



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN  
EL ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Lcda. Páez C., Ibeth K.  
**C.I.V-** 17.314.335  
**Tutor de Contenido:** Dr. Villalba, Leonardo  
**Tutor Metodológico:** MBA. Riera, Paulina

**Bárbula, febrero 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN  
EL ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Lcda. Páez C., Ibeth K.

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister en  
Administración de Empresas mención Gerencia**

**Bárbula, febrero 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



## **CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN  
EL ESTADO CARABOBO.**

**Tutor de Contenido:**  
Dr. Villalba, Leonardo

**Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Dirección de Estudios de Postgrado  
Maestría Administración de Empresas Mención Gerencia**

---

Por: Dr. Villalba, Leonardo  
C.I. V-07.042.292

**Bárbula, febrero 2017**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**Veredicto**

Nosotros miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.”**; presentado por la: Lcda. Páez, Ibeth, cédula de identidad 17.314.335; para optar al Título de: Magíster en Administración de Empresas mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

**Nombre y Apellido**

**C.I.**

**Firma**

---

---

---

## DEDICATORIA

Primeramente a DIOS, especial representación de amor, constancia y perseverancia ante las adversidades, porque ha sido inspiración en mi vida para iniciar y continuar hasta ver la culminación de todas las metas que me he propuesto, siendo ésta una de las más anheladas, pero no la última. Señor confío en que seguirás siendo la mayor influencia en mí acontecer mientras viva, para seguir sembrando y cosechando éxitos.

Con respeto y admiración, a mis padres, quienes siempre han tenido una palabra de aliento y enseñanza para mi vida e insistentemente con su amor e inolvidables experiencias, mantuvieron en mí viva la esperanza de conocer y vivir la felicidad que nos depara la retribución de nuestros sacrificios para alcanzar el éxito en toda faceta de nuestras vidas; hoy vemos en este nuevo logro la consistencia de sus sabias palabras y consejos, no fueron en vano, están arraigadas en mi alma.

Con especial cariño y el amor, pues, en todo momento les tengo presente porque son parte de mi, a mis hermanos, “Erick y Leandro”, quienes de uno u otro modo han sido compañeros de mis esfuerzos para lograr lo que hoy es un hecho, estoy segura que toda meta que alcancemos cada uno de los tres, será motivo de inmensa felicidad.

Con todo el aprecio a mis profesores y compañeros de estudios por su apoyo y compañía incondicional en el largo camino que hemos recorrido, su presencia y constancia me incentivaron cada día a no desfallecer en ésta meta, siendo ellos quienes en muchos momentos difíciles se hicieron presentes para recomendar mi capacidad; La confianza de todos en mí mantuvo la fe que algunas veces creí perdida.

*Ibeth.*

## AGRADECIMIENTO

Al ser que no puede faltar en mis agradecimientos, DIOS, por la vida, la salud, tanto en mí como en mis seres más queridos y por la bondad que está presente en mi alma, a pesar de los obstáculos que se presentaron, permitiéndome no perder el respeto por lo más sagrado de nuestras vidas y la razón de existir, el amor y la buena voluntad, gracias por existir en mi vida.

A mis padres por haberme dado el ser, en especial a mi madre alimentándome a partir del momento en que fui concebida dentro de ella, regalándome así la dicha de nacer sana y fuerte, de allí cobijarme con su indestructible amor maternal en el seno de nuestro hogar, garantizándome el derecho a instruirme e inculcándome día a día la importancia de la educación en nuestras vidas independientemente de las circunstancias, gracias por tus enseñanzas, así como darme la oportunidad de contar con tu apoyo y sentirme orgullosa de ti.

A mis hermanos por el apoyo que me brindaron siempre que lo necesité, estando segura de lo que hicieron sin esperar nada a cambio, tan solo la recompensa de que hoy por hoy, haya alcanzado el éxito en mis estudios, gracias por tenerme presente.

Al profesor Daniel Rumbo, por su dedicación y aporte profesional, por ayudarme con sus orientaciones, con la firme intención de que culminara este trabajo satisfactoriamente.

A la Universidad de Carabobo, por todos los recursos humanos y materiales que me aportó a lo de la carrera.

**¡GRACIAS..!**  
*Ibeth.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Lcda. Páez C., Ibeth K.

**Tutor:** Dr. Villalba, Leonardo

**Año:** 2017

**RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. La investigación es de tipo propuesta. Se determinó que la misma corresponde a un diseño no experimental de corte transeccional en la que se utilizó la modalidad de campo; se estudió un universo de 231 personas que laboran en las firmas de auditores contables del cual se tomó una muestra de 72 personas. Para la obtención de los resultados se utilizó como técnica la encuesta, y como instrumentos tres cuestionarios: el primero, representado por un conjunto de 16 preguntas, fue aplicado a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e individual. El segundo conformado por 12 preguntas, fue aplicado a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario conformado por 28 preguntas dirigidas a los directores, siendo estas las mismas aplicadas a los auditores y administradores de las firmas, con cuyos resultados se realizó una comparación de opiniones respecto a la cultura organizacional actual como ventaja competitiva. Los resultados permitieron concluir la necesidad de estructurar estrategias gerenciales, que fortalezcan la cultura organizacional, para convertirse en ventaja competitiva.

**Palabras claves:** Gerencia, sentido de pertenencia, cultura organizacional y ventajas competitivas.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS  
FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN  
EL ESTADO CARABOBO.**

**Autora:** Lcda. Páez C., Ibeth K.

**Tutor:** Dr. Villalba, Leonardo

**ABSTRACT**

This study aims to present management strategies for the reinforcement of organizational culture as a competitive advantage at the accounting auditing firms located in Valencia, Carabobo state. The study is proposed type and corresponds to a non-experimental transection in which the field modality was used; with a universe of 231 and a sample of 72 individuals all of whom work at the firms.

A survey was employed to obtain the information, consisting in three questionnaires as instruments: the first one, represented by a group of 16 questions, was applied to the auditors who work at the selected firms individually and directly; the second one, had 12 questions, was applied to the firms administrators and the third questionnaire was compose of 28 questions applied to the firms directors with same questions as the firsts 2 questionnaires the above, their opinions about the actual organization culture as a competitive advantage.

The results showed the need to structure managerial strategies that will strengthen the organizational culture to become competitive advantage.

**Key words:** Management, sense of belonging, organizational culture and competitive advantage.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Índice de Gráficos.....	xv
Introducción.....	18
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	21
Formulación del Problema.....	27
Objetivos de la Investigación.....	27
Objetivo General.....	27
Objetivos Específicos.....	28
Justificación de la Investigación.....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	
Antecedentes.....	32
Bases Teóricas.....	37
Cultura Organizacional.....	37
Estrategias gerenciales de fortalecimiento.....	43
Ventaja Competitiva.....	49
Definición de Términos Básicos.....	54
Operacionalización de los Objetivos.....	57
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de investigación.....	58
Diseño de la investigación.....	58
Población y Muestra.....	60
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	62
Validación y Confiabilidad del instrumento.....	63
Análisis y presentación de la información.....	64

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
Cuestionario “1” (auditores).....	66
Cuestionario “2”(administradores) .....	90
Cuestionario “1 y 2” (directores).....	123
Comparación de indicadores.....	135
Análisis DOFA de las firmas de auditores contables.....	141
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA.....</b>	<b>143</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
Conclusiones.....	152
Recomendaciones.....	154
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>162</b>
Cuestionario “1” (auditores).....	163
Cuestionario “2” (personal administrativo).....	165
Cuestionario “1” y “2” (directores).....	167
Constancias de Validación de Instrumentos.....	170
Matriz de validación de instrumentos.....	180

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
1. Operacionalización de los objetivos.....	57
2. Distribución de la muestra.....	61
Cuestionario “1” (auditores)	
3. Comodidad en el entorno laboral.....	67
4. Satisfacción laboral.....	68
5. Efectividad en los niveles de comunicación.....	70
6. Integración al grupo de trabajo.....	73
7. Integración con la organización.....	73
8. Rotación de empleados.....	74
9. Interés para satisfacer al cliente.....	76
10. Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.....	77
11. Cumplimiento con la visión de la organización.....	79
12. Cumplimiento con los objetivos de la organización.....	80
13. Ideas para mejoras de la organización.....	81
14. Clima organizacional.....	83
15. Agrado de vestimenta.....	84
16. Adecuación del vocabulario.....	85
17. Planes de estudio.....	87
18. Compromiso por apoyo académico.....	88
Cuestionario “2” (personal administrativo)	
19. Estabilidad económica de la organización.....	90
20. Participación activa de la firma en el mercado.....	92
21. Estrategias de captación de clientes.....	93
22. Estrategias para mantener clientes.....	94
23. Satisfacción de los clientes.....	96

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
24. Atención de quejas y reclamos.....	97
25. Aceptación de sugerencias de los clientes.....	98
26. Adaptabilidad del equipo.....	100
27. Entrenamientos de crecimiento profesional.....	101
28. Entrega puntual de informes de auditoría.....	102
29. Cumplimiento de planes estratégicos.....	104
30. Actividades de mejoramiento continuo.....	105
Cuestionario “1” y “2” (directores)	
31. Comodidad en el entorno laboral.....	106
32. Satisfacción laboral.....	107
33. Efectividad en los niveles de comunicación.....	108
34. Integración al grupo de trabajo.....	109
35. Integración con la organización.....	110
36. Rotación de empleados.....	111
37. Interés para satisfacer al cliente.....	112
38. Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.....	113
39. Cumplimiento con la visión de la organización.....	114
40. Cumplimiento con los objetivos de la organización.....	115
41. Ideas para mejoras de la organización.....	116
42. Clima organizacional.....	117
43. Agrado de vestimenta.....	118
44. Adecuación del vocabulario.....	119
45. Planes de estudio.....	120
46. Compromiso por apoyo académico.....	121
47. Estabilidad económica de la organización.....	123
48. Participación activa de la firma en el mercado.....	124
49. Estrategias de captación de clientes.....	125

<b>Cuadro</b>	<b>Pág.</b>
50. Estrategias para mantener clientes.....	126
51. Satisfacción de los clientes.....	127
52. Atención de quejas y reclamos.....	128
53. Aceptación de sugerencias de los clientes.....	129
54. Adaptabilidad del equipo.....	130
55. Entrenamientos de crecimiento profesional.....	131
56. Entrega puntual de informes de auditoría.....	132
57. Cumplimiento de planes estratégicos.....	133
58. Actividades de mejoramiento continuo.....	134
59. Comparación de indicadores auditores Vs. Directores.....	135
60. Comparación de indicadores administradores Vs. Directores.....	135
61. Análisis DOFA de las firmas de auditores contables.....	141
62. Programa de acción para las firmas.....	145
63. Programa de acción para los administradores, directores y auditores...	148
64. Costo de estrategias propuestas.....	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Pág.</b>
1. Niveles de Cultura Organizacional.....	39
2. Ciclo de vida de la ventaja competitiva.....	52
3. El sostenimiento de la ventaja competitiva.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
Cuestionario "1" (auditores)	
1. Comodidad en el entorno laboral.....	67
2. Satisfacción laboral.....	68
3. Efectividad en los niveles de comunicación.....	69
4. Integración al grupo de trabajo.....	72
5. Integración con la organización.....	73
6. Rotación de empleados.....	74
7. Interés para satisfacer al cliente.....	76
8. Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.....	78
9. Cumplimiento con la visión de la organización.....	79
10. Cumplimiento con los objetivos de la organización.....	80
11. Ideas para mejoras de la organización.....	82
12. Clima organizacional.....	83
13. Agrado de vestimenta.....	84
14. Adecuación del vocabulario.....	86
15. Planes de estudio.....	87
16. Compromiso por apoyo académico.....	88
Cuestionario "2" (personal administrativo)	
17. Estabilidad económica de la organización.....	91
18. Participación activa de la firma en el mercado.....	92
19. Estrategias de captación de clientes.....	93
20. Estrategias para mantener clientes.....	95
21. Satisfacción de los clientes.....	96
22. Atención de quejas y reclamos.....	97
23. Aceptación de sugerencias de los clientes.....	99
24. Adaptabilidad del equipo.....	100

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
25. Entrenamientos de crecimiento profesional.....	101
26. Entrega puntual de informes de auditoría.....	103
27. Cumplimiento de planes estratégicos.....	104
28. Actividades de mejoramiento continuo.....	105
Cuestionario “1” y “2” (directores)	
29. Comodidad en el entorno laboral.....	107
30. Satisfacción laboral.....	108
31. Efectividad en los niveles de comunicación.....	109
32. Integración al grupo de trabajo.....	110
33. Integración con la organización.....	111
34. Rotación de empleados.....	112
35. Interés para satisfacer al cliente.....	113
36. Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.....	114
37. Cumplimiento con la visión de la organización.....	115
38. Cumplimiento con los objetivos de la organización.....	116
39. Ideas para mejoras de la organización.....	117
40. Clima organizacional.....	118
41. Agrado de vestimenta.....	119
42. Adecuación del vocabulario.....	120
43. Planes de estudio.....	121
44. Compromiso por apoyo académico.....	122
45. Estabilidad económica de la organización.....	123
46. Participación activa de la firma en el mercado.....	124
47. Estrategias de captación de clientes.....	125
48. Estrategias para mantener clientes.....	126

<b>Gráfico</b>	<b>Pág.</b>
49. Satisfacción de los clientes.....	127
50. Atención de quejas y reclamos.....	128
51. Aceptación de sugerencias de los clientes.....	129
52. Adaptabilidad del equipo.....	130
53. Entrenamientos de crecimiento profesional.....	131
54. Entrega puntual de informes de auditoría.....	132
55. Cumplimiento de planes estratégicos.....	133
56. Actividades de mejoramiento continuo.....	134

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la globalización cada vez más se acentúa en los procesos económicos, sociales, políticos y culturales de los países del mundo, promovido por la introducción de múltiples productos en los mercados, en el cual el mercado empresarial se vuelve cada vez más exigente, motivado a los cambios que a diario se generan. Es por esto que las empresas buscan nuevas alternativas para mejorar su competitividad, niveles de calidad y la conjunción de una serie de variables que involucra recursos económicos, tecnológicos, financieros y humanos, siendo este último el más importante ya que es el responsable de una correcta y eficiente gestión en el manejo de los otros recursos mencionados, en el cual es necesario una serie de herramientas estratégicas que permitan el uso óptimo del potencial que tal recurso representa. Por consiguiente, las empresas deben adoptar estrategias que les permitan ser cada vez más competitivo y flexibles para lograr mantenerse en el tiempo.

De esta manera la cultura organizacional es una de las bases más innovadoras e importantes ya que permite, por una parte, identificar y comunicar cuales son las estrategias de la empresa que deben seguirse para alcanzar su visión, cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores basados en la competitividad, por otra parte logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones de creencias y valores con sentido de pertenencia, el cual se convierta en un proceso dinámico de retroalimentación permanente.

En función de la importancia que reviste la cultura organizacional como ventaja competitiva para las organizaciones, surgió la presente

investigación que tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. Para dar cumplimiento a lo que se propone, se desarrolla la presente investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo, con un diseño no experimental y un nivel descriptivo.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I: EL PROBLEMA**, este contiene el planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, así como la justificación.

**Capítulo II: MARCO TEÓRICO**, en el mismo se expone los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que la sustentan y la definición de términos.

**Capítulo III: MARCO METODOLÓGICO**, aquí se desarrollan los siguientes aspectos: el diseño y tipo de investigación, nivel de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad del instrumento, por último análisis y presentación de la información.

**Capítulo IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**, este se conforma por encuestas realizadas mediante instrumentos tipo cuestionarios a los auditores, personal administrativo y dirección que integran estas organizaciones, con la finalidad de diagnosticar, analizar y evaluar la situación actual de la cultura organizacional, la

competitividad que ésta puede proporcionar y los factores que intervienen, determinando de esta manera estrategias idóneas para el fortalecimiento de una cultura como base.

**Capítulo V:** LA PROPUESTA, aquí se plantean estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

**Conclusiones y recomendaciones:** Dirigidas a las firmas de auditores contables, al personal administrativo, de recursos humanos y auditores que integran la organización.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El elevado nivel de competitividad que existe actualmente entre las empresas, y al mismo tiempo los clientes están en búsqueda de los mejores proveedores, es decir, organizaciones que cumplan cabalmente con las exigencias y en las que se pueda confiar. Por tal razón, la calidad de servicio y nivel de competencia en el mercado no son considerados un lujo, es una exigencia natural de los clientes y del entorno.

Considerando lo antes expuesto, es preciso mencionar que las empresas requieren de profesionales con gran destreza gerencial para que la toma de decisiones sea óptima y cónsona con los objetivos trazados, es por ello, que desde hace más de quince años la noción de la organización como un ente cambiante y la cultura organizacional han sido muy difundidas.

En este sentido, la incidencia del proceso de globalización en el ámbito político, económico, tecnológico y cultural ha sido significativo en todos niveles, es decir, a nivel personal y empresarial, entorno al eje de la presente investigación, es importante mencionar que dicho fenómeno ha promovido el cambio organizacional. Entendiendo, que el cambio organizacional a juicio de Lusthaus, Ch. (2002) es “un conjunto de cambios interactivos o conglomerados que son percibidos por los miembros de una organización de distintas maneras y en diferentes dimensiones de tiempo”.

Es así pues, como el cambio organizacional conlleva una sólida cultura organizacional, debido a que en ésta radica un conjunto de valores y principios provenientes de los fundadores y directores de las organizaciones en su mayoría, de ahí la importancia de seleccionar personal identificado con la misma.

Siendo así, Berbel G., G. (2011) menciona que la cultura de una empresa es “el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad diaria de una organización”. Dentro de este orden de ideas, en los países desarrollados la cultura es diferente y apunta hacia la eficiencia, parafraseando a Stoner, J. y Freeman, E. (2002): conviene destacar el caso de organizaciones como IBM y Procter & Gamble, donde manejan las premisas de éxito, liderazgo y cultura organizacional como ventaja competitiva, estas como parte de la perspectiva de afrontar los desafíos de un mercado cambiante.

Considerando lo antes expuesto, es posible evidenciar la cultura organizacional como una ventaja competitiva, debido a que alineada a la estrategia de una compañía genera resultados positivos tanto a nivel profesional como empresarial, de ahí que, los elementos que la conforman son visión, cultura, gente, innovación y reconocimiento.

En Latinoamérica, se han realizado trabajos en donde se ha abordado la temática de la Cultura Organizacional en beneficio de preservar un Clima Organizacional y desempeño laboral óptimo frente a los diversos cambios generados en el entorno, siendo así es posible citar el ensayo realizado por Montoya A. (2014) en la Universidad Militar de Nueva Granada-Colombia, en el marco del programa de especialización de Alta Gerencia donde fueron abordadas la temática de la cultura y clima organizacional, así como, del

desempeño laboral de manera amplia y precisa, obteniendo como resultado la importancia de la consolidación de los procesos organizacionales sustentados en la cultura organizacional y enfocados en el bienestar de los trabajadores. De lo anterior, se deriva que un empleado comprometido con la organización da más de lo que se espera de él, originándose así un cumplimiento de mayor nivel en las metas y posicionamiento del mercado.

Es así pues, como una constante a nivel mundial y que forma parte de este entorno es que la gente requiere ser parte de un equipo, además de contar con reconocimiento, crecimiento y respeto. La creatividad, la pasión y el orgullo, el sentido de pertenencia, "no se trata de una iniciativa de recursos humanos" se trata de recompensas comunes para todos, y estructura organizacional.

Particularmente en Venezuela, ante un clima caracterizado por la incertidumbre social y económica, los cambios a nivel organizacional son el acontecer del día a día y un recurso obligado al que los gerentes acuden para tratar de aplicar estrategias efectivas que mantengan en marcha determinada organización, es por ello, que por la astucia profesional los gerentes venezolanos son unos de los más cotizados dentro de la red gerencial globalizadora a nivel mundial.

En este orden de ideas, la cultura organizacional se manifiesta como una de esas estrategias aplicadas por los gerentes venezolanos para procurar el ambiente más cónsono, apropiado y óptimo, con el cual se haga frente al diario devenir en las empresas que residen en el país, toda vez que se reconoce en el capital humano la fuerza con la que se promueven todos los cambios positivos y negativos en las organizaciones, hecho por el cual la cultura que emane y que rodee a estos individuos ha de ser tema de

relevancia investigativa, debido a que, entraña valores importantes como confianza, responsabilidad, calidad de servicio, liderazgo y solidez, entre otros.

Así mismo, la debilidad en las organizaciones en la actualidad radica en la base de como es la cultura organizacional; se debe recordar que en el interior de una empresa se refleja su entorno exterior. En este sentido Schermerhorn (2006). Señala que:

Los “profesionales asalariados” como los abogados, científicos, ingenieros y contadores son integrantes de subculturas ocupacionales que deben ser comprendidas por quienes los dirigen. Plantea que los profesionales tienen necesidades de autonomía laboral y de autoridad que pueden entrar en conflicto con los métodos de administración profesionales en donde la dirección y control se ejercen de “arriba hacia abajo”. Si estas necesidades no son reconocidas y tratadas apropiadamente, los profesionales asalariados tendrán dificultades para integrarse a la cultura de la organización en su conjunto. (p. 42).

Es de importancia señalar, que las firmas de auditores contables, se ajustan oportunamente al concepto de profesionales asalariados, con sistemas de control y dirección de arriba hacia abajo, por los que se hace difícil la integración y se nota en los índices de rotación de personal, en busca de satisfacer necesidades propias de cada auditor.

Dentro de la diversidad de organizaciones y áreas abordadas por estas, se encuentran organizaciones de servicio orientadas a la auditoría, para efectos de esta investigación, cabe destacar la definición realizada por Yanes J. (2012) con respecto a:

Una sociedad o firma de auditores, la cual es un grupo de profesionales, específicamente contadores públicos

dedicados a realizar un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela (VEN-NIF). Este grupo puede ser llamado profesionales asalariados donde se maneja la dirección y control de “arriba hacia abajo” sin reconocimiento y aceptación adecuada. (P.)

Estas necesidades de reconocimiento e integración, en este tipo de organizaciones, deben ser exploradas y asistidas a tiempo, para evitar debilidades, en el sentido de pertenencia y la cultura que pueda afectar el proceso organizacional.

Según el Colegio de Contadores Públicos del Estado Carabobo (2014): en el estado Carabobo, específicamente en la ciudad de Valencia existen más de diez (10) firmas de auditorías entre grandes y pequeñas, sin embargo para objeto del presente estudio se tomará como referencia específicamente las que lleven más de diez años de reconocimiento en el mercado y tengan un mínimo de cinco niveles en la estructura jerárquica que les representa. Entre las firmas que se ubican en el Municipio Valencia solo 6 cumplen con los lineamientos previamente definidos. Estas organizaciones reúnen un conjunto de profesionales para atender la demanda del mercado valenciano en cuanto al área financiera y fiscal.

Sin embargo, aun cuando estas empresas tienen más de diez años en funcionamiento, desde hace 4 años se está presentado una problemática con respecto a la motivación y actitudes emprendedoras, carencia de expectativas de desempeño, conductas desalineadas a los objetivos de la organización, la ausencia de integración estructural y conflictos intergrupales, probablemente esto se ha originado a causa de diferentes situaciones o hechos como por ejemplo funcionalidades verticales, ausencia de sentido de

pertenencia, consumo acelerado en las capacidades del capital humano, actuaciones operacionales sin un norte establecido en función de todos y en pro de la organización. Así mismo, al conceder demasiada importancia a un determinado departamento se pudiera generar una tendencia a separar los miembros del grupo.

De lo anterior, se deriva una debilidad en el clima organizacional, puesto que se torna un escenario laboral tenso el cual conlleva a un desenlace de conflictos disfuncionales o destructivos, a una influencia negativa en los logros de la organización, a una baja calidad de servicio lo que a su vez incide en una disminución la cartera de clientes, ya que, son estos quienes valoran el cumplimiento de las premisas desde el punto de vista del marketing, con respecto a su satisfacción, la cual será cubierta cuando las organizaciones les brinden servicios de calidad, a un precio competitivo y con mínimos tiempos de entrega, para de esta garantizar la permanencia en el mercado.

Es por ello, que en esta investigación se persigue la formulación de estrategias que contribuyan a la integración de los miembros de la organización a partir de una reestructuración de la cultura organizacional actual, donde predomine la promoción del trabajo en equipo, adaptabilidad y aceptación de valores organizacionales, valoración del potencial del capital humano, para que de esta manera adquieran un sentido de pertinencia y se comprometan en el ejercicio de sus funciones en beneficio propio y de la organización, para asegurar su éxito, es fundamental que en la propuesta se involucre el cambio organizacional y al mismo tiempo se tome en cuenta y valore la cultura individual, para así garantizar su aceptación y permanencia lo que conlleva a la satisfacción de los clientes.

Siendo así, el desafío consiste en que la cultura organizacional debe ser consensualmente aceptada por todos los integrantes, donde la capacitación, el sentido de pertenencia, entre otros deben ser empleados para aminorar la resistencia al cambio y propiciar una cultura organizacional fuerte, todo esto a partir de un análisis estratégico factible en el contexto de una cultura dinámica y flexible que permita fortalecer elementos o estructurar nuevos.

### **Formulación del Problema**

Considerando que las firmas de auditores vienen funcionando sin lineamientos a partir de los cuales se defina la cultura organizacional, se genera la necesidad de estructurar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva para las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo. A partir de entonces, conviene formular la siguiente interrogante:

¿De qué manera las estrategias gerenciales podrían fortalecer la cultura organizacional de las firmas de auditores contables, al punto de considerarse ventaja competitiva?

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

## **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.
2. Identificar los factores relacionados con la cultura organizacional como ventajas competitivas para las firmas de auditores contables.
3. Estructurar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

## **Justificación de la Investigación**

Actualmente en las organizaciones se debate una gran cantidad de retos donde no se refiere únicamente a los indicadores financieros aunque sin dejar de ser este el norte; la competitividad en el mercado va más allá de las razones financieras, se refiere a la calidad de servicio sin importar lo que cueste; lo que se ofrece es reflejo del entorno interno de la organización. Por esta razón, en las organizaciones deberían estar conscientes de la importancia de una buena salud corporativa o cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores.

Con esta investigación se pudiera beneficiar en forma eficiente y eficaz las decisiones gerenciales en las firmas de auditores debido a que necesitan saber el cambio que se proyectará en cuanto a la satisfacción del cliente, optimización de procesos y clima organizacional.

Por otra parte, cabe destacar que la propuesta de estructurar estratégicas para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva podrá ser aplicable a las diferentes Firmas de auditores contables a nivel nacional, así como, también con la investigación se dejará un buen soporte para próximos estudios y se podrá colaborar en la importancia del crecimiento personal y profesional en el área administrativa para otros investigadores, pretendiendo servir de apoyo para otros estudios con alcances similares.

Seguidamente que en el contexto educativo la presente disertación servirá de antecedentes para próximas investigaciones que se realicen en esta área y es un aporte para la Universidad de Carabobo específicamente para el área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES), debido a que permite incorporar a su diversidad de trabajos de grado un estudio que contribuirá a solventar las debilidades gerenciales de una empresa, originando así un incremento en la disponibilidad de trabajos de grado dentro de la línea de investigación de cultura y clima organizacional.

Mayormente los estudiantes de contaduría pública o en tal casos los profesionales de esta área recién graduados son los más interesados en ingresar y formar parte de una de firma de auditores, luego, al pasar de los años de experiencia y crecimiento profesional terminan por salir de estas para organizaciones porque no logran compenetrarse o alcanzar el sentido de pertenencia óptimo para alcanzar los objetivos propuestos, tanto de la organización y del personal; todo esto a causa del consumo acelerado en las capacidades del capital humano. De allí surge la necesidad de estudiar la Cultura Organizacional como ventaja competitiva.

La importancia de la cultura y el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del capital humano está condicionado con la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debería ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los dos grupos de referencia y lógicamente mejorar los climas laborales.

Existe un importante elemento que funciona como impulsor del sistema de valores y creencias de la organización: la ambición. En tanto con el sistema de valores se determina la buena voluntad y disposición al cambio, con las ambiciones se refleja el rumbo y las posibilidades de un cambio importante. Las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de una organización pudieran evidenciar sus deseos de cumplir las metas y los objetivos. Puesto que con las aspiraciones se determinan la cultura, el director general debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones en la organización. En estos enunciados se incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos en la compañía.

Evidentemente la ventaja que traerá consigo la gestión de la cultura organizacional desde la estrategia, siendo consecuente con las ideas que se han esbozado, genera una organización en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la medida del entorno y sus propias características, donde se potencia sus recursos, buscando siempre saldos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando las etapas y logros de su constante desarrollo.

Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico. Por último, uno de los retos en la organización es lograr enseñar y aprender la cultura organizacional como valor principal hacia el sentido de pertenencia y el logro de los objetivos. La presente investigación se fundamenta en la línea de cultura y clima organizacional.

## SECCIÓN II

### MARCO TEÓRICO

Según Bacca R., R. (2010), “el marco teórico sustentará el problema y en algunos casos ofrecerá una síntesis del contexto general en el cual se ubica el tema o problema propuesto”.

Dentro de este orden de ideas, en esta sección se abordaran un conjunto de estudios precedentes relacionados con la temática objeto de estudio, así como, las respectivas bases teóricas y definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

A continuación se realizara mención de los aportes más significativos de un cumulo de investigaciones previas sobre la temática central del presente estudio, a fin de sustentar la viabilidad de esta investigación.

Siendo así, Argüelles y otros (2015) realizaron una investigación denominada **“Implementación de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la empresa Zoe, S. A. en Arequipa”** trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas-UPC. Perú. Desarrollado a fin de llevar a cabo un análisis e implementación de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la empresa Zoe S.A., dedicada a la producción y comercialización de postes, adoquines y accesorios de concreto armado y pre-fabricado en Arequipa.

A lo largo de dicha investigación los autores identificaron la carencia de conocimiento de la misión, visión y valores empresariales, aunado a una débil comunicación, insatisfacciones laborales, entre otros. En consecuencia, Argüelles y otros plantearon una reformulación de la misión, visión y valores para su posterior publicación, así como, sugirieron la utilización de un cuaderno tipo bitácora a fin de mejorar el grado de comunicación, adicionalmente propusieron la elaboración de un Manual de Identidad Corporativa y Manual de ética, entre otros aporte.

Considerando lo antes expuesto, el estudio realizado por Argüelles se incorpora a la base de antecedentes que sustentan la presente investigación, por la relación directa en cuanto a la temática de estudio y los hallazgos realizados por las personas antes mencionadas los cuales serán considerados por la investigadora al momento de establecer las ventajas competitivas e importancia de la cultura organizacional.

Ahora bien, Antúnez (2015) en su trabajo denominado **“El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua”**, trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo Campus La Morita. En esta investigación para la autora fue necesario diagnosticar los factores determinantes del clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento y analizar los factores clave del clima organizacional que obstruyen en el rendimiento de los empleados. Se orientó en el clima organizacional, factores, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Así mismo metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert. Las técnicas de análisis de datos fueron la cuantitativa y la cualitativa.

La autora concluyó los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. La recomendación fue la aplicación del modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

La relación de este caso con el objeto de estudio radica en el análisis de las necesidades individuales y organizacionales que pueden fomentar un aporte en el empleo de métodos y estrategias para obtener lineamientos en el fortalecimiento de una de una cultura organizacional fuerte y competitiva.

Por otra parte, López (2015) en su trabajo titulado: **“Clima organizacional de los trabajadores del departamento de gestión humana de una empresa dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en el municipio Libertador, Estado Carabobo”**, trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. El desarrollo de esta investigación fue basado en un estudio descriptivo de campo, por lo que fue

necesario un instrumento de recolección de datos en forma de escala de Likert, basado en ocho indicadores por la teoría de clima organizacional de Renis Likert, estudio realizado a la totalidad de la población. De acuerdo a los resultados obtenidos el autor concluyó en un clima organizacional negativo en tipo autoritario-explotador, insatisfacción; factores que influyen de manera directa sobre el clima organizacional, por ende afecta el crecimiento de la organización.

La relación de ese trabajo con el presente estudio radica en lo que respecta al impacto que puedan causar las deficiencias en el clima organizacional para alcanzar los objetivos de una organización.

Por consiguiente, Urdaneta (2015) en su trabajo titulado: **“Cultura organizacional y resiliencia de los profesionales de enfermería en los ambulatorios tipo II del Municipio Rosario de Perija, Estado Zulia”**, la cual fue presentada para optar al título de Magister en Scientiarum en Administración de Empresas, en la Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo. El estudio fue correlacional. La población estuvo conformada por una muestra aplicada a través del censo poblacional, como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y como instrumento un cuestionario validado por diferentes expertos y con un 0,97 de confiabilidad. Los resultados indicaron que a pesar de presentar deficiencias en ciertos elementos de la cultura organizacional, responden las adversidades y las superan con éxito, es decir, son resilientes, ellos mismos poseen valores propios los cuales son desarrollados por la formación personal a los largo de sus vidas con las experiencias vividas. Finalmente el autor genera recomendaciones necesarias para superar las debilidades encontradas.

La relación de ese trabajo con el presente radica en no solo identificar y analizar la cultura organizacional de las firmas de auditores contables sino en incentivar los valores claves para alcanzar una cultura organizacional fuerte que puede reconocerse en el mercado como ventaja competitiva.

Cabe señalar, Villafañe (2015) realizó una investigación denominada **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C. A., ubicado en la Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”**, la cual fue presentada para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, en la Universidad de Carabobo. El propósito de la investigación fue determina fallas, como la falta de comunicación, trabajo en equipo, falta de motivación y niveles de tensión. La misma se encontraba enmarcada en un estudio descriptivo de campo, cabe destacar que se consideró la totalidad de los empleados como muestra por ser una población pequeña.

Con la finalidad de recolección de la información la autora aplicó un cuestionario de 34 preguntas dicotómicas, cerradas, sus resultados arrojaron que la condiciones del clima organizacional no eran las óptimas, con una tendencia moderada de empleados con carencia de satisfacción, por lo que recomendó fomentar un clima de tranquilidad y concordia, donde se puedan instaurar las relaciones interpersonales mediante la implementación de talleres que internalicen la cultura organizacional y social de una organización.

Este trabajo de grado guarda relación con la investigación actual ya que se van a realizar diagnósticos y análisis de la cultura organizacional, identidad y desempeño laboral que existen en las diferentes firmas de auditores contables del municipio Valencia.

Seguidamente, Wiernik y Arteche (2016), en su trabajo titulado “**El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones**”, trabajo de grado presentado para optar al título de Magister en Gestión de Servicios tecnológicos y telecomunicaciones, en la Universidad de San Andrés. Argentina.

Los autores llegaron a la conclusión que las empresas se ven obligadas a desarrollar innovación organizacional para poder proyectarse como ventaja competitiva, para lograr esta premisa se realizó un análisis de relación entre la cultura y el liderazgo, se buscó las características apropiadas para sustentarla. En base a ello se verificó y comparó la información obtenida. Finalmente se determinó cómo implementar los cambios para alcanzar el tipo de cultura y liderazgo óptimo y alcanzar el clima necesario.

Esta investigación sirve de soporte al estudio, ya que, se tomaron referencias con relación a la cultura organizacional y el liderazgo, en virtud de que los mismos sirven de evaluador e indicador de ventajas competitivas en el mercado y entre las organizaciones innovadoras.

### **Bases Teóricas**

En este apartado se hará referencia a las bases teóricas que comprenden la variable del tema de estudio, es decir, se realizará una detallada exposición desarrollando el tema de la cultura organizacional, estrategias para fortalecerla, así como la competitividad, logrando obtener un conjunto de ideas y definiciones básicas acordes con la investigación.

Si bien es cierto la cultura organizacional se conoce más se necesita una definición básica para que sea el punto de partida de esta investigación para ser interiorizada. Según Robbins (1996:620) “Cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras.

Así mismo, Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por tanto es vital que tengan una excelente cultura organizacional para lograr alcanzar sus objetivos. Según Stoner y Freeman (2002: 451) “La cultura organizacional forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno”. Así mismo, Schermerhorn (2006) define a la cultura organizacional como:

El sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros. Denominada a veces como cultura corporativa, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral. Por ejemplo, cuando alguien habla de “la forma como hacemos aquí las cosas”, está haciendo referencia a la cultura. (p.38).

Está claro que la cultura no es el único determinante de lo que suceda en las organizaciones, pero, ejerce una influencia importante sobre sus logros, contribuye en un historial de desempeño a largo plazo y es una de las mayores fortalezas si coincide con las estrategias organizacionales, proporcionando una idea clara de lo que en la organización se intenta lograr. Por tanto se inicia la importancia de estudiar la conducta de los miembros de una organización y así lograr la meta propuesta. Schermerhorn (2006) señala que:

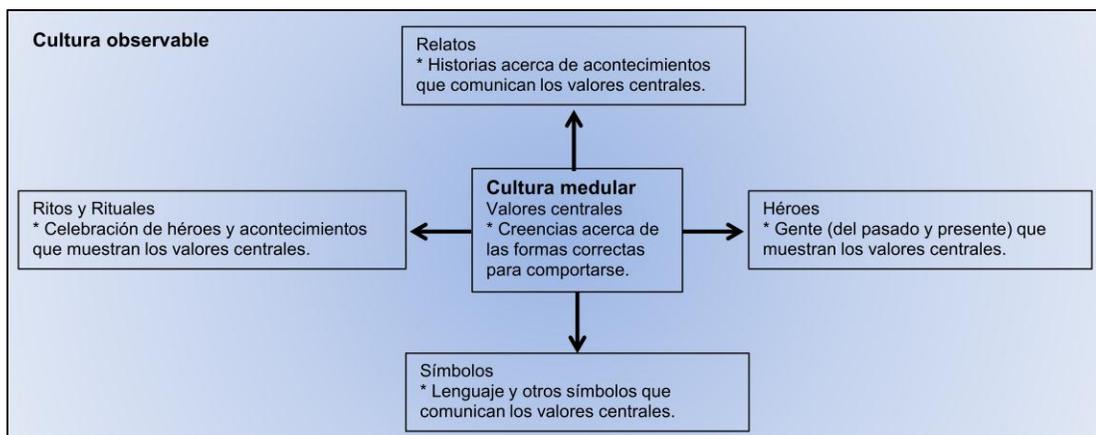
Las culturas fuertes, aquellas que son claras y bien definidas y que los miembros comparten ampliamente, desalientan las conductas laborales disfuncionales y alientan las positivas. Hacen que los miembros se

comprometan a hacer las cosas para y con los demás en pro de los mejores intereses de la organización, y posteriormente refuerzan esos hábitos. (p.39)

Las mejores organizaciones tienen culturas fuertes que muestran respeto por sus miembros y alientan la adaptabilidad y el mejoramiento continuo en todas las áreas de operación. Una cultura organizacional fuerte y ampliamente reconocida suele citarse como un motivo del éxito de compañías como IBM y Procter & Gamble.

La cultura organizacional muestra dos niveles como son, la cultura observable y la cultura medular. La cultura observable es lo que vemos y escuchamos cuando caminamos por una organización como visitantes. Estos aspectos pueden ser: Relatos, héroes, símbolos, ritos y rituales. Siendo la cultura medular la que determina por qué las cosas son como son. La forman los valores centrales o creencias fundamentales que influyen en la conducta y que de hecho dan lugar a los aspectos de la cultura observable que se acaban de mencionar.

**Figura 1:** Niveles de Cultura Organizacional: cultura observable y cultura medular.



**Fuente:** Schermerhorn, Jr. (2006).

Cabe señalar, que la composición de la cultura organizacional se puede encontrar en dos tipos, en primer lugar la cultura dominante para expresar los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros y en segundo lugar, las subculturas que pueden definirse por designaciones departamentales y separación geográfica.

De manera que el respaldo de una cultura organizacional fuerte busca obtener ventaja competitiva para enfrentar los diferentes desafíos gerenciales. Por eso los objetivos de desempeño dependerán en parte de la fuerza de los valores centrales. Según Schermerhorn (2006: 40) señala que los valores centrales deben pasar la prueba de estos tres criterios: “ 1) *relevancia*, los valores centrales deben respaldar los objetivos esenciales de desempeño; 2) *penetración*, los valores centrales debe ser conocidos por todos los miembros de la organización grupo y 3) *fortaleza*, los valores centrales deben ser aceptados por todas las personas implicadas”.

Siendo las cosas así, el liderazgo en la cultura organizacional implica establecer los valores centrales apropiados, aplicables desde cualquier nivel de responsabilidad, gerentes, líderes de equipos o altos ejecutivos. Es importante actuar en función de las estrategias corporativas, si es posible elaboradas con la participación y elaboración de todos los miembros de la organización, sólo así se logrará el compromiso fundamental. De este modo es un desafío para los directores y la cultura organizacional crear ambientes de trabajo divertidos, satisfactorios y recompensantes.

Por otra parte, en segundo lugar la mayor parte de las organizaciones grandes tienen diversas series de subculturas. Robbins (1996: 624) define las subculturas “Miniculturas dentro de una organización que se suelen definir de acuerdo con la denominación de departamentos y la división

geográfica”. Es imposible desconocer que muchas organizaciones tienen subculturas que pueden influir en la conducta de los miembros. Sin embargo, el reto de los gerentes de hoy día es conservar la esencia de los valores centrales con firmeza y así mantener una cultura organizacional fuerte.

Cabe destacar que los resultados concretos de una cultura organizacional fuerte según Robbins (1996: 625) “debería ser la disminución de rotación de empleados, debería demostrar que existe bastante consenso entre sus miembros en cuanto a todo lo que representa la organización. Esta unanimidad de propósito constituye la cohesión, lealtad y compromiso con la organización”.

Así mismo, la importancia de la cultura organizacional radica en formar características fuertes entre los miembros de la organización para que se comporten en función de interpretaciones compartidas que respalden el logro de los objetivos organizacionales claves. De acuerdo a Schermerhorn (2006: 45) “El ambiente interno de las organizaciones incluye a la cultura organizacional, la cual establece una personalidad para la organización en su conjunto y tiene una poderosa influencia sobre la conducta de sus miembros”. De acuerdo a lo anterior, para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también como se crea, mantiene y asimila esta.

Por consiguiente los gerentes tienen la habilidad para construir valores compartidos, enseñar a laborar de manera armoniosa y crear una fuerza laboral diversa por medio de los niveles de la cultura organizacional como: relatos, ceremonias, héroes y lenguaje para reforzar estos valores en acontecimientos del día a día.

Dentro de este marco parafraseando a Robbins la cultura organizacional desempeña siete funciones vitales que representan peso en las organizaciones:

1. Señala diferencias entre una organización y las demás.
2. Confiere sentido de identidad.
3. Facilita que se genere el compromiso.
4. Refuerza la estabilidad del sistema social.
5. Mantiene unida a la organización.
6. Forma actitudes y conductas en los empleados.
7. Define las reglas del juego.

De ahí que, cuando el entorno de la organización es dinámico estas funciones se convierten en peso si los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización.

Dentro de la cultura organizacional podemos observar que se hace uso de conocimientos, experiencias, cómo hacer las cosas, habilidades y competencias, de manera tal que le permita generar procesos innovadores, estructurar estrategias gerenciales y la óptima utilización de las herramientas disponibles. En este contexto, los trabajadores no deben constituir un problema para las organizaciones; por el contrario, deben aportar soluciones a las diversas dificultades que se presentan y convertirse así, en el fortalecimiento de la cultura organizacional hasta el punto de convertirse en una ventaja competitiva para la organización y formar cultura organizacional sólida o fuerte.

### *Estrategias gerenciales de fortalecimiento*

En los últimos años la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el deterioro de las condiciones de los empleados, enfocándose sólo en los recortes de personal y de gastos para controlar el presupuesto, olvidándose de la cultura organizacional y del bienestar dentro de sus organizaciones. Cuando lo que debe hacerse es, precisamente fortalecer la cultura para mejorar el rendimiento y alcanzar la competitividad.

La cultura organizacional se enfoca como una oportunidad y como estrategia que puede ser efectiva a la hora de mejorar las condiciones actuales y futuras de una organización como ventaja competitiva, para lo cual se puede empezar por tener a la cultura actual como punto de referencia (tener su definición, lo que significa para los trabajadores y lo que estos quisieran que fuera), para pasar a los cambios que se consideren necesarios a transformar y otros necesarios a potenciar para alcanzar la visión de la organización

Entre las estrategias necesarias se pueden mencionar el proceso de selección, los criterios para la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensa e incentivos, las actividades de capacitación y desarrollo de carrera, etc.; estas garantizan el fortalecimiento de la cultura organizacional aumentando la congruencia del comportamiento y relaciones con los empleados como con los clientes, la productividad e incluso la rentabilidad.

Todas estas razones, que influyen en la cultura organizacional y las estrategias para el fortalecimiento de la misma serán descritas a continuación desde su raíz:

- a. Los fundadores: Incorporan a la organización sus iniciativas, principios prioridades y la composición de la organización. Según Robbins (1996: 628) “Suelen tener un impacto central en la cultura primitiva organizacional. Son dueños de la idea de lo que debe ser la organización y no están limitados por costumbres o ideologías anteriores”. En efecto, las organizaciones inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordiales desde sus inicios.

Sin embargo de aquí parte la primera estrategia de cambio en la cultura desde un sistema o una manera de pensar cerrada a un sistema abierto, directivos dispuestos al cambio de políticas y normas organizacionales en función del mejoramiento continuo que estarán describiendo en esta investigación. Es muy difícil cambiar la cultura organizacional, pero las culturas si se pueden cambiar. El cambio cultural es un proceso lento, que se mide en años y no en meses.

- b. El estilo de dirección: Uno de los factores críticos de la puesta en marcha gerencial es el estilo de dirección, especialmente de los altos niveles. Robbins (1996): señala sobre la alta dirección lo siguiente:

Los actos de la alta dirección también tienen muchas repercusiones en la cultura organizacional. Los altos mandos con sus palabras y su conducta, establecen normas que llegan a toda la organización en cuanto a la idoneidad de enfrentar riesgos, el grado de libertad que los administradores puedan dar a sus subordinados, la forma adecuada de vestir, los actos que incidirán en aumentos de sueldo, ascensos, otras recompensas y demás. (p. 629).

En tal sentido, se evidencia como la alta gerencia influye entre los miembros de la organización, el sistema de comunicaciones, la toma

de decisiones y la forma de dirigir el sistema total por lo que se requiere de habilidades gerenciales para formar gerentes democráticos o integradores que fomenten: climas participativos o grupos descentralizados, creando una cultura integradora entre los miembros para el logro de los objetivos organizacionales.

- c. La claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones tienen que establecer el comportamiento de los miembros desde la selección y socialización. Parafraseando a Robbins (1996: 629): El proceso de selección de personal va más allá de contratar personas con la habilidad y conocimientos para el cargo sino también identificar en qué medida concordará el candidato en la organización para garantizar una integración adecuada. Así mismo Robbins (1996: 630) señala define el proceso de socialización “Contribuir a que los empleados nuevos se adaptan a la organización”; moldearlo para convertirlo en un empleado de buen nivel y evitar así inconformidades o rebeldías.

Evidentemente los valores organizacionales deben ser divulgados y consecuentes desde que las personas comienzan a formar parte de la organización. Así se crea y mantiene la cultura, viviendo los valores en cada decisión en cada operación. Cada miembro debe asimilar e internalizar estos valores a su vida. Por su parte es un gran reto en las organizaciones crear programas internos para la incorporación de los valores y su aplicación en la vida diaria organizacional.

- d. Autonomía individual: Serna (2010: 136) define el empowerment o lo que es lo mismo la autonomía individual como: “El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad

permitida a los miembros de la organización”. Esta estrategia también fortalece la cultura organizacional ya que permite aplicar la iniciativa, el autocontrol de ideas propias al nivel incluso de ejecutarlas.

Lo importante en esta estrategia es no equivocarse actuar con cautela conocimientos y ser apropiados para el presente y el futuro de la organización.

- e. Estructura: existen diferentes tipos de estructuras desde altas que requieren abundantes normas y procedimientos hasta estructuras organizacionales planas. Por lo que cabe señalar Serna (2010: 136) comenta: “En las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y requieren menos reglas y procedimientos”.

Es por ello que las estructuras planas que custodian las estrategias sin perder la visión de logro de los objetivos organizacionales fomentan la interacción entre sus miembros y están más atentos del cliente.

- f. Sistema de apoyo: En una era como la de hoy debemos dejar las informaciones manualizadas y automatizarlas. Al respecto (Serna: 2010) opina: “Salir de una cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran transcendencia. La tecnología informática y de comunicaciones están revolucionando las organizaciones de hoy”.

En esta perspectiva tecnológica organizacional se incentiva el uso de los sistemas para manejos de información y no solo eso es también apuntar a mejoras en la infraestructura de producción, la tecnología y las telecomunicaciones que se utilizan; todos estos puntos merecen atención dentro de la organización.

- g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La cualidad como una organización incentiva, reconoce, evalúa a sus miembros. En apoyo de esta definición (Serna: 2010) señala: “Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elemento que contribuyen a la formación de una cultura organizacional”:

Crear sistemas de incentivos y reconocimientos no monetarios, como club de líderes, planes de estudios, el empleado del mes, clubes deportivos, sociales y artísticos pueden ser factores de motivación y planes de incentivos que fortalezcan la cultura organizacional.

- h. El estímulo al riesgo: Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor al enfrentar riesgos, mientras que otras a través del empowerment desenvuelven a los ejecutivos a ser arriesgados y certeros en las decisiones tomadas. Serna (2010: 138) señala que existen organizaciones que “estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado”.

Manejar los riesgos sin miedos y con conocimientos profesionales permite con el pasar del tiempo formar parte de un elemento

determinante en la conducta de los miembros de la organización; una vez más se presencia una estrategia que fortalece la cultura.

i. El talento humano: Serna (2010) indica:

La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no sólo del clima organizacional sino de la cultura empresarial. (p. 139).

Un óptimo sistema de gestión de talento humano mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

La importancia de que las empresas inviertan tiempo y recursos en desarrollar de manera integral a sus colaboradores, afianza muchas ventajas para las organizaciones que administran el talento de sus empleados, entre las que se pueden mencionar: reducción significativa de la brecha entre las competencias requeridas por la organización y la disposición del colaborador, mejoramiento continuo para lograr una mayor eficacia y eficiencia, fomento de una cultura de consecución de los objetivos organizacionales con un rendimiento superior, mejoramiento de la cultura organizacional y el clima de trabajo, satisfacción laboral por parte de los colaboradores, disminución de la rotación de personal y aumento en la retención de talento clave.

En este sentido el factor determinante de toda organización, es el recurso humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia con la organización es una de los factores claves dentro de la cultura organizacional. De aquí radica el punto con mayor atención como base para fortalecer este estudio.

Finalmente todas estas estrategias se deben implementar bajo la ideología Arie de Geus (1997) lo que ha llamado empresas vivientes: tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armoniosamente, saben quiénes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen su dinero de manera que les permita gobernar su futuro. Por tales razones las empresas vivientes son muy buenas en cuanto a las estrategias de cambio, innovación y ventajas competitivas. El objetivo de todo esto va más allá de divulgar el conocimiento y los empleados comprenden que a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

### *Ventaja competitiva*

En una organización se tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: Elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto o servicio que tenga un mejor rendimiento que los de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que se está haciendo en una organización para tratar de desarmar las otras organizaciones rivales y

obtener una ventaja competitiva. La estrategia en una organización puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones en el mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a los rivales y obtener una ventaja en el mercado.

En la dirección estratégica, para ser efectiva, una ventaja competitiva debe ser: Única, posible de mantener, altamente superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del entorno. Entre las características que pueden constituir una ventaja competitiva en una organización se pueden señalar: La Orientación al cliente, calidad superior del producto, valor de marca acumulado, una buena reputación de la compañía, ser el productor de bienes y servicios de menor costo, ofrecer un producto diferenciado por su calidad de servicio a través de la cultura organizacional fuerte.

En una organización se posee una ventaja competitiva cuando se tiene alguna característica diferencial respecto de los competidores, con lo cual se confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada, de un buen servicio o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir. La ventaja competitiva es uno de los indicadores de gestión de negocios.

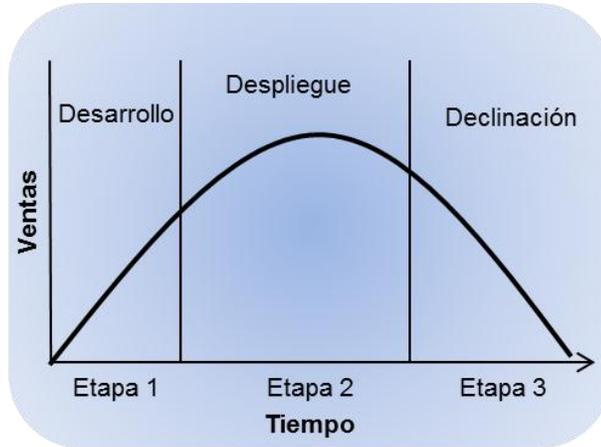
A través de la ventaja competitiva, la empresa persigue alcanzar un rendimiento superior. Este rendimiento suele materializarse en unos beneficios o una rentabilidad elevados. El beneficio se determina por la diferencia entre los ingresos derivados de la venta de los productos o de la prestación de los servicios y los costes en los que se incurre en la organización para poder elaborar y distribuir dichos productos o para la propia prestación del servicio.

Se debe señalar que se está hablando de un beneficio o rentabilidad extraordinaria, que va más allá de la remuneración de la propia actividad de gestionar y administrar la empresa, es decir, con la ventaja competitiva se pretende generar un beneficio superior al normal, por tal razón Longenecker, Moore, Petty y Palich (2007) refiere que:

El ciclo de vida de la ventaja competitiva, consta de tres etapas: desarrollo, despliegue y declinación. Dicho en tres palabras simples, una empresa debe invertir recursos para *desarrollar* una ventaja competitiva, que pueda *desplegar* después para aumentar su ventaja. Pero esa posición terminará por *declinar* cuando las empresas rivales incorporen tales ventajas en sus propias estrategias. (p.336).

Seguidamente considerando las tres etapas mencionadas, es necesario, comenzar por delinear perfectamente todos y cada uno de los rasgos de nuestro servicio, para desarrollar ventajas en aspectos como precio, lugar de venta, tiempo de entrega, calidad del talento humano (materia prima en las firmas de auditores), calidad de servicio al cliente y calidad del servicio post-venta. Para finalizar en que las demás firmas adopten las mismas y mejores estrategias.

**Figura 2:** Ciclo de vida de la ventaja competitiva

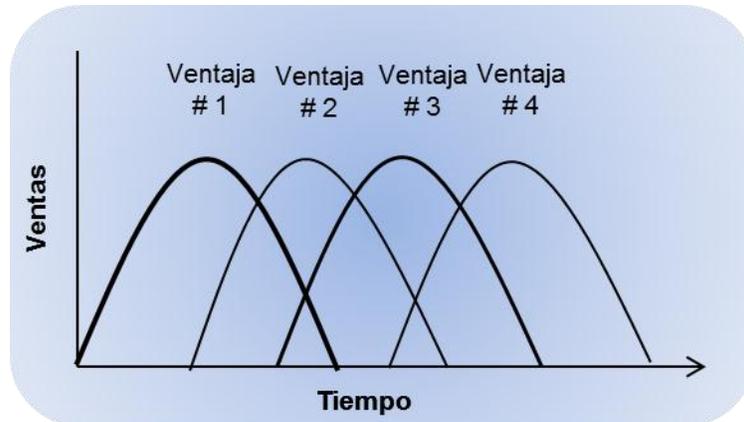


**Fuente:** Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty y Leslie E. Palich. (2007).

Los frutos de la ventaja competitiva que aumentan el valor de una empresa son la rentabilidad, la mayor participación en el mercado y la mejor satisfacción del cliente, estos valores que en un momento elevan el desempeño de una organización no se mantienen en el tiempo sin embargo, Longenecker, Moore, Petty y Palich (2007), refiere que, las investigaciones han recalcado la importancia de una ventaja competitiva sostenible, una posición creadora de valor que podría perdurar con el paso del tiempo. (p.336).

Siguiendo esta teoría, la ventaja si se puede mantener en el tiempo, esto es posible apoyándose en los recursos y creaciones de hoy sin perderle el ojo al futuro y al mejoramiento continuo, por eso la cultura organizacional fuerte se puede constituir como una ventaja competitiva en el tiempo sin olvidar el implemento de otras herramientas gerenciales a futuro que se exigen en el mercado días tras día.

**Figura 3:** El sostenimiento de la ventaja competitiva.



**Fuente:** Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty y Leslie E. Palich. (2007).

Una ventaja competitiva, provechosa y sostenible, la determinan las estrategias aplicadas, sin olvidar la competencia. Por lo tanto a las organizaciones se les ha hecho cada vez más difícil sostener una ventaja durante un período amplio. Debido a avances en el desarrollo de sistemas, los sistemas externos ahora rápidamente pueden ser duplicados, a veces en meses más bien que en años. También las innovaciones en la tecnología pueden hacer a los nuevos sistemas, anticuados rápidamente.

Posiblemente, las únicas empresas en las que podrán sostener ventajas competitivas son aquellas en las que ya se está en la planeación continua y estrategias gerenciales para el futuro, la globalización ha llevado al cliente a darle valor significativo al servicio antes que a los precios, es decir, las organizaciones deben fortalecer los sistemas hacia adentro que no son visibles a los competidores, pero, si a los clientes.

La innovación constituye el suelo de una ventaja competitiva y la tecnología ofrece comodidades tanto para los clientes como para las organizaciones, son estas las razones por la que se pudiera considerar establecer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como valor principal en una organización ya que ésta forma la base fundamental para lograr ser competitivos en el mercado y alcanzar las metas trazadas en la empresa. Al tener un sentido de pertenencia se puede lograr un crecimiento equilibrado en lo se refiere a empleado-organización. Es crear y aprender de esa cultura en ambas partes. Se toma como una relación ganar-ganar.

#### **Definición de Términos:**

*Competitividad:* Se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

*Crecimiento Personal:* Son un conjunto muy variado de propuestas de psicología popular o espiritualistas que pretenden conseguir cosas tales como la actualización de las potencialidades humanas que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad.

*Crecimiento Profesional:* Es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

*Cultura dominante:* Expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

*Culturas fuertes:* Culturas donde los valores centrales se sostienen con fuerza y se comparten en general.

*Cultura Organizacional:* Una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

*Eficacia:* Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado. Efectividad es sinónimo de eficacia.

*Eficiencia:* Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo posible de recursos.

*Firma de Auditores:* Son un grupo de profesionales, específicamente contadores públicos dedicados a realizar un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente

*Objetivos:* Un fin o fase de los negocios que una organización persigue.

*Rentabilidad:* Obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado.

*Rituales:* Secuencias de actividades que se repiten, expresan y refuerzan los valores centrales de la organización.

*Sentido de Pertenecia:* Es la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo. El sujeto, de este modo, se siente identificado con el resto de los integrantes, a quienes entiende como pares.

*Servicio:* Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

*Ventaja:* Característica o situación que hace que una persona o una cosa sea mejor en comparación con otra.

*Ventaja Competitiva:* Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

*Socialización:* Es el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional.

*Subculturas:* Miniculturas dentro de la organización, que suelen definir de acuerdo con la denominación departamental o división geográfica.

*Valores centrales:* Los valores dominantes aceptados en toda la organización.

**Cuadro N° 1: Operacionalización de objetivos.**

Objetivos	Categorías	Indicadores	ITEMS	Instrumento	Fuente
Diagnosticar el tipo de cultura organizacional de las firmas de auditores del Municipio Valencia en el estado Carabobo.	Cultura organizacional de la firma de auditores.	• Clima interno.	1-Se siente cómodo en la forma de convivencia laboral. 2-Existe alta satisfacción laboral. 3-Se aplican efectivos niveles de comunicación	Cuestionario 1	Encuestas aplicadas a los auditores de las firmas de auditores.
		• Grado de integración entre la organización y la persona.	4-Comodidad en el grupo de trabajo. 5-Se siente integrado con la organización.		
		•Rotación de empleados.	6-Cree que la rotación de empleados es alta		
		•Índice de lealtad. •Interiorización de reglas.	7-Se genera interés para satisfacer al cliente. 8-Le gusta cumplir con las normas y reglas de la organización.		
		•Sentido de pertenencia.	9-Cómo es el nivel de sentido de pertenencia con la organización. 10-Se cumple la visión de la organización. 11-Se cumplen los objetivos de la firma. 12-Usted propone ideas para mejoras de la organización.		
		•Vestimenta.	13-Se siente a gusto con la vestimenta utilizada.		
		•Vocabulario.	14-El vocabulario más utilizado entre los miembros de la firma es formal. Es adecuado el vocabulario.		
		•Proyección profesional.	15-Existen planes de estudio para todos los integrantes de la organización. 16-Se siente comprometido con este tipo de apoyo académico profesional.		
Identificar los factores relacionados con la cultura organizacional como ventajas competitivas para las firmas de auditores contables.	Comparación.	•Planificación estratégica.	1-Se cumplen los planes estratégicos. 2-Se realizan las actividades en pro de un mejoramiento continuo.	Cuestionario 2	Encuestas aplicadas al área administrativa de las firmas de auditores.
		•Prestación de servicios.	3-Se cumplen los planes estratégicos. 4-Se realizan las actividades en pro de un mejoramiento continuo.		
		•Calidad del servicio.	5-Se reciben constantes entrenamientos de crecimiento profesional. 6-La entrega de informes es puntual según el día acordado con el cliente.		
		•Satisfacción de los clientes.	7-Se generan estrategias para mantener clientes. 8-Los clientes están altamente satisfechos. 9-Se atienden quejas y reclamos de los clientes.		
		•Participación en el mercado.	10-En la organización se tiene una participación activa dentro del mercado. 11-Se generan estrategias para captar clientes.		
		•Índice de rentabilidad.	12-Existe estabilidad económica en la organización.		

Fuente: Páez, I. (2013)

## SECCIÓN III

### MARCO METODOLÓGICO

En esta sección convergen distintos aspectos metodológicos a seguir para lograr los objetivos propuestos. De igual forma, se especificó la población y muestra utilizada para el caso de estudio, así como, se hizo referencia al nivel y tipo de investigación que se aplicó.

#### **Tipo, diseño y modalidad de la investigación:**

En cuanto al tipo de investigación empleada fue tipo propuesta, con diseño no experimental de corte transeccional, bajo la modalidad de campo debido a que se observó la determinada situación de las organizaciones sin manipular el ambiente físico a una forma específica, así mismo, la investigadora mantuvo una interacción con las organizaciones para describir y analizar sus variables.

En este sentido Toro (2006) planteaba que: “Los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”, es por ello que en este tipo de investigación se observan los fenómenos tal y como son, para después analizarlos.

Considerando lo antes expuesto, es que esta investigación estuvo enmarcada en la modalidad de campo, básicamente porque se recogió información en el lugar y tiempo en el que ocurrieron los fenómenos objeto

de estudio sin manipulación alguna de las variables, en este caso firmas de auditores del municipio Valencia en la evaluación del desempeño empresarial. Barrios (2003), indica que la investigación de campo es:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (P.18).

### **Nivel de la Investigación**

Esta investigación fue de tipo descriptivo, ya que, con ella se buscó informar las características y propiedades del desempeño empresarial de las firmas de auditores del municipio Valencia en el estado Carabobo, considerando ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el estudio para finalmente poder construir una propuesta que engloba estrategias que promovieron el fortalecimiento de la cultura organizacional y así convertirse es una ventaja competitiva. Todo esto se contrastó con la definición de Hernández (2003), quien afirmó que la investigación descriptiva; “es aquella que busca especificar, propiedades, características y rasgos, importantes de cualquier fenómeno que se estudie y analicé”.

Una vez revisada la base teórica, proveniente sobre todo de fuentes bibliográficas acerca de la cultura organizacional, se definió y clarificó el problema con los objetivos específicos, posteriormente se aplicó la

investigación descriptiva proporcionando respuesta al caso estudio y considerando la cultura organizacional como ventaja competitiva.

## **Población y Muestra**

En esta fase de la investigación se procedió a la selección de los elementos para obtener la información que se requería en la misma. Era esencial que la información obtenida tuviera relevancia, para que la muestra fuera representativa de la población.

Según Hurtado L., Iván y Toro, Josefina (2007 P.92), definen a la población como “la totalidad de elementos que van a ser estudiados y a quienes podrán ser generalizados los resultados de la investigación una vez concluida ésta, para lo cual es necesario que la muestra con que se trabaje sea representativa de la población.”

En este sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo, específicamente las que llevaran más de diez años de reconocimiento en el mercado y tuvieran un mínimo de cinco niveles en la estructura jerárquica que les representa. Entre las firmas que se ubicaron en el Municipio Valencia sólo 6 cumplieron con los lineamientos previamente definidos arrojando un total de 231 personas. Por razones de confidencialidad no se indicaron los nombres ni la cantidad de personas que integraban cada firma en específico.

Por otra parte, Hurtado L., Iván y Toro, Josefina (2007), señalan que la muestra es:

El conjunto de elementos representativos de la población, con los cuales se trabajará realmente en el proceso de investigación, a ellos se observará y se les aplicarán los instrumentos de recolección de información, es decir, se tomarán sus datos y luego se analizarán para generalizar los resultados para toda la población. (P.92).

Partiendo de lo antes mencionado, existen distintos métodos para seleccionar la muestra objeto de estudio, estas formas de selección se basan en la aplicación de fórmulas estadísticas o no, bajo determinados criterios, en este caso la investigación requirió de una muestra intencional, ya que, de las firmas de auditores contables del municipio Valencia en las que se cumpliera con las características anteriormente propuestas, fueron 6, integradas por un total de 231 personas, y se utilizó una muestra de 72 personas entre las firmas seleccionadas; tomando una muestra por conveniencia aleatoria de la población, tal como se indica a continuación:

**Cuadro N° 2:** Distribución de la muestra.

Cargos	Cantidad de personas en cada firma de auditores contables	Se realizaran cuestionarios o entrevistas según sea el cargo.
Directivos	1	Cuestionario 1y2
Auditores	10	Cuestionario 1
Administrativos	1	Cuestionario 2

12 personas en cada  
 Total de la Firma \* 6 Firmas  
 muestra 72 personas

**Fuente:** Páez, I. (2013)

## **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En ésta investigación se utilizaron los métodos para recolectar información más acorde a la misma, y para cumplir con los objetivos previamente establecidos se requirió de una serie de datos e información con los que se facilitó la investigación obteniendo resultados que posteriormente permitieron hacer las recomendaciones pertinentes. Para ello se utilizó la técnica de la encuesta, y como instrumento el cuestionario. De igual manera se aplicará la observación directa proveniente de documentos de una muestra de las firmas de auditores del municipio Valencia en el estado Carabobo.

Se logró obtener la información por medio de la encuesta tomando en cuenta al personal que labora en la muestra de las firmas de auditores contables del municipio Valencia, al igual que los clientes de dichas organizaciones. Este método consistió en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, como opiniones, actitudes o sugerencias, a través de dos cuestionarios diseñados para obtener información clara y precisa conformados por preguntas cerradas de orden policotómico, incluyendo doce ítems para las personas de administración y otro de dieciséis ítems para los auditores y directores de las Firmas. Acotan Delgado, Colombo y Orfila (2003:61) “Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiple, etc.” Con el cuestionario se permitirá, una vez aplicado, realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Se diseñaron tres cuestionarios en base a las consideraciones teóricas, el primero representado por un conjunto de 16 preguntas aplicadas a los auditores que laboran en las firmas seleccionadas de forma directa e

individual. El segundo cuestionario conformado por un total de 12 preguntas aplicadas a los administradores de las organizaciones y finalmente un tercer cuestionario que comprende 28 preguntas, siendo estas las mismas realizadas a los auditores y administradores de las firmas para más adelante realizar una comparación de opiniones respecto a la cultura organizacional actual como ventaja competitiva.

### **Validación y Confiabilidad del Instrumento**

Para la investigación se hizo necesario realizar una validación y la vía que se escogió fue la técnica de validación externa de contenido, que según Osuna (2001), se refiere a lo siguiente:

La validez de contenido se determina antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo a juicios de expertos (profesionales relacionados con la temática que se investiga, en el trabajo escrito se debe indicar la profesión de cada uno), se requiere un número impar de expertos, mínimo tres, a cada uno se le entrega: copia del título de la investigación, objetivo general y específicos, una copia de la operacionalización de las variables, una copia del instrumento y una copia de la matriz de validación que cada uno debe llenar. (p.51).

En el caso de esta investigación, la misma se validó por tres expertos conocedores del área objeto de estudio, los cuales hicieron sus correcciones sobre el contenido, redacción, correspondencia y metodología, a fin de verificar si reunía los requisitos para recolectar la información pertinente al tema de la investigación.

## **Análisis y presentación de la información**

El análisis de datos es un elemento que no se improvisa, sino por el contrario surge en mayoría del marco teórico trazado mediante una estadística descriptiva para la presentación de los datos recogidos. La información obtenida de recolección de datos se analizará de la siguiente manera: en primer lugar se clasificará la información ordenadamente de acuerdo a la importancia que representa para la investigación y considerando el tipo de dato, los mismos se representarán en cifras y se tabularán.

Luego será analizada la representación a través de los gráficos a fin de llevar a cabo el análisis de los resultados, datos y cifras representativas para la investigación. Se presentan los resultados obtenidos mediante diagrama circulares.

Por otra parte, la investigación se apoyó en el análisis de datos de una manera cualitativa. A través de este, se revisa parte de los documentos utilizados en la investigación y mediante el análisis crítico de los mismos se obtiene un juicio propio que reflejará la cultura organizacional como ventaja competitiva para la firma de auditores. Así mismo, la investigación se apoyará en los análisis de datos de una forma cualitativa en el que se reflejará la factibilidad de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva para la firma de auditores.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la constante selección de un personal altamente eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones en el que se realce los niveles de productividad y excelencia, se debe analizar la cultura organizacional como un factor determinante en la eficiencia de dicho personal tomando los correctivos necesarios si lo requiere, buscando incentivar climas laborales motivadores y retadores que les permitan desarrollar trabajos en equipo con el mayor confort y agrado para lograr los objetivos planteados en las firmas de auditores contables.

De esta manera hay que señalar que en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el Estado Carabobo se aplicaron encuestas mediante instrumentos tipo cuestionarios a los auditores, personal administrativo y dirección que integran estas organizaciones, con la finalidad de diagnosticar, analizar y evaluar la situación actual de la cultura organizacional, la competitividad que ésta puede proporcionar y los factores que intervienen, determinando de esta manera estrategias idóneas para el fortalecimiento de una cultura como base.

Por consiguiente, el cumplimiento del primer objetivo específico se encuentra asociado a los ítems 1 al 16 del Cuestionario “1” dirigido a los auditores, el del segundo objetivo específico a los ítems 1 al 12 del Cuestionario “2” dirigido al personal administrativo de las firmas y los ítems 1 al 16 y 1 al 12 de los cuestionarios “1” y “2” respectivamente dirigido a los directores, para la consecución de presentar en forma comparativa los resultados obtenidos a través de cuadros donde se muestran las respuestas

por cada ítems, correspondiendo estos a la evaluación de cada uno de los indicadores que componen los objetivos específicos, siendo analizados e interpretados. Lo que permitió obtener las bases del tercer objetivo, para diseñar estrategias que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva para las firmas de auditores.

Iniciando con este análisis, respecto al primer objetivo específico orientado a diagnosticar el tipo de cultura organizacional existente en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo, se consideró la siguiente información obtenida según encuesta realizada a los auditores de las firmas del municipio Valencia en el estado Carabobo.

### **Cuestionario “1”**

#### **Dirigido a los auditores de las firmas de auditores contables del Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

(Objetivo específico 1.)

**Ítem 1** ¿Se siente cómodo en el entorno laboral?

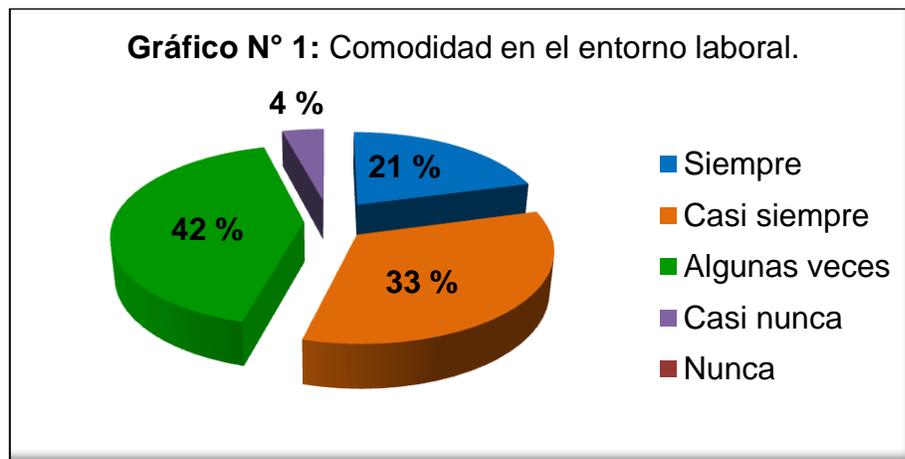
El entorno laboral es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y productividad del empleado. Para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y, sobre todo, con sus jefes o líderes. En algunas empresas se abandona el ambiente laboral porque discurren que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, lo cual definitivamente es incorrecto, puesto que con los costos de un ambiente laboral deplorable se

hará que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente.

**Cuadro N° 3: Comodidad en el entorno laboral.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Auditores	15	24	30	3	0	72
%	21 %	33 %	42 %	4 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En tal sentido, en el gráfico 1 se revela que el 54 % de los encuestados se desenvuelven a plenitud en el entorno laboral, mientras que un 42 % admite no estar a gusto completamente y un 4 % de la totalidad de los encuestados define no estar cómodo en el entorno. Esta debilidad repercute en el desarrollo de las actividades ya que los empleados sienten no estar en un clima laboral agradable y así lograr los objetivos de la organización. Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver según los resultados, puede causar bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa.

En este mismo orden de ideas, suelen ser muchos los factores con los que se impide que una persona se sienta cómoda con su entorno laboral, parten desde principios con los que no se satisfagan necesidades básicas hasta los puntos más evidentes como la calidad en la comunicación con el jefe inmediato, en fin, es necesario evaluar regularmente bajo qué condiciones está sometido todo ese recurso humano y recordar que no siempre la razón del descontento en el trabajo es la remarcación económica. En algunas firmas se trata a los empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100% como se espera en la empresa.

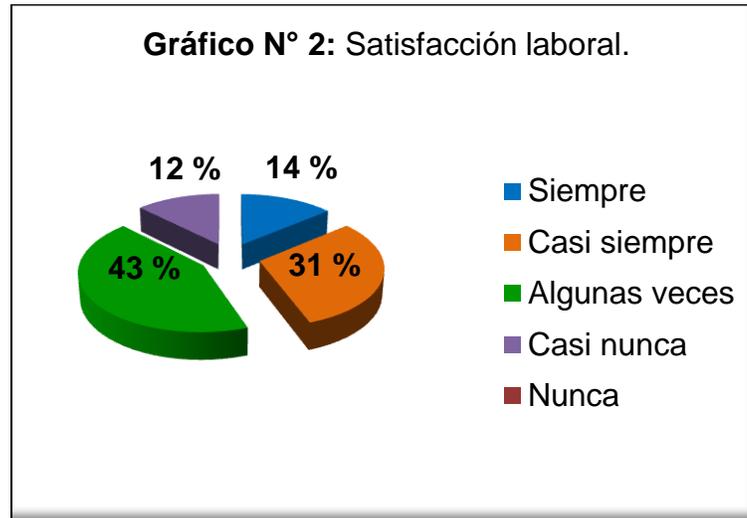
**Ítem 2** ¿Se siente satisfecho laboralmente?

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como “una actitud general del individuo a su trabajo” (Garzon, 2005, pág. 77). Para muchos autores la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para poder obtenerla. Para otros es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

**Cuadro Nº 4: Satisfacción laboral.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	10	22	31	9	0	72
Porcentaje	14 %	31 %	43 %	13 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 2 se puede apreciar que el 13 % de los encuestados opina no estar satisfecho laboralmente porque una de las razones es que el salario que percibe no es acorde a las labores realizadas, ya que existe sobre responsabilidad de funciones, falta de motivación y poco reconocimiento por parte de los jefes, consecuentemente provoca cierto descontento laboral, esto mayormente por razones emotivas e individualistas siendo así la vocación profesional la principal iniciativa para ejecutar las tareas y no el compromiso organizacional. El otro 43 % expresó estar parcialmente satisfecho, de manera que haciendo uso de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias se puede incrementar el sentido de pertenencia hacia la organización; mientras que el 45 % restante opina lo contrario debido a que se encuentran enteramente satisfechos.

**Ítem 3** ¿Se aplican efectivos niveles de comunicación?

Según Rivera, Ramírez, Fernández, (2005) sobre la comunicación en las organizaciones menciona que: “Para el mundo organizacional, la

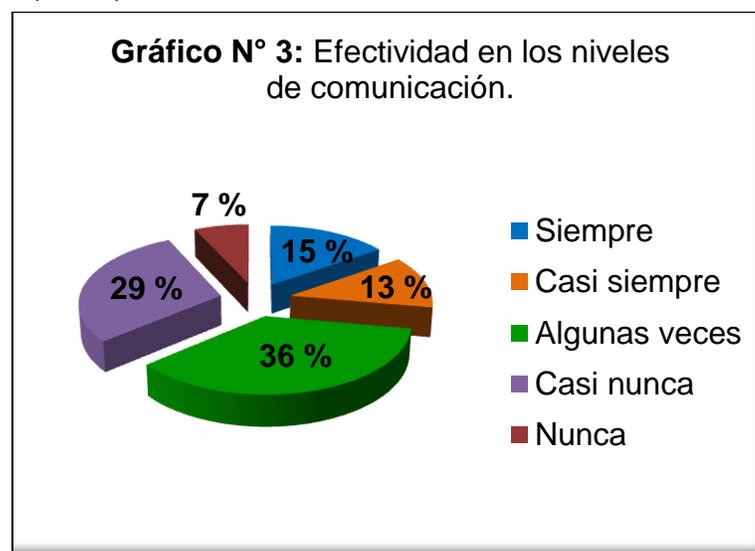
comunicación es un elemento esencial en la cual consiste en un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones que faciliten la distintas tareas que una organización está encaminada a cumplir”.

Es por ello, que es fundamental que en las organizaciones exista en todo momento una comunicación armoniosa entre los distintos niveles que allí operan, en este sentido pues, es importante resaltar que la distorsión de la comunicación puede ser causa de malos entendidos entre los participantes y por ende afectar el comportamiento intergrupales. Una mala comunicación entre un empleado nivel inferior puede causar insultos, desmotivación, intimidación e incluso amenazas de despido por parte de un empleado de nivel superior.

**Cuadro N° 5:** Efectividad en los niveles de comunicación.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	11	9	26	21	5	72
Porcentaje	15 %	13 %	36 %	29 %	7 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En este sentido, en el gráfico 3 se puede notar que el 36 % de los encuestados opina que algunas veces existen efectivos niveles de comunicación ya que no se manifiesta de manera oportuna y con el nivel adecuado cualquier tipo de solución o inconveniente tanto operativo como administrativo. Inclusive puede ser una pesadilla, como resultado de ésta, en la organización se puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes, situación grave en una cultura débil. El 28 % expresa que si existen eficientes niveles de comunicación porque ésta es una fuente de información para tomar decisiones sobre el funcionamiento y desarrollo de las operaciones de forma objetiva y el 7 % restante dice no haber buena comunicación en la organización.

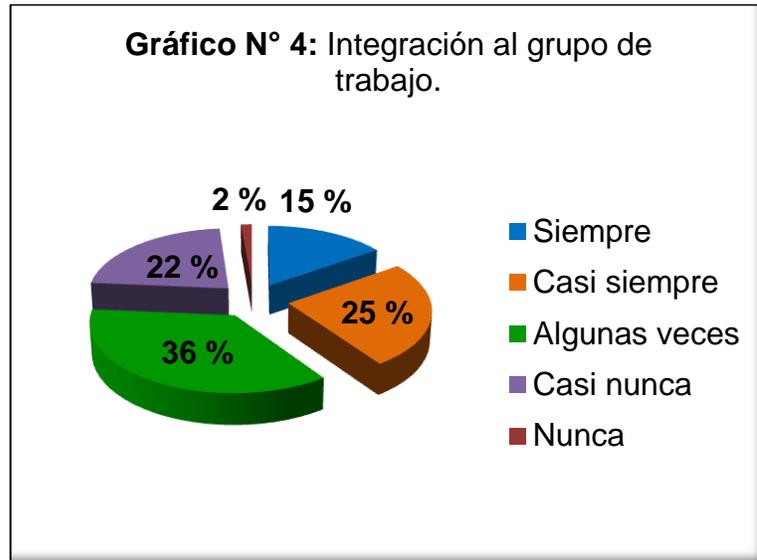
**Ítem 4** ¿La integración al grupo de trabajo es cómoda?

El trabajo en equipo tiene un propósito común claramente conocido donde se necesitan mutuamente, alcanzado resultados de calidad, enfocando los problemas en todos sus niveles; dejan como ventaja competitiva altos niveles de productividad, participación, comodidad y creatividad durante el tiempo de trabajo.

**Cuadro N° 6:** Integración al grupo de trabajo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	11	18	26	16	1	72
Porcentaje	15 %	25 %	36 %	22 %	1 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, en el gráfico 4 se puede apreciar que el 23 % de los encuestados opina no integrarse al grupo de manera cómoda, por la falta de comunicación entre el equipo de trabajo; el otro 36 % de los encuestados presenta dificultad en integrarse al grupo por la competencia al momento de ejecutar tareas, lo que trae como consecuencia desmotivación al estimular el clima, poca planificación al distribuir las responsabilidades, equipos que disputan el poder, una visión desviada a los objetivos organizacionales, pérdida del desarrollo organizacional, destrezas y liderazgos, entre otros. El otro 40 % expresa integrarse con facilidad al grupo de trabajo.

**Ítem 5** ¿Se siente integrado a la organización?

Con relación a la integración de la organización, Aamot (2001) señala que:

El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella. (p. 366).

**Cuadro N° 7:** Integración con la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	14	7	29	18	4	72
Porcentaje	19 %	10 %	40 %	25 %	6 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 5 se puede apreciar que el 31 % de los encuestados opinan no integrarse a la organización, derivado de la falta de motivación e incentivos por parte de los jefes, en los que se presencia deficiencia en el

sentido de pertenencia hacia la organización; el otro 40 % de los encuestados no siempre se integra a la organización por desequilibrio en los planes estratégicos para mantener una motivación fuerte, por otra parte la debilidad de integración parte de los valores propios de cada individuo, y el otro 29 % expresa integrarse con facilidad a los objetivos de la organización.

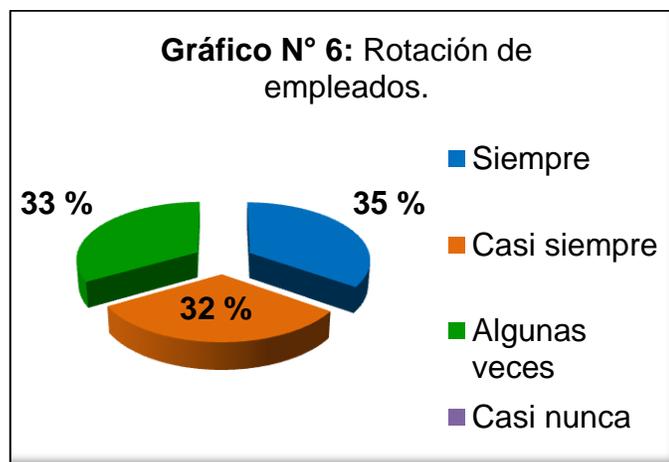
**Ítem 6** ¿Hay rotación de empleados?

El total de trabajadores que se retira e incorpora, en relación al total de empleados de una organización, es conocido como rotación del personal. Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de las firmas, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la organización para así producir beneficios para un bienestar común.

**Cuadro N° 8:** Rotación de empleados.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	25	23	24	0	0	72
Porcentaje	35 %	32 %	33 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Es por ello que en el gráfico 6 se puede notar que el 33 % de los encuestados opina que algunas veces existe rotación de empleados, ya que existen diferentes variables por medio de las cuales que no se permite la estabilidad laboral de quienes integran la organización. Así mismo globalizando se puede observar que el 67 % expresa que si existe rotación en la mayoría de los casos por la falta de comodidad, integración, motivación e incentivos en el entorno laboral con las que se pueda satisfacer las necesidades de los empleados. Para la mayoría de las firmas uno de sus principales inconvenientes es el de los costos que representa la excesiva rotación, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y poca eficiencia que resulta de su trabajo. Las causas de rotación se generalizan en rotación voluntaria por mala distribución en las responsabilidades, una carga excesiva de tareas, condiciones de trabajo inadecuadas, búsqueda de mejores salarios y falta de crecimiento laboral que los auditores en la mayoría de los casos deciden salir y no trabajar en organizaciones de la misma área ya que afectan sus rasgos sociales.

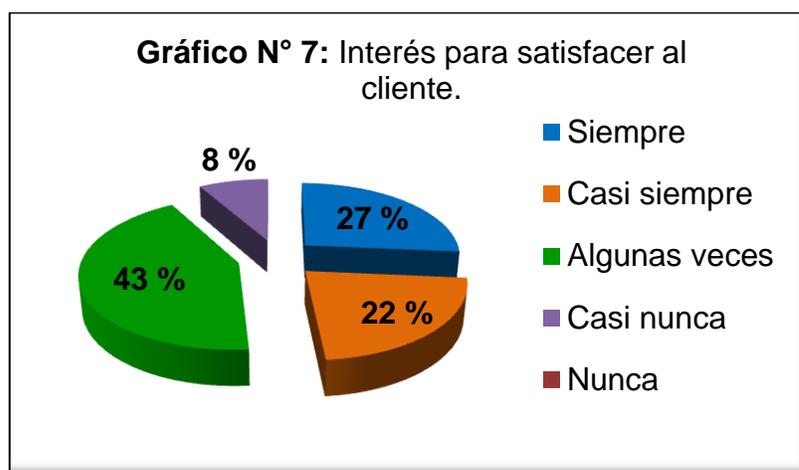
#### **Ítem 7** ¿Se genera interés para satisfacer al cliente?

Satisfacer al cliente es importante en todas las organizaciones; que el cliente quede satisfecho por adquirir aquel servicio que brinda la organización es algo fundamental. Para satisfacer lo mejor posible las exigencias de los clientes se debe respetar el medio ambiente y dar al personal condiciones laborales óptimas, solo así se puede convertir en una característica propia (cultura) de todos los integrantes de la organización con las que se incentive el compromiso e interés por satisfacer las necesidades del cliente.

**Cuadro N° 9:** Interés para satisfacer al cliente.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	19	16	31	6	0	72
Porcentaje	27 %	22 %	43 %	8 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

De modo que, en el gráfico 7 se puede notar que el 8 % de los encuestados se encuentra en una situación o entorno hostil por necesidad de trabajo que no tiene interés en satisfacer a los clientes afectando los objetivos de la organización.

De igual forma el 43 % de los encuestados considera que algunas veces se interesan por satisfacer al cliente, esto depende del estado de motivación y ánimo en el que se encuentren, además que en oportunidades se presentan fallas en la entrega de documentación a tiempo, retardo en los informes y en la entrega de los mismos, los clientes no se sienten conformes con la efectividad del servicio, lo que hace que la calidad del mismo no sea la

más apropiada. En consecuencia el mal servicio al cliente arroja nefastas situaciones como pérdida de clientes, disminución en los ingresos, no hay crecimiento en la organización, entre otros, por lo que se requieren de estrategias para revertir estos pensamientos y resultados en las firmas.

Mientras que el 49 % opina que si, debido a que existen controles periódicos, permitiendo tomar acciones preventivas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles.

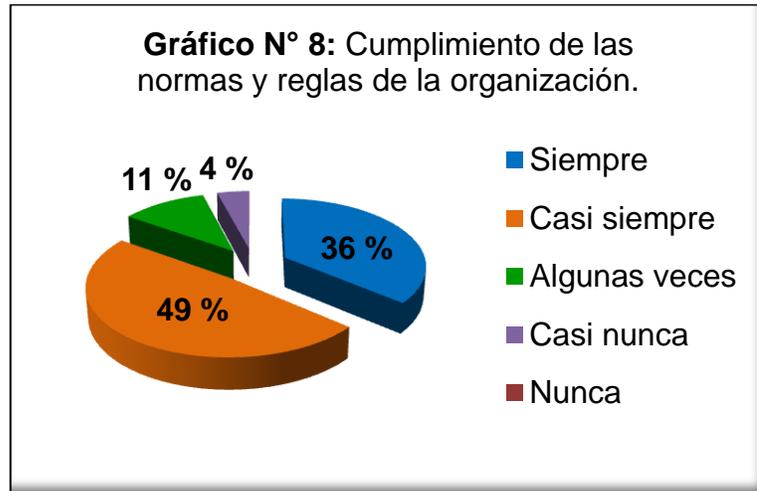
**Ítem 8** ¿Cumple con las normas y reglas de la organización?

Las normas y reglas organizacionales vienen dadas por la orientación o directriz que se debe seguir, ser divulgada, ajustada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades en cada área de la organización.

**Cuadro Nº 10:** Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	26	35	8	3	0	72
Porcentaje	36 %	49 %	11 %	4 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Por tal razón, en el gráfico 8 se puede apreciar que el 4 % de los encuestados opina no cumplir con las normas y reglas de la organización por estado de rebeldía al no sentirse a gusto dentro de la organización. Otro 11 % de los encuestados no siempre cumple con las normas y reglas dependiendo del estado de ánimo del empleado en el entorno laboral. Consecuencia de una deficiente comunicación interna, falta de autoridad y liderazgo efectivo. Por otra parte, la mayoría representada por un 85 % expresa cumplir íntegramente en lo estipulado en las normas y reglas de la organización fundamentando como un valor propio de cada empleado el cumplir los deberes que les compete.

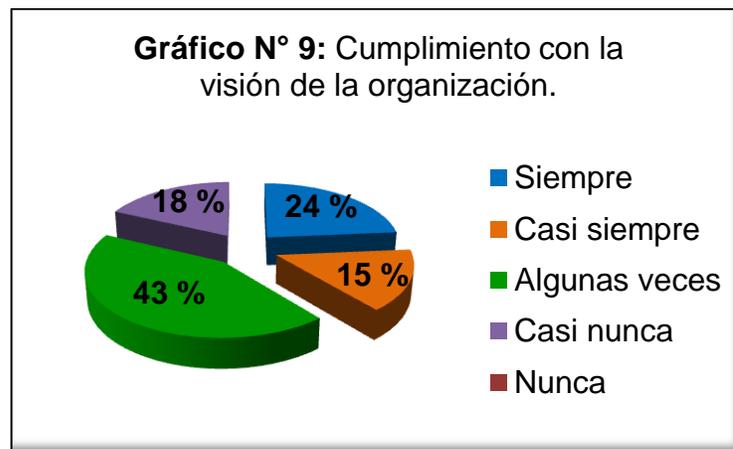
**Ítem 9** ¿Se cumple la visión de la organización?

Con la visión se define de manera amplia lo que la alta gerencia espera a futuro de la organización, cuál es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento.

**Cuadro N° 11:** Cumplimiento con la visión de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	17	11	31	13	0	72
Porcentaje	24 %	15 %	43 %	18 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En este sentido, en el gráfico 9 se puede apreciar que el 18 % de los encuestados opina que no se cumple la visión de la organización porque actúan en función de otros elementos que no establecen la visión o proyección planteada, el otro 43 % expresó estar parcialmente de acuerdo en el cumplimiento de la visión de la organización, de manera que se actúa algunas veces en función de una visión y otras para solo satisfacer necesidades de acuerdo al entorno cambiante o situación actual; con la falta de cumplimiento de la visión se puede ocasionar la pérdida de contactos con los clientes y servicios de la organización, factor determinante en una cultura organizacional débil; mientras que el 39 % restante opina lo contrario debido a que se cumplen los lineamientos establecidos en la visión.

**Ítem 10** ¿Se cumplen los objetivos de la firma?

Los objetivos de una organización delimitan la meta que se ha propuesto de manera clara y detallada, en un tiempo lejano y de amplio rango (3 a 5 años aproximadamente) y responden directamente a la misión y visión de la organización.

**Cuadro N° 12:** Cumplimiento con los objetivos de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	19	14	33	6	0	72
Porcentaje	26 %	20 %	46 %	8 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 10 se puede apreciar que el 8 % de los encuestados opina que no se cumple con los objetivos de la organización por falta de planeación estratégica y personas especializadas en el área, otro 46 % expresó estar parcialmente de acuerdo en el cumplimiento de los objetivos

de la organización, de manera que los objetivos se ven afectados por la situación país en busca de mantenerse activos en el mercado, más que en la especialización y crecimiento. No se puede abandonar la meta de la organización porque esto puede llevarla a bajos índices de rentabilidad, mientras que el mismo 46 % restante opina lo contrario debido a que se cumplen los objetivos establecidos en la trascendencia de la organización en el tiempo.

**Ítem 11** ¿Usted propone ideas para mejoras de la organización?

Walt Disney buscaba como responsables de sus proyectos creativos a personas con perfiles que pudieran ser soñadores, realistas y críticos, pero no al mismo tiempo. El proceso de soñar eficazmente es iterativo: una vez puesto en marcha se encuentran problemas (el crítico), se imaginan posibilidades (el soñador) y se piensa en cómo hacerlo (el realista). Estas son las estrategias que han causado éxito y fama, por qué no aplicarlas en distintas organizaciones.

**Cuadro N° 13:** Ideas para mejoras de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	5	10	17	17	23	72
Porcentaje	7 %	14 %	24 %	24 %	32 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 11 se observa que más de la mitad de los encuestados, constituido por el 56 % no sugieren ideas para mejoras de la organización ya que poco son consideradas para ser evaluadas ni mucho menos aplicarlas provocando esto desinterés por parte de los empleados en hacer nuevas recomendaciones. El 24 % algunas veces sugiere ideas de mejoras pero esto sin garantizar la puesta en marcha. Mientras que, 21 % restante sugiere ideas de mejoras en función de preparación del personal para que éste sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos, contribuir a la mejora continua de los procesos, productos y servicios ya existentes; adecuar el trabajo al cargo delegado, distribuir incentivos salariales, mejorar las relaciones empresa-empleados y corregir fallas del proceso y en la calidad del mismo.

**Ítem 12** ¿El clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?

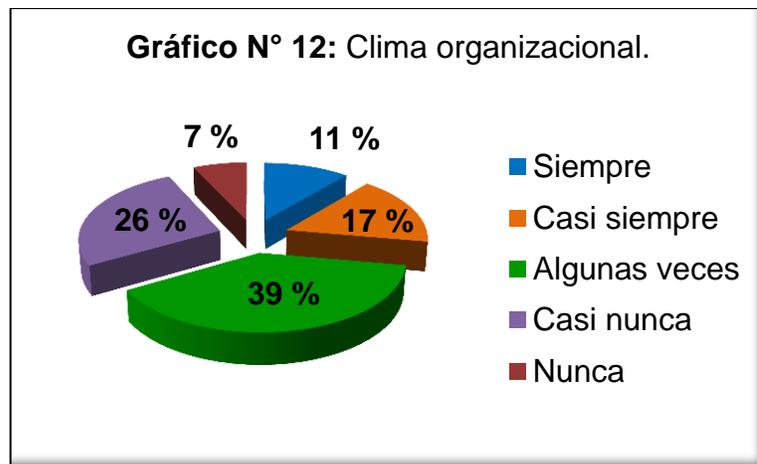
El sentido de pertenencia es la clave de una cultura organizacional fuerte. Un apropiado liderazgo que se construye gracias a la aplicación de políticas acertadas e innovadoras, de una excelente gerencia y, especialmente, de la capacidad, el compromiso y la dedicación del recurso

humano que labora en la organización, estimula un éxito implacable, siendo sus colaboradores el motor principal de las mejoras y avances que se logrará en materia de clima laboral.

**Cuadro N° 14:** Clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	8	12	28	19	5	72
Porcentaje	11 %	17 %	39 %	26 %	7 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Sin embargo, en el gráfico 14 se revela que el 7 % de los encuestados considera que su clima organizacional no favorece al cambio de realizar trabajos por necesidad más que por trabajos basados en integración con la organización; el 65 % opina que algunas veces su trabajo se basa en crear integración, lo que conlleva a un estudio de la matriz estratégica de la para unificarse estratégicamente ya que esto repercute en el rendimiento global y la clave de éxito en la organización. Y

el 28 % restante opina estar de acuerdo en que el clima organizacional influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización.

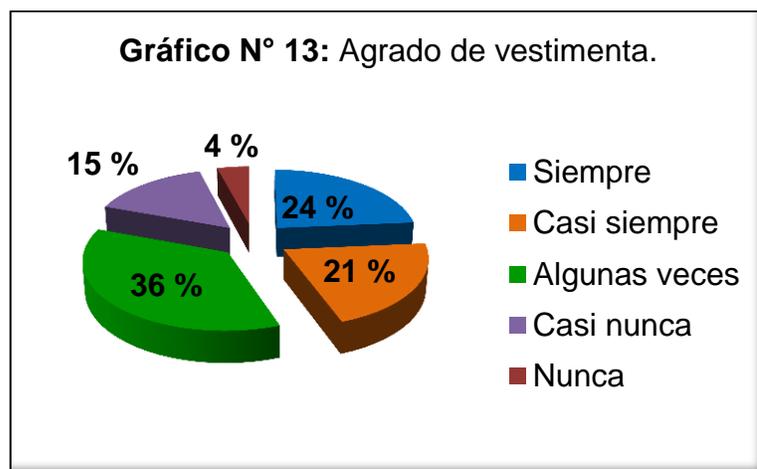
**Ítem 13** ¿Se siente a gusto con la vestimenta que debe utilizar?

Este aspecto se relaciona con la buena impresión en una organización e incluso ante los clientes, el uso de trajes formales es una característica adecuada en la mayoría de las firmas de auditores contables. Los directivos y clientes están tomando en cuenta una serie de rasgos, incluyendo la vestimenta, la forma en que se presenta y el reflejo del estilo personal y profesional.

**Cuadro N° 15:** Agrado de vestimenta.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Auditores	17	15	26	11	3	72
Porcentaje	24 %	21 %	36 %	15 %	4 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

De modo que, en el gráfico 13, el 24 % es el porcentaje de auditores que si están cómodos con su vestimenta, es decir que el ambiente organizacional no se verá afectado por esta variable. A su vez el 21 % casi siempre está a gusto con la vestimenta, a pesar de que no es una respuesta totalmente definitiva lo único que puede influir en este tipo de decisiones es el estado anímico en el que se encuentre el empleado. Sin embargo esto no afectará las labores dentro de la organización. Por último un 36 % que opina que algunas veces están a gusto, un 15 % casi nunca y un 4 % que nunca está a gusto, porcentajes pequeños que se pueden regular a corto plazo.

**Ítem 14** ¿Es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?

El personal de todos los niveles jerárquicos, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. Por lo tanto utilizar un vocabulario apropiado, preciso y claro permite óptimos enlaces comerciales externos y aceptables.

**Cuadro N° 16:** Adecuación del vocabulario.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Auditores	21	39	8	4	0	72
Porcentaje	29 %	54 %	11 %	6 %	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En este caso en el gráfico 14 se muestra que el 54 % de los auditores dice que casi siempre el vocabulario si es el adecuado por tal razón, el lenguaje correcto es la base fundamental en todo equipo de trabajo, donde la interacción es importante y mutua. A su vez un 29 % apoya esta respuesta, sumando así un 83 % dejando claro que el equipo de trabajo de las organizaciones está a gusto con el trato, lenguaje y respeto que se practica. No obstante un 11 % opina algunas veces utilizar un vocabulario adecuado en el equipo de trabajo y un 6 % dice casi nunca usar el vocabulario correcto, sin embargo no es un factor alarmante pero tampoco de descuido en horas laborables ya que pueden ocasionar un clima organizacional desagradable.

**Ítem 15** ¿La firma le ofrece planes de estudios para el crecimiento profesional?

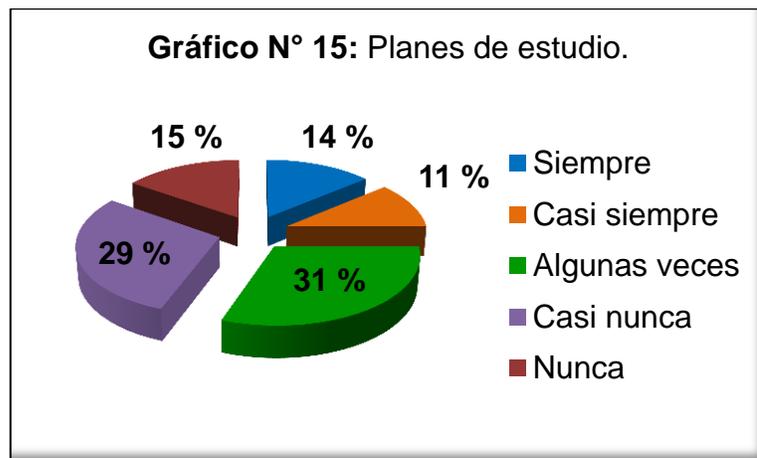
Los planes de estudios consolidan a las persona con una densa formación profesional apoyada en el desarrollo científico, tecnológico y de las humanidades, con pensamiento complejo y sistemático que le permita

problematizar su entorno bajo perspectivas integradoras y que propicie soluciones innovadoras y sustentables.

**Cuadro N° 17:** Planes de estudio.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	10	8	22	21	11	72
Porcentaje	14 %	11 %	31 %	29 %	15 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Por ende, en el gráfico 15 se aprecia que gran parte de los encuestados, representada por el 44 %, expresa no recibir ofertas de estudios para su mejoramiento profesional ya que no se valora y toma en cuenta el trabajo y desempeño realizado por los miembros de la empresa, en donde no son administrados los recursos personales en bien de la organización, ocasionando un estancamiento en el desarrollo de funciones, con el que se pueda aumentar la motivación y satisfacción del personal. En tanto que el 31 % comenta recibir planes de estudios algunas veces. El otro 25 % opina recibir constantes apoyos en el crecimiento profesional. Los

planes de estudios se pueden convertir en una estrategia de enganche y disminuir los índices de rotación.

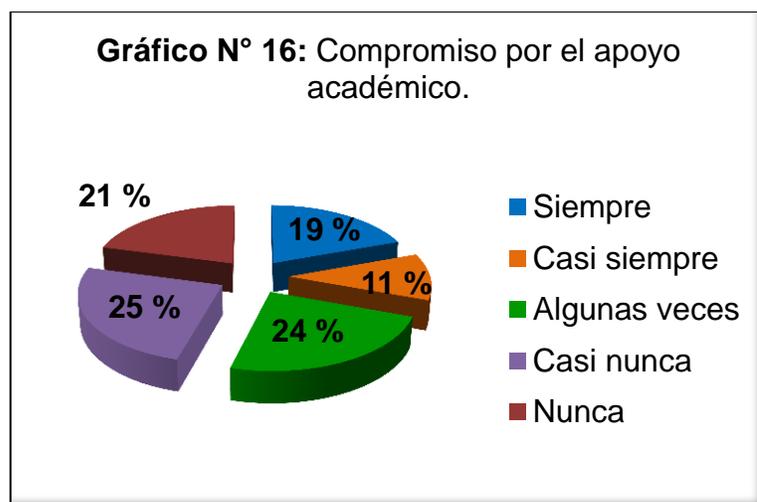
**Ítem 16** ¿Se siente comprometido con el apoyo académico recibido?

Robbins (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

**Cuadro N° 18:** Compromiso por apoyo académico.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	14	8	17	18	15	72
Porcentaje	19 %	11 %	24 %	25 %	21 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 16 se aprecia que esta vez los auditores no están casi nunca comprometidos con el apoyo académico que reciben es un 25 %, lo que representa esta opinión, y de la cual es grave para una organización, el compromiso y el apoyo son incentivos para que cada empleado sea más eficiente. Esta opinión viene con mayor fuerza gracias a los auditores que nunca están comprometidos representada en un 21 %. Un 19 % está comprometido mientras que un 11 % casi siempre y un 24 % algunas veces, lo que significa que se deben tomar políticas para revertir estos porcentajes para bien de las organizaciones. Los trabajadores que no se sienten comprometidos están menos seguros, su productividad es menor, su orientación hacia el cliente y el logro disminuye, y tienen mayor tentación a dejar la organización, por tal razón debe darse mayor cuidado al clima organizacional ya que en la medida en que el ambiente laboral es poco apropiado mayores son las probabilidades de que el personal no se sienta comprometido.

Por otra parte, con respecto al segundo objetivo específico orientado a identificar los factores relacionados con la cultura organizacional como ventajas competitivas para las firmas de auditores contables, se considera la información obtenida según encuesta realizada al personal de administración y recursos humanos de las firmas del municipio Valencia en el estado Carabobo.

## Cuestionario “2”

### Dirigido al personal administrativo de las firmas de auditores contables del Municipio Valencia del Estado Carabobo.

(Objetivo específico 2.)

**Ítem 1** ¿Existe estabilidad económica en la organización?

La economía es definida brevemente como: “ciencia que estudia los recursos, la creación de riqueza y la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas”. Sabiendo esto, podemos interpretar que los resultados explicados anteriormente no representan en lo absoluto una sorpresa debido a la actividad económica del país, aun así en medio de tanta problemática una empresa puede continuar creciendo o al menos proporcionar cierta estabilidad económica y eso va a depender de como manejan los recursos y servicios para así competir en el mercado.

**Cuadro N° 19:** Estabilidad económica de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	2	3	1	0	0	6
%	33 %	50 %	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Con el gráfico 17 se revela que el 33 % de los encuestados afirma que existe una estabilidad económica a plenitud dentro de la organización, mientras que un 50 % admiten estabilidad económica casi siempre, un 17 % de la totalidad de los encuestados define una inestabilidad económica algunas veces. Este resultado repercute en el desarrollo de las actividades ya que los empleados sienten no estar en una organización económicamente estable en la que se permita un desarrollo personal y laboral.

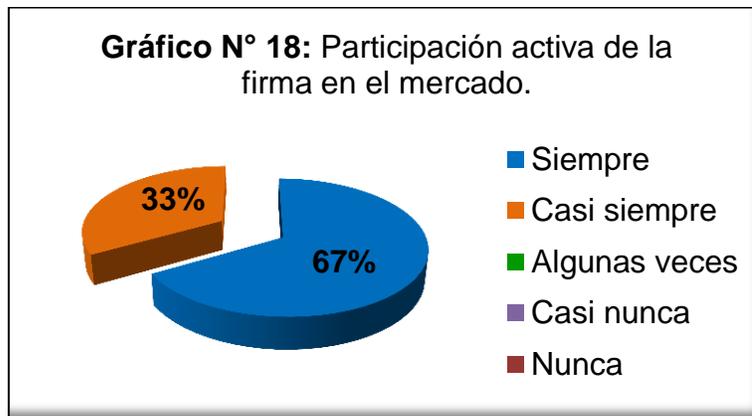
**Ítem 2** ¿La firma se mantiene activa en la participación del mercado?

La cuota de mercado de las firmas es la cantidad de servicio en porcentaje (%) que vende en el área de mercado competente. Conocer la cuota de mercado es útil tanto para los directores como para los clientes a manera de reconocimiento en la calidad, precio y servicio. Las firmas con una cuota de mercado grande tendrán menores gastos de operación y por lo tanto serán más rentables que las más pequeñas.

**Cuadro N° 20:** Participación activa de la firma en el mercado.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 18 se puede apreciar que el 33 % de los encuestados opina mantenerse en una participación activa en la casi todas las oportunidades del mercado que les compete, la variación radica en el servicio, calidad y precio que se ofrece en cada firma de auditores. El otro 67% afirma mantenerse con la opción siempre activa en el mercado, ya que son firmas internacionalmente reconocidas en la que se mantiene una alta cartera de clientes que respalda su nombre e índice en el área.

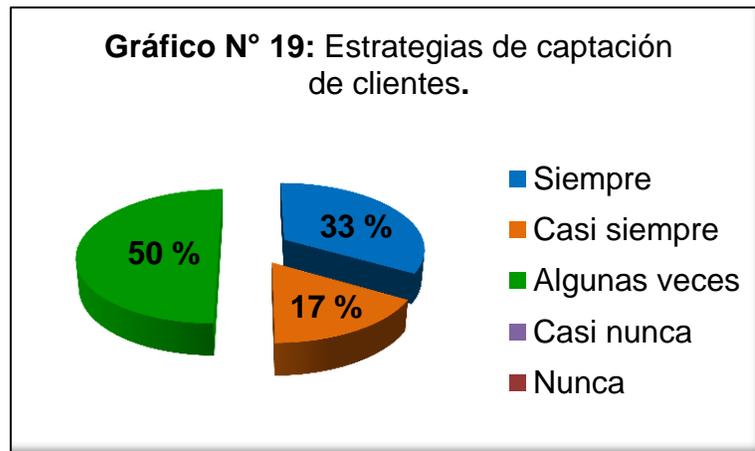
**Ítem 3** ¿Se generan estrategias para captar clientes?

Los clientes y los que no lo son tienen que saber qué firmas existen, que pueden contar con el servicio y para ello hay que estar presentes. Así mismo es indispensable formar a los empleados para gestionar adecuadamente las estrategias necesarias con las que se permita transmitir la calidad y el servicio que se ofrece.

**Cuadro Nº 21:** Estrategias de captación de clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	2	1	3	0	0	6
Porcentaje	33 %	17 %	50 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 19 se revela que el 50 % de los encuestados opina que las organizaciones algunas veces utilizan estrategias para capturar nuevos clientes porque han mantenido la misma cartera desde sus inicios; el 33 %

expresa que siempre necesitan crecer y ser competitivos en el mercado y el 17 % de los encuestados dice que casi siempre la organización aplica estrategias para captar y aumentar la cartera de clientes. Todas las firmas deberían enfocarse en atraer a nuevos clientes para ayudar a aumentar los ingresos, también deberían prestar mucha atención en mantener los clientes existentes, incluidos los clientes recién adquiridos, sólo así se puede garantizar la rentabilidad deseada.

**Ítem 4** ¿Se generan estrategias para mantener clientes?

Retener a un cliente para lograr su fidelidad es una tarea retadora. A veces nos desesperamos por conseguir más clientes en lugar de mantener y hacer fieles a los actuales. Mantenerlos implica generar una buena relación con los clientes para conservarlos. Para ello es necesario conocer muy bien a cada uno, evaluar su nivel de satisfacción y adecuar las ofertas a sus necesidades.

**Cuadro Nº 22:** Estrategias para mantener clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Por consiguiente, en el gráfico 20 se muestra que el 67 % de los encuestados opina que en las organizaciones se aplican estrategias para mantener los clientes porque han sido los creadores del éxito de las firmas y los conservan desde sus inicios; el 33 % expresan que casi siempre, ya que necesitan seguir y crecer con reconocimientos de fidelidad a sus clientes en el mercado.

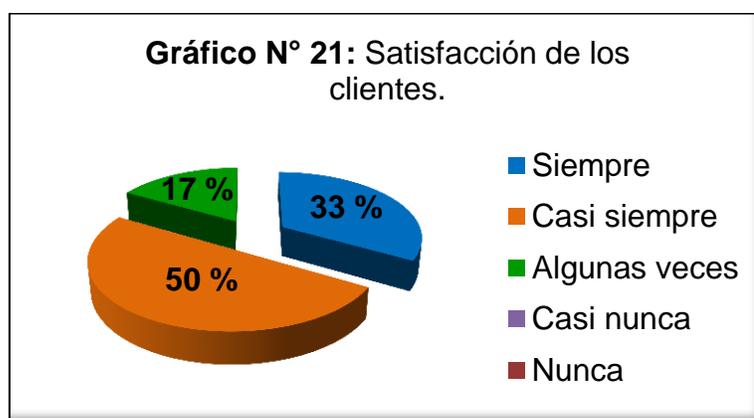
#### **Ítem 5** ¿Los clientes están altamente satisfechos?

La satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de una organización cuando se utiliza el servicio de auditoría. La lógica indica que a mayor satisfacción, mayor posibilidad de que el cliente vuelva a contratar servicios en la misma firma.

**Cuadro N° 23:** Satisfacción de los clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	2	3	1	0	0	6
Porcentaje	33 %	50 %	17 %	0	0	100 %

Fuente: Páez, I. (2014).



Fuente: Páez, I. (2014).

En el gráfico 21 se puede notar que el 17 % de los encuestados considera que en la empresa algunas veces hacen sentir satisfecho al cliente con el servicio prestado porque debido a fallas, tales como: entrega de documentos, cambios de fechas para los trabajos de campo y entrega de los informes, los clientes no se sienten conformes con la efectividad del servicio, lo que hace que la calidad del mismo no sea la más apropiada, sin olvidar que los clientes insatisfechos se buscan otros proveedores, además de hablar mal de los anteriores prestadores del servicio y conseguir un nuevo cliente cuesta más que satisfacer y retener a los actuales; mientras que el 83 % opina que existe una alta satisfacción en los clientes debido a que en la empresa se controla periódicamente el cumplimiento de las operaciones

permitiendo tomar acciones preventivas antes de que los problemas escalen a niveles costosos e irreversibles.

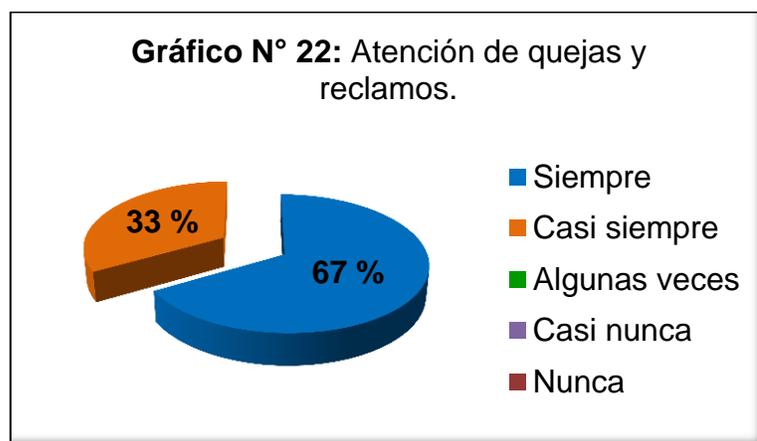
**Ítem 6** ¿Se atienden quejas y reclamos de los clientes?

En todo negocio siempre existirán las quejas y reclamos por parte del cliente, ya sea que se trate de un cliente muy exigente, o seamos nosotros mismos los que hayamos cometido algún error, por ejemplo, al haber vendido un producto defectuoso, o al haber brindado un mal servicio o una mala atención.

**Cuadro N° 24:** Atención de quejas y reclamos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En definitiva, en el gráfico 22 se revela que el 67 % de los encuestados aprecia que en las organizaciones se atiende quejas, reclamos y sugerencias realizadas por los clientes, incluso los mismos siempre están sugiriendo nuevas ideas para mejorar el desempeño, considerados en la búsqueda de prestar servicios diferenciados para competir y mantenerse en un mercado que impone altos estándares de calidad; el otro 33 % opina que casi siempre se les atiende los reclamos y así mantenerlos en la cartera de clientes. Una queja o reclamo es una oportunidad para que el cliente se sienta escuchado y útil, para mostrarle el interés por atenderlo.

**Ítem 7** ¿Se aceptan sugerencias de los clientes?

Las firmas de auditores contables dejan a disposición de los clientes los medios para que hagan llegar sus sugerencias sobre aquellos servicios que le gustaría tener o cómo mejorar los que ya se ofrecen. Con la flexibilidad de escoger el medio que le resulte más conveniente para transmitir sus ideas: correo, teléfono, o dirección local.

**Cuadro N° 25:** Aceptación de sugerencias de los clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Ahora bien, en el gráfico 23 se aprecia que el 100 % de los encuestados opina que las sugerencias efectuadas a las organizaciones son aceptadas ya que es de gran interés la opinión y recomendación de los clientes, además reviste de gran importancia en la participación del mercado.

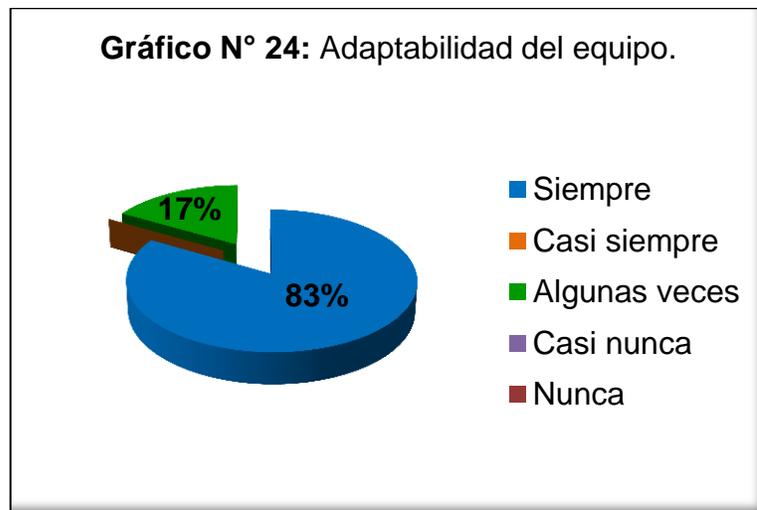
**Ítem 8** ¿El equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo?

Los líderes de una organización deben tener visión de futuro para encontrar oro donde otros sólo vieron arcilla. Así mismo deben tener el ojo puesto en la flexibilidad como algo necesario, oportuno en un mundo de constante cambio y oportunidades que se dan una sola vez.

**Cuadro N° 26:** Adaptabilidad del equipo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	5	0	1	0	0	6
Porcentaje	83 %	0	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

De modo que, en el gráfico 24 se revela que el 17 % de los encuestados considera que el equipo algunas veces es de fácil adaptabilidad dependiendo del clima laboral, tenso o no que se presente. El 83 % restante opina que el equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo normalmente.

**Ítem 9** ¿Reciben entrenamientos de crecimiento profesional?

El crecimiento profesional constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de las organizaciones, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conducen a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo.

**Cuadro N° 27:** Entrenamientos de crecimiento profesional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	3	1	2	0	0	6
Porcentaje	50 %	17 %	33 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

Partiendo de esta idea, en el gráfico 25 se aprecia que la mayoría de los encuestados, representada por el 67 %, expresa recibir entrenamientos para su mejoramiento profesional. En tanto que el 33 % restante comenta lo contrario ya que no se valora y toma en cuenta el trabajo y desempeño realizado por los empleados de la empresa ocasionando un estancamiento en el desarrollo de funciones con las que se pueda aumentar la motivación y satisfacción del personal.

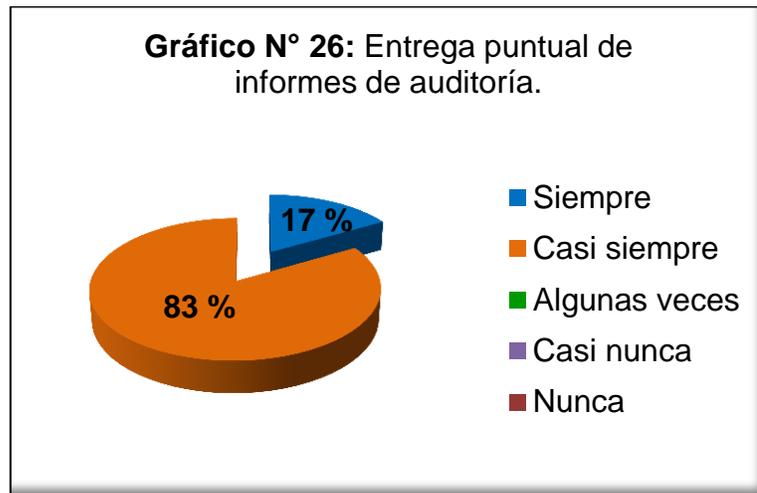
**Ítem 10** ¿La entrega de informes es puntal según el día acordado con el cliente?

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir los servicios, es necesaria para dotar la organización de carácter, orden y eficacia, pues al seguir este valor se está en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor el trabajo y ser merecedores de la confianza de los clientes.

**Cuadro Nº 28:** Entrega puntual de informes de auditoría.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	1	5	0	0	0	6
Porcentaje	17 %	83 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En ese caso, en el gráfico 10 se observa que el 83 % de los encuestados opina que el periodo utilizado para la ejecución del servicio casi siempre es adecuado porque cumple el ejercicio de sus funciones, estando fuera del alcance las operaciones externas, tal es el caso de los cambios de fechas para realizar los trabajos e incluso la entrega tardía por parte del cliente de los requerimientos necesarios para levantar el trabajo de campo; la falta de puntualidad muestra por sí misma, de ahí se deduce con facilidad la escasa o nula organización del tiempo y de planeación en las actividades; por otra parte el 17% restante expresa que siempre cumple con la entrega puntual de los informes.

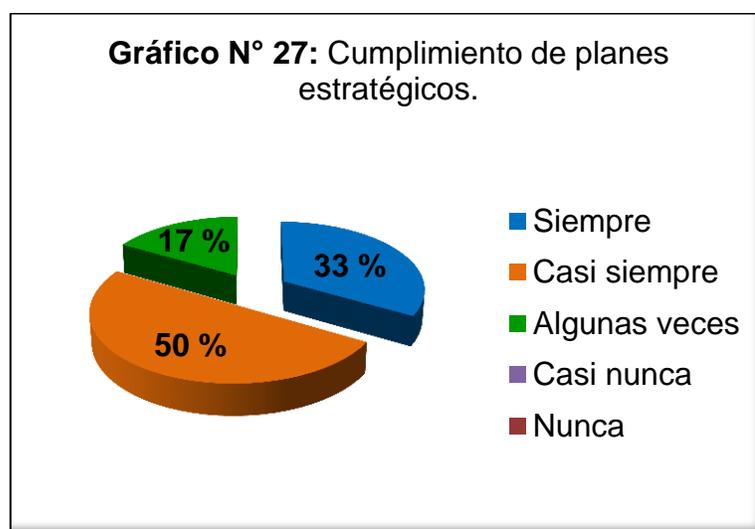
**Ítem 11** ¿Se cumplen los planes estratégicos?

Los planes estratégicos son el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento efectivo de objetivos organizacionales planteados.

**Cuadro N° 29:** Cumplimiento de planes estratégicos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	2	3	1	0	0	6
Porcentaje	33 %	50 %	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 27 se observa que el 83 % de los encuestados opina que los planes estratégicos se cumple a cabalidad en función de los objetivos de la organización porque cumplen el ejercicio de sus funciones; el otro 17 % expresa que algunas veces se cumplen los planes estratégicos ya que dependen de las diferentes situaciones de los clientes del país entre otros; este último indicador es de cuidado ya que el cumplir los planes estratégicos algunas veces puede probar un descuido y a su vez disminuciones de ventas, rentabilidad y cuota de mercado que no son nada favorables para las organizaciones.

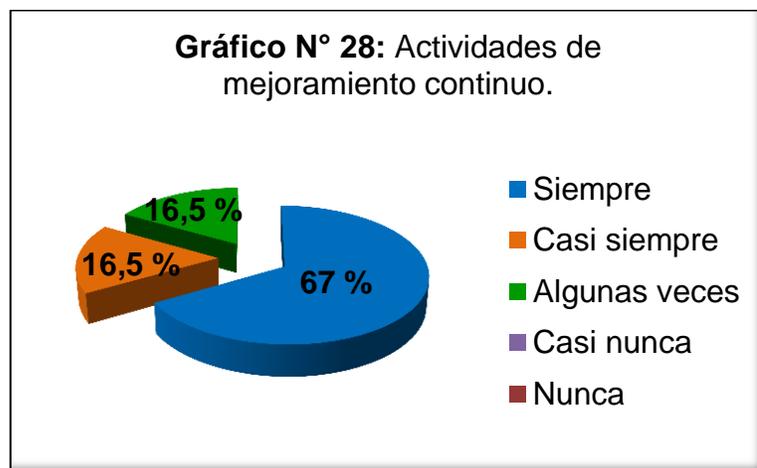
**Ítem 12** ¿Se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo de la organización?

Las empresas en los actuales momentos se caracterizan por ser altamente competitivas y para lograrlo se han identificado con el alcance, beneficio que se logra gracias a contar con una gestión exitosa de calidad operatividad y productividad, inculcando una cultura de calidad y productividad en todos los integrantes que conforman el todo de la organización.

**Cuadro N° 30:** Actividades de mejoramiento continuo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Administradores y RRHH	4	1	1	0	0	6
Porcentaje	67 %	16,5 %	16,5 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

De modo que, en el gráfico 28 se revela que el 16,5 % de los encuestados considera que algunas veces o inclusive casi siempre se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo de la organización lo que conlleva a un estudio de la organización para unificarse estratégicamente ya que esto repercute en la productividad y el rendimiento global de la organización; el 67 % opina estar de acuerdo en que se realicen actividades en pro del mejoramiento continuo que influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización.

Cabe destacar, que la siguiente información resultó según encuesta realizada a los directores de las firmas del municipio Valencia en el estado Carabobo., para realizar un análisis comparativo. Cuestionario 1.

### **Cuestionario “1” y Cuestionario “2”**

#### **Dirigido a los directores de las firmas de auditores contables del Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

(Cuestionario “1”)

**Ítem 1** ¿Se siente cómodo en el entorno laboral?

**Cuadro N° 31:** Comodidad en el entorno laboral.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 29 se observa que 100 % de los directores de las seis firmas seleccionadas de la ciudad de Valencia para el apoyo de esta investigación, opinan que siempre el entorno laboral es agradable y cómodo, factor de gran importancia ya que de ahí se desprenden la cultura y las estrategias de cada organización.

**Ítem 2** ¿Se siente satisfecho laboralmente?

**Cuadro N° 32:** Satisfacción laboral.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 30 se aprecia que de igual forma el 100 % de los directores siempre está satisfecho laboralmente. Por tal razón este indicador impacta directamente en la motivación y satisfacción de los auditores, siempre y cuando el director sea un buen líder capaz de impartir, compartir e implementar la misma cultura en todos los miembros de la organización al punto de trascender en el tiempo.

**Ítem 3** ¿Se aplican efectivos niveles de comunicación?

**Cuadro N° 33: Efectividad en los niveles de comunicación.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	2	4	0	0	0	6
Porcentaje	33 %	67 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

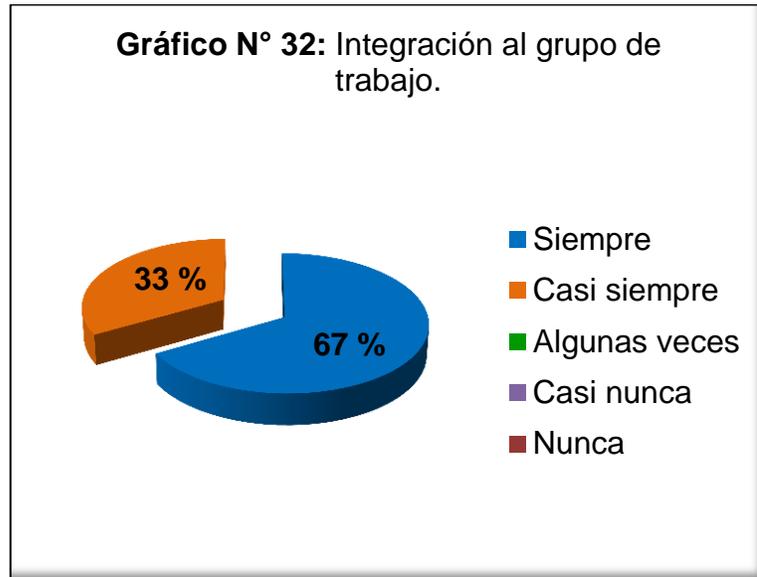
En el gráfico 31, el 33 % de los directores dice que siempre se aplican efectivos niveles de comunicación, de igual forma el 67 % restante de los directores opina que casi siempre aplican efectivos niveles de comunicación, esto es valor agregado en el proceso de integración de los auditores y demás empleados de la organización para entonces llegar al fortalecimiento de la cultura organizacional.

**Ítem 4** ¿La integración al grupo de trabajo es cómoda?

**Cuadro N° 34: Integración al grupo de trabajo.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

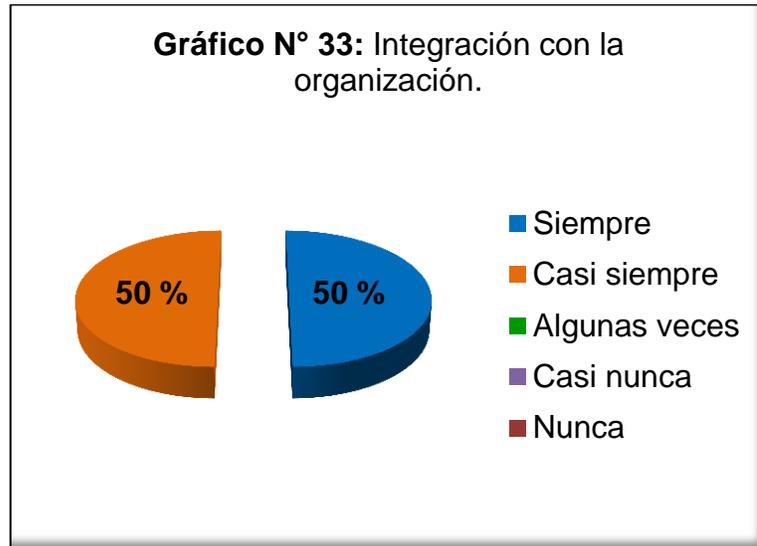
En el gráfico 32, el 67 % de los directores opina que siempre la integración al grupo de trabajo es cómoda. Así mismo, el otro 33 % indica que casi siempre se integran y se sienten satisfechos con su equipo de trabajo.

**Ítem 5** ¿Se siente integrado a la organización?

**Cuadro N° 35: Integración con la organización.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	3	3	0	0	0	6
Porcentaje	50 %	50 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

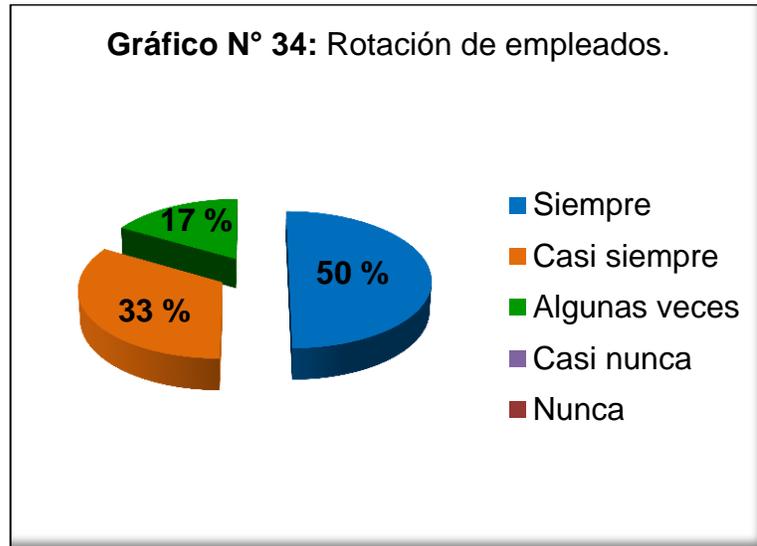
En el gráfico 33, prácticamente es un 100 % de los directores se sienten integrados a la organización, este 100 % se divide en 50 % que siempre se sienten integrados y un 50 % casi siempre. Indicador que se puede aprovechar para impartir al resto de los integrantes de las organizaciones.

**Ítem 6** ¿Hay rotación de empleados?

**Cuadro N° 36: Rotación de empleados.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	3	2	1	0	0	6
Porcentaje	50 %	33 %	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

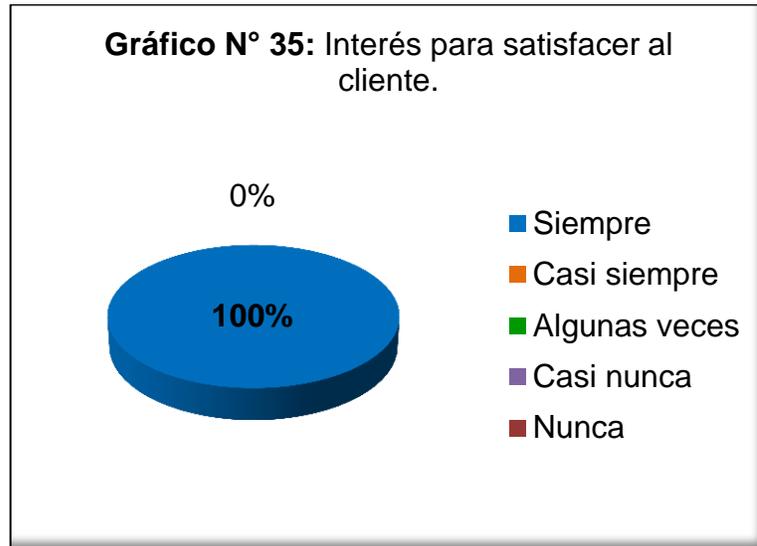
En el gráfico 34, se puede notar la agrupación que en un 83 % los directores opinan que siempre y casi siempre existe rotación de empleados, siendo esto una alerta para evaluar las estrategias que no favorecen el proceso de integración, motivación y satisfacción del personal que debilitan de manera constante el fortalecimiento de una cultura organizacional. Por otra parte un 17 % de los directores indica que la rotación de empleados ocurre algunas veces.

**Ítem 7** ¿Se genera interés para satisfacer al cliente?

**Cuadro N° 37: Interés para satisfacer al cliente.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

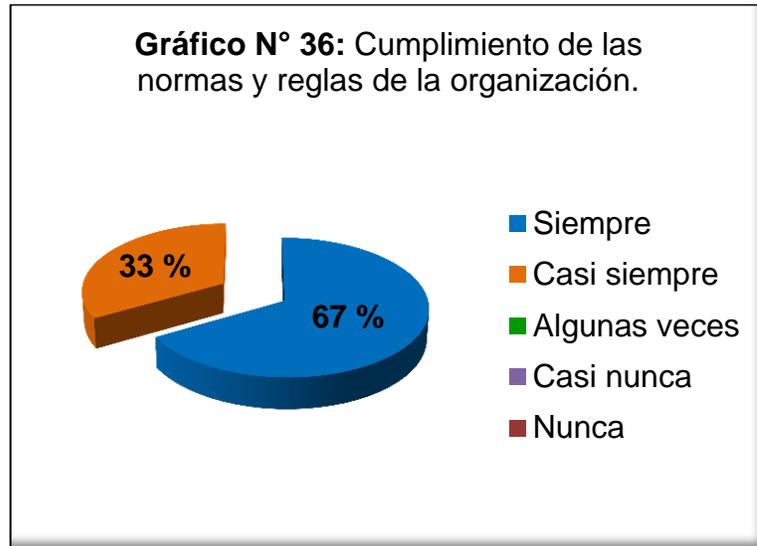
En el gráfico 35, uno de los principales objetivos de los directores es laborar en función de la satisfacción de los clientes y es aquí donde un 100 % cumple con esta meta en las seis firmas de contadores públicos del municipio Valencia seleccionadas para este estudio.

**Ítem 8** ¿Cumple con las normas y reglas de la organización?

**Cuadro N° 38: Cumplimiento de las normas y reglas de la organización.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 36, se observa que el 67 % de los directores cumple con las normas y reglas establecidas en las firmas, lo cual corresponde a una actitud correcta ya que a través de ellos y su escalafón jerárquico que se transmite el ejemplo a seguir. Por otro lado el 33 % opina que este cumplimiento ocurre casi siempre, sin embargo esto no es el deber ser, sino mas bien siempre cumplir y mostrar el rol a seguir todos dentro de la organización.

**Ítem 9** ¿Se cumple la visión de la organización?

**Cuadro N° 39:** Cumplimiento con la visión de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 37. Como toda organización se forma y se levanta a través de pilares de suma importancia, e incluso para guiarse hasta donde quieren llegar. Uno de los pilares es la visión y aquí claramente se evidencia que el 100 % de los directores cumple con la visión propuesta en la cada firma de auditores contables.

**Ítem 10** ¿Se cumple los objetivos de la firma?

**Cuadro N° 40: Cumplimiento con los objetivos de la organización.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	3	3	0	0	0	6
Porcentaje	50 %	50 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 38, prácticamente es un 100 % de los directores el que cumple los objetivos de la firma, este se divide en 50 % que siempre cumple los objetivos propuestos y un 50 % casi siempre. Indicador que se puede aprovechar para impartir los objetivos y metas a cumplir por parte del resto de los integrantes de las firmas de auditores contables.

**Ítem 11** ¿Usted propone ideas para mejoras de la organización?

**Cuadro N° 41:** Ideas para mejoras de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	0	2	4	0	0	6
Porcentaje	0	33 %	67 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

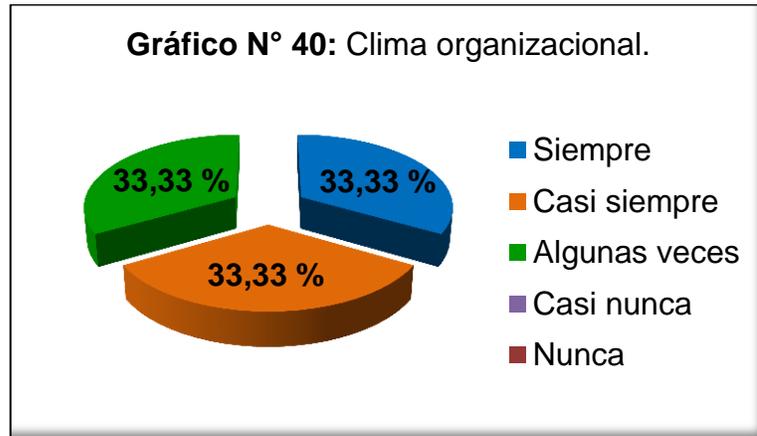
En el gráfico 39 se observa que más de la mitad de los encuestados, constituido por el 67 % sugiere ideas para mejoras de la organización en función de preparación del personal para que éste sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos, contribuir a la mejora continua de los procesos, productos y servicios ya existentes, en la captación de nuevo personal, para crear valor agregado, adecuar el trabajo al puesto, distribuir incentivos salariales, mejorar las relaciones empresa-empleados y corregir fallas del proceso aduanero y en la calidad del mismo. En tanto que el 33 % opina lo contrario.

**Ítem 12** ¿El clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?

**Cuadro N° 42:** Clima organizacional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	2	2	2	0	0	6
Porcentaje	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

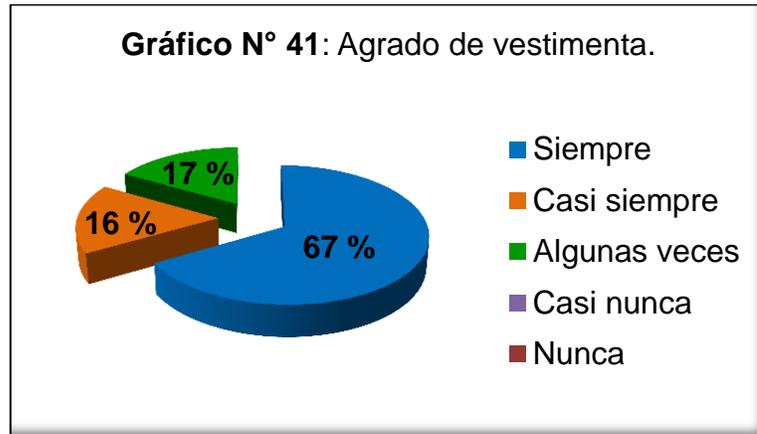
En el gráfico 40 se aprecia que la influencia positiva del clima organizacional actual en la búsqueda de incrementar el sentido de pertenencia de los auditores se encuentra porcentualmente dividida en tres bloques entre 33,33 % cada uno, estos opinan que siempre, casi siempre e inclusive algunas veces el clima favorece para aumentar el sentido de pertenencia. Este resultado es un indicador de atención para aplicar estrategias y lograr una mayoría porcentual positiva rotunda, ya que de los directores parte la cultura y el fortalecimiento de la misma.

**Ítem 13** ¿Se siente a gusto con la vestimenta que debe utilizar?

**Cuadro N° 43: Agrado de vestimenta.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	4	1	1	0	0	6
Porcentaje	67 %	17 %	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

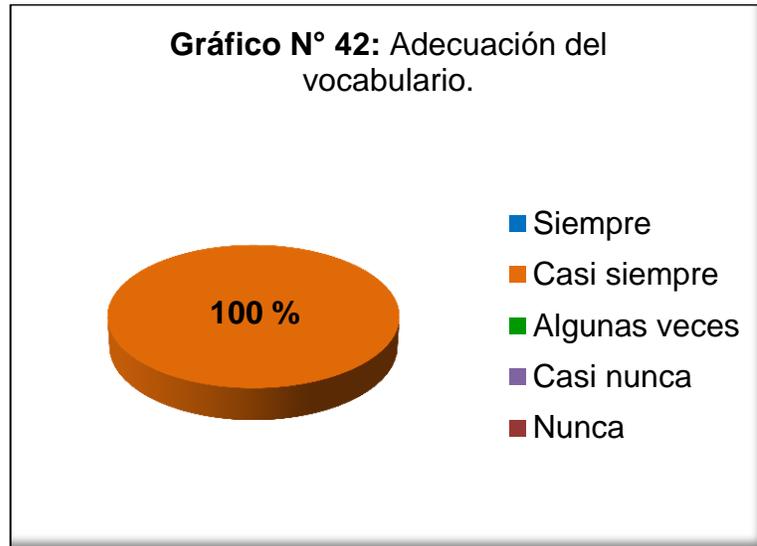
En el gráfico 41 se observa que los directores de las distintas firmas siempre están a gusto, esto representa un 67 % de satisfacción ya que la vestimenta es de agrado tanto para el equipo de trabajo como para el público en general y es un elemento distintivo en las firmas. A su vez un 17 % casi siempre está a gusto ya que se considera como un lema de elegancia reflejando buenas medidas. Sin embargo existe un 17 % indica estar a gusto algunas veces y si lo tomamos en cuenta en cuenta hace mayor apoyo a las medidas ya tomadas en la cual los directores están a gusto, que los que no lo están, donde cabe acotar que no hay muestra representativa.

**Ítem 14** ¿Es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?

**Cuadro N° 44: Adecuación del vocabulario.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	0	6	0	0	0	6
Porcentaje	0	100 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 42 se observa que los seis directores de las firmas seleccionadas en el municipio Valencia, indica que casi siempre se emplea el vocabulario adecuado en el equipo de trabajo, esto quiere decir que el 100 % lo aprueba de esta manera.

**Ítem 15** ¿La firma le ofrece planes de estudios para el crecimiento profesional?

**Cuadro N° 45: Planes de estudio.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	0	2	4	0	0	6
Porcentaje	0	33 %	67 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

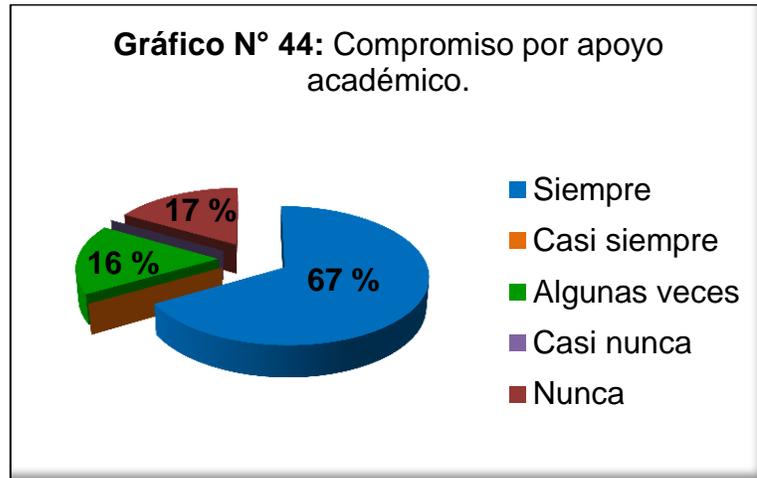
En el gráfico 14 se aprecia que el 67 % expresa recibir entrenamientos para su mejoramiento profesional algunas veces, en donde no son administrados los recursos personales en bien de la organización ocasionando un estancamiento en el desarrollo de funciones, en el que se pueda aumentar la motivación y satisfacción del personal. En tanto que el 33 % comenta casi siempre formar parte en los planes de estudio de las firmas.

**Ítem 16** ¿Se siente comprometido con el apoyo académico recibido?

**Cuadro N° 46: Compromiso por apoyo académico.**

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	4	0	1	0	1	6
Porcentaje	67 %	0	16,5 %	0	16,5 %	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 44, el 67 % de los directores si se sienten comprometidos por el apoyo académico recibido, así como también los que nunca están o se sienten comprometidos representa un 16,5 % y de igual manera los directores que dicen algunas veces sentirse comprometidos con el apoyo académico 16,5 %; como indicador estadístico es importante reajustar las medidas para que el apoyo académico sea una herramienta a favor de la integración organizacional y los resultados no sean tan dispersos como en esta oportunidad.

Para dar continuidad a la investigación se presenta la Información obtenida según encuesta realizada a los directores de las firmas del municipio Valencia en el estado Carabobo. Cuestionario 2.

**Cuestionario “1” y Cuestionario “2”**  
**Dirigido a los directores de las firmas de auditores contables del**  
**Municipio Valencia del Estado Carabobo.**

(Cuestionario “2”)

**Ítem 1** ¿Existe estabilidad económica en la organización?

**Cuadro N° 47:** Estabilidad económica de la organización.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	2	4	0	0	0	6
Porcentaje	33 %	67 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

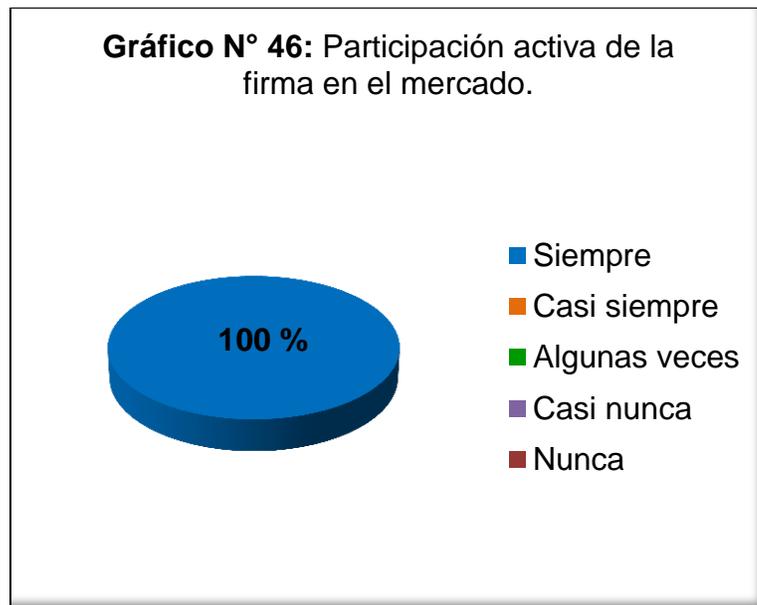
En el gráfico 45 se revela que el 33 % de los encuestados opina tener estabilidad económica en todo momento; sin embargo un 67 % restante indica tener estabilidad casi siempre.

**Ítem 2** ¿La firma se mantiene activa en la participación del mercado?

**Cuadro N° 48:** Participación activa de la firma en el mercado.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 46 se puede observar que el 100 % de los directores de las firmas ratifican que estas se mantienen activas en el mercado a pesar del tiempo y de las situaciones económicas por las que se atraviesan en el país.

**Ítem 3** ¿Se generan estrategias para captar clientes?

**Cuadro N° 49:** Estrategias de captación de clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Directores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 47 se evidencia que el 100 % de los encuestados expresa generar estrategias constantemente para captar clientes y mantenerse activamente reconocidos en el mercado.

**Ítem 4** ¿Se generan estrategias para mantener clientes?

**Cuadro N° 50:** Estrategias para mantener clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico 48 se observa que el 100% de los directores siempre genera estrategias para mantener sus clientes, ya que para ellos es de gran importancia mantener los clientes, quienes ofrecieron su confianza desde los inicios de las firmas.

**Ítem 5** ¿Los clientes están altamente satisfechos?

**Cuadro N° 51:** Satisfacción de los clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	0	6	0	0	0	6
Porcentaje	0	100 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

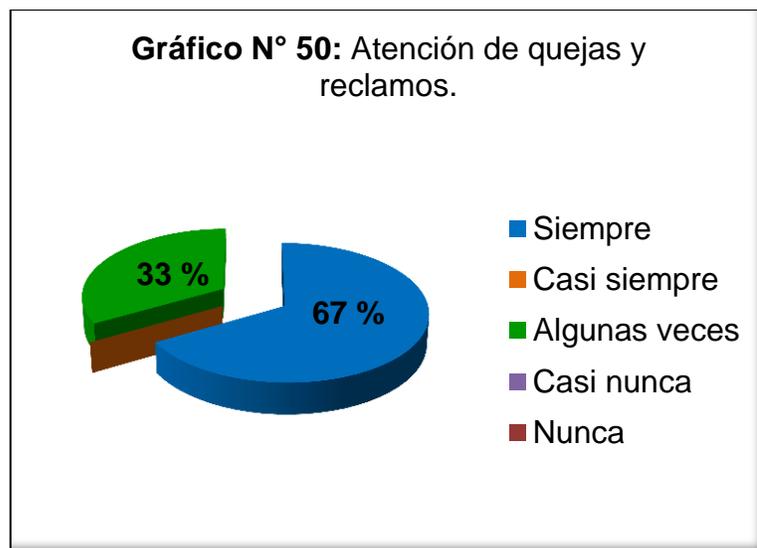
En el gráfico 49 se evidencia que el 100 % de los encuestados opina que los clientes casi siempre están satisfechos por la atención y calidad del servicio prestado.

**Ítem 6** ¿Se atienden quejas y reclamos de los clientes?

**Cuadro N° 52:** Atención de quejas y reclamos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	4	0	2	0	0	6
Porcentaje	67 %	0	33 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

En el gráfico se puede notar una situación variable modelada en dos escenarios ya que el 67 % de los encuestados opina que se atienden quejas y reclamos de los clientes considerando la relevancia que tiene el satisfacer a los clientes en una organización; por otra parte el 33 % restante indica atender algunas veces las quejas y reclamos de los clientes dejando a la deriva la opinión o lealtad de los mismos.

**Ítem 7** ¿Se aceptan sugerencias de los clientes?

**Cuadro N° 53:** Aceptación de sugerencias de los clientes.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	6	0	0	0	0	6
Porcentaje	100 %	0	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

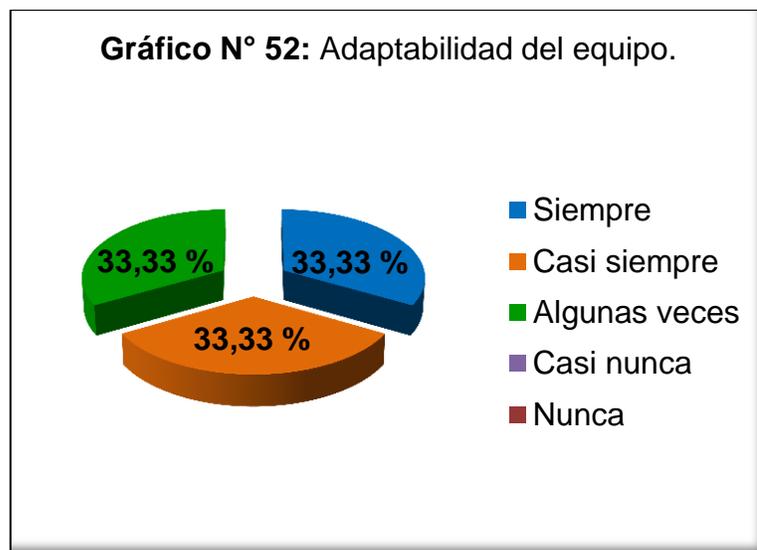
En el gráfico 51 se aprecia que el 100 % de los directores afirma que se aceptan las sugerencias de los clientes para mantenerse en una gestión de mejoramiento continuo en las operaciones de las firmas.

**Ítem 8** ¿El equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo?

**Cuadro N° 54:** Adaptabilidad del equipo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	2	2	2	0	0	6
Porcentaje	33,33 %	33,33 %	33,33 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

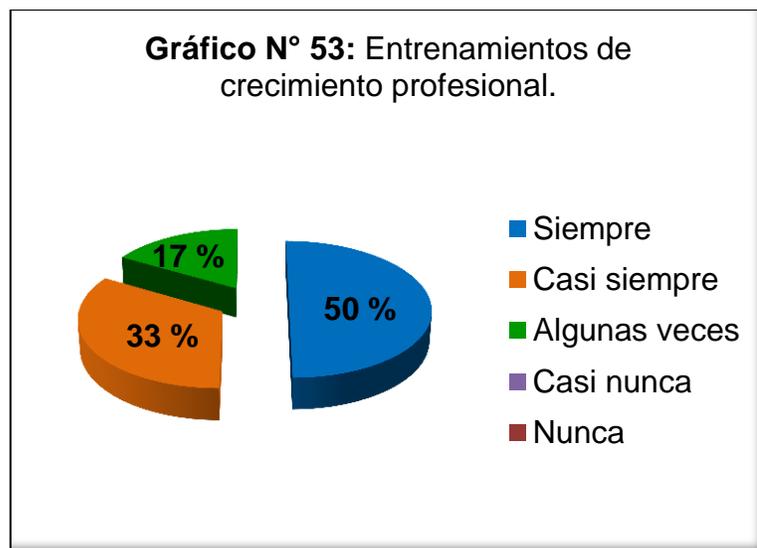
En el gráfico 52 se puede apreciar que el 33,33 % de los encuestados opina que algunas veces presentan dificultad en la adaptabilidad a las necesidades del trabajo por el individualismo al momento de ejecutar tareas, otro 33,33 % expresa adaptarse casi siempre al trabajo y al equipo con algunas fallas de comunicación respecto a las necesidades del trabajo y el 33,33 % restante siempre se adapta fácilmente a las necesidades del trabajo. Porcentajes relativamente divididos que se deben estudiar para mejorar y ofrecer un mejor rendimiento tanto a la organización como a los clientes.

**Ítem 9** ¿Reciben entrenamientos de crecimiento profesional?

**Cuadro N° 55:** Entrenamientos de crecimiento profesional.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	3	2	1	0	0	6
Porcentaje	50 %	33 %	17 %	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

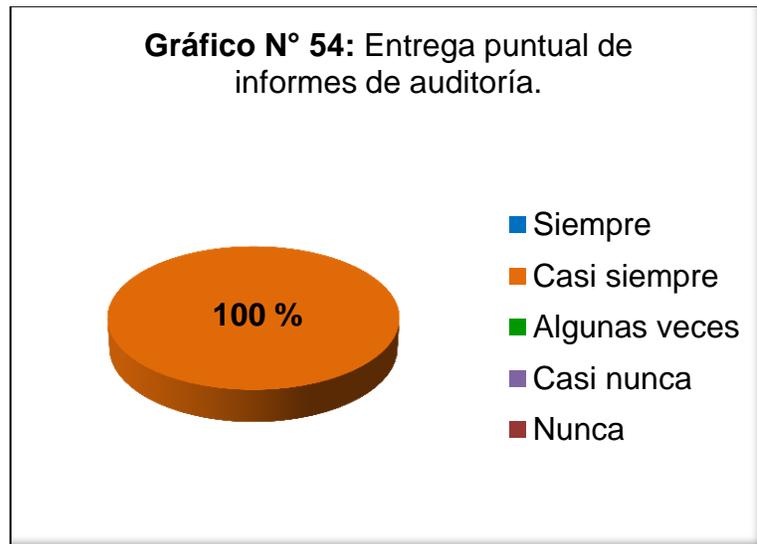
En el gráfico 53 se aprecia que el 17 % de los directores de las firmas opina algunas veces recibir entrenamientos de crecimiento profesional ya que no se valora y toma en cuenta el trabajo y desempeño realizado por los miembros de la empresa. El 33 % afirma recibir casi siempre entrenamientos de crecimiento profesional administrando los recursos personales en bien de la organización y el otro 50 % siempre recibe este apoyo en el que se aumenta la motivación y satisfacción del personal.

**Ítem 10** ¿La entrega de informes es puntal según el día acordado con el cliente?

**Cuadro N° 56:** Entrega puntual de informes de auditoría.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	0	6	0	0	0	6
Porcentaje	0	100 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

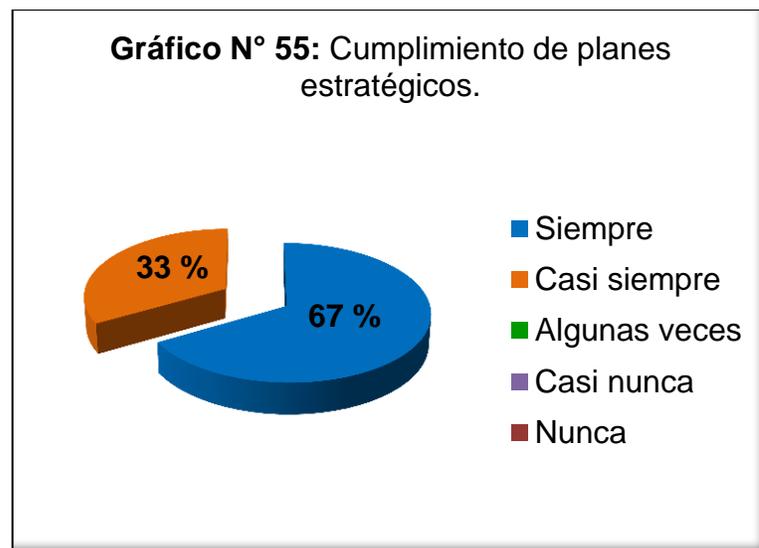
En el gráfico 54 se puede apreciar que el 100 % de los encuestados considera que en casi todas las ocasiones el tiempo utilizado por las firmas para elaborar los informes de auditoría es adecuado debido a que el cliente notifica con antelación la necesidad de una auditoría en un tiempo previsto por lo que se realizan los planes de trabajo tanto de campo como de oficina para cumplir con el periodo establecido.

**Ítem 11** ¿Se cumplen los planes estratégicos?

**Cuadro N° 57:** Cumplimiento de planes estratégicos.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	4	2	0	0	0	6
Porcentaje	67 %	33 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

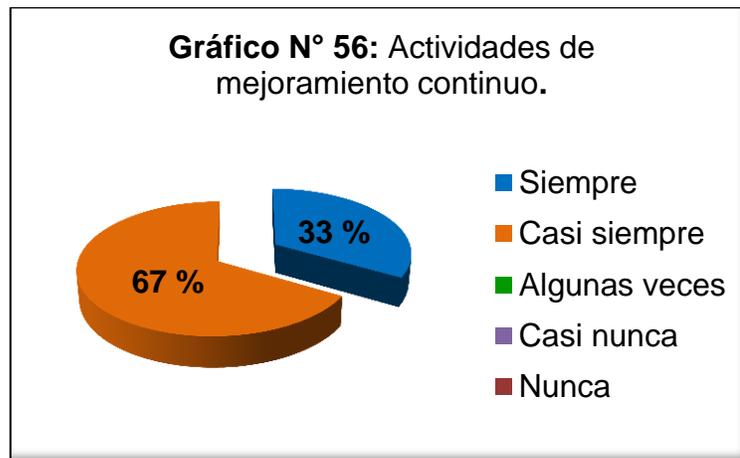
El gráfico 55 revela que el 33 % de los directores casi siempre cumple y hace cumplir los planes estratégicos de las firmas y el 67 % afirma con mayor ímpetu el cumplimiento de los mismos. Tan sólo así se logra cumplir con los objetivos de las organizaciones. Estos planes son de gran importancia ya que sin estos no se puede proyectar un camino con la orientación adecuada que permitirá el crecimiento y desarrollo de las distintas firmas de auditores contables.

**Ítem 12** ¿Se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo de la organización?

**Cuadro N° 58:** Actividades de mejoramiento continuo.

	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	Total
Audidores	2	4	0	0	0	6
Porcentaje	33 %	67 %	0	0	0	100 %

**Fuente:** Páez, I. (2014).



**Fuente:** Páez, I. (2014).

El gráfico 55 revela que el 67 % de los directores encuestados opina que casi siempre se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo, tanto de la organización como de quienes la integran y el 33 % afirma con mayor impulso la realización de diferentes actividades con este fin. De este análisis parte la importancia de ser firmas innovadoras a la vanguardia de cualquier cambio que fortalezca el desarrollo profesional y organizacional.

Por consiguiente se desarrolla el tercer objetivo, correspondiendo a la evaluación de cada uno de los indicadores que componen los objetivos específicos precedentes, siendo analizados e interpretados. Lo que permitió obtener las bases del tercer objetivo, para: Estructurar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

**Cuadro N° 59:** Comparación de Indicadores auditores Vs. Directores.

Referencia	Indicadores	Auditores	Directores
Ítem 1,2 y 3	Clima interno.	42%	100%
Ítem 4 y 5	Grado de integración.	35%	100%
Ítem 6	Rotación de personal.	67%	83%
Ítem 7	Índice de lealtad.	49%	100%
Ítem 8	Interiorización de las reglas.	85%	100%
Ítem 9,10,11 y 12	Sentido de pertenencia.	34%	75%
Ítem 13	Vestimenta.	45%	84%
Ítem 14	Vocabulario.	83%	100%
Ítem 15 y 16	Crecimiento profesional.	28%	50%

**Fuente:** Páez (2015).

**Cuadro N° 60:** Comparación de Indicadores administradores Vs. Directores.

Referencia	Indicadores	Administradores	Directores
Ítem 1	Índice de rentabilidad.	83%	100%
Ítem 2 y 3	Participación en el mercado.	75%	100%
Ítem 4, 5, 6 y 7	Satisfacción de los clientes.	96%	92%
Ítem 8, 9 y 10	Calidad de servicio.	83%	94%
Ítem 11 y 12	Planificación estratégica.	83%	100%

**Fuente:** Páez (2015).

Al realizar un análisis respecto a los indicadores relacionados directamente con los auditores y comparándolos con la opinión de los directores se pueden mencionar las siguientes conductas:

La brecha entre el clima organizacional existente y el clima organizacional adecuado es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos. El clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Algunas de las variables relevantes que pueden afectar el clima organizacional, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Una tendencia en más de la mitad de los encuestados en esta investigación, hace notar que solo los directores gozan de un clima organizacional óptimo mientras que los auditores se ven afectados por un deterioro en el clima entre las nefastas consecuencias que produce un ambiente laboral hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de aumentar la insatisfacción, podemos encontrar, el ausentismo, impuntualidad, pérdida de alegría por su labor, lentitud, desgano, indiferencia y en consecuencia se vuelven menos productivos.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la integración de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

Seguidamente otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, y no es el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Además mayor rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación y menor productividad entre otras cosas.

Así mismo el índice de lealtad se ve profundamente afectado por las condiciones adversas del mercado laboral existentes a nivel global, las malas expectativas sobre oportunidades nuevas de trabajo por el desempleo y la permanencia en la organización, son puntos importantes al momento de pensar en cambiar su trabajo.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores y las reglas internas no están explícitos en la voluntad de los fundadores de las firmas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que conforma la organización. Para la interiorización de reglas es de vital importancia la participación en los procesos de creación y formalización de las mismas.

A través de todo este estudio y los análisis de las encuestas realizadas, se nota mucha debilidad relacionada con la falta de identidad y

sentido de pertenencia por parte de los auditores hacia las organizaciones. Lo cual se manifiesta en el ambiente laboral, el uso inadecuado de los equipos, la falta de motivación hacia el crecimiento laboral y profesional. Lo cual manifiesta falta de disciplina que obstaculiza un buen desarrollo en el logro de los objetivos organizacionales; también se observa la falta de preocupación de los integrantes por prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz.

Los comportamientos antes mencionados requieren la búsqueda de alternativas que puedan mejorar estas situaciones, una de estas alternativas puede ser el desarrollo de actividades que fortalezcan progresivamente la identidad y el sentido de pertenencia de los integrantes hacia su organización lo cual redundara en un mejor ambiente laboral de aprendizaje.

Aunque pocos integrantes de las firmas están de acuerdo con la formalidad en la vestimenta exigida sin embargo es de entender la posición que afianzan los directores de poder proyectar ese servicio de excelencia profesional a través de la “buena impresión” que se transmiten desde que un cliente desde su primera percepción observa elegancia. La importancia de la imagen personal impecable (peinado, maquillaje, accesorios y trajes) es elemental, por tal razón existen patrones claros de vestimenta permitida en las firmas de auditores.

Además, existe congruencia de opiniones en los auditores y directores respecto a una formación adecuada para fortalecer la cultura de servicio al cliente. El trato profesional con el cliente (tanto externo como interno) se demuestra no solo con la buena actitud del personal, sino también con un recurso humano bien formado. El dominio de idiomas, un buen tono de voz,

un vocabulario adecuado, el manejo ágil profesional y técnico de conocimientos afianzados ayudarán a proyectar una buena impresión.

Por otra parte, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen. La necesidad de auto-superación que experimenta cada individuo es una herramienta que puede ser aprovechada como fuente motivadora, el hecho de que esto no se apoya como lo afirman la mitad de los directores e incluso más de la mitad de los auditores opinan no ser atendidos respecto al crecimiento profesional, lo que afecta consecuentemente todos los indicadores desarrollados anteriormente, ítem que puede ser utilizado a favor organizacional y mejorar los porcentajes arrojados en la investigación.

Desde otra perspectiva ya no de los auditores y directores sino comparando los niveles de confianza muy similares como lo son los directores, administradores y el personal de recursos humanos los indicadores en estudio como son: el índice de rentabilidad, la participación en el mercado, satisfacción de los clientes, la calidad de servicio y la planificación estrategia, afirman los encuestados que la comparación no cabe por presentarse opiniones muy similares sin embargo cabe destacar que si establecen mecanismos o propuestas de mejoramiento continuo respecto a la cultura, valores y motivación organizacional los niveles porcentuales llegasen a ser incluso más acertados al 100%; aunque se perciben fallas que se pueden corregir existen variables que no permiten que las firmas decaigan totalmente por ejemplo, la mayoría de las firmas en estudio son firmas transnacionales, conocidas, reconocidas, con una cartera de clientes fieles que no solo confían en la marca sino que además hablen de ella. De

ello depende, en gran medida, la capacidad de crecimiento y la salud de la cuenta de resultados. Sin embargo no se escapa mencionar que si se fortalece la cultura organizacional desde el interior de las firmas, los valores respecto a los indicadores financieros y de servicio serian niveles óptimos, las organizaciones no solo capital financiero en estas firmas la materia prima y capital que genera desde el inicio de un trabajo es netamente el recurso humano, por tal la razón se presenta la importancia de mejorar todo lo que favorezca el clima, cultura y valores para emprender una ventaja competitiva que muestre el equilibrio humano y financiero que desearían alcanzar las firmas de auditores contables.

A partir de entonces, las firmas de auditores contables necesitan mayor atención enmarcada en fortalecer una cultura organizacional y convertirla en ventaja competitiva, en vista que estas organizaciones no prestan atención a nivel de sentido de pertenencia, motivación de sus empleados, así como, que no existen planes de adiestramiento, ni incentivos laborales que contribuyan a un mejor desempeño de los miembros de la organización, se requiere de planificación. Por todo lo antes expuesto es necesario fortalecer cada uno de los aspectos positivos evidenciados durante el desarrollo de la investigación y mejorar las debilidades a través de alternativas que permitan implementar el proceso de planificación estratégica por completo en las firmas de auditores contables y de esta manera direccionarse a una cultura organizacional fuerte.

Es por ello que, para dar consecución al tercer objetivo específico se hizo necesario determinar a través de un análisis situacional las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tienen actualmente las firmas de auditores contables y que pueden apreciarse en el cuadro No.60, a partir de entonces se procedió a formular las estrategias:

**Cuadro N° 61: Análisis DOFA de las firmas de auditores contables**

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<p>1- Alta rotación del personal a otras organizaciones por ausencia de incentivos.</p> <p>2- Clima organizacional tenso.</p> <p>3- Clientes insatisfechos por repuestas tardías.</p> <p>4- Repercusión motivacional en el crecimiento organizacional.</p> <p>5- Sanciones gubernamentales por morosidad en los pagos.</p>	<p>1- Clientes satisfechos por ofrecer productos de alta calidad.</p> <p>2- La materia prima radica netamente en el recurso humano.</p> <p>3- La vestimenta exigida causa buena impresión.</p> <p>4- Clientes fieles confían en la marca.</p> <p>5- Implementación de programas de capacitación y crecimiento profesional.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<i>Estrategias (DA)</i>	<i>Estrategias (DO)</i>
<p>1- Deterioro en el ambiente laboral.</p> <p>2- Indiferencia laboral.</p> <p>3- Trabajadores insatisfechos por expectativas salariales</p> <p>4- Falta de identidad y sentido de pertenencia del personal.</p> <p>5- Variante rentabilidad financiera.</p>	<p>(3,1) Proponer políticas salariales y de incentivos para minimizar la rotación de personal.</p> <p>(5.5) Diseñar procedimientos financieros que garanticen el cumplimiento de las leyes gubernamentales.</p> <p>(1.2) Afianzar una cultura organizacional fuerte que permitan producir al máximo con trabajadores satisfechos.</p> <p>(2.3) Establecer alianzas laborales que garanticen atención y respuesta oportuna a los clientes.</p> <p>(4.4) Proponer políticas y actividades culturales que garanticen un agradable entorno laboral y el crecimiento personal, profesional y organizacional.</p>	<p>(5.1) Diseñar política y procedimientos de ventas que incrementen la rentabilidad aprovechando al máximo la calidad y el buen servicio.</p> <p>(3.5) Establecer planes de adiestramiento y crecimiento profesional al personal de la organización que garanticen trabajadores satisfechos.</p> <p>(4.4) Realizar actividades de integración y motivación que permitan fomentar aún más el reconocimiento de la marca.</p> <p>(2.3) Mitigar la indiferencia laboral a través de la motivación que puede causar la buena impresión que causa ante los clientes.</p> <p>(1.2) Mejorar el clima organizacional para aprovechar al máximo el valor del recurso humano.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<i>Estrategias (FA)</i>	<i>Estrategias (FO)</i>
<p>1- Procesos bajo planes estratégicos.</p> <p>2- Procesos que garantizan la calidad de servicio al cliente.</p> <p>3- Constante participación en el mercado.</p> <p>4- Interiorización de las normas internas.</p> <p>5- Personal con vocación profesional a su carrera.</p>	<p>(1.2) Diseñar políticas y procedimientos de cultura organizacional fuerte que permitan producir al máximo con trabajadores satisfechos.</p> <p>(2.3) Continuar, optimizar y formalizar políticas y procedimientos de calidad y justo a tiempo para conservar clientes satisfechos.</p> <p>(3.5) Mantenerse y continuar con estrategias de mercado que permitan cumplir todas las obligaciones.</p> <p>(5.4) Fortalecer y afianzar los niveles de motivación y vocación profesional que garanticen un grato clima organizacional.</p> <p>(4.1) Interiorizar las normas por motivación y sentido de pertenencia más que por obligación para disminuir los altos índices de rotación por ausencia de incentivos</p>	<p>(1.2) Continuar, optimizar y formalizar la misión visión para mantener el recurso humano orientado a los objetivos.</p> <p>(2.1) Mantener políticas y procedimientos de servicio que garanticen la calidad según normativa ISO.</p> <p>(3.4) Aprovechar al máximo los clientes fieles a la marca, para mantenerse en un posicionamiento óptimo del mercado.</p> <p>(5.5) Continuar con los planes de crecimiento para mantener la vocación profesional e incrementar el sentido de pertenencia.</p> <p>(4.3) Fortalecer los valores y normas por aceptación propia de cada integrante de la organización.</p>

**Fuente:** Páez (2015).

Tomando como referencia la información obtenida de la aplicación del análisis DOFA referente al desarrollo de las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el Estado Carabobo, fue posible elaborar planes de

acción en la propuesta, estrategias que los directivos de estos negocios deben considerar a fin de mejorar el desenvolvimiento actual de sus operaciones y ser más competitivos en el mercado.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

#### **Introducción.**

La cultura organizacional desde la perspectiva universal, la globalización y la competitividad se considera como organizaciones vivientes, con personalidad propia e inclusive cambiante llega a formar parte de la cultura de cada empresa u organización, es decir, es parte de la cultura de quienes la integran o el temperamento de cada una de las personas que laboran allí. No obstante el implementar estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva es un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia.

Después de efectuar la medición de la cultura organizacional, las ventajas competitivas y el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener las estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional dentro de las firmas de auditores contables resultando una ventaja competitiva como resultados positivos. No obstante, el éxito de una organización radica en velar y mantener una cultura organizacional fuerte, por lo tanto se debe evaluar para determinar si la organización es un óptimo empleador, con estándares de confort laboral.

Estructurar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del municipio Valencia en el estado Carabobo.

### **Objetivos de la propuesta.**

- ✓ Incrementar el sentido de pertenencia con la organización, a través del reconocimiento de logros individuales y del equipo.
- ✓ Incentivar e impulsar las capacidades del personal, para un desarrollo profesional, personal y laboral.
- ✓ Desarrollar y fortalecer políticas del talento humano dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales, de equipo y comunicación entre los empleados de las firmas de auditores contables.
- ✓ Instruir al personal, hacia el logro de metas y objetivos en pro de la organización y el bienestar común.
- ✓ Proporcionar confort y agradable clima organizacional como base fundamental de las firmas de auditores.

### **Estrategias para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional.**

A continuación se presentan estrategias fundamentales que ha consideración de la autora son de vital importancia en el momento de la ejecución de la propuesta.

#### ***Para las firmas:***

- ✓ Aprovechar al máximo el reconocimiento de cada una de las firmas, para poner en práctica la motivación por medio de incentivos en el logro de los objetivos y metas propuestas por cada organización.

✓ No descartar las ideas y opiniones propuestas por los empleados, que permitan crear una cultura organizacional fuerte bajo una relación ganar-ganar.

✓ Incentivar en todo momento adiestramientos y capacitación del personal, que permitan un desarrollo personal y profesional. (Ver costo en cuadro N° 63)

**Cuadro N° 62:** Programa de acción para las firmas.

Descripción situación actual	Descripción cultura deseada	Impacto cultura deseada según estructura	Acción
En las firmas no se valora la autoridad y la motivación de los jefes quienes velan por el desarrollo del talento a través del empoderamiento, la retroalimentación, la comunicación, el control y la evaluación.	Cultura de motivación	La cultura de motivación que existe en las organizaciones es la principal causa determinante de los resultados empresariales pues existe una estrecha correlación entre eficiencia y la eficacia del negocio. Permite mejores resultados económicos, mayor compromiso de los empleados, mayor satisfacción de los empleados, mayor satisfacción de clientes y menos rotación de empleados.	* Implementar talleres de grupo motivacionales para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.
En estas organizaciones ser creativo, tener iniciativa y tomar decisiones son comportamientos ignorados a los colaboradores.	Tener una cultura en donde la creatividad, la iniciativa, la toma de decisiones sean permitidas y se conviertan en un hábito que se traduzca en resultados y mejora de procesos.	Impacto positivo en la estructura y dinámica organizacional al crear altos niveles de sentido de propiedad y responsabilidad conjunta que permitan un enfoque común y el logro de los resultados.	* Implementar plan de reconocimiento de las iniciativas que redunden en mejora de procesos y logro de resultados. * Talleres de cohesión de equipos y toma de decisión.
La directiva de las firmas poco se preocupa por el desarrollo de planes y programas de capacitación.	Cultura del aprendizaje.	El conocimiento de las firmas, ser reconocido por eficiente y productivo, ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con las organizaciones es un factor clave para el éxito de los empleados.	* Analizar e implementar el alcance y profundidad de la capacitación a todo el personal de las organizaciones. * Contratar capacitación con proveedores externos, que tienen cursos, aprobados y certificados.

**Fuente:** Páez I, (2016).

***Para los administradores, directores y auditores:***

✓ Permitir escuchar a los empleados que contienen todas las riquezas que pueden aportar. Obturar el canal ascendente es como cerrar un grifo de creatividad, con contaminaciones posibles, es verdad, pero mezclada con oro de la mejor calidad. Las personas que se hacen sentir importantes no solo por el salario o el cargo sino por sus ideas aportadas, la participación que tienen al asistir en nuevas ideas e incluso de mejoras, se sienten comprometidas al sentirse escuchadas.

✓ Mantener y fortalecer la comunicación organizacional como un aporte laboral que da lugar a la transmisión de la información para identificar los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma, donde el mejor instrumento es conversar personalmente sin limitantes de jerarquía lo que proporciona un mayor margen de obtención de información del interlocutor una reacción rápida y recíproca. La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento del talento humano, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo, para así alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

✓ Iniciar programas de medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los auditores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud, seguridad promover que garantice el confort organizacional y disminuyan los altos índices de rotación de personal. (Ver costo en cuadro N° 63)

✓ Iniciar en periodos trimestrales actividades estratégicas como charlas o talleres de comunicación, motivación, competitividad, planificación

estratégicas y liderazgo, tanto empleados como gerentes y directores, que permitan el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva necesarios para reforzar y alcanzar los objetivos propuestos. (Ver costo en cuadro N° 63)

✓ Impulsar un ambiente laboral ameno, con una cultura fuerte que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso dejará como resultado una ventaja competitiva, mediante la implementación de programas de sensibilización al colectivo organizacional como un todo en pro de un objetivo común. Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también. Así como la nueva Era del Conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital humano e intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; dado que entre clima y cultura organizacional existe una estrecha relación, ya que ambos conceptos se refieren a la percepción del ambiente social de la organización.

✓ Trazar en periodos cortos la entrega de reconocimientos meritorios al personal que labora en la organización por servicios y objetivos sobresalientes, estos reconocimientos no necesariamente deben ser dinero, preferiblemente considerar la entrega de certificados, botones, placas, como el mejor empleado del mes, por el mejor servicio prestado, calidad de trabajo entre otros, que permita el cambio de actitud en el personal positivo en todo el entorno que motive a la superación, generación de nuevos proyectos y compromiso organizacional. (Ver costo en cuadro N° 63)

✓ Crear planes de incentivos para motivar a los empleados a alcanzar los objetivos de rendimiento con calidad de servicio. Por ejemplo, los empleados pueden ser motivados con premios tangibles, certificados de

regalo, mercancía, viajes, recreación familiar y otros premios que le originen al empleado facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida. (Ver costo en cuadro N° 63).

✓ Establecer indicadores financieros y de gestión que permitan evaluar el resultado de las estrategias planteadas para realizar una comparación de eficacia y eficiencia luego del proceso de cambio planteado, de acuerdo a los lineamientos administrativos establecidos, con finalidad de evaluar la balanza de ganar-ganar.

**Cuadro N° 61:** Programa de acción para administradores, directores y auditores.

Descripción situación actual	Descripción cultura deseada	Impacto cultura deseada según estructura	Acción
Las decisiones fundamentales y estratégicas de las firmas y la responsabilidad sobre los resultados de las mismas son tomadas por los cargos directivos. Se limita la delegación de los jefes a sus colaboradores.	Promover el cuestionamiento crítico y constructivo y la capacidad de toma de decisiones en pro del valor agregado.	Contar con un plan de carrera permitirá a los colaboradores adquirir nuevos conocimientos y por ende alcanzar nuevas posiciones dentro de las firmas. Esta es una alternativa para que crezcan y eviten que experimenten la rutina y la monotonía.	* Acercar el comité directivo, a los empleados mediante actividades y espacios formales como reuniones generales. *Desarrollo profesional individualizado
Las condiciones de trabajo de estas organizaciones se hacen fuertes por la acumulación de asignaciones y bajo confort	Proveer a nuestros colaboradores un ambiente sano y agradable que incentive el orgullo al pertenecer a las organizaciones.	Bienestar, satisfacción, motivación y retención del talento.	* Evaluación y diagnóstico permanente de las condiciones internas a través de técnicos especializados.
En estas organizaciones se desarrollan escasos programas de capacitación para el personal con el fin de mejorar la ejecución del trabajo, lograr los objetivos de la empresa, aumentar la productividad y mejorar el desarrollo del personal. Se requiere mayor uniformidad en la gestión, de gerentes, supervisores y dueños de proceso.	Cultura de aprendizaje	Esta cultura permite a las firmas transformar información en conocimiento, difundirlos y explotarlo con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva. Hoy día constituye una potente herramienta para incrementar el capital intelectual, aumentando sus capacidades para resolver problemas cada vez más complejos y adaptarse al entorno. Se requiere de una cultura que favorezca implementar gestión de conocimiento.	* Implementar charlas sobre: -Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio. -Estructura organizativa ágil, basada en comunicación, información y dialogo continuo. -Superación del rendimiento individual por la eficacia colectiva. -Compromiso con el desarrollo de las personas. -Liderazgo por niveles de conocimiento. -Capacidad de anticiparse a los cambios.

Descripción situación actual	Descripción cultura deseada	Impacto cultura deseada según estructura	Acción
<p>En las organizaciones es mínimo el incentivo del trabajo en equipo, la participación y la colaboración entre los compañeros del área.</p>	<p>Cultura colaborativa: Impulsar la colaboración entre áreas a partir de la coordinación y la confianza y a través de tomas de decisión, arquitectura de comités, disseminación de la información relevante, calidad de las relaciones, frecuencia de conversaciones, generosidad de las partes, etc.</p>	<p>La colaboración entre áreas se hace visible en tres áreas principales: la capacidad de resolver problemas complejos con respuestas inteligentes, la agilidad en la ejecución de las prioridades de negocio y el buen ambiente de trabajo.</p>	<p>* Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético de los directivos, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos que favorezcan la colaboración. * Mantener las reuniones extra laborales, que fortalezcan el clima organizacional.</p>
<p>Las firmas deben afianzar y definir sus estrategias para ser conocidas por todos sus empleados y que exista un conocimiento claro de la filosofía, los objetivos, la misión y los propósitos de la empresa por parte de los empleados.</p>	<p>Cultura de sentido de pertenencia.</p>	<p>El conocimiento de las empresas, ser reconocido por eficiente y productivo, ser reconocido por tener un alto sentido de pertenencia e identidad con la organización es un factor clave para el éxito de los empleados.</p>	<p>* Incentivar al conocimiento e integración y aplicación de la misión, visión y objetivos organizacionales. * Fomentar las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización * Motivar a los empleados con premios tangibles, certificados de regalo, mercancía, viajes, recreación familiar y otros premios que le originen al empleado facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida</p>
<p>En las firmas existe, la disponibilidad de materiales de trabajo, la capacitación del personal, que los coordinadores exijan resultados por medio del control, que tengan capacidad de definir los procesos de trabajo y que tengan compromisos e influencias para que los empleados alcancen altos niveles de eficiencia y/o calidad del servicio. En estas firmas falta aplicar indicadores y/o estándares de rendimiento a sus empleados para lograr el máximo de eficiencia</p>	<p>Cultura de excelencia y calidad</p>	<p>La Excelencia es una cultura empresarial, basada en la mejora continua, que implica la asunción de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización. Tiene en cuenta tanto los resultados de la empresa, como a todos los agentes que inciden en ellos, lo que facilita que mejore su gestión y competitividad.</p>	<p>Realizar autoevaluación, examen global, detallado y sistemático de todos los elementos que intervienen en la gestión de la organización y su incidencia en sus resultados, tomando como referencia un modelo de Excelencia empresarial. Ésta consiste en comparar la gestión de las firmas con la de una organización "teóricamente" excelente, reflejada en los modelos. Se buscan evidencias que demuestren que los buenos resultados de la empresa son consecuencia de su gestión y, por tanto, sostenibles en el tiempo.</p>

Fuente: Páez I, (2016).

## **Factibilidad de la propuesta.**

Con la finalidad de garantizar la presente propuesta, a continuación se da a conocer los componentes que la hacen factible:

**Factibilidad operativa:** Se demuestra mediante la aceptación y receptividad de los auditores, administradores y directores, al implementar las estrategias propuesta, logrando así un clima organizacional de agrado y el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva ante otras firmas.

**Factibilidad técnica:** Se cuenta con los recursos tecnológicos, equipos de computación actualizados y espacio físico para aplicar programas de capacitación y desarrollo para el personal.

**Factibilidad económica:** Está conformada por el apartado de los recursos financieros necesarios para poner en marcha la propuesta, siendo las firmas de auditores en su mayoría conformadas por un capital privado, se puede considerar la oportunidad de crear una cuenta contable, realizando provisiones mensuales para los fines de capacitación, motivación, meritos y adiestramientos del personal; los cuales darán resultados al cierre del ejercicio económico de cada firma y materializar su renta. Un detalle de los gastos por empleado en bolívares anual se presenta a continuación:

**Cuadro N° 64:** Costos de estrategias propuestas.

<b>Objetivos</b>	<b>Costo por empleado</b>
Incentivar e impulsar las capacidades del personal, para un desarrollo profesional, personal y laboral.	48.000,00
Iniciar programas de confort y agradable clima organizacional como base fundamental de las firmas de auditores.	39.000,00
Iniciar talleres para instruir al personal, hacia el logro de metas y objetivos en pro de la organización y el bienestar común.	56.000,00
Incrementar el sentido de pertenencia con la organización, motivar a los empleados a alcanzar los objetivos con calidad de servicio a través del reconocimiento de logros individuales y del equipo.	42.000,00
<b>Total anual</b>	<b>185.000 Bs. / por E.</b>

**Fuente:** Páez I, (2017).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones.**

El objetivo de este trabajo de grado se enfocó en diagnosticar el tipo de cultura organizacional e identificar los factores relacionados con la cultura organizacional para que los resultados obtenidos se transformaran en la creación de estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del estado Carabobo.

Con esto se consideraron los altos y bajos organizacionales. Conocer el grado de identidad desde los directivos, administradores y empleados de las firmas de auditores contables investigados. Se plantearon una serie de estrategias para incentivar la identidad, fortalecer y dar a conocer su cultura organizacional.

En su mayoría las firmas no tienen un rumbo fijo hacia dónde dirigirse ya que desde la directiva existen dificultades para transmitir elementos organizacionales tan importantes como la misión, visión, valores, filosofía y objetivos, presenciando un desconocimiento por parte de los auditores. Así mismo a pesar del tiempo que llevan estas organizaciones en el mercado con alto reconocimiento no cuentan con una cultura organizacional adecuada, es por ello que se consideró urgente esta investigación donde sean palpables todas las fortalezas que permitan atacar las debilidades. Y con el fin de esta exploración se logró diagnosticar, identificar y establecer estrategias que mejoren su cultura organizacional.

Las encuestas presentaron resultados totalmente inesperados, ya que más de la mitad de los auditores que conforman las firmas contables, no se encuentran identificados, se quejan de las deficiencias en comunicación, planificación, inconformidad salarial y de incentivos que acarrearán altos índices de rotación del personal.

La idea era establecer estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional como ventaja competitiva en las firmas de auditores contables del estado Carabobo que aunque tienen definida una misión, visión, filosofía, lema, valores y objetivos, no se aplican a cabalidad. Se realizaron varias encuestas para medir y evaluar la cultura organizacional y los resultados fueron alarmantes. Por lo tanto se concluye que solo están en papel escritos pero que no lo han llevado a la práctica o no se han preocupado por mostrar esos lineamientos que componen una cultura organizacional, por aquello de que no es importante cuando se cae en una base errada cuando los valores de satisfacción, clima agradable, sentido de pertenencia entre otros, pueden marcar la diferencia en un recurso humano como centro de atención principal de la organización que permita cumplir las metas y objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos fueron óptimos para sustentar esta investigación, al inicio se localizaron las problemáticas internas para darles solución y satisfacción.

Es de gran importancia enfatizar en los resultados de los cuestionarios aplicados, ya que revelan que la mayoría de los auditores, no se siente conforme en el lugar donde laboran, y no solo hablamos de infraestructura sino de la relación y comunicación que existe tanto descendente como ascendente.

Respecto a los administradores, directivos y recursos humanos por ser personal de confianza se encuentran en mejor posición organizacional respecto a la opinión de los auditores que son el corazón o la razón de ser de esta rama de servicio.

Las firmas continúan sobreviviendo, por la calidad de la marca y el prestigio de reconocimiento en muchos años que les respalda, pero, es imposible poder continuar con la cantidad de fallas que se encontraron en el análisis que se realizó, es óptimo tomar en cuenta las recomendaciones que se proponen. Se requieren reanudar y mejorar puntos clave que se proponen para no llegar a perjudicar gravemente las organizaciones.

### **Recomendaciones.**

Con este trabajo, se busca que las directivas tomen conciencia de las diferencias en los comportamientos de las personas, influidos fundamentalmente por los directores y personal administrativo de las firmas de auditores contables.

Las recomendaciones serán agrupadas en siete indicadores de interés:

#### *1- Alta calidad de las relaciones interpersonales.*

Implementar un plan de reconocimiento de las iniciativas que originen la mejora de procesos y el logro de resultados. Asimismo, implementar talleres de cohesión de equipos, toma de decisión, coaching para jefes y equipos, talleres de comunicación efectiva, preparar a los jefes en cómo hacer feedback y evaluar el desempeño.

*2- Alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la organización.*

Diseñar un conjunto de actuaciones que incluya la mejora del perfil ético de los directivos, la creación de buenos estímulos culturales y el diseño de métricas e incentivos económicos que favorezcan la colaboración.

Mantener las reuniones extra laborales, que fortalecen las relaciones de los empleados.

Definir, fortalecer y comunicar los planes de carrera para todos los niveles.

Fortalecer la imagen pública y el posicionamiento de la organización en su ramo de auditorías contables a través una estrategia de comunicación efectiva con los empleados, aliados, clientes y el mercado.

*3- Adecuada estructura y división de trabajo.*

Fortalecer y promover planes de carreras.

Proveer planes de desarrollo profesional individualizado

Acercar el comité directivo, que está conformado por nacionales y extranjeros, a los empleados mediante actividades y espacios formales como reuniones generales.

#### *4- Sólidas políticas corporativas.*

Validar las competencias, experiencia, responsabilidades y resultados esperados del cargo.

Definir la remuneración asignada para el cargo, y su comparación con el mercado laboral nacional de acuerdo al perfil analizado.

Comparación del mercado interno vs el mercado externo a través de las diferentes encuestas salariales y la investigación de mejores prácticas de otras organizaciones.

Compromiso con el desarrollo de las personas.

Introducción de nuevas técnicas de gestión y motivación del personal.

#### *5- Condiciones y elementos de trabajo*

Evaluación y diagnóstico permanente de las condiciones internas a través de técnicos especializados.

Se recomienda revisar y actualizar la página web de las organizaciones.

#### *6- Enfoque en eficiencia y productividad.*

Facilitar e incentivar la creación de proyectos que permitan la participación de los empleados de las diferentes áreas con el fin de incentivar la integración y el aprendizaje continuo.

Contratar capacitación con externos, expertos certificados en distintas áreas de crecimiento profesional.

*7- Prioridad en el conocimiento de la organización y la capacitación.*

Ampliar el alcance y profundidad de la capacitación a todo el personal de las firmas.

Explorar esta capacitación con proveedores externos, que tienen cursos aprobados por organizaciones certificadas.

Luego de toda esta investigación se concluye que todo estudio en el ámbito organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa la cultura organizacional.

Así como, la implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesario, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de las mismas, la experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

Por consiguiente, el papel del agente externo en una descripción, es fundamental, el mismo debe estar convencido de que el cliente (organización) está consciente de lo que va a exhibir, y que esa información le ayudará en sus proyecciones y en los resultados a lograr en el ámbito organizacional.

En este mismo orden de ideas, para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar basada en un análisis certero, deberá estudiar y comprender su propia cultura, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia, inclusive se pueden cometer errores como: Arribar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, el realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, el que no este convencido de la necesidad de cambio, y que no esté preparado para conocer alguna información.

Finalmente, para el estudio de la cultura organizacional es necesario describir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, clima, velocidad, cohesión grupal y motivación, así como logotipo, formas de vestir, organización, entre otros unos son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Aamot, M. (2001). **Psicología Industrial/Organizacional**. Wadsworth.
- Argüelles y otros (2015) “**Implementación de estrategias para cambiar la cultura organizacional de la empresa Zoe, S. A. en Arequipa**.” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – UPC. Perú. Disponible en: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/592726#> (Consulta: noviembre 2016).
- Antúnez, Yokasta (2015) “**El Clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua**” Universidad de Carabobo. Campus La Morita. Maracay. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1>. (Consulta: Diciembre 2016).
- Arraut, Luis (2008). **La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias**. Universidad de Mondragón, España.
- Bacca Ramírez, Renzo. (2010). **Introducción teórica y práctica a la Investigación Histórica**. Guía para historiar en las ciencias sociales. Universidad Nacional de Colombia. Medellín.
- Barrios, Maritza (2003). Manual de **Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Universidad de Carabobo, Bárbula.
- Berbel G., Gaspar (2011). **Manual de Recursos Humanos**. (Libro en línea). Editorial UOC. Barcelona, España. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books>. Consulta (Julio, 2016).
- De Geus, Arie (1997). **La empresa viviente**. Harvard Business Riview. [Documento en línea. [www.globalstrategy.com.ec](http://www.globalstrategy.com.ec) (Consulta 2014, mayo 20)].
- Delgado, Y., Colombo, L. y Orfila, R. (2003). **Conduciendo la Investigación**. Caracas. Venezuela. Editorial Comala.
- Garzon, M. (2005). **El desarrollo organizacional y el cambio planeado**. Bogota: Universidad del Rosario.
- Hernández R., y otros (2003). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hurtado L., Iván y Garrido T., Josefina (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio.** (Libro en línea). Editorial CEC. Libros de El Nacional-Universidad de Carabobo. Venezuela. Disponible en: <http://books.google.co.ve>. (Consulta: Junio, 2013).

Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty y Leslie E. Palich. (2007). **Administración de pequeñas empresas. Enfoque emprendedor.** Editorial Progreso. Edición décima tercera. México.

López, Verónica (2015) “**Clima organizacional de los trabajadores del departamento de gestión humana de una empresa dedicada a la producción de alimentos de consumo masivo en el municipio Libertador, Estado Carabobo**”. Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1957/vlopez.pdf?sequence=1> (Consulta: Diciembre 2016).

Lusthaus Charles (2002). **Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño.** (Libro en línea). Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC). Ottawa, Canadá. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books>. Consulta (Julio, 2016).

Osuna, E. (2001). **Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de Trabajos Especiales de Grado.** Caracas. Universidad Santa María.

Rivera, Alix Belén Rojas, Luis Rodolfo; Ramírez, Fanny; Álvarez de Fernández, Teresita. (2005). **La comunicación como herramienta de gestión organizacional.** Editorial Negotium.

Robbins, S. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy.** Editorial Prentice Hall México.

Schermerhorn (2006). **Administración.** Editorial Limusa. Primera Edición. México.

Serna, Humberto (2010). **Gerencia Estratégica.** Editorial 3R editores. Décima edición.

Stoner, James y Freeman, Edward (2002). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. Quinta Edición. México.

Toro, Ivan (2006). **Método y conocimiento: metodología de la investigación.** Editorial Universidad Eafit. Primera Edición. Colombia.

Urdaneta, Ylguin (2015) **“Cultura organizacional y resiliencia de los profesionales de enfermería en los ambulatorios tipo II del Municipio Rosario de Perija, Estado Zulia”**. Universidad Rafael Urdaneta. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9209-15-08658.pdf>. (Consulta diciembre 2016).

Villafañe, Yeneira (2015) **“Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en el Hotel Emperador, C. A., ubicado en la Av. Miranda Valencia Edo. Carabobo”**. Disponible en: [http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2554/Yvillafa %C3%B1e.pdf?sequence=1](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2554/Yvillafa%C3%B1e.pdf?sequence=1). (Consulta: Noviembre 2016)

Wiernik, Diego y Arteche, Mónica (2016), **“El impacto de la cultura organizacional sobre la innovación en las empresas de telecomunicaciones”**, Universidad de San Andrés. Argentina. Disponible en: <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11887/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Ges.%20Wiernik,%20Diego%20Ariel.pdf> (Consulta: Diciembre 2016).

Yanes J. (2012): Entrevista estructurada. Venezuela.

## **ANEXOS**

## ANEXO No. 1



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CUESTIONARIO 1

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.**

**Dirigido al:** Personal de auditoría que labora en las firmas de auditores seleccionadas en el Municipio Valencia del estado Carabobo. (Específicamente el departamento de auditoría).

#### **Instrucciones**

A continuación se presenta un instrumento con fines estadísticos, constituido por 16 preguntas, a las cuales usted responderá marcando con una equis (X), la alternativa de su elección.

1. Lea cada pregunta y responda según su criterio.
2. Por favor responda todas las preguntas, sus respuestas son importantes.
3. Utilice bolígrafo para el llenado del cuestionario.

Gracias!

Auditor \_\_\_\_\_

	Item	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Se siente cómodo en el entorno laboral?					
2	¿Se siente satisfecho laboralmente?					
3	¿Se aplican efectivos niveles de comunicación?					
4	¿La integración al grupo de trabajo es cómoda?					
5	¿Se siente integrado a la organización?					
6	¿Hay rotación de empleados?					
7	¿Se genera interés para satisfacer al cliente?					
8	¿Cumple con las normas y reglas de la organización?					
9	¿Se cumple la visión de la organización?					
10	¿Se cumplen los objetivos de la firma.					
11	¿Usted propone ideas para mejoras de la organización?					
12	¿El clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización?					
13	¿Se siente a gusto con la vestimenta que debe utilizar?					
14	¿Es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo?					
15	¿La firma le ofrece planes de estudios para el crecimiento profesional?					
16	¿Se siente comprometido con el apoyo académico recibido?					

## ANEXO No. 2



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



## CUESTIONARIO 2

### ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.

**Dirigido al:** Personal de administración que labora en las firmas de auditores seleccionadas en el Municipio Valencia del estado Carabobo. (Específicamente el departamento de administración y recursos humanos).

### Instrucciones

A continuación se presenta un instrumento con fines estadísticos, constituido por 12 preguntas, a las cuales usted responderá marcando con una equis (X), la alternativa de su elección.

1. Lea cada pregunta y responda según su criterio.
2. Por favor responda todas las preguntas, sus respuestas son importantes.
3. Utilice bolígrafo para el llenado del cuestionario.

Gracias!

Personal administrativo / Recursos Humanos: \_\_\_\_\_

Item		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	¿Existe estabilidad económica en la organización?					
2	¿La firma se mantiene activa en la participación del mercado?					
3	¿Se generan estrategias para captar clientes?					
4	¿Se generan estrategias para mantener clientes?					
5	¿Los clientes están altamente satisfechos?					
6	¿Se atienden quejas y reclamos de los clientes?					
7	¿Se aceptan sugerencias de los clientes?					
8	¿El equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo?					
9	¿Reciben entrenamientos de crecimiento profesional?					
10	¿La entrega de informes es puntual según el día acordado con el cliente?					
11	¿Se cumplen los planes estratégicos?					
12	¿Se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo de la organización?					

### **ANEXO No. 3**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### **CUESTIONARIO 1 y 2**

#### **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.**

**Dirigido al:** Personal de dirección que labora en las firmas de auditores seleccionadas en el Municipio Valencia del estado Carabobo.

#### **Instrucciones**

A continuación se presentan dos instrumentos: el primero constituido por 16 preguntas y el segundo constituido por 12 preguntas, con fines estadísticos, a las cuales usted responderá marcando con una equis (X), la alternativa de su elección.

1. Lea cada pregunta y responda según su criterio.
2. Por favor responda todas las preguntas, sus respuestas son importantes.
3. Utilice bolígrafo para el llenado del cuestionario.

Gracias por su colaboración!

## CUESTIONARIO 1

Director: \_\_\_\_\_

Item		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Se siente cómodo en el entorno laboral.					
2	Se siente satisfecho laboralmente.					
3	Se aplican efectivos niveles de comunicación.					
4	La integración al grupo de trabajo es cómoda.					
5	Se siente integrado a la organización.					
6	Hay rotación de empleados.					
7	Se genera interés para satisfacer al cliente.					
8	Cumple con las normas y reglas de la organización.					
9	Se cumple la visión de la organización.					
10	Se cumplen los objetivos de la firma.					
11	Usted propone ideas para mejoras de la organización.					
12	El clima organizacional actual influye positivamente en el sentido de pertenencia con la organización.					
13	Se siente a gusto con la vestimenta que debe utilizar.					
14	Es adecuado el vocabulario utilizado en el equipo de trabajo.					
15	La firma le ofrece planes de estudios para el crecimiento profesional.					
16	Se siente comprometido con el apoyo académico recibido.					

## CUESTIONARIO 2

Director: \_\_\_\_\_

Item		Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
1	Existe estabilidad económica en la organización.					
2	La firma se mantiene activa en la participación del mercado.					
3	Se generan estrategias para captar clientes.					
4	Se generan estrategias para mantener clientes.					
5	Los clientes están altamente satisfechos.					
6	Se atienden quejas y reclamos de los clientes.					
7	Se aceptan sugerencias de los clientes.					
8	El equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo.					
9	Reciben entrenamientos de crecimiento profesional.					
10	La entrega de informes es puntual según el día acordado con el cliente.					
11	Se cumplen los planes estratégicos.					
12	Se realizan actividades en pro del mejoramiento continuo de la organización.					

## ANEXO No. 4



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 1 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

Nonay Riera

11.357.032

Msc. Admón. de Empresas

0424 455 3559

nonay\_riera@hotmail.com

## ANEXO No. 5



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 2 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

Nonay Riera

11.357.032

Msc. Admón. de Empresas

0424 455 3559

nonay\_riera@hotmail.com

## ANEXO No. 6



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 1 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGÍAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.”**, presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

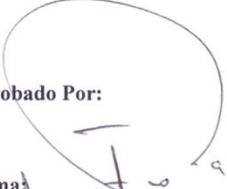
Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

  
Auzelio Rodríguez  
7-019.5727  
Contador Público  
0414-4276516  
arodriguez@gmail.com

## ANEXO No. 7



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 2 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.”**, presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

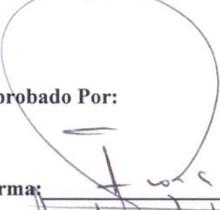
Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

  
Azules Rodríguez  
7-019-572  
Contador Público  
0414-4276516  
arodriguez@guacil.com

## ANEXO No. 8



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 1 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGÍAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.”**, presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma: 

Prof: Pedro M Juan Ferra

C.I.: 4718971

Profesión: ECOMOMISTA - MAGISTRA DE

Teléfono: 04124912276

Correo electrónico: 04124912276

## ANEXO No. 9



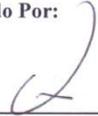
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 2 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:   
Prof: Pedro M. Juan F.  
C.I.: 4568977  
Profesión: ECONOMISTA Magister Adm.E.  
Teléfono: 04124912276  
Correo electrónico: pedjuan@gmail.com

## ANEXO No. 10



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 1 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: “ESTRATEGÍAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.”, presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

*Daniel Romo*

*18750374*

*Leds Administración Comercial*

*04145933552*

*danielromo\_xc@hotmail.com*

## ANEXO No. 11



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 2 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGÍAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:

Prof:

C.I.:

Profesión:

Teléfono:

Correo electrónico:

Daniel Rombo

12750394

hodo Administración Comercial

04145933552

danielrombo\_xc@hotmail.com

## ANEXO No. 12



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 1 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGÍAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma:   
Prof: Dalia Conea  
C.I.: 5382724  
Profesión: Profesora UC  
Teléfono: 0416 8415216  
Correo electrónico: coneaquia@gmail.com

## ANEXO No. 13



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN GERENCIA  
CAMPUS BÁRBULA



### CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que valido el instrumento de recolección de datos denominado Cuestionario 2 elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado titulado: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VENTAJA COMPETITIVA EN LAS FIRMAS DE AUDITORES CONTABLES DEL MUNICIPIO VALENCIA EN EL ESTADO CARABOBO.", presentado por: Páez Ibeth, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretenden desarrollar.

Aprobado Por:

Firma: *D. Coneaguia*  
Prof: *Dalia Coneaguia*  
C.I.: *5382724*  
Profesión: *Profesora UC*  
Teléfono: *0416 8415216*  
Correo electrónico: *coneaguia@gmail.com*

## ANEXO No. 14

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo Específico: Diagnosticar el tipo de cultura organizacional de las firmas de auditores del Municipio Valencia en el estado Carabobo.													
Instrumento: Cuestionario 1		Fuente: Auditores y Directores de las Firmas determinadas en la muestra.											
Indicador	Items	Criterios						Juicios					
		Claridad		Coherencia		Pertinencia		Aceptar		Modificar		Eliminar	
		si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
• Clima interno.	1- Se siente cómodo en la forma de convivencia laboral.												
	2- Existe satisfacción personal.												
	3- Se aplican efectivos niveles de comunicación												
• Grado de integración entre la organización y la persona.	4- La integración al grupo de trabajo es cómoda.												
	5- Se siente integrado con la organización.												
• Índice de rotación de empleados.	6- Cree que la rotación de empleados es alta												
• Índice de lealtad.	7- Se genera interés para satisfacer al cliente.												
• Interiorización de reglas.	8- Le gusta cumplir con las normas y reglas de la organización												
• Sentido de pertenencia.	9- Se cumple la visión de la organización.												
	10- Se cumplen los objetivos de la Firma.												
	11- Usted propone ideas para mejoras de la organización.												
	12- El clima organizacional actual aumenta el sentido de pertenencia con la organización.												
• Vestimenta.	13- Se siente a gusto con la vestimenta utilizada.												
• Tipos de vocabulario.	14- Es adecuado el vocabulario.												
• Proyección profesional.	15- Existen planes de estudio para todos los integrantes de la organización.												
	16- Se siente comprometido con este tipo de apoyo académico profesional												

## ANEXO No. 15

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Objetivo Específico: Identificar los factores relacionados con la cultura organizacional como ventajas competitivas para las firmas de auditores contables.													
Instrumento: Cuestionario 2		Fuente: Personal administrativo, RRHH y directores de las Firmas determinadas en la muestra											
Indicador	Ítems	Criterios						Juicios					
		Claridad		Cohere		Pertine		Aceptar		Modific		Elimina	
		si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no
-Planificación estratégica.	1- Se cumplen los planes estratégicos.												
	2- Se realizan las actividades en pro de un mejoramiento continuo.												
-Prestación de servicios.	3- Se aceptan sugerencias de los clientes.												
	4- El equipo es de fácil adaptabilidad a las necesidades del trabajo.												
-Calidad del servicio.	5- Se reciben constantes entrenamientos de crecimiento profesional.												
	6- La entrega de informes es puntual según el día acordado con el cliente.												
-Satisfacción de los clientes.	7- Se generan estrategias para mantener clientes												
	8- Los clientes están altamente satisfechos												
	9- Se atienden quejas y reclamos de los clientes												
-Participación en el mercado.	10- En la organización se tiene una participación activa dentro del mercado.												
	11- Se generan estrategias para captar clientes												
-Índice de rentabilidad.	12- Existe estabilidad económica en la organización.												

