especialmente con el advenimiento de la telemática. La creación de redes, la comunicación con láser, la fibra óptica y los sistemas de ordenadores centrales de conmutación creció significativamente y extendió una idea de conectividad en el contexto de la empresa (Matheus, 2012).

En la actualidad no se puede ver una comunicación desintegrada de la sociedad donde opera. La comunicación integrada en las organizaciones surgió como una forma de reunir los contenidos de los diferentes sectores. Se presenta como un conjunto de varias áreas de la comunicación organizacional externa, interna, institucional que actúen de acuerdo con un plan y unas estrategias globales, se complementan en su diversidad y especificidades, lo que resulta en un efecto sinérgico, que es revelado en la comunicación organizacional en su conjunto (Matheus, 2012).

La comunicación organizacional según Fernández (2002) se divide en:

Comunicación Interna, cuando los mensajes están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como: el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Comunicación Externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

Es importante considerar que la comunicación y la cultura son inseparables, dado que la primera se forma y transmite a través de los procesos comunicativos, los que permiten la construcción de símbolos y significados compartidos. Una adecuada comunicación debe fluir en todas las direcciones para así integrar los distintos niveles de la organización optimizando la participación del personal. De esta manera todos los integrantes se convierten en entes activos sin importar su cargo o estatus y en consecuencia personal altamente comprometido alineado con los principios corporativos de la organización.

BASES LEGALES

Las Empresas del Estado, tal como lo es PDVSA, son personas jurídicas de derecho público constituidas de acuerdo a las normas de derecho privado, en las cuales la República, los estados, los distritos metropolitanos y los municipios, o alguno de los entes descentralizados funcionalmente a los que se refiere el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica, solos o conjuntamente, tengan una participación mayor al cincuenta por ciento del capital social, todo ello de conformidad con el artículo 101 de la Ley Orgánica de la Administración Pública. Por lo que, para el desarrollo de esta investigación corresponde revisar las disposiciones legales inherentes a la formación, estructura organizativa, ética y

competencias de sus trabajadores, en atención a la Dirección General Mercado Nacional de PDVSA.

El artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela dispone que:

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Se consagra así, los altos principios que deben regir la conducta de la Administración Pública. Para desarrollar estos Principios constitucionales, se dictó la Ley Orgánica de la Administración Pública, que tiene por objeto establecer bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la misma, siempre al servicio de las personas, y dirigida a la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social, tal como se establece en el artículo 3 ejusdem:

La Administración Pública tendrá como objetivo de su organización y funcionamiento hacer efectivos los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas, el goce y ejercicio de los derechos humanos (p.02).

En este orden de ideas, se desarrollan los principios de publicidad normativa, de responsabilidad patrimonial de la Administración Pública, de rendición de cuentas, de Responsabilidad Fiscal, de control de gestión, de eficacia, de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos, Principio de suficiencia, racionalidad y adecuación de los medios a los fines institucionales, Principio de simplicidad, transparencia y cercanía organizativa a las personas, Principio de coordinación, de cooperación, de lealtad institucional, Principio de la competencia, Principio de jerarquía, Principio de descentralización funcional, entre otros.

En concordancia con el ordenamiento jurídico que regula la ética del servidor público, todos los trabajadores durante el ejercicio de sus funciones y/o en el desempeño de las actividades, propenderán la combinación óptima de los principios de honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, la disciplina, la eficacia, la responsabilidad, la puntualidad, la transparencia y la pulcritud, todo ello para promover un clima de armonía, acorde con la organización.

En este sentido, y como Normativa interna, destaca el Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, instrumento que tiene como propósito codificar el conjunto de principios y normas que rigen la conducta que deben asumir las trabajadoras y los trabajadores de PDVSA y sus Filiales, a fin de garantizar comportamientos acordes a los postulados esenciales de la ética pública y los elementales valores de probidad, honestidad, disciplina, honradez, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, discreción, veracidad, lealtad, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad.

Asimismo, este instrumento ratifica que:

Toda trabajadora o trabajador debe actuar con dignidad, ser respetuosa o respetuoso, cortés y tolerante con toda persona que deba tratar en el desempeño de sus funciones. Asimismo debe exigir, de manera adecuada, el debido comportamiento y buen trato de las demás personas, debiendo hacer que se respeten sus derechos y se impida cualquier exceso o abuso en detrimento de los mismos.

Este instrumento define la visión de las normas de comportamiento y actuación a seguir por los trabajadores de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA objeto de estudio, apoyando la internalización de sus valores corporativos, siendo establecidos como patrón de conducta, tendente a fortalecer el clima y cultura organizacional y sus relaciones con el entorno, así como reafirmar la gran responsabilidad social que significa ser trabajador de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus Filiales.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Canal: es el medio físico por el que se transmite el mensaje (Aguado, 2004, p. 28).

Código: es la forma que toma la información que se intercambia entre la Fuente (el emisor) y el Destino (el receptor) de un lazo informático. Implica la comprensión o decodificación del paquete de información que se transfiere (Aguado, 2004, p. 28).

Decodificar: aplicar inversamente las reglas de su código a un mensaje codificado para obtener la forma primitiva de este (Real Academia Española, 1992, p.230).

Disciplina: es la observancia estricta a las normas que consiste en cumplir y hacer cumplir las leyes, reglas, directrices y/o políticas que orientan el ejercicio de las funciones de las trabajadoras y los trabajadores, que debe caracterizarse por la obediencia e idoneidad de su actuar (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.15).

Eficacia: se refiere a la habilidad de lograr los resultados que se desean o se esperan, en el menor tiempo posible y con logro óptimo de los objetivos planteados (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.15).

Eficiencia: se refiere a la capacidad de conseguir un efecto determinado, contando con algo o alguien para obtener el resultado previsto (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.16).

Emisor: es quien emite el mensaje, puede ser o no una persona (Aguado, 2004, p. 28).

Honestidad: Es la decencia, el recato, el pudor, dignidad en los dichos y en los hechos. Cualidad que exige actuar teniendo en cuenta los fines públicos, excluyendo cualquier comportamiento en desmedro del interés colectivo, destinado de alguna manera al provecho personal o grupal de las trabajadoras y los trabajadores, o de un tercero cualquiera que sea, o buscarlo u obtenerlo por sí mismo o por interpuesta persona (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.16).

Lealtad: es la manifestación permanente de fidelidad que se traducirá en constancia y solidaridad para con las instituciones, supervisores, compañeros y subordinados, y cuando se ejercita en ausencia de los superiores alcanza su máxima expresión. (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.16).

Mensaje: es lo que se quiere transmitir (Aguado, 2004, p. 28).

Probidad: es la bondad, rectitud de ánimo, integridad y honradez en el obrar, se representa en cumplimiento de las obligaciones que informan el llamado contenido ético, por tanto toda conducta contraria a estos principios constituyen falta de probidad (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.18).

Puntualidad: es el cumplimiento de los compromisos contraídos y las tareas, encargos y trabajos asignados sean cumplidos dentro de los lapsos establecidos, también impone exactitud y precisión en el cumplimiento del horario para el desarrollo de las actividades ordinarias y extraordinarias relacionadas con sus labores, esto es, llegar a la hora debida y cumplir con sus obligaciones en el tiempo previsto (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.18).

Receptor: es quien recibe la información. Dentro de una concepción primigenia de la comunicación es conocido como receptor, pero dicho término pertenece más al ámbito de la teoría de la información (Aguado, 2004, p. 28).

Responsabilidad: significa la disposición y diligencia en el cumplimiento de las competencias, funciones y tareas encomendadas, el tomar la iniciativa de ofrecerse a realizarlas; así como la permanente disposición a rendir cuentas y asumir las consecuencias de sus acciones u omisiones, que hayan constituido un quebrantamiento del orden, sin excusas o eximentes (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.19).

Transparencia: es la ejecución diáfana y límpida de todos los actos asociados al cumplimiento de las funciones, implicando que estos, tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona que tenga interés legítimo en el asunto, conservando la claridad en todos los procesos y asuntos, sin dudas ni ambigüedades (Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales, 2016, p.19).

Cuadro 1. Operacionalización de Variables

Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicador	Item	Técnicas e Instrumentos
Diagnosticar el cumplimiento de los Principios Corporativos por parte de los trabajadores en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA	Principios Corporativos	Principios Corporativos	Conocimiento	1	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
			Imagen	2	
			Cumplimiento	3	
			Inducción	4	
			Divulgación	5	
		Misión	Servicio público	6	
			Suministro de Producto	7	
		Valores Corporativos	Empatía	8	
		Visión	Cumplimiento	9	
		Código de Ética	Conocimiento	10	
			Práctica	11	
		Estrategias Comunicacionales	Comunicación	12	
Identificar los Principios Corporativos (misión, visión y valores) en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA.	Principios Corporativos	Medios de Difusión	Carteleras	1	Técnica: La Observación Instrumento: Lista de Cotejo
			Panfletos	2	
			Nota de Interés	3	
			Periódicos Digitales	4	
			Redes Sociales	5	
			Eficiencia	6	
		Capacitación	Eventos	7	
			Planes	8	
			Contenido	9	
		Código de Ética	Contenido	10	
			Divulgación	11	
			Eficiencia	12	
		Cultura Organizacional	Niveles de Comunicación	13	
Valorar la Cultura Organizacional en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA para el diseño de estrategias	Cultura Organizacional	Estrategias Comunicacionales	Contenido	1	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de Entrevista
			Divulgación	2	
			Tiempo	3	
			Medios	4	
			Motivación	5	
		Principios Corporativos	Cumplimiento	6	
			Comunicación	7	
		Actitudes	Valores Organizacionales	8	
			Creatividad	9	
			Resiliencia	10	
		Cultura Organizacional	Comunicación	11	
			Cumplimiento	12	

Fuente: Elaboración propia, (2018).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la realización del trabajo de investigación; en este orden de ideas Arias (2012) señala que el marco metodológico se corresponde a: “Cómo se realiza el estudio para responder al problema planteado” (p. 110). El marco metodológico sirvió para el desarrollo del estudio dirigido a analizar la Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, en virtud que permitió contemplar los elementos y pasos metodológicos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En función a esto, la investigación respondió al enfoque mixto, siendo este un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema. Este nuevo enfoque se fundamenta en la triangulación de métodos y para Hernández Sampieri y Otros (2010) el paradigma mixto va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno, ya que implica desde el planteamiento del problema, mezclar la lógica inductiva y la deductiva, por lo que un estudio mixto debe serlo en el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue de campo con apoyo documental. De campo en virtud que los datos fueron recogidos de la realidad y documental porque para cumplir con los objetivos planteados se contó con los conocimientos sobre las bases teóricas que sustentan la investigación, tomando en consideración distintas fuentes como impresas o electrónicas.

Desde esta perspectiva, Sabino (2007) expone que la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde

ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 41). Para Fidiás (2012), define la investigación documental como: “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios; es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos” (p.27).

El nivel de la investigación fue descriptivo ya que se describen los hechos como son observados, sirven para identificar o establecer características, elementos, propiedades, conductas y/o factores que intervienen en una situación, evento, fenómeno o población. Para Van Dalen, D. (1991) define la investigación descriptiva, según lo siguiente:

La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación fue no experimental. El carácter no experimental de esta investigación obedece a que el investigador no ejercerá una manipulación directa sobre las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En síntesis el investigador no construirá ninguna situación, sino que serán observadas situaciones ya existentes que no fueron provocadas intencionalmente por el mismo.

Palella y Martins (2012) al comentar sobre el diseño no experimental indican que “es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable (...) Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para

luego analizarlos”(p. 87). En cuanto a la dimensión temporal o número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales tendrá lugar la recolección de los datos, el diseño de la investigación fue de tipo Transeccional. Hernández Sampieri y Otros (2010) al hacer referencia al diseño Transeccional de la investigación señalan que “recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 151).

Población

La población es el universo de los trabajadores que conforman la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA específicamente en sus Gerencias Corporativas de Estaciones de Servicio, Plantas y Poliductos y Ventas; por lo tanto, la población constó de veinte cinco (25) trabajadores y trabajadoras, de los cuales veinte cuatro (24) fueron Analistas de las Gerencias Corporativas y uno (1) Director Gerente de la Dirección General de Mercado Nacional. Dicho universo se correspondió con una población finita. Según Ludewig (2008) la Población (o universo) “es cualquier colección finita o infinita de elementos o sujetos” (p. 14). De igual forma, Balestrini (2006) define la población como: “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes” (p. 137).

Al respecto, en atención a lo señalado la población en estudio fue finita y tiene características muy comunes. Según Ramírez (2008), una población finita es “aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total” (p. 92). Así, entonces, la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población. A continuación se muestra el Cuadro 2, con la representación de la población objeto de estudio:

Cuadro 2. Representación de la Población

	Características	Población
Gerencias Corporativas	Analistas Plantas y Poliductos	5
	Analistas Estaciones de Servicio	14
	Analistas Ventas	5
Dirección	Director Gerente	1
Total:		25

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Muestra

La muestra constituye una representación de la población, de allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. Al respecto Balestrini (2006) define la muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 81). Debido a que la población es pequeña y de fácil acceso para el investigador, se tomó toda y se denomina muestreo censal, Ramírez (2008), señala: "la muestra censal es aquella porción que representa toda la población" (p. 2). En resumen y tomando como base lo antes descrito, se sustentó los objetivos planteados seleccionando una muestra igual a la población en estudio.

Instrumentos de Recolección de Datos

Una vez definida las variables e indicadores de la presente investigación, se procedió al diseño de los instrumentos para el levantamiento de la información representativa de la muestra. Dentro de este contexto, se utilizó como técnicas la encuesta, la observación directa, la entrevista y como instrumentos para recoger y almacenar la información el cuestionario, lista de cotejo, guía de entrevista, respectivamente, con el fin de obtener datos primarios o directos de la realidad.

Las técnicas son un grupo de aplicaciones que el investigador pone en práctica con un determinado fin para alcanzar el objetivo planteado. Según Tamayo y Tamayo (2003) “La técnica de recolección de datos es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos” (p.114). En este orden de ideas, Arias (2012) señala que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (oral o escrito), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, entre otros” (p.111).

Con relación a esto, la encuesta permitió obtener información relevante con respecto la investigación, y permitió conocer las opiniones de los veinticuatro (24) Analistas de las Gerencias Corporativas. El Cuestionario fue diseñado con preguntas de selección múltiple con cinco opciones de respuestas según escalamiento tipo Likert (Siempre (1), Casi Siempre (2), Algunas veces (3), Casi nunca (4) y Nunca (5). Para Hernández Sampieri y otros (2010) el Cuestionario consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción del sujeto. Por su parte Tamayo y Tamayo (2003), explica que: “La encuesta es un cuestionario que se lee al responder, continua una serie de ítem empadronados a quien responde” (p. 181).

Seguidamente, se empleó la Observación de forma directa en los procesos organizacionales de la Dirección General de Mercado Nacional. Palella y Martins (2012) mencionan lo siguiente, esto tiene lugar “cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar” (p. 118). El instrumento utilizado fue la lista de cotejo ya que es una herramienta que se puede utilizar para observar sistemáticamente un proceso al ocupar una lista de preguntas. Según Arias (2012) la define como la denominada lista de control o de verificación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada.

Finalmente, otra de las técnicas utilizadas fue la entrevista realizada al Director Gerente de la Dirección General de Mercado Nacional y se utilizó como instrumento un guión preestablecido. Hernández Sampieri y otros (2010), expresan que la entrevista permite la comunicación establecida entre el investigador y el sujeto estudiado a fin de obtener

respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Para Arias (2012) El guión de entrevista es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados.

Análisis e Interpretación de Resultados

En esta fase de análisis de los datos, se efectuó la clasificación de los datos una vez aplicados los instrumentos, comprende dos actividades fundamentales como lo son la Codificación y la Tabulación. Por ende Balestrini (2001), afirma:

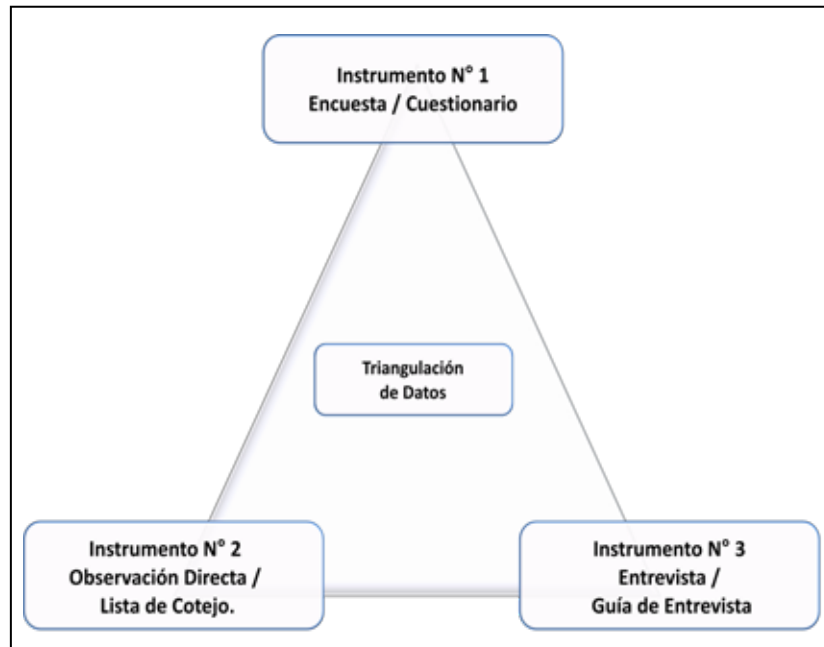
El análisis e interpretación de los datos, no se constituye en una fase que se improvisa posteriormente a la recolección y al procesamiento de los mismos. Dentro de esta perspectiva, a fin de proceder positivamente en todo lo relativo a esta etapa, es recomendable antes de recolectar los datos, introducir un análisis anticipado, donde se planifique previamente lo que se hará cuando se recolecten éstos, y considerar a partir de una exhaustiva reflexión, por parte del investigador.

Por ello, el procesamiento de los datos en este estudio se realizó haciendo énfasis en la representación gráfica. En ese sentido, se utilizó la técnica de la estadística descriptiva como lo son el uso de cuadros. También se elaboró gráficos de barras. En este sentido Hernández Sampieri y otros (2010), define a la estadística descriptiva como el “procedimiento empleado para organizar y resumir conjuntos de observaciones en forma cuantitativa. El resumen puede hacerse mediante tablas, gráficos o valores numéricos. Los conjuntos de datos que contienen observaciones de más de una variable permiten estudiar la relación o asociación que existe entre ellas”.

Finalmente, se utilizó la metodología de la Triangulación con el objeto de contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Al respecto Arias (2012) señala que en esta tipología se considera como el uso de múltiples fuentes de datos para obtener diversas visiones acerca de un tópico para el propósito de validación. El instrumento correspondiente a la triangulación es la matriz triangular, de la cual expone Bisquerra y Álvarez (1996), “...que

permite reconocer y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí” (p. 264), por lo que mediante el uso de esta técnica se hace posible contrastar las fuentes de información obtenidas de las diferentes fuentes de datos. A continuación se puede apreciar a través de la siguiente Imagen 4:

Imagen 4. Matriz Triangular



Fuente: Elaboración propia (2018).

En la imagen antes mostrada se puede apreciar la estrategia de interpretación de datos, en virtud de la cual se busca confrontar las unidades de análisis y categorías arrojadas tanto en la encuesta, como en la observación y entrevista realizadas en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA. Esta triangulación se completa con la constatación de esos datos con las bases o fundamentos teóricos recabados a lo largo de la investigación y de esta manera se puede encuadrar dentro de la visión de Morse y Chung (2003), los cuales manifiestan que: “la triangulación proporciona una visión holística, múltiple y enriquecedora” (p. s/n).

Validez del Instrumento

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide las variables e interrogantes plasmadas en la investigación; de acuerdo con éste contexto, Hernández Sampieri y otros (2010), mencionan que “es probablemente la más importante, sobre todo desde una perspectiva científica, y se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (p. 203).

En este orden de ideas, los instrumentos aplicados fueron sometidos a la técnica del juicio de expertos, donde se entregaron a tres (3) profesionales en la materia, un ejemplar del cuestionario, lista de cotejo y guía de entrevista; así como, una matriz para esta evaluación. Los expertos aportaron sus opiniones y sugerencias determinando efectivamente que los instrumentos miden los objetivos planteados (Anexo I). Uno de los expertos considero prudente eliminar de la Encuesta los ítem N° 8, 9, 10, 15 y 17, por su parte otro de ellos recomendó eliminar las preguntas N° 8, 9 Y 10, por lo que siguiendo estas instrucciones se ajustó dicho instrumento pasando de 17 preguntas a 12 preguntas.

Confiabilidad del Instrumento

A los efectos de la presente investigación, la técnica utilizada para determinar el nivel de confiabilidad de los instrumentos de medición fue el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual es propicio para determinar la consistencia interna de las preguntas que forman parte del instrumento de medición. Palella y Martins (2012) definen la confiabilidad del instrumento como “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (p. 164). En este sentido, Hernández Sampieri y otros (2010), señalan que la Confiabilidad se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p. 200).

Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad

El coeficiente de Alfa Cronbach, produce valores que oscilan entre cero (0) y uno (1), donde cero emite un coeficiente nulo y uno significa máxima confiabilidad. La interpretación se realiza de acuerdo al cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 3. Escala de interpretación de la magnitud del Coeficiente de Confiabilidad de un instrumento

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Hernández Sampieri y otros, (2010).

A los efectos del presente Trabajo de Grado, para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicó prueba piloto a tres (3) trabajadores de la Gerencia Corporativa de Estaciones de Servicio, quienes forman parte de la muestra seleccionada.

Cuadro 4. Representación de la Muestra – Prueba Piloto

Gerencia Corporativa	Características	Muestra
	Analistas Estaciones de Servicio	3
Total:		3

Fuente: Elaboración propia (2018).

Se utilizó la fórmula estadística de Coeficiente de Alfa Cronbach, la cual se expresa como:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

Cuadro 5. Distribución de las respuestas según el cuestionario aplicado en la PruebaPiloto

SUJETO \ ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	SUMATORIA
1	4	3	4	4	2	3	4	3	4	3	3	3	40
2	5	4	5	4	3	4	5	3	3	5	5	4	50
3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	40
suma items	13	10	13	11	8	11	12	9	10	11	12	10	130
Promedio	4,3333	3,333	4,333	3,667	2,667	3,667	4	3	3,333	3,667	4	3,333	43,3333
cuadrado 1	0,1111	0,111	0,111	0,111	0,444	0,444	0	0	0,444	0,444	1	0,111	11,1111
cuadrado 2	0,4444	0,444	0,444	0,111	0,111	0,111	1	0	0,111	1,778	1	0,444	44,4444
cuadrado 3	0,1111	0,111	0,111	0,444	0,111	0,111	1	0	0,111	0,444	0	0,111	11,1111
suma cuadrados	0,6667	0,667	0,667	0,667	0,667	0,667	2	0	0,667	2,667	2	0,667	66,6667
varianza	0,2222	0,222	0,222	0,222	0,222	0,222	0,667	0	0,222	0,889	0,67	0,222	22,2222
suma Items s2i	4												
suma Total s2t	22,222												
Coficiente	0,8945												

Fuente: Elaboración propia (2018).

Sustituyendo valores en la fórmula para el cálculo del Coeficiente de Alfa Cronbach, se tiene lo siguiente:

$$\frac{12 - 4}{12 - 1} = 0,8945$$

= **0,89** ; conforme al resultado obtenido se tiene una confiabilidad Muy Alta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTEPRETACIÓN DE LOS DATOS

Aplicados los instrumentos, se procedió al análisis y presentación de los datos de acuerdo con los objetivos específicos planteados en el presente Trabajo de Grado.

Aplicación de la Encuesta

Se diagnosticó el cumplimiento de los principios corporativos por parte de los trabajadores en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA. A continuación resultados obtenidos, luego de la aplicación del cuestionario a 24 trabajadores de las Gerencias Corporativas de la Dirección General de Mercado Nacional:

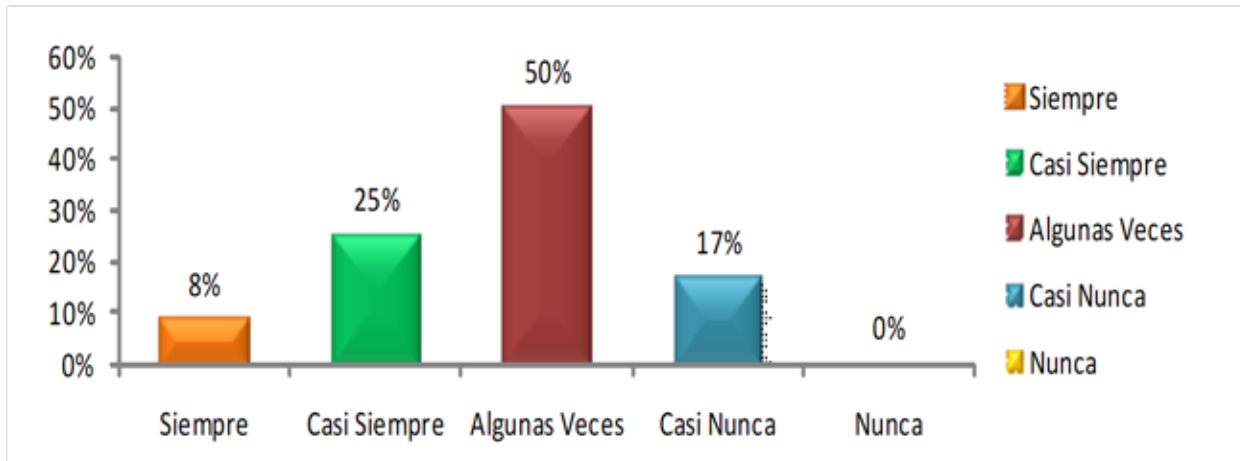
Ítem N° 1. ¿Los Principios Corporativos de la DGMN son conocidos por sus trabajadores?

Cuadro N° 6. Conocimiento de los Principios Corporativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	8,3%
Casi Siempre	6	25,0%
Algunas Veces	12	50,0%
Casi Nunca	4	16,7%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico N° 1. Los Principios Corporativos de la DGMN son conocidos por sus trabajadores?



Fuente: Cuadro N° 6.

Análisis: Se evidencia que la mitad de los encuestados (50,0 por ciento) se enmarcan en el ítem “alguna vez” y se infiere que los principios corporativos son conocido mas no aplicado; es decir, que el trabajador no se interesa en detallar la misión, visión y valores de la empresa o de verificar si están actualizados, si de verdad se encuentran alineados con los objetivos de la corporación y se percibe que este conocimiento es de poco interés para el encuestado.

Partiendo de esta premisa los principios corporativos en el presente Trabajo de Grado se encuentran integrados por la misión, visión y valores, elementos esenciales que permiten estar alineados con los objetivos y estrategias de la organización. Aguirre (ob. cit) señaló que dichos principios se manifiestan en los trabajadores a través de las normas de conducta o maneras de actuar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad.

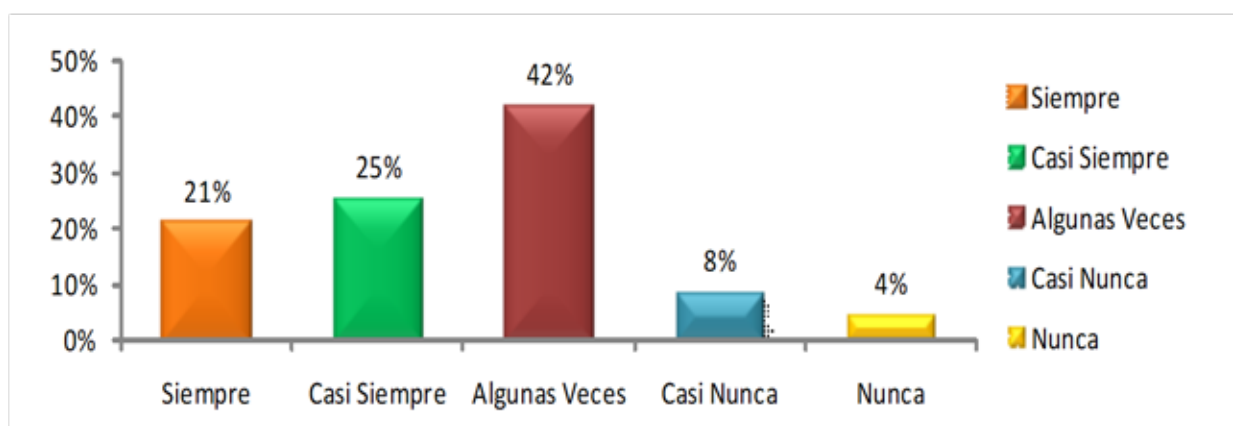
Ítem N° 2. ¿Los Principios Corporativos de la DGMN reflejan la imagen que se quiere proyectar de la Organización, y su compromiso con los trabajadores?.

Cuadro N° 7. Imagen Organizacional y compromiso de los trabajadores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	6	25,0%
Algunas Veces	10	41,7%
Casi Nunca	2	8,3%
Nunca	1	4,2%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico N°: 2. Los Principios Corporativos de la DGMN reflejan la imagen que se quiere proyectar de la Organización, y su compromiso con los trabajadores?



Fuente: Cuadro N° 7.

Análisis: Se deduce según los resultados previos, que la mayoría de los encuestados (41,7 por ciento), se inclinan en que los principios corporativos reflejan claramente la imagen que se quiere proyectar de la DGMN y su compromiso con los trabajadores, esto resulta importante para esta investigación dado que se visualiza una aceptación o conformidad con el contenido de la misión, visión y valores corporativos, tal cual como lo expresó Cabrera (ob. cit), los sistema de valores deben clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización.

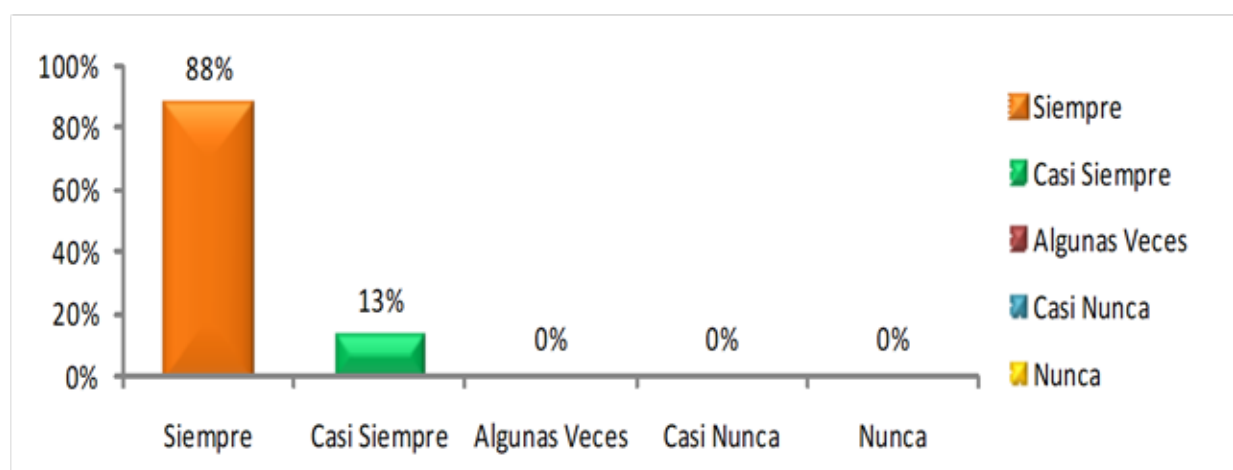
Ítem N° 3. ¿Considera importante cumplir los Principios Corporativos para el eficiente desarrollo de las actividades en pro de la organización?

Cuadro N° 8. Cumplir los Principios Corporativos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	87,5%
Casi Siempre	3	12,5%
Algunas Veces	0	0,0%
Casi Nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico N°: 3. Considera importante cumplir los Principios Corporativos para el eficiente desarrollo de las actividades en pro de la organización?



Fuente: Cuadro N° 8.

Análisis: Se aprecia que la mayoría de los trabajadores (87,5 por ciento) consideran que siempre es importante cumplir los principios corporativos para el eficiente desarrollo de las actividades en pro de la organización, esto denota el interés o intención de los trabajadores en realizar una buena gestión organizacional. Alineado con lo citado por Cabrera (ob. cit), en una cultura deseada se debe tener en cuenta: la claridad en la misión, en la visión, en los objetivos, el grado en que los miembros perciben claramente lo que desea alcanzar o mantener. Los

principios sirven de fundamento para el sistema de dirección de la organización, permitiendo a sus trabajadores tener claridad en los objetivos propuestos; así como también, define la visión que la empresa tiene de sí misma, es por ello, se debe ser garante del cumplimiento de dichos principios corporativos aras de estar alineados con la organización.

Ítem N° 4. ¿Al momento de su ingreso a la DGMN, se les proporciona inducción respecto a los Principios Corporativos de la Organización?

Cuadro N° 9. Inducción respecto a los Principios Corporativos de la Organización

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12,5%
Casi Siempre	3	12,5%
Algunas Veces	5	20,8%
Casi Nunca	6	25,0%
Nunca	7	29,2%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 9.

Análisis: En base a los datos obtenidos, se deduce que existen fallas importantes al momento del ingreso del personal, dado que la mayoría de la población encuestada (54,2 por ciento) indicó que nunca o casi nunca han recibido charla o inducción en materia de principios

corporativos, esto resulta una desventaja teniendo que los trabajadores no conocen la misión, visión y valores de la empresa, es decir, no se les indica hacia donde debe ir orientado su trabajo. Dentro de este contexto resulta significativo señalar lo expresado por Faccini (ob. cit).. donde destaca que la transmisión de los valores corporativos debe involucrar a todos los grupos de interés de la organización, desde su junta directiva, equipo gerencial y los colaboradores de todo nivel.

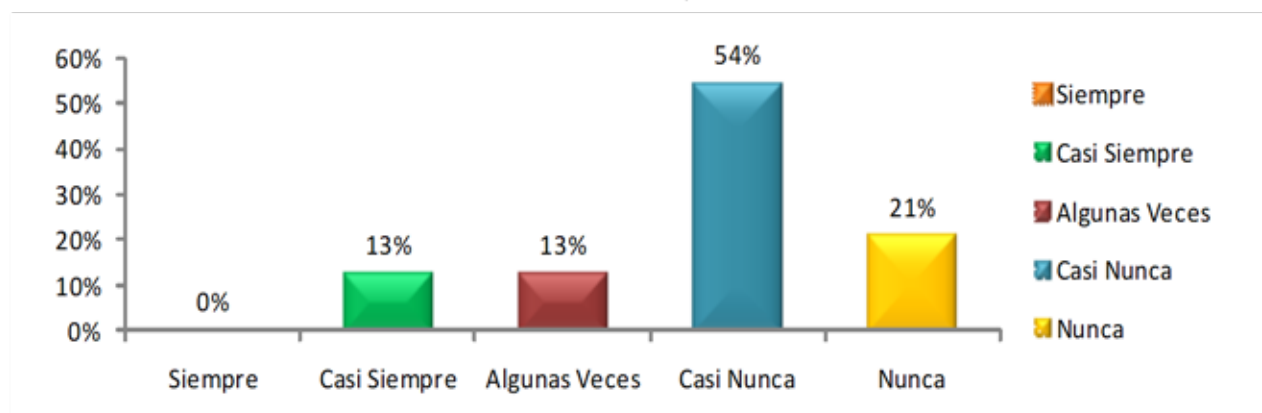
Ítem N° 5. ¿Con periodicidad se realizan las campañas de divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN?

Cuadro N° 10. Divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi Siempre	3	12,5%
Algunas Veces	3	12,5%
Casi Nunca	13	54,2%
Nunca	5	20,8%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).

Gráfico N°: 5. Con periodicidad se realizan las campañas de divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN?



Fuente: Cuadro N° 10.

Análisis: En base a los datos obtenidos, la mayoría encuestada (54,2 por ciento) manifestó que no existe periodicidad en las campañas de divulgación y se puede conjeturar que en la DGMN casi nunca se realizan campañas de divulgación de los principios corporativos, por lo que se

supone que estos mecanismos no están resultando eficaces para proyectar la información corporativa de la Dirección.

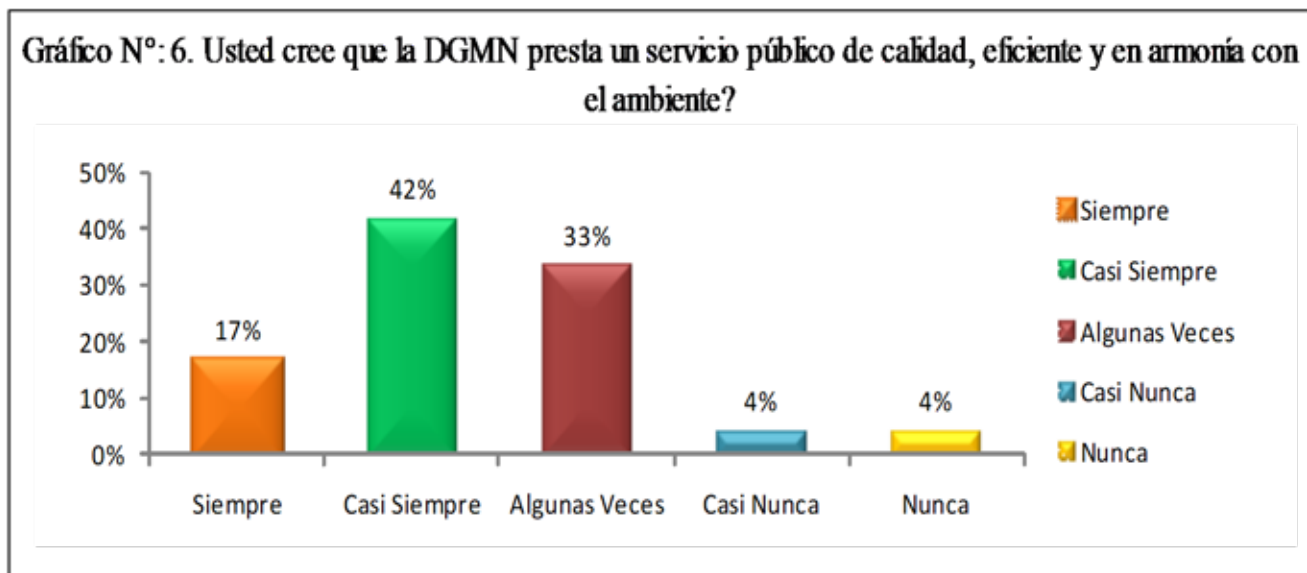
En este orden de ideas, se hace necesario definir el periodo de tiempo y las actividades con que se refuerzan cada una de las campañas de divulgación de los principios corporativos, en aras de fortalecer las actividades internas de la organización, tal como lo sustentó Faccini (ob. cit); para transmitir y fortalecer los principios corporativos pueden organizarse actividades formales o informales como: conferencias, jornadas de sensibilización, planes lúdicos y recreativos, elementos publicitarios.

Ítem N° 6. ¿Usted cree que la DGMN presta un servicio público de calidad, eficiente y en armonía con el ambiente?

Cuadro N° 11. Clasificación del Servicio público prestado por la DGMN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16,7%
Casi Siempre	10	41,7%
Algunas Veces	8	33,3%
Casi Nunca	1	4,2%
Nunca	1	4,2%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 11.

Análisis: En base a los resultados obtenidos, se conjetura que la mayoría de los trabajadores encuestados (75,0 por ciento) casi siempre o algunas veces cumplen con la misión de la DGMN teniendo que se debe garantizar el suministro de productos derivados de hidrocarburos y la manufactura de los lubricantes para el mercado nacional, mediante la prestación de un servicio público de calidad, eficiente, en armonía con el ambiente; con personal comprometido y en constante desarrollo, para contribuir al progreso social, político y económico del país.

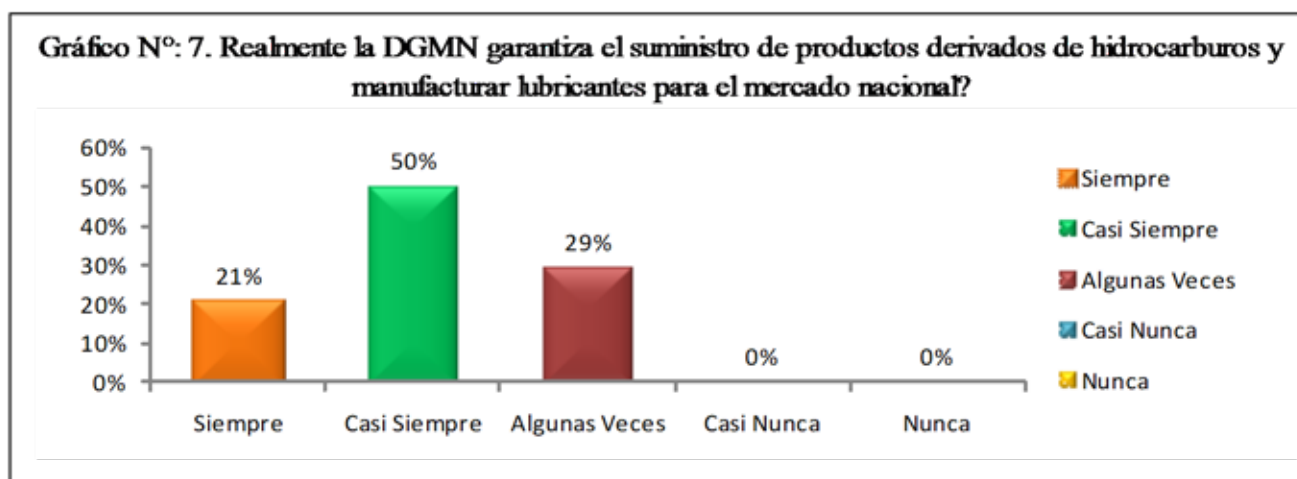
La Misión de la DGMN, es la declaración del propósito y razón de ser de la organización, por ende, debe ser informada a todos los niveles de la organización para garantizar su fiel cumplimiento. Para Aguirre (ob. cit), los valores organizacionales deben identificarse a partir del producto o servicio característicos: marca, tecnología empleada, calidad, oportunidad, cumplimiento, procesos certificados, excelente asistencia y postventa.

Ítem N° 7. ¿Realmente la DGMN garantiza el suministro de productos derivados de hidrocarburos y manufacturar lubricantes para el Mercado Nacional?

Cuadro N° 12. Clasificación del Suministro de Productos por la DGMN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	20,8%
Casi Siempre	12	50,0%
Algunas Veces	7	29,2%
Casi Nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 12.

Análisis: Se observa que la mitad de los trabajadores encuestados (50,0 por ciento) consideran que la DGMN garantiza el suministro de productos derivados de hidrocarburos y la manufactura de los lubricantes para el mercado nacional, siendo esto equiparable para aseverar que se cumple con la misión de la organización.

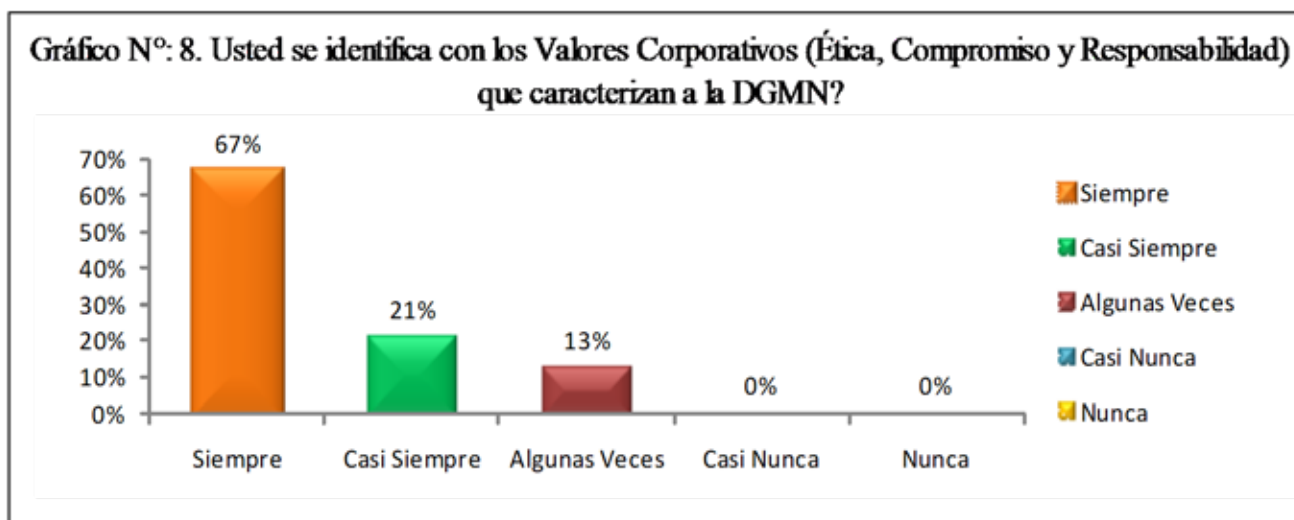
Para Charca (ob. cit) la misión debe ser clara, concisa y debe quedarse en la memoria de toda la plantilla de colaboradores en aras de garantizar su cumplimiento.

Ítem N° 8. ¿Usted se identifica con los Valores Corporativos (Ética, Compromiso y Responsabilidad) que caracterizan a la DGMN?

Cuadro N° 13. Empatía con los Valores Corporativos de la DGMN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	66,7%
Casi Siempre	5	20,8%
Algunas Veces	3	12,5%
Casi Nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Cedeño, (2017).



Fuente: Cuadro N° 13.

Análisis: Se observa que la mayoría de los trabajadores encuestados (66,7 por ciento) se identifican con los valores corporativos de la empresa y aunado a esto los trabajadores poseen

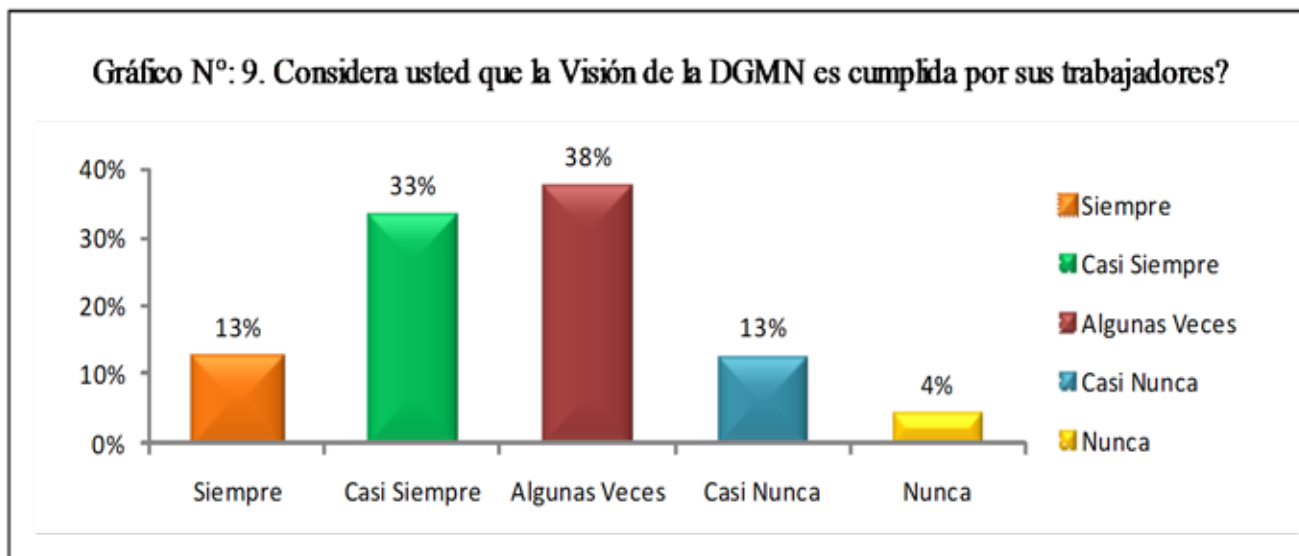
valores fundamentales propios en la vida del Ser humano, esto representa un indicador positivo para la Dirección, dado que se proyecta el sentido de pertenencia, respeto, honestidad, valores importantes dentro de una organización; adicionalmente, se considera se debe reforzar los valores corporativos a fin de identificarlos con la orientación de la organización, esto alineado a lo citado por Charca (ob. cit) donde señaló, que los valores son los principios indiscutibles que rigen la organización. Los valores responden a las creencias de la compañía, a la ética profesional y a lo que los colaboradores se han comprometido al ingresar a la compañía.

Ítem N° 9 ¿Considera usted que la Visión de la DGMN es cumplida por sus trabajadores?

Cuadro N° 14. Cumplimiento de la Visión de la DGMN

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	12,5%
Casi Siempre	8	33,3%
Algunas Veces	9	37,5%
Casi Nunca	3	12,5%
Nunca	1	4,2%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 14.

Análisis: En base a los resultados obtenidos, se deduce que la mayoría de los trabajadores encuestados (70,8 por ciento) conoce la visión de la organización, permitiendo inferir que los trabajadores se encuentran alineados con el papel transcendental que desempeña la Dirección en el marco del desarrollo productivo del país, proyectándose como una organización de PDVSA reconocida como proveedora de un servicio público, altamente eficiente, en el suministro de los productos derivados de hidrocarburos, alineada con el Plan Socialista de la Nación.

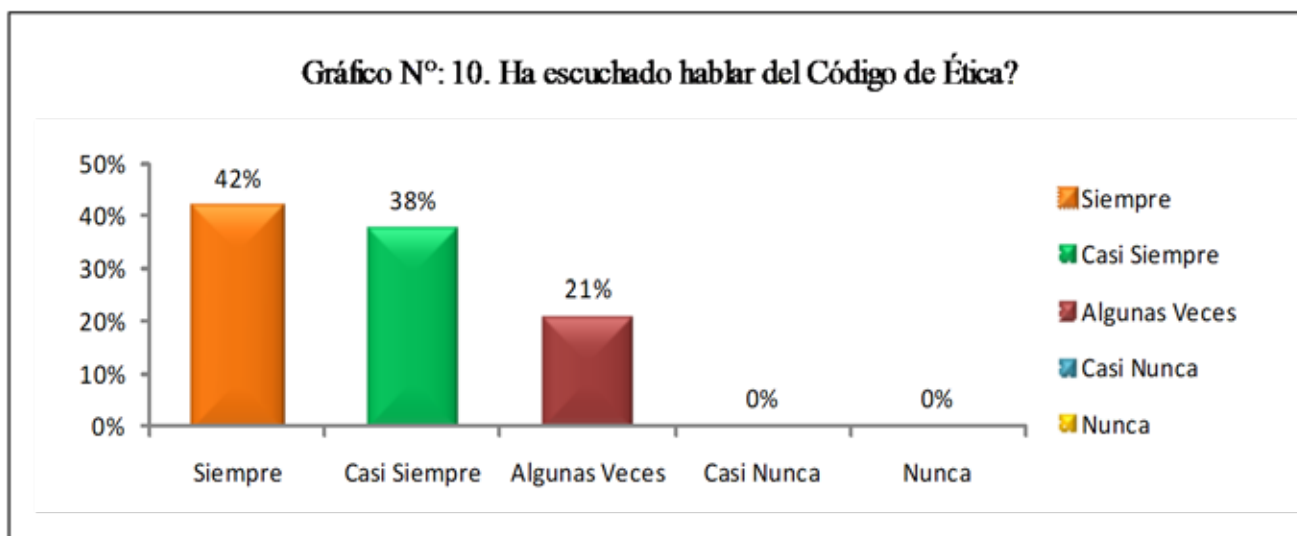
Para Charca (ob. cit) la Visión es la explicación de hacia dónde se dirige la organización. Se considera que al no disponer de herramientas efectivas de comunicación y divulgación probablemente muchos de los trabajadores desconozcan las estrategias que guían el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Ítem 10. ¿Ha escuchado hablar del Código de Ética?

Cuadro N° 15. Conocimiento del Código de Ética

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	41,7%
Casi Siempre	9	37,5%
Algunas Veces	5	20,8%
Casi Nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 15.

Análisis: En base a los datos obtenidos, se supone que la mayoría de los trabajadores encuestados (79,2 por ciento) consideran que siempre han escuchado hablar del Código de Ética; no obstante, la DGMN debe reforzar el proceso de divulgación del Código de Ética a fin de garantizar sea conocido por la totalidad de los trabajadores en aras de vigorizar los valores corporativos esenciales que orientan la conducta humana, tales como: honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, la disciplina, la eficacia, la responsabilidad, la puntualidad, la transparencia y la pulcritud.

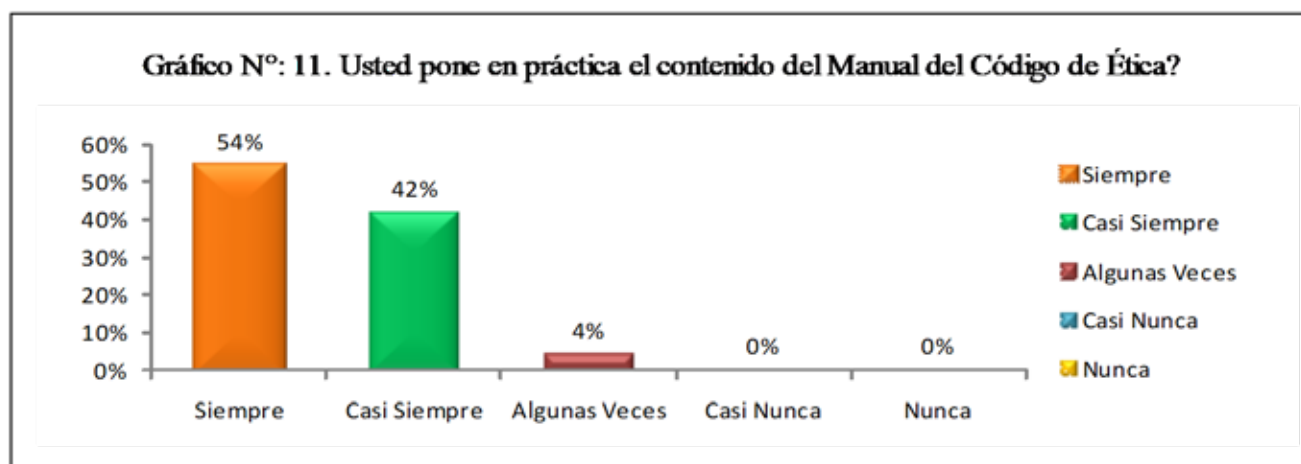
El Código de Ética, citado por Petróleos de Venezuela pretende instruir normas de comportamiento y actuación para fortalecer el clima organizacional y las relaciones con el entorno. Se instituye con el propósito de promover un profundo proceso de concientización de los elementales principios que rigen el comportamiento de las trabajadoras y los trabajadores en el ejercicio de sus funciones.

Ítem N° 11. ¿Usted pone en práctica el contenido del Manual del Código de Ética?

Cuadro N° 16. Práctica del Código de Ética

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	54,2%
Casi Siempre	10	41,7%
Algunas Veces	1	4,2%
Casi Nunca	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 16.

Análisis: En base a los datos obtenidos, la mayoría de los trabajadores encuestados (54,2 por ciento) afirman que siempre han puesto en práctica el contenido del Manual del Código de Ética; a pesar de dicha afirmación, la DGMN debe afianzar los mecanismos de divulgación del contenido del Manual del Código de Ética a los efectos de que se mantenga una disposición constante y continua a lo largo del tiempo.

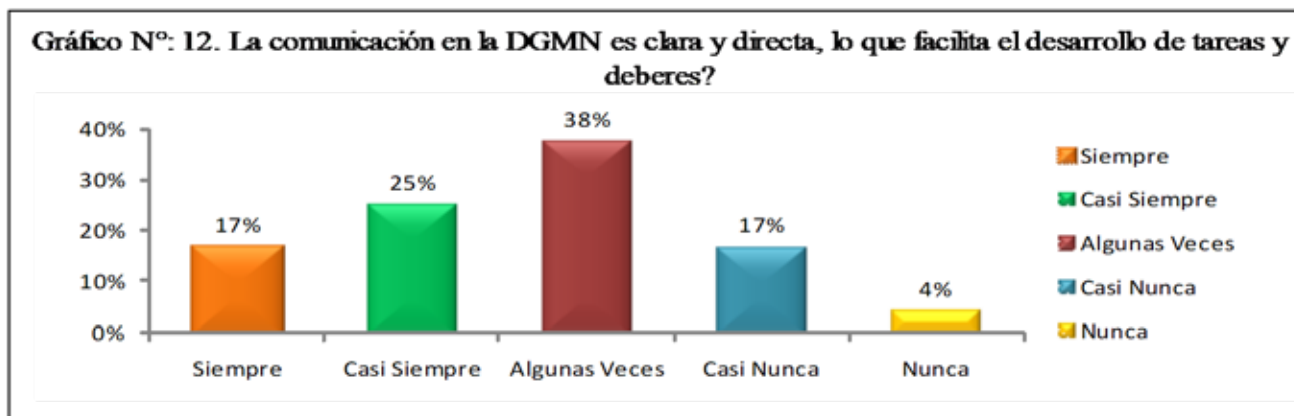
El Código de Ética para las Trabajadoras y Trabajadores divulgado por Petróleos de Venezuela S.A., tiene como precepto principal que “La Moral y la Ética son valores esenciales que orientan la conducta humana en el habitual convivir entre semejantes, guiando a cada persona sobre la idoneidad de sus actuaciones en el marco de lo considerado correcto, en el bien y el deber; adicionalmente, instruye normas de comportamiento y actuación siendo el patrón de formación que el SER humano experimenta desde que es niño y llega a la adultez, por ende, es fácil poner en práctica dichos principios.

Ítem N° 12. ¿La comunicación en la DGMN es clara y directa, lo que facilita el desarrollo de tareas y deberes?

Cuadro N° 17. La comunicación en la DGMN y su influencia en el desarrollo de tareas y deberes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	16,7%
Casi Siempre	6	25,0%
Algunas Veces	9	37,5%
Casi Nunca	4	16,7%
Nunca	1	4,2%
Total	24	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2018).



Fuente: Cuadro N° 17.

Análisis: Se observa que la mayoría de los trabajadores encuestados (37,5 por ciento) manifiestan que algunas veces la comunicación es clara y directa; sin embargo, se intuye que no existe una buena comunicación en la DGMN, tal como se ha analizado a lo largo de la investigación; la comunicación clara y directa dentro de la organización constituye un pilar fundamental, dado que establece las pautas básicas de interacción entre los individuos que la componen, teniendo como fundamento lo que la organización es o desea ser, estableciendo una relación Ganar-Ganar.

Dentro de este contexto, resulta significativo hacer énfasis en lo expresado por Shannon y Weaver (ob. cit), donde señala que la comunicación se define como “la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión. En este mismo orden de idea, se incorpora a la comunicación la eficacia y según Chiavenato (1999) la definió “cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. En ella su objetivo es influir en el receptor para conseguir la influencia que quiere” (p.86). Es por ello, que es necesario implementar una buena comunicación dentro de la Dirección, basada en el sistema de valores, lo que constituye un paso agigantado tendente a fortalecer la Cultura Organizacional.

Observación Directa

Se identificó los principios corporativos (misión, visión y valores) en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, mediante la observación directa de los procesos organizacionales haciendo uso de la lista de cotejo. A continuación resultados obtenidos, luego de la observación de los medios de difusión, capacitación, código de ética y la cultura organizacional:

Cuadro 18. Medios de Difusión – Lista de Cotejo

Nº	Criterio	Elemento	Si	No	Observaciones
1	Medios de Difusión	Se dispone de carteleras con contenido asociado a los principios corporativos.		x	En la institución se dispone de carteleras informativas donde se muestra la estructura organizativa de la empresa, mas no se muestra contenido relacionado con los principios corporativos. Aunque se debe destacar, que se publican novedades relacionadas al cumplimiento de las normas de calidad ISO.
2		Se dispone de panfletos con información asociada a los principios corporativos.		x	Los panfletos que son entregados en la institución, no se relacionan al contenido de los principios corporativos, son solo herramientas de difusión de las campañas especiales que son realizadas, como por ejemplo actividades deportivas, mercadeo o social.
3		Existen notas de interés para el fortalecimiento de los principios y valores organizacionales		x	Diariamente son enviadas notas de interés a los trabajadores de la empresa, donde se muestran logros, actividades, beneficios, proyectos, entre otras relacionadas con el área de trabajo. Destacándose que, una vez oficializado el Código de Ética de PDVSA, esta fue divulgada mediante este mecanismo.
4		El contenido de los periódicos digitales contempla información asociada a los principios y valores organizacionales		x	En ninguna de las páginas de los periódicos digitales, tales como Correo del Orinoco, o Ciudad Caracas, no se reflejan los principios corporativos de la empresa, solo información de índole política - social.
5		Las Redes Sociales (Twitter, Redes o Páginas Web) son los instrumentos utilizados para la divulgación constante de los principios y valores organizacionales.		x	En las redes sociales de la Dirección General de Mercado Nacional (twitter, facebook, instagram) solo se muestra información diaria relacionada con los eventos, actividades, publicitarios de la organización. No se hace énfasis en los principios corporativos ni se divulgan.
6		Los Medios de difusión utilizados son eficientes para la divulgación de los principios corporativos.	x		Los medios de difusión, tales como twitter, redes, página Web, periódicos, entre otros son eficientes para el acercamiento con los trabajadores; sin embargo, no se difunde lo correspondiente a misión, visión y valores de la institución.

Fuente: Elaboración propia, (2018).

Se evidenció mediante la observación directa que actualmente los medios de difusión utilizados por la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA no cuentan con material relacionado con los Principios Corporativos. Dicha Dirección debe incorporar dentro de este proceso éstas variables a fin de que sus trabajadores conozcan de cerca su Misión, Visión y Valores en pro de que perciban claramente lo que desea alcanzar o mantener por parte de la organización; adicionalmente, la creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos para fortalecer las acciones organizacionales.

Los medios de difusión son elementos significativos dentro del proceso de comunicación, por esta razón, cobra fuerza lo citado por Fernández (ob. cit) destacando que: “La Comunicación Interna, se define como: el conjunto de actividades realizadas por cualquier

organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Cuadro 19. Capacitación – Lista de Cotejo

Nº	Criterio	Elemento	Si	No	Observaciones
7	Capacitación	Los eventos de formación (charlas, talleres, actividades) realizados por la organización están dirigidos al reforzamiento de los valores y principios organizacionales.		x	No existen actualmente en la Dirección General de Mercado Nacional planes de capacitación en materia de valores y principios organizacionales.
8		La organización cuenta con planes de formación en materia motivacional.	x		Se cuenta con cursos, talleres, y adiestramiento en el ámbito motivacional, tales como Desarrollo de inteligencia emocional, manejo del estrés, motivación al logro, optimismo inteligente, entre otros.
9		El contenido de los planes de formación está dirigido al personal según las responsabilidades del cargo	x		La Dirección cuenta con un plan de formación, desarrollado de acuerdo a las necesidades del personal, donde cada superintendente debe seleccionar el curso o taller de acuerdo al área técnica que desarrolla su equipo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tomando como referencia lo observado, en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA no se dispone de actividades de formación en materia de principios corporativos ya que éstos se encuentran focalizados en materia motivacional y planes de carrera en función al cargo desempeñado. El éxito de toda organización radica en sus trabajadores, que con el paso del tiempo ha tomado cada vez más importancia, la formación constante en materia de principios corporativos proporcionará a los trabajadores sentirse comprometido con los objetivos de la organización y por ende estar alineados con los planes estratégicos establecidos para su cumplimiento de manera eficiente.

Para Baquero (2005), “La formación profesional es el conjunto de acciones que permiten a una persona alcanzar y desarrollar los conocimientos indispensables para ocupar un puesto de trabajo, y acrecentar las destrezas necesarias para su progreso laboral, con satisfacción de sus necesidades técnicas y humanas y las de empresa a la cual servir y servirá” (p.99). Asimismo, Baquero (ob. cit) confirma que cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y

cuantitativamente. Los programas de formación profesional constituyen una de las inversiones más rentables, el progreso tecnológico influye directamente y con frecuencia en los procesos empresariales, si la organización no marcha pareja con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar, eficaz y eficientemente, los servicios de su competencia.

Cuadro 20. Código de Ética – Lista de Cotejo

Nº	Criterio	Elemento	Si	No	Observaciones
10	Código de Ética	La divulgación del Código de Ética se realiza frecuentemente.	x		La divulgación del Código de Ética se realiza a través de las notas de interés, así como también puede descargarse en la página Web de PDVSA.
11		El contenido del manual del Código de Ética promueve comportamiento y actitudes de los trabajadores ante la organización.	x		Ciertamente el Código de Ética define la visión de las normas de comportamiento y actuación, a seguir por los trabajadores, donde quiera que se encuentren, apoyando la internalización de los valores de la empresa, siendo establecido como patrón de conducta, tendente a fortalecer el clima organizacional y nuestras relaciones con el entorno. Así como, reafirmar la gran responsabilidad social que significa ser trabajadora y trabajador de Petróleos de Venezuela, S.A... y sus Filiales.
12		El medio de divulgación utilizado es eficiente.		x	No se considera como eficiente, dado que muchas veces los trabajadores no revisan las notas enviadas al correo electrónico, por considerarlas poco interesantes.

Fuente: Elaboración propia (2018).

De acuerdo a lo observado se infiere que la divulgación del código de ética no ha sido completamente eficiente ya que existen trabajadores que desconocen dicho instrumento, es por ello, se considera, que no ha sido tan efectivo los medios de difusión utilizados. Tomando como referencia lo expresado en la base teórica del presente Trabajo de Grado, evidentemente, el código de ética muestra las normas, comportamientos y actuaciones de los trabajadores Petroleros, por lo tanto, se considera que éste manual debe pasar a formar parte de los elementos a incorporar dentro de los planes de capacitación con el propósito de educar constantemente a los trabajadores en materia de comportamiento y actuación organizacional.

Cuadro 21. Cultura Organizacional – Lista de Cotejo

Nº	Criterio	Elemento	Si	No	Observaciones
13	Cultura Organizacional	Niveles de Comunicación	x		En la Dirección General de Mercado Nacional, se respetan los niveles de autoridad, según el cargo para el cual fue contratado.

Fuente: Elaboración propia (2018).

En línea con lo observado, en la Dirección Gerencia de Mercado Nacional PDVSA se respetan los canales de comunicación según la línea de mando (supervisor-supervisado) evidenciándose, en algunos casos que la comunicación no es del todo asertiva. Tomando como referencia lo expresado en la base teórica, la cultura organizacional es la punta de lanza hacia la excelencia y de acuerdo a lo expresado por Cruz, Robbins y Shein, la cultura organizacional se refiere al entorno interno y externo donde se desenvuelven los individuos y de acuerdo a la organización se tendrá de manifiesto valores, creencia, normas y actitudes, comportamientos y formas de comunicar.

Entrevista

Aplicada al Director Gerente de Mercado Nacional para determinar en base a la máxima experiencia las posibles Estrategias que permitan a los trabajadores de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA dar cumplimiento a los Principios Corporativos, enmarcadas en la Cultura Organizacional.

Cuadro 22. Guía de Entrevista

Objetivo Específico: Valorar la Cultura Organizacional en el cumplimiento de los Principios Corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA para el diseño de estrategias	
Pregunta 1	¿ Podría indicar, que parámetros se utilizan para definir el contenido de las campañas de divulgación en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA?
Respuesta	No existen campañas de divulgación por parte de la Dirección General de Mercado Nacional, sin embargo, PDVSA Petróleo (Corporativo) en el año 2008 instruyó la divulgación de los valores corporativos, centralizando así el contenido y parámetros de diseño de las campañas. Considero importante, realizar un análisis completo de estos instrumentos, en pro de afianzar este mensaje, a través de los medios audiovisuales.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Pregunta 2	¿Considera que las campañas de divulgación sobre los principios corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA han sido eficientes?
Respuesta	La Dirección General de Mercado Nacional solo ejecuta los lineamientos dictados por el Corporativo, por lo que corresponde opinar es sobre la eficiencia de la divulgación por parte del ente rector, considerando que si es efectiva teniendo que considerar que los trabajadores cumplen de forma satisfactoria los principios corporativos.
Pregunta 3	¿Cada cuánto tiempo se realiza las campañas de divulgación sobre los principios corporativos de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA?
Respuesta	Las campañas de divulgación del Corporativo se realizan con poca periodicidad, una cada semestre o cuando hay campañas especiales como lo fue la campaña de Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
Pregunta 4	¿Cuáles son los medios utilizados para la divulgación de los Principios Corporativos en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA?
Respuesta	PDVSA Petróleo utiliza como medios de divulgación medios audiovisuales, reforzados con notas de interés, panfletos, actividades recreativas e informativas, charlas, entre otras.
Pregunta 5	¿Cuáles estrategias considera usted permitirá a la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA motivar a sus empleados?
Respuesta	Primeramente hacer que cada trabajador se sienta supervisado, que sienta que mas que un jefe cuenta con un Líder que fomentará su aprendizaje y brindará la confianza que necesita para desarrollar su rol dentro de la organización. También es importante, configurar metas, por lo que la Evaluación de desempeño de la empresa se hace a través del cumplimiento de las metas individuales y grupales de cada Gerencia y Superintendencia, concadenados a los resultados de los indicadores de gestión. En cuanto a premiaciones cuando se llega al logro, considero que desde un reconocimiento publico hacia el trabajador o entregar un diploma o placa es significativo, partiendo del hecho que esta es la forma de reconocer meritos en PDVSA, no es de uso común la entrega de bonificaciones.
Pregunta 6	¿Considera que los trabajadores de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA cumplen con los Principios Corporativos?
Respuesta	En términos generales si, pero hay que fortalecer y modelar al trabajador. Servir como ejemplo de disciplina, constancia y dedicación al trabajo, demostrar que si se puede ser un trabajador eficiente teniendo como base los principios corporativos.
Pregunta 7	¿Usted cree que la comunicación organizacional es importante para el cumplimiento de los principios corporativos?
Respuesta	Es Básico y elemental para el funcionamiento eficiente de una organización, ya que es la manera de divulgar el pensamiento o directrices del trabajo que se quiere realizar, teniendo contacto directo con los trabajadores.
Pregunta 8	¿Para usted, cuáles son los valores que imperan en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA?
Respuesta	En esta Dirección General impera el Trabajo en equipo, disciplina, compromiso, equidad.
Pregunta 9	¿Considera que en la Dirección General de Mercado Nacional se fomenta la creatividad de los trabajadores?
Respuesta	Sinceramente en la Dirección General no se fomenta la creatividad de los trabajadores. Sin embargo, con la iniciativa de PDVSA Petróleo, como corporativo, sobre la elaboración del Plan Estratégico Socialista de PDVSA, se motivo a los trabajadores a conformar mesas de trabajo, y establecer propuestas para mejorar sus áreas de trabajo.
Pregunta 10	¿Considera que en los trabajadores existe resiliencia en cuanto al cambio?
Respuesta	La resiliencia al cambio es algo natural en el ser humano, pero considero que el trabajador de PDVSA esta adaptado al cambio, dado la movilidad que representa el negocio, y mas aun estando íntimamente vinculado con el interés publico y social del Estado venezolano.
Pregunta 11	¿Considera usted que en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA se garantiza una comunicación efectiva alineada con la Cultura Organizacional de la Empresa?
Respuesta	La comunicación en la Dirección General no es del todo efectiva, dado que es cultura del trabajador de PDVSA, el respetar los canales regulares, a la hora de alguna situación, por ejemplo un analista no puede dirigirse al Director sin autorización previa de su supervisor inmediato. Sin embargo, existen nuevos lineamientos corporativos, que instan a fomentar una gerencia a puerta abierta, donde todos los trabajadores sean atendidos independientemente de su cargo o condición en la empresa, exhortando así a una interacción diaria y directa.
Pregunta 12	¿Considera usted que la cultura organizacional de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA influye en el cumplimiento de los Principios Corporativos?
Respuesta	Claramente, la cultura organizacional influye en el cumplimiento de los principios corporativos, dado que precisamente estos principios están asociados a la cultura empresarial, y esta no es innata, es un proceso que se desarrolla en el tiempo, que requiere capacitación e interacción de los trabajadores con sus supervisores inmediatos para materializar así una alineación perfecta.

Fuente: Cuadro N° 22 (Cont.).

Lugar de la entrevista:

Se efectuó en las instalaciones de la Dirección General de Mercado Nacional ubicado en la Avenida Bolívar c/c 138, Sector el Viñedo, Edificio PDVSA.

Triangulación de los Resultados

Se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos en las fases de investigación. El método seleccionado fue la Triangulación de Datos, la cual permitió contrastar las fuentes de información obtenidas de las diferentes fuentes de datos. A continuación, cuadros contentivos de las triangulaciones de datos realizadas con respecto a las siguientes categorías: Cultura Organizacional y Principios Corporativos:

**Cuadro 23. Triangulación del dato “Cultura Organizacional”.
Indicador: Eficiencia - Estrategias comunicacionales.**

Categoría	Indicador	Instrumentos	Concordancias	Discrepancias
Cultura Organizacional	Eficiencia Estrategias comunicacionales	Cuestionario	Las estrategias comunicacionales representan elementos significativos dentro del proceso de comunicación.	Se estableció que en la DGMN casi nunca se realizan campañas de divulgación de los principios corporativos.
		Lista de cotejo		Se constata que los medios de difusión de la DGMN son eficientes para el acercamiento con los trabajadores, sin embargo, no se difunde lo correspondiente a principios corporativos.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cultura Organizacional	Eficiencia Estrategias comunicacionales	Guía de Entrevista	Las estrategias comunicacionales representan elementos significativos dentro del proceso de comunicación.	Corresponde analizar las estrategias comunicacionales desarrolladas por el ente rector, las cuales se consideran efectivas, dado que a juicio del entrevistado, los trabajadores de la DGMN cumplen los principios corporativos.
------------------------	-----------------------------------------	--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Cuadro N° 23 (Cont.).

Cuadro 24. Triangulación del dato “Cultura Organizacional”.

Indicador: Comunicación.

Categoría	Indicador	Instrumentos	Concordancias	Discrepancias
Cultura Organizacional	Comunicación	Cuestionario	La comunicación permite a la organización emitir señales sobre su cultura y elementos identitarios.	Se evidencia que no existe una buena comunicación en la DGMN, por los niveles de jerarquía que existen.
		Lista de cotejo		Es cultura de los trabajadores de la Dirección General de Mercado Nacional, como usos y costumbres mantener niveles de autoridad. Teniendo que un analista debe dirigirse a su supervisor inmediato siempre que tenga algún requerimiento.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cultura Organizacional	Comunicación	Guía de Entrevista	La comunicación permite a la organización emitir señales sobre su cultura y elementos identitarios	La comunicación en la Dirección General no es del todo efectiva, dado que es cultura del trabajador de PDVSA, el respetar los canales regulares, a la hora de alguna situación, por ejemplo un analista no puede dirigirse al Director sin autorización previa de su supervisor inmediato.
------------------------	--------------	--------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Cuadro N° 24 (Cont.).

Cuadro 25. Triangulación del Dato “Principios Corporativos”.

Indicador: Campañas de divulgación

Categoría	Indicador	Instrumentos	Concordancias	Discrepancias
Principios Corporativos	Campañas de Divulgación	Cuestionario	La Dirección General de Mercado Nacional cuenta con campañas de divulgación, avocadas al desarrollo integral de sus trabajadores.	La mayoría encuestada manifestó que no existe periodicidad en las campañas de divulgación.
		Lista de cotejo		En la observación directa se constató que el contenido de las campañas de divulgación no se relaciona con los principios corporativos.
		Guía de Entrevista		Las campañas de divulgación son centralizadas, teniendo que el diseño, contenido y parámetros son definidas por PDVSA PETROLEO (Casa matriz).

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 26. Triangulación del dato “Principios Corporativos”.

Indicador: Capacitación

Categoría	Indicador	Instrumentos	Concordancias	Discrepancias
Principios Corporativos	Capacitación	Cuestionario	La capacitación en materia de principios corporativos, debe involucrar a todos los trabajadores de la Organización, desde sus Directivos hasta el nivel obrero.	Los encuestados manifestaron que existe una falla importante al momento del ingreso del personal, dado que no reciben charla o inducción en materia de principios corporativos.
		Lista de cotejo		La DGMN cuenta con un Plan de Capacitación para sus trabajadores. Sin embargo, se excluye la formación en cuanto a principios corporativos.
		Guía de Entrevista		Se estableció que para el cumplimiento de los principios corporativos, se requiere capacitación previa de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Cuadro 27. Triangulación del Dato “Principios Corporativos”.

Indicador: Valores Corporativos.

Categoría	Indicador	Instrumentos	Concordancias	Discrepancias
Principios Corporativos	Valores Corporativos	Cuestionario	La capacitación en materia de valores corporativos debe incorporarse dentro de los Planes de Capacitación de la DGMN, con el propósito de educar a los trabajadores en materia de comportamiento institucional.	Se destaca que la mayoría de los trabajadores se identifican con los valores corporativos de la empresa ya que poseen valores fundamentales en la vida del Ser humano, esto representa un indicador positivo para la Dirección, dado que se proyecta el sentido de pertenencia, respeto, honestidad, valores importantes dentro de una organización; sin embargo, se debe reforzar los valores corporativos a fin de identificarlos con la orientación de la Corporación.

Fuente: Elaboración propia (2018).

Principios Corporativos	Valores Corporativos	Lista de cotejo	La capacitación en materia de valores corporativos debe incorporarse dentro de los Planes de Capacitación de la DGMN, con el propósito de educar a los trabajadores en materia de comportamiento institucional.	Existe un instrumento normativo que define las reglas de comportamiento y actuación que deben seguir los trabajadores, denominado Código de Ética.
		Guía de Entrevista		El entrevistado manifestó que en la Dirección Gerencia de Mercado Nacional, impera como valores corporativos el trabajo en equipo, disciplina, compromiso y equidad.

Fuente: Cuadro N° 27 (Cont.).

CONCLUSIONES

Dando cumplimiento a los objetivos propuestos en la presente investigación, se alcanzaron las siguientes conclusiones:

La Cultura Organizacional es uno de los componentes de la acción gerencial, una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, consta de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado.

Haciendo referencia en los aportes de Cruz, Shein y Robbins se tiene lo siguiente en materia de Cultura Organizacional:

Cruz (ob. cit), reconoce a la Cultura Organizacional como un medio de satisfacción de necesidades dentro de la organización, donde se refleja la cultura del macro sistema (sociedad); el resultado de una historia, de una visión compartida del mundo, con un sistema de conocimientos como resultado del aprendizaje personal y organizacional, que incluye a su vez sistema de símbolos y significados en la institución, las relaciones de poder establecidas, entre otras. En su opinión, no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rija sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella.

Shein (ob. cit), plantea el rol del dirigente. Este es concebido como un rol multiplicador de la cultura organizacional. Apunta a que los cuadros directivos tienden a trasladar hacia abajo, la forma de gestión y administración que se debe seguir en toda organización, por lo que marcar el accionar del personal en los diferentes niveles de la organización, lo que a su vez define o determina la actuación de la organización como un todo.

Robbins (ob. cit), los líderes transmiten la cultura de la organización a través de lo que hacen y lo que dicen. Los buenos líderes en las culturas orientadas al cliente comunican una visión enfocada en éste y demuestran con su conducta que ése es su compromiso.

Estos aportes son significativos, ya que muestran el comportamiento de los mandos medios y altos de la organización, los cuales están llamados a invertir gran parte de su tiempo en definir las líneas de acción que deberá orientar el quehacer organizacional. Para ello, deberán tener claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar en el corto, mediano y largo plazo, con el fin de diseñar metas precisas y evaluables. El liderazgo que deben ejercer los mandos medios y altos de una organización debe estar acompañado de proyectos y tareas definidas en función de las necesidades que es necesario satisfacer para cumplir con la misión y propósitos organizacionales.

Tomando en consideración, los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA, se evidenció que los medios de difusión utilizados no cuentan con material relacionado con los Principios Corporativos; así como también, no se dispone de actividades de formación en materia de Principios Corporativos. La mitad de la población encuestada conoce los principios corporativos; sin embargo, es indicativo que es conocido mas no aplicado ya que el trabajador no se interesa en detallar la misión, visión y valores de la empresa. Se destaca que la mayoría de los trabajadores se identifican con los valores corporativos de la empresa, esto representa un indicador positivo para la Dirección, dado que se proyecta el sentido de pertenencia, respeto, honestidad, valores importantes dentro de una organización.

En cuanto a la guía de entrevista aplicada se determinó que no existen campañas de divulgación de los Principios Corporativos por parte de la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA ya que son realizadas por PDVSA Petróleo (casa matriz), siendo éstas divulgadas con poca periodicidad. Por su parte, el Director encuestado consideró que los trabajadores cumplen con los Principios Corporativos; sin embargo, manifestó que se debe fortalecer y modelar al trabajador con ejemplos de disciplina, constancia y dedicación al trabajo, demostrando que si se puede ser un trabajador eficiente teniendo como base los principios corporativos. La cultura organizacional no es innata, es un proceso que se desarrolla

en el tiempo, que requiere capacitación e interacción de los trabajadores con sus supervisores inmediatos para materializar así una alineación perfecta.

Se destaca que la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA cuenta con un instrumento denominado Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores, que instruye las normas de comportamiento y actuación para fortalecer el clima organizacional y las relaciones con el entorno. Se debe reforzar el proceso de divulgación de éste instrumento a fin de que llegue a toda la masa trabajadora en aras de vigorizar los valores corporativos esenciales que orientan la conducta humana, tales como: honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, la disciplina, la eficacia, la responsabilidad, la puntualidad, la transparencia y la pulcritud.

Igualmente, se considera en base a los resultados obtenidos que no existe una comunicación efectiva en la DGMN, siendo el pilar fundamental de toda organización. Sin una correcta comunicación es imposible lograr metas, aumentar productividad y generar los resultados que se deben alcanzar. La comunicación aporta en muchos aspectos de la organización; sirve como herramienta de motivación de los empleados, construye y fortalece la identidad corporativa, permite divulgar el pensamiento o directrices del trabajo que se quiere realizar, teniendo contacto directo con los trabajadores.

Finalmente, dentro de este contexto, los especialistas de Recursos Humanos representan un factor clave en cuanto a ayudar a incorporar un claro liderazgo por valores en la organización, cada uno desde el rol o nivel de responsabilidad en que pueda intervenir para crear o fortalecer el sistema de valores para la cultura corporativa que se desee. También es importante señalar que, siempre las organizaciones desean crear de manera consciente su cultura, y el momento de ingreso de los empleados se considera es el más apropiado. Las personas, están más dispuestas a adaptarse a una cultura durante los primeros meses, porque quieren adaptarse al ambiente de trabajo, aprender las reglas del juego y las normas establecidas por la corporación para ser aceptados. De allí que los elementos corporativos son indispensables para la organización y deben promoverse desde dentro de la empresa para que la organización funcione como sistema dinámico.

Los enfoques anteriormente citados, contribuyen a revalorizar el pensamiento holístico de la cultura como factor dinámico en la organización, pues se considera que la Cultura constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia, lo que permitirá lograr impactos de aporte económico, científico y social.

RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación, se plantean algunas estrategias que permitirá a los trabajadores y directivos contar con directrices claras para lograr los objetivos y metas de la organización:

1. Realizar un diagnóstico en materia de formación, donde se conozcan las necesidades en cuanto a los aspectos técnicos y motivacionales del trabajador.
2. Incorporar dentro de los Planes de Capacitación, las siguientes áreas:
 - a) En materia organizacional dando a conocer su Misión, Visión, Valores, Código de Ética y Procesos Operacionales al personal nuevo ingreso a fin de que adopten medidas organizacionales al momento de su llegada a la Corporación.
 - b) Lineamientos en materia de Seguridad Industrial, orientados a formar a los trabajadores en caso de riesgos en la empresa, tales como incendios, catástrofes naturales, fugas de combustible, adaptado a los peligros que pudiera estar inmersa la organización.
 - c) Formación en materia de liderazgo organizacional, en pro de consolidar una empresa donde no existan “jefes” sino líderes.
 - d) Motivacionales, donde se proporcione al trabajador herramientas en cuanto a conocimientos sobre administración del tiempo, inteligencia emocional, manejo del estrés, indicadores de gestión, entre otros instrumentos que fortalezcan la seguridad del personal.
3. Diseñar material publicitario relacionado con la Misión, Visión, Valores y Código de Ética de la Dirección General de Mercado Nacional, y ubicarlo en un espacio de acceso público en aras de que llegue a todos los niveles de la organización (Estratégico, Táctico y Operativo).

La capacitación continua del personal es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de pertinencia y compromiso

del personal hacia la organización, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas; así como, propiciar el trabajo en equipo.

4. Promover la adquisición, diseño e implementación de herramientas tecnológicas, que acerquen al trabajador con los instrumentos de capacitación empresarial, como por ejemplo aulas virtuales, plataformas tecnológicas, páginas Web, entre otros.
5. Actualizar las redes sociales de la Dirección General de Mercado Nacional, tales como facebook, twitter, instagram, entre otros, mostrando contenido corporativo, información de interés.

El entorno competitivo en el que se mueven las empresas obliga a renovarse continuamente e invertir en nuevas tecnologías, es por ello, que la implantación de nuevas tecnologías favorece el proceso de comunicación y por ende el incremento en la productividad.

6. Implementar un Sistema de Evaluación Integral, que mida el desempeño y/o actuaciones de los trabajadores según: a) desempeño individual, b) comportamiento actitudinal o desempeño colectivo, c) participación en la gestión de la organización (definido como el “valor agregado” al desarrollo de sus funciones según el Manual de Cargos de la empresa).

Configurar metas es imprescindible, ya que al incorporar indicadores de gestión basadas en el cumplimiento de metas y objetivos, se consigue que la orientación y la evaluación de la gestión se centren en resultados. Se considera significativo, incorporar premiaciones al logro o modos de recompensa (reconocimiento público, diploma, placa, bonos especiales) en aras de incentivar su participación y compromiso en el logro de los objetivos propuestos. Las metas motivan y estimulan el mejoramiento, contar con un equipo de trabajo motivado y competente es necesario para que la empresa se consolide.

7. Desechar las falsas creencias sobre los niveles de comunicación en la organización, eliminando las barreras para acceder al nivel estratégico, fomentando la interacción entre analistas- líder.
8. Incentivar un clima organizacional que propicie el desempeño y el trabajo el equipo.

La comunicación a todos los niveles de la organización es de gran importancia ya que facilita el desarrollo de tareas y haberes generando un ambiente de lealtad y confianza proporcionando el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades internas. Implementar acciones para una buena comunicación en la Dirección General de Mercado Nacional basada en un sistema de valores lo que constituye un paso agigantado tendente a fortalecer la cultura organizacional; así como, un ambiente comunicativo para mantenerlos integrados, motivados para contribuir con su trabajo en el logro de los objetivos.

9. Reforzar asambleas, reuniones recreativas e inclusive actividades deportivas donde se proporcione al trabajador espacios de convivencia en aras de incentivar el sentido de pertenencia y responsabilidad.

Éste tipo de actividades influyen en el comportamiento de los trabajadores permitiendo se sientan parte de la organización, los cuales se reflejan y son expresados en cada uno de sus productos y servicios.

10. Impulsar la capacidad, creatividad de los trabajadores implementando la mejora continua en los procesos organizacionales.

Se trata de empresas que buscan en todo momento la excelencia y la mejora continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abou, D. (2014). *Sistema de Comunicaciones internas y su incidencia en los valores institucionales, reflexión y acción*. [Tesis de Maestría]. Universidad José Antonio Páez, Valencia, Venezuela.
- Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Información y Comunicación*. Departamento de Información y Documentación, Facultad de Comunicación y Documentación. Universidad de Murcia.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel
- Anthony, R. (2001). *Sistema de Planeamiento y Control*. Londres: Editorial Orbis.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Espítome.
- Palestina, M. (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (5ta ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Barquero, C. (2005). *Administración de Recursos Humanos (II parte)*. EUNED.
- Vizquerra, R. y Álvarez, M. (1996). *Manual de Orientación y Tutorías*. Barcelona: Praxis.
- Cabrera, J. (2006). Recuperado en diciembre 2006
de:<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>
- Chandler, A. (2016). *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Charca, G. (10 de Junio de 2012). Slideshare. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de Slideshare: <http://es.slideshare.net/GuidoCharcaLpez/estrategias-corporativas-13266298>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Código de Conducta Ética para las Trabajadoras Trabajadores de Petróleos de Venezuela S.A., y sus filiales. (2016).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Conforme a la Gaceta Oficial N° 5.453 extraordinario del viernes 24 de marzo de 2000.
- Cruz, T. (2001). *La cultura organizacional*. La Habana: Ediciones CEEC - UH.

- Cruz, Y. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, [s. p]. Recuperado en mayo 2012 de <http://www.eumed.net/rev/cccss/index.htm>
- Faccini, D. (2017). Fomentar Valores Corporativos es esencial para la Empresa. *Revista el empleo*, [s. p]. <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Fernández, C. (2002). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- Gerencia de Planificación y Evaluación de Gestión - Dirección Gerencia de Mercado Nacional PDVSA. *Rendición de Cuentas Periodo Ene-Dic. 2016*. Valencia, Venezuela.
- Grinell, E. y Garaway, D. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura. Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela: Ediciones IESA.
- Hernández S. R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Hernández, R. (2000). *La Investigación en la Comunicación Organizacional* (s. ed.). Universidad Rafael Landívar, Instituto de Lingüística y Educación, Guatemala.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2011). *Paradigma y Métodos de Investigación en tiempos de Cambio 2*. Valencia, Venezuela: Quinta Edición Espítome Consultores.
- Jeanty, J. (2016). *Elaboración de una Guía de Identidad Corporativa como herramienta para el Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional*. [Tesis de Maestría]. Universidad José Antonio Páez, Valencia, Venezuela.
- Ley Orgánica de Administración Pública. (2001). Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001. Publicado en Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013.
- Ludewig, C., Rodríguez, A. y Zambrano, A. (1995). *Taller de Metodología de la Investigación*. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Lara: Ediciones Fundaeducu.
- Matheus, A. (2012). *Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas*. Distintas Perspectivas de la Universidad en Portugal y Brasil. Una Primera Aproximación.
- Ministerio del Poder Popular del Petróleo y Petróleos de Venezuela, S.A, (2016). *Código de Conducta Ética para las Trabajadoras y Trabajadores de Petróleos de Venezuela, S.A. y sus filiales*. (2016). Venezuela: Editorial Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos y Petróleos de Venezuela S.A.

- Morse, J. y Chung, S. (2003). Hacia el Holismo: El Significado del Pluralismo Metodológico. *Revista Internacional de Métodos Cualitativos*, 2, (3), 12.
- Ortega, S., Vergel, M. y Gómez, C. (2014). *La Cultura Organizacional en la Universidad de Santander Cúcuta*. [Tesis]. Cúcuta, Colombia.
- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z*. México: Editorial Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Experimental Libertador.
- Plan Estratégico Socialista (PES) de PDVSA 2016-2025. Disponible en:
www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id...es
- Plan de la Patria. (2013). *Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019*. Disponible en: www.mpptaa.gob.ve/.../plan-de-la-patria-2do-plan-socialista-de-desarrollo-economico....
- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En búsqueda de la excelencia*. Bogotá: Norma.
- Pettigrew, A. (1979). Sobre el estudio de las culturas organizativas en administrativos y la ciencia trimestral.
- Porter, M. (2013). *Hacia Una Colombia más Competitiva*. Cartagena.
- Ramírez, P. (2008). *Muestra Censal*. Disponible en:
[www.http://www.slideshare.net/dadys/anlisis-de-un-informe-de-investigacion](http://www.slideshare.net/dadys/anlisis-de-un-informe-de-investigacion)
- Ramírez, T. (2006) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial PANAPO.
- Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª ed.). Madrid: Espasa Calpe.
- Robbins, S. (1991). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall.
- Rodríguez, E. (2013). *Estrategias gerenciales de cultura organizacional para la optimización de la gestión en un órgano de control fiscal externo del sector público municipal en el estado Carabobo*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Romero, O. (1996). *Memorias EVEMO 6*. Mérida: Edita ROGYA.
- Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial: Panapo.

- Santana, L. (2016). *La Cultura Organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la Empresa Pública Ecuatoriana. Caso CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) Periodo 2013-2014*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.
- Serra, R. (2004). *Reestructurando empresas*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo*. Barcelona: Edita Plaza & Janes.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ta ed.). México: Limusa Noriega Editores.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Edit. Félix Varela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador – UPEL. (2011). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. (4ta ed.). Caracas, Venezuela.
- Universidad José Antonio Páez. (2014). *Manual para la Elaboración, Inscripción, Presentación y Defensa del Trabajo Especial de Grado, Trabajo de Grado y Tesis Doctorales*. Valencia, Venezuela.
- Van Dalen, D. y Meyer, W. (1991). *Manual de técnica de la investigación educacional* (4ta ed.). Paidós Ibérica Ediciones S A.

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Estimado participante:

En virtud de los méritos académicos que le avalan, solicito muy respetuosamente su colaboración para la validación del presente instrumento (Cuestionario), el cual tiene como propósito obtener información para llevar a cabo una investigación **“Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los principios corporativos en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA (DGMN)”**.

El instrumento se encuentra acompañado del cuadro técnico metodológico y formato de validación del mismo.

Agradeciendo su Atención y Colaboración

Ing. Yolimar Cedeño



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correctas y, al final, realice las observaciones.

Experto: *Thamara Cordoba*

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓			X
9	✓		✓		✓		✓			X
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓			X
13	✓		✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓			X
16	✓		✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓			X

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
			<i>Se recomienda eliminar los ítems 8, 9, 12, 15 y 17</i>

[Firma]

OBSERVACIONES: *Sin Observaciones.*

VALIDEZ	
APLICABLE ✓	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <i>Thamara Cordoba</i>	E-mail: <i>tham289@gmail.com</i>
Cédula de Identidad: <i>V-19641036</i>	Teléfono(s): <i>07124947286</i>
Firma: <i>[Firma]</i>	Fecha: <i>12/06/17</i>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones.

Experto:

Ivonne Medina Especialista

Autor(a):

Yolimar Cedeño

ASPECTOS A CONSIDERAR											
ÍTEM	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	✓		✓		✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		✓			X	
9	✓		✓		✓		✓			X	
10	✓		✓		✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		✓			X	
13	✓		✓		✓		✓		✓		
14	✓		✓		✓		✓		✓		
15	✓		✓		✓		✓		✓		
16	✓		✓		✓		✓		✓		
17	✓		✓		✓		✓		✓		

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
			<u>Eliminar 8, 9, 12</u>

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE ✓	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Ivonne Medina</u>	E-mail: <u>ivonne_5720@hotmail.com</u>
Cédula de Identidad: <u>15841360</u>	Teléfono(s): <u>0414 8730804</u>
Firma: <u>[Firma manuscrita]</u>	Fecha: <u>09/06/17</u>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correctas y, al final, realice las observaciones.

Experto: Specialista Daniel Ufies Pinto
 Autor(a): Yolimar Cedeño

ASPECTOS A CONSIDERAR										
ÍTEM	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	
14	✓		✓		✓		✓		✓	
15	✓		✓		✓		✓		✓	
16	✓		✓		✓		✓		✓	
17	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES

--	--	--	--

OBSERVACIONES: NINGUNA.

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Daniel Ufies</u>	E-mail: <u>cmierobit@gmail.com</u>
Cédula de Identidad: <u>10260485</u>	Teléfono(s): <u>0241 8677069</u>
Firma: <u>[Signature]</u>	Fecha: <u>12/06/2017</u>

ANEXO II



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Estimado participante:

En virtud de los méritos académicos que le avalan, solicito muy respetuosamente su colaboración para la validación del presente instrumento (Lista de Cotejo), el cual tiene como propósito obtener información para llevar a cabo una investigación **“Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los principios corporativos en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA (DGMN)”**.

El instrumento se encuentra acompañado del cuadro técnico metodológico y formato de validación del mismo.

Agradeciendo su Atención y Colaboración

Ing. Yolimar Cedeño



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones.

Experto: Thanzis Córdoba

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES: SIN Observaciones

VALIDEZ	
APLICABLE ✓	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Thanzis Córdoba</u>	E-mail: <u>thanzis89@gmail.com</u>
Cédula de identidad: <u>V-19641056</u>	Teléfono(s): <u>04124943286</u>
Firma:	Fecha: <u>12/06/12</u>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI - NO) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones.

Experto: Dr. Javierel R. Páez

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	/		/		/		/		/	
2	/		/		/		/		/	
3	/		/		/		/		/	
4	/		/		/		/		/	
5	/		/		/		/		/	
6	/		/		/		/		/	
7	/		/		/		/		/	
8	/		/		/		/		/	
9	/		/		/		/		/	
10	/		/		/		/		/	
11	/		/		/		/		/	
12	/		/		/		/		/	
13	/		/		/		/		/	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
			/

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
X	
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Javierel R. Páez</u>	E-mail: <u>caico@paez.com</u>
Cédula de Identidad: <u>10908485</u>	Teléfono(s): <u>04120535076</u>
Firma:	Fecha: <u>12/06/2017</u>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACION

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI - NO) para que usted seleccione la que considere correcta y, al final, realice las observaciones.

Experto: J. Youne Medina

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ÍTEM	ASPECTOS A CONSIDERAR									
	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	
13	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
			<i>Sin observaciones</i>

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>J. Youne Medina</u>	E-mail: <u>bre.522@chobamifew</u>
Cédula de Identidad: <u>1551938</u>	Teléfono(s): <u>0214 6730 804</u>
Firma: <u>J. Youne Medina</u>	Fecha: <u>07/05/11</u>

ANEXO III



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Estimado participante:

En virtud de los méritos académicos que le avalan, solicito muy respetuosamente su colaboración para la validación del presente instrumento (Guía de Entrevista), el cual tiene como propósito obtener información para llevar a cabo una investigación titulada “**Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los principios corporativos en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA (DGMN)**”.

El instrumento se encuentra acompañado del cuadro técnico metodológico y formato de validación del mismo.

Agradeciendo su Atención y Colaboración

Ing. Yolimar Cedeño



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PAEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correctas y, al final, realice las observaciones.

Experto: Ivonne Medina, Especialista

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ASPECTOS A CONSIDERAR										
ÍTEM	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
			<i>Sin observaciones.</i>

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE ✓	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <i>Ivonne Medina</i>	E-mail: <i>imo_572@hotmail.com</i>
Cédula de Identidad: <i>9854036</i>	Teléfono(s): <i>0414 8730804</i>
Firma: <i>Ivonne Medina</i>	Fecha: <i>05/06/17</i>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correctas y, al final, realice las observaciones.

Experto: Thanzis Cordobz

Autor(a):
 Yolimar Cedeño

ASPECTOS A CONSIDERAR										
ÍTEM	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES: Sin Observaciones

VALIDEZ	
APLICABLE ✓	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Thanzis Cordobz</u>	E-mail: <u>thanz89@gmail.com</u>
Cédula de Identidad: <u>V-19641036</u>	Teléfono(s): <u>04124947286</u>
Firma:	Fecha: <u>12/06/17</u>



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO - JUICIO DE EXPERTOS

A continuación, se presenta una serie de aspectos a considerar para validar los ítems que conforman el instrumento. Se ofrecen dos (2) alternativas (SI – NO) para que usted seleccione la que considere correctas y, al final, realice las observaciones.

Experto: Sara Jimenez.

Autor(a):
Yolimar Cedeño

ASPECTOS A CONSIDERAR										
ÍTEM	Redacción adecuada		Coherencia interna		Lenguaje ajustado al nivel		Pertinencia con los objetivos a medir		Mide lo que pretende	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	✓		✓		✓		✓		✓	
2	✓		✓		✓		✓		✓	
3	✓		✓		✓		✓		✓	
4	✓		✓		✓		✓		✓	
5	✓		✓		✓		✓		✓	
6	✓		✓		✓		✓		✓	
7	✓		✓		✓		✓		✓	
8	✓		✓		✓		✓		✓	
9	✓		✓		✓		✓		✓	
10	✓		✓		✓		✓		✓	
11	✓		✓		✓		✓		✓	
12	✓		✓		✓		✓		✓	

CONSIDERACIONES GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES

OBSERVACIONES: _____

VALIDEZ	
APLICABLE	NO APLICABLE
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES	

Validado por: <u>Sara Jimenez</u>	E-mail: <u>sara.jimenez@upaez.edu.ve</u>
Cédula de Identidad: <u>7127693</u>	Teléfono(s): <u>04244100298</u>
Firma:	Fecha: _____

ANEXO IV



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado participante:

El instrumento presentado a continuación tiene fines académicos y ha sido diseñado para recabar información de la **Cultura Organizacional como estrategia en el cumplimiento de los principios corporativos en la Dirección General de Mercado Nacional PDVSA (DGMN)**, por lo tanto, de la veracidad de la información que usted proporcione dependerá en la efectividad de la presente investigación. Tus respuestas son confidenciales y anónimas.

Instrucciones: se les solicita marcar con una “X” la opción que de acuerdo a su criterio considere la adecuada, y se ajuste a las siguientes valoraciones:

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

Agradeciendo su Atención y Colaboración

Ing. Yolimar Cedeño

Cuadro 22. Cuestionario

Ítems	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Los Principios Corporativos de la DGMN son conocidos por sus trabajadores?					
2	Los Principios Corporativos de la DGMN reflejan la imagen que se quiere proyectar de la Organización, y su compromiso con los trabajadores?					
3	Considera importante cumplir los Principios Corporativos para el eficiente desarrollo de las actividades en pro de la organización?					
4	Al momento de su ingreso a la DGMN, se les proporciona inducción respecto a los Principios Corporativos de la Organización?					
5	Con periodicidad se realizan las campañas de divulgación de los Principios Corporativos de la DGMN?					
6	Usted cree que la DGMN presta un servicio público de calidad, eficiente y en armonía con el ambiente?					
7	Realmente la DGMN garantiza el suministro de productos derivados de hidrocarburos y manufacturar lubricantes para el mercado nacional?					
8	Usted se identifica con los Valores Corporativos (Ética, Compromiso y Responsabilidad) que caracterizan a la DGMN?					
9	Considera usted que la Visión de la DGMN es cumplida por sus trabajadores?					
10	Ha escuchado hablar del Código de Ética?					
11	Usted pone en práctica el contenido del Manual del Código de Ética?					
12	La comunicación en la DGMN es clara y directa, lo que facilita el desarrollo de tareas y deberes?					

Fuente: Cedeño (2017)