UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
Programa en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Maestría

ANALISIS DE LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA INFRAESTRUCTURA

presentado por:

Mayerlyn RIVERO
para optar al titulo de
Magíster en Gerencia de RRHH y RRII

Tutor:

Dra. Elizabeth MARTINEZ

Caracas, Marzo 2009

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 25

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA 27

Planteamiento del Problema 27

Objetivos de la Investigación 33

Objetivo general 33

Objetivos específicos 33

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO 34

Cultura Organizacional 34

Funciones de la Cultura 37

Barrera del Cambio 38

Barrera a la diversidad 38

Barreras a adquisiciones y fusiones 39

Tipos de Cultura 39

Cultura burocrática 40

Cultura de clan 40

Cultura empresarial 40

La cultura de mercado 40

Subculturas organizacionales 41

Fusión de culturas 41

Modelo de Edgar Schein 41

Clima Organizacional 45

Importancia del Clima Organizacional 47

Características del Clima Organizacional 48

Componentes del Clima organizacional 49

Carácter del Clima Organizacional 49

Beneficios del Clima Organizacional 50

Enfoques del Clima Organizacional 52

Teoría del clima organizacional de Likert 54

Otros instrumentos para medir el clima organizacional..... 58

CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL..... 60
Reseña histórica del MINFRA..... 60
Misión..... 61
Visión..... 61
Objetivo general de la institución..... 62
Principios y valores..... 63
Competencias..... 63
Áreas Sustantivas del MINFRA..... 64

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO..... 70
Tipo de investigación..... 70
Operacionalización de las variables..... 70
Universo y población..... 79
Muestra..... 79
Unidad de análisis..... 81
Técnica de recolección de datos..... 81
Validez y Confiabilidad del instrumento..... 82

CAPITULO V. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS..... 83
Variables Demográficas..... 83
Variables Cultura Organizacional..... 88
Indicador de Comportamiento..... 88
Indicador de Valores..... 93
Indicador de Orientación al Desarrollo..... 106
Variable Clima Organizacional..... 117
Indicador de Compromiso..... 118
Indicador de Motivación..... 126
Indicador de Comunicación..... 132
Indicador de Relaciones Interpersonales..... 137
Indicador de Percepción del personal hacia su

supervisor..... 145
Coeficiente de Correlación de Pearson..... 149

CAPITULO VI. CONCLUSIONES 159

BIBLIOGRAFÍA..... 164

ANEXOS..... 167

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I..... 62
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DEL MINFRA..... 62

TABLA II..... 74
VARIABLES DE ESTUDIO CULTURA ORGANIZACIONAL..... 74

TABLA III..... 76
VARIABLES DE ESTUDIO CLIMA ORGANIZACIONAL..... 76

TABLA IV..... 78
VARIABLES INDEPENDIENTES..... 78

TABLA V..... 83
DISTRIBUCION SEGÚN SEXO..... 83

TABLA VI..... 84
DISTRIBUCION SEGÚN EDAD..... 84

TABLA VII..... 85
DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN..... 85

TABLA VIII..... 86
DISTRIBUCION SEGÚN ANTIGÜEDAD..... 86

TABLA IX..... 87
DISTRIBUCION SEGÚN CARGO..... 87

TABLA X..... 89
CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO INCLUSIVE EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR..... 89

TABLA XI..... 90
TOMA VENTAJA PERSONAL DE ALGUN EQUIPO O PRIVILEGIO. 90

TABLA XII..... 91
MUESTRA INTERES EN PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION Y FIJACION DE OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO..... 91

TABLA XIII..... 92
CONSIDERA QUE LAS UTILIDADES Y LA PRODUCTIVIDAD SON RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA POR LO QUE LOS TRABAJADORES DEBEN LIMITARSE A CUMPLIR DIRECTRICES. 92

TABLA XIV..... 94
DEMOSTRARA PREOCUPACION POR LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA INSTITUCION E HICIERA SUGERENCIAS PARA SU SOLUCION..... 94

TABLA XV..... 95
SE CONSIDERARA RESPONSABLE DE LA REDUCCION DE COSTOS..... 95

TABLA XVI..... 96
SE MOSTRARA PREOCUPADO POR EL BIENESTAR DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN..... 96

TABLA XVII..... 97
NO LE PREOCUPARA ESCUCHAR COMENTARIOS NEGATIVOS DEL SERVICIO QUE BRINDA EL ORGANISMO A SUS CLIENTES. 97

TABLA XVIII..... 98
SE EXPRESARA NEGATIVAMENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA GENTE QUE LA CONSTITUYE..... 98

TABLA XIX..... 99
CONSIDERARA A SU TRABAJO COMO UN SIMPLE EMPLEO DE 8 HORAS Y SU SUELDO MENSUAL COMO LA REMUNERACION MAS ADECUADA..... 99

TABLA XX..... 101
CONSIDERA QUE NO IMPORTA TANTO QUE ALGO SE PIERDA PUES EL ORGANISMO GANA SUFICIENTE..... 101

TABLA XXI..... 102
EVALUARA LOS GASTOS EN TERMINOS DEL BENEFICIO QUE ESTOS PODRIAN TRAER AL ORGANISMO..... 102

TABLA XXII..... 103
SIEMPRE TRATARA DE ATENDER AL CLIENTE DE LA MEJOR MANERA POSIBLE..... 103

TABLA XXIII..... 104
PENSARA QUE ES PREFERIBLE COBRAR MEJOR AUNQUE EL SERVICIO EN OTROS ENTES DEL SECTOR PUBLICO SEAN DE MEJOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD..... 104

TABLA XXIV..... 106
TRATARA DE MEJORAR LAS COSAS INCLUSIVE SI TODO ESTA CAMINANDO SIN PROBLEMAS..... 106

TABLA XXV..... 107
SUGIERE UNA IDEA ORIGINAL O UN ENFOQUE NUEVO PARA HACER LAS COSAS..... 107

TABLA XXVI..... 108
ESTUVIERA BUSCANDO POR TODOS LOS MEDIOS MANERAS

PARA AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS..... 108

TABLA XXVII..... 109
INTENTARA PROBAR MEJORAS EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS EN EL TRABAJO..... 109

TABLA XXVIII..... 110
CONDICIONARA SU PARTICIPACION EN UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO A QUE SEA PAGADO POR LA INSTITUCION..... 110

TABLA XXIX..... 112
SUGIRIERA UN METODO PARA RECOGER Y EVALUAR LA OPINION DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD Y EL SERVICIO..... 112

TABLA XXX..... 113
SE ESFORZARA MAS DE LO QUE SE CONSIDERA COMO NORMAL..... 113

TABLA XXXI..... 114
DIJERA QUE ATENDER PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO ES UNA PERDIDA DE TIEMPO Y UN GASTO INUTIL..... 114

TABLA XXXII..... 115
SE FIJARA ESTANDARES DE DESEMPEÑO PERSONAL MUY ALTOS..... 115

TABLA XXXIII..... 116
FUESE A HABLAR CON EL JEFE ACERCA DEL ADIESTRAMIENTO QUE DEBERIA RECIBIR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO..... 116

TABLA XXXIV..... 118
DEFENDIERA QUE EL TIEMPO DE DESCANSO ES SAGRADO POR LO QUE TODO TRABAJO PUEDE ESPERAR..... 118

TABLA XXXV..... 119
SUGIRIESE QUE LOS EMPLEADOS TRABAJEN AL MINIMO NIVEL DE RENDIMIENTO..... 119

TABLA XXXVI..... 121
CONSIDERARA QUE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL NO SON PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN..... 121

TABLA XXXVII..... 122
DIJERA QUE NO AMERITA ESFORZARSE YA QUE NADIE LO ESTA HACIENDO..... 122

TABLA XXXVIII..... 123
EXPLICARA QUE SUS FALLAS SE DEBEN AL POCO APOYO E INCOMPETENCIA DE LOS DEMAS..... 123

TABLA XXXIX..... 125
DIERA PRIORIDAD A SUS PROPIOS INTERESES Y OBJETIVOS SIN IMPORTARLE LOS DE LAS DEMAS PERSONAS EN LA INSTITUCION..... 125

TABLA XXXX..... 126
MANTUVIERA A UN CLIENTE ESPERANDO MIENTRAS ATIENDE ASUNTOS PERSONALES..... 126

TABLA XXXXI..... 128
PROPUSIERA NUEVAS Y MEJORES MANERAS DE ATENDER A LOS CLIENTES..... 128

TABLA XXXXII..... 129
CONSIDERARA OCASIONALMENTE A UN CLIENTE COMO UNA CARGA U OBSTACULO PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO..... 129

TABLA XXXXIII..... 130
HABLARA CON SATISFACCION ACERCA DE SU PROPIO TRABAJO..... 130

TABLA XXXXIV..... 131
CONSIDERARA QUE NO MERECE LA PENA INVENTAR NADA PORQUE AQUÍ YA SE PROBO Y NO FUNCIONO..... 131

TABLA XXXXV..... 133
ESCUCHARA A OTRAS PERSONAS Y TRATARA DE OBTENER SU OPINION..... 133

TABLA XXXXVI..... 134
HABLARA LIBRE Y ABIERTAMENTE ACERCA DE LA INSTITUCION Y SU PROBLEMÁTICA..... 134

TABLA XXXXVII..... 135
ATENDIERA Y PROCESARA UNA QUEJA O RECLAMO DE UN CLIENTE AUNQUE NO SEA SU RESPONSABILIDAD..... 135

TABLA XXXXVIII..... 136
CONTESTARA ESTE CUESTIONARIO DE UNA MANERA CIEN POR CIENTO HONESTA..... 136

TABLA XXXXIX..... 138
SE ESFORZARA EN AYUDAR A OTROS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO..... 138

TABLA L..... 139
TRABAJARA SOLO EN VEZ DE PARTICIPAR EN EQUIPO..... 139

TABLA LI..... 140
HICIERA UN ESFUERZO PARA CONOCER MEJOR A LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA..... 140

TABLA LII..... 141
CRITICARA A UN COMPAÑERO QUE ESTA TRATANDO DE MEJORAR SU TRABAJO..... 141

TABLA LIII..... 142
HABLARA ABIERTAMENTE ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE EL GRUPO NOMBRANDO PERSONAS O PROBLEMAS INTERPERSONALES..... 142

TABLA LIV..... 144
OPINARA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES MAS EFECTIVO Y PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO INDIVIDUAL..... 144

TABLA LV..... 145
CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO LA UNICA PERSONA QUE DEBE ESTABLECER LAS NORMAS Y OBJETIVOS DE TRABAJO..... 145

TABLA LVI..... 147
PREFIRIESE NO ENFRENTAR AL SUPERVISOR AUNQUE ESTE EQUIVOCADO O ALGUN ASPECTO DE SU ESTILO ESTE CREANDO PROBLEMAS..... 147

TABLA LVII..... 148
CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO UNA FUENTE DE

AYUDA PARA LOGRAR EL COMPROMISO Y ACUERDO..... 148

TABLA LVIII..... 149
CORRELACION VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL..... 149

TABLA LIX..... 152
CORRELACION VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL 152

TABLA LX..... 154
CORRELACION VARIABLES DEMOGRAFICAS – CULTURA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL..... 154

TABLA LXI..... 155
CORRELACION VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL – CULTURA ORGANIZACIONAL..... 155

TABLA LXII..... 155
CORRELACION INDICADOR VALORES..... 155

TABLA LXIII..... 156
CORRELACION INDICADOR COMPORTAMIENTO..... 156

TABLA LXIV..... 156
CORRELACION INDICADOR ORIENTACION AL DESARROLLO.... 156

TABLA LXV..... 156
CORRELACION INDICADOR MOTIVACION..... 156

TABLA LXVI..... 157
CORRELACION INDICADOR COMPROMISO..... 157

TABLA LXVII..... 157
CORRELACION INDICADOR ANTIGÜEDAD..... 157

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1..... 63
VALORES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA INFRAESTRUCTURA..... 63

FIGURA Nº 2..... 69
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA INFRAESTRUCTURA..... 69

FIGURA Nº 3..... 84
DISTRIBUCION SEGÚN SEXO..... 84

FIGURA Nº 4..... 85
DISTRIBUCION SEGÚN EDAD..... 85

FIGURA Nº 5..... 86
DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN..... 86

FIGURA Nº 6..... 87
DISTRIBUCION SEGÚN ANTIGÜEDAD..... 87

FIGURA Nº 7..... 88
DISTRIBUCION SEGÚN CARGO..... 88

FIGURA Nº 8..... 89
CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO INCLUSIVE EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR..... 89

FIGURA Nº 9..... 90
TOMA VENTAJA PERSONAL DE ALGUN EQUIPO O PRIVILEGIO. 90

FIGURA Nº 10..... 91
MUESTRA INTERES EN PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION Y FIJACION DE OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO..... 91

FIGURA Nº 11..... 93
CONSIDERA QUE LAS UTILIDADES Y LA PRODUCTIVIDAD SON RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA POR LO QUE LOS TRABAJADORES DEBEN LIMITARSE A CUMPLIR DIRECTRICES 93

FIGURA Nº 12..... 94
DEMOSTRARA PREOCUPACION POR LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA INSTITUCION E HICIERA SUGERENCIAS PARA SU SOLUCION..... 94

FIGURA Nº 13..... 95
SE CONSIDERARA RESPONSABLE DE LA REDUCCION DE COSTOS..... 95

FIGURA Nº 14..... 96
SE MOSTRARA PREOCUPADO POR EL BIENESTAR DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN..... 96

FIGURA Nº 15..... 97
NO LE PREOCUPARA ESCUCHAR COMENTARIOS NEGATIVOS DEL SERVICIO QUE BRINDA EL ORGANISMO A SUS CLIENTES. 97

FIGURA Nº 16..... 98
SE EXPRESARA NEGATIVAMENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA GENTE QUE LA CONSTITUYE..... 98

FIGURA Nº 17..... 100
CONSIDERARA A SU TRABAJO COMO UN SIMPLE EMPLEO DE

8 HORAS Y SU SUELDO MENSUAL COMO LA REMUNERACION MAS ADECUADA..... 100

FIGURA Nº 18..... 101
CONSIDERA QUE NO IMPORTA TANTO QUE ALGO SE PIERDA PUES EL ORGANISMO GANA SUFICIENTE..... 101

FIGURA Nº 19..... 102
EVALUARA LOS GASTOS EN TERMINOS DEL BENEFICIO QUE ESTOS PODRIAN TRAER AL ORGANISMO..... 102

FIGURA Nº 20..... 103
SIEMPRE TRATARA DE ATENDER AL CLIENTE DE LA MEJOR MANERA POSIBLE..... 103

FIGURA Nº 21..... 105
PENSARA QUE ES PREFERIBLE COBRAR MEJOR AUNQUE EL SERVICIO EN OTROS ENTES DEL SECTOR PUBLICO SEAN DE MEJOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD..... 105

FIGURA Nº 22..... 106
TRATARA DE MEJORAR LAS COSAS INCLUSIVE SI TODO ESTA CAMINANDO SIN PROBLEMAS..... 106

FIGURA Nº 23..... 107
SUGIERE UNA IDEA ORIGINAL O UN ENFOQUE NUEVO PARA HACER LAS COSAS..... 107

FIGURA Nº 24..... 108
ESTUVIERA BUSCANDO POR TODOS LOS MEDIOS MANERAS PARA AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS..... 108

FIGURA Nº 25..... 109
INTENTARA PROBAR MEJORAS EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS EN EL TRABAJO..... 109

FIGURA Nº 26..... 111
CONDICIONARA SU PARTICIPACION EN UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO A QUE SEA PAGADO POR LA INSTITUCION..... 111

FIGURA Nº 27..... 112
SUGIRIERA UN METODO PARA RECOGER Y EVALUAR LA OPINION DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD Y EL SERVICIO..... 112

FIGURA Nº 28..... 113
SE ESFORZARA MAS DE LO QUE SE CONSIDERA COMO NORMAL..... 113

FIGURA Nº 29..... 114
DIJERA QUE ATENDER PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO ES UNA PERDIDA DE TIEMPO Y UN GASTO INUTIL..... 114

FIGURA Nº 30..... 115
SE FIJARA ESTANDARES DE DESEMPEÑO PERSONAL MUY ALTOS..... 115

FIGURA Nº 31..... 117
FUESE A HABLAR CON EL JEFE ACERCA DEL ADIESTRAMIENTO QUE DEBERIA RECIBIR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO..... 117

FIGURA Nº 32..... 118

DEFENDIERA QUE EL TIEMPO DE DESCANSO ES SAGRADO POR LO QUE TODO TRABAJO PUEDE ESPERAR..... 118

FIGURA Nº 33..... 120
SUGIRIESE QUE LOS EMPLEADOS TRABAJEN AL MINIMO NIVEL DE RENDIMIENTO..... 120

FIGURA Nº 34..... 121
CONSIDERARA QUE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL NO SON PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN..... 121

FIGURA Nº 35..... 122
DIJERA QUE NO AMERITA ESFORZARSE YA QUE NADIE LO ESTA HACIENDO..... 122

FIGURA Nº 36..... 124
EXPLICARA QUE SUS FALLAS SE DEBEN AL POCO APOYO E INCOMPETENCIA DE LOS DEMAS..... 124

FIGURA Nº 37..... 125
DIERA PRIORIDAD A SUS PROPIOS INTERESES Y OBJETIVOS SIN IMPORTARLE LOS DE LAS DEMAS PERSONAS EN LA INSTITUCION..... 125

FIGURA Nº 38..... 127
MANTUVIERA A UN CLIENTE ESPERANDO MIENTRAS ATIENDE ASUNTOS PERSONALES..... 127

FIGURA Nº 39..... 128
PROPUSIERA NUEVAS Y MEJORES MANERAS DE ATENDER A LOS CLIENTES..... 128

FIGURA Nº 40..... 129
CONSIDERARA OCASIONALMENTE A UN CLIENTE COMO UNA CARGA U OBSTACULO PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO..... 129

FIGURA Nº 41..... 130
HABLARA CON SATISFACCION ACERCA DE SU PROPIO TRABAJO..... 130

FIGURA Nº 42..... 132
CONSIDERARA QUE NO MERECE LA PENA INVENTAR NADA PORQUE AQUÍ YA SE PROBO Y NO FUNCIONO..... 132

FIGURA Nº 43..... 133
ESCUCHARA A OTRAS PERSONAS Y TRATARA DE OBTENER SU OPINION..... 133

FIGURA Nº 44..... 134
HABLARA LIBRE Y ABIERTAMENTE ACERCA DE LA INSTITUCION Y SU PROBLEMÁTICA..... 134

FIGURA Nº 45..... 135
ATENDIERA Y PROCESARA UNA QUEJA O RECLAMO DE UN CLIENTE AUNQUE NO SEA SU RESPONSABILIDAD..... 135

FIGURA Nº 46..... 137
CONTESTARA ESTE CUESTIONARIO DE UNA MANERA CIEN POR CIENTO HONESTA..... 137

FIGURA Nº 47..... 138
SE ESFORZARA EN AYUDAR A OTROS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO..... 138

FIGURA Nº 48 139
TRABAJARA SOLO EN VEZ DE PARTICIPAR EN EQUIPO 139

FIGURA Nº 49 140
HICIERA UN ESFUERZO PARA CONOCER MEJOR A LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA 140

FIGURA Nº 50 141
CRITICARA A UN COMPAÑERO QUE ESTA TRATANDO DE MEJORAR SU TRABAJO 141

FIGURA Nº 51 143
HABLARA ABIERTAMENTE ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE EL GRUPO NOMBRANDO PERSONAS O PROBLEMAS INTERPERSONALES 143

FIGURA Nº 52 144
OPINARA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES MAS EFECTIVO Y PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO INDIVIDUAL 144

FIGURA Nº 53 146
CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO LA UNICA PERSONA QUE DEBE ESTABLECER LAS NORMAS Y OBJETIVOS DE TRABAJO 146

FIGURA Nº 54 147
PREFIRIESE NO ENFRENTAR AL SUPERVISOR AUNQUE ESTE EQUIVOCADO O ALGUN ASPECTO DE SU ESTILO ESTE CREANDO PROBLEMAS 147

FIGURA Nº 55 148
CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO UNA FUENTE DE

AYUDA PARA LOGRAR EL COMPROMISO Y ACUERDO..... 148

FIGURA Nº 56..... 151
DIAGRAMA CORRELACION VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL..... 151

FIGURA Nº 57..... 153
DIAGRAMA CORRELACION VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL..... 153

FIGURA Nº 58..... 158
DIAGRAMA CORRELACION VARIABLES DEMOGRAFICAS – CULTURA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL..... 158

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones afrontan una serie de cambios que las obligan a replantearse sus procesos y estrategias que aseguren su adaptación y estabilidad en la dinámica cambiante. Para ello se requiere adoptar una visión estratégica orientada a destacar y fortalecer la cultura organizacional y fomentar un clima laboral de satisfacción, participación, motivación y compromiso entre los miembros de la organización, que conlleve al éxito organizacional.

La cultura organizacional ha dejado ser un factor aislado y de poco interés en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia para lograr la eficacia y la excelencia organizacional.

El clima laboral se encuentra determinado por la percepción que tengan los miembros de la organización de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

En virtud de lo antes expuesto surge la inquietud de realizar un análisis de la cultura y el clima organizacional dentro del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, con el fin de definir su situación actual, las debilidades y fortalezas organizacionales y los factores que influyen de forma directa en el comportamiento de los trabajadores.

Esta investigación esta estructurada por seis (6) capítulos: En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema y los objetivos generales y específicos que se pretenden lograr con esté análisis de la cultura y clima organizacional.

El Capítulo II contiene el Marco Teórico donde se contemplan los fundamentos teóricos de cultura y clima organizacional, el modelo de Edgar Shein y la teoría de Likert.

En el Capítulo III se muestra el marco referencial (contextual) del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, institución donde se realizará el estudio.

En lo que se refiere al Capítulo IV, se presenta la metodología que se implementará para el estudio, el tipo de la investigación, la operacionalización de variables, el universo y población, la unidad de análisis, la técnica de recolección de datos y la validez y confiabilidad del instrumento.

En el Capítulo V se muestra el análisis de resultados, donde se podrán observar las tablas y gráficos de las variables demográficas, de cultura y clima organizacional y cada uno de sus indicadores. Asimismo, se presentará el coeficiente de correlación de Pearson y los diagramas bivariados con las variables antes mencionadas.

Y por último, el Capítulo VI donde se presentan las conclusiones obtenidas del análisis de cultura y clima organizacional en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las organizaciones se encuentran más preocupadas por incrementar su productividad, brindándole más importancia a la maquinaria con la que cuentan y a la situación financiera de la empresa, que al recurso humano que la conforma. Sea cual fuere la situación de una organización, ésta dependerá del talento humano para lograr su desarrollo en el aspecto económico, de producción y servicio.

El talento humano es y continuará siendo el activo más valioso de toda organización en el cual el factor humano, es cimiento y motor de toda empresa, su influencia es decisiva en el desarrollo y evolución de la misma, es por ello que la administración de recursos humanos se ocupará de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los objetivos organizacionales.

Dos de los temas que han causado grandes polémicas en lo que se refiere al talento humano y que incide de forma directa en la productividad, la eficiencia y el comportamiento de los trabajadores, son la cultura y el clima organizacional.

La importancia de la cultura y del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

La cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son

responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Se puede decir, que es una posible fortaleza que puede encaminar a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey (citados por García y Dolan, 1997, p. 33), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura organizacional crea, y a su vez es creada por, la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una empresa.

Por otra parte, se encuentra el concepto de clima organizacional, el cual está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura

organizacional. Es por ello, que se dice que el clima se encuentra estrechamente ligado con la cultura laboral.

Se puede definir el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, motivación, rotación, etc.).

En una organización se encuentran diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado. Según Litwin y Stringer (citados por Goncalves, 2000) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

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

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede

generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

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

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

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

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces

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

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Como se puede observar el clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y, como antes se señalaba, éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Actualmente el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, carece de un análisis de cultura y de clima organizacional que le permita diagnosticar su situación actual, las debilidades y fortalezas organizacionales y los factores que influyen en el comportamiento, satisfacción y motivación de sus trabajadores, trayendo como consecuencia en algunos casos bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones, altos índices de rotación, falta de compromiso organizacional, entre otros.

Por tal motivo, esta investigación se propone contribuir con el logro de los objetivos organizacionales garantizando un análisis de clima y de cultura organizacional que le permita al Ministerio del Poder Popular para

la Infraestructura, fortalecer el compromiso e identidad de los trabajadores con el organismo, promover conductas de solidaridad, cooperación y satisfacción entre los miembros que lo conforman y por último, propiciar un clima de alto desempeño y calidad de servicio.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la cultura y el clima organizacional que existe dentro del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura y los factores que inciden en el comportamiento de los trabajadores, que afectan de forma directa el desempeño de sus funciones y la calidad de servicio que los mismos prestan.

Objetivos Específicos

- ✓ Conocer los elementos y/o factores que conforman la cultura organizacional.
- ✓ Conocer los elementos y/o factores que conforman el clima organizacional.
- ✓ Revisar y elaborar una matriz de los elementos antes mencionados.
- ✓ Diagnosticar a partir de las correlaciones los factores de cultura y clima organizacional que existen en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Cultura Organizacional

Las organizaciones son entidades integradas por factores materiales, humanos y financieros que en gran medida van a estar determinadas por la coordinación que exista entre ellos y sus relaciones con el medio ambiente. El recurso humano constituye un factor esencial para lograr la consecución de las metas organizacionales, es por ello que las empresas cada vez más se preocupan por propiciar y mantener un agradable ambiente laboral de trabajo en equipo y misión compartida, brindándoles programas orientados al desarrollo integral del personal que motiven y fomenten su participación y satisfacción con la organización.

"En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable..." (Phegan, 1998, p. 13). La vida agradable y el grado de compromiso sólo se alcanzan por medio de una efectiva proyección cultural de la empresa hacia sus trabajadores, la cual determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la organización.

Para comprender la importancia del tema propuesto en esta investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura y clima organizacional, puntos centrales del estudio.

El concepto de cultura se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan,1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la

proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

Otro estudio, como el de Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, cultura organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

Chiavenato (2006) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias expectativas y valores, una forma particular de interacción y relaciones de determinada organización" (p. 589).

Robbins (2004) "La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras" (p. 525).

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por

analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede inferir que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otras haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas y lenguaje.

Existen siete características básicas que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización (Robbins, 2004, p. 525), entre las cuales tenemos:

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

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

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

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

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

6) Agresividad: grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

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

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

Funciones de la Cultura

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones. En primer lugar, define los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite una sensación de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los insumos sobre lo que los trabajadores deben decir y hacer. Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados.

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual (J. Case, citado por Robbins 2004 p. 528). A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección.

Sin embargo, no siempre la cultura laboral favorece a la organización, en ocasiones puede causar inconvenientes y malestar entre los miembros que la conforman. A continuación veremos algunos aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura organizacional:

Barrera del Cambio

La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser la apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando tiene un entorno estable; sin embargo, puede lastrar a la organización y hacerle difícil responder a los cambios del entorno.

Barrera a la diversidad

Contratar empleados que por su raza, género, incapacidad u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de una organización produce una paradoja. La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la organización, pues de otro modo es poco probable que se adapten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, quiere reconocer públicamente y apoyar las diferencias que estos empleados aportan al centro de trabajo.

Las organizaciones buscan y contratan empleados de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes.

Barreras a adquisiciones y fusiones

Históricamente, los factores principales que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación. Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo primero que atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, según parece, con el grado en que concuerdan las culturas de las dos organizaciones.

Como se puede observar existen ciertas barreras dentro de la cultura organizacional que influyen de forma directa en el comportamiento de los empleados y en el éxito que pueda alcanzar la empresa. Sin embargo, algunas de estas barreras vienen determinadas por el tipo de cultura predominante existente en la organización, las cuales intervienen en las relaciones interpersonales de los individuos y en la forma de actuar de cada uno de ellos.

Tipos de Cultura

Diversos investigadores y teóricos han ofrecido y analizado un gran número de listados de distintos tipos de culturas, los cuales buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante el estudio de varias organizaciones.

Algunas organizaciones tienen un tipo de cultura dominante; otras tienen múltiples culturas que funcionan en forma simultánea en distintas ubicaciones, divisiones, departamentos o proyectos. No existe un prototipo de cultura superior, ideal o fija. Sin embargo, existen preferencias por parte de los empleados por algunas culturas en particular. Según Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006) existen cuatro (4) culturas predominantes dentro de las organizaciones, entre las cuales tenemos:

Cultura burocrática

Una organización donde se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias o entes gubernamentales y las empresas iniciadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas.

Cultura de clan

Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de este tipo de cultura. Los empleados están dispuestos a trabajar duro por una compensación y un paquete de prestaciones justo y equitativo.

En una cultura de clan los empleados son socializados por otros miembros, los cuales se ayudan entre sí y festejan juntos el éxito.

Cultura empresarial

La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar.

La cultura de mercado

Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado. Los empleados tienen una relación contractual con la empresa. Existe poco sentimiento de trabajo en equipo y cohesión en este tipo de cultura.

Subculturas organizacionales

El análisis de las culturas burocráticas, de clanes, empresariales y de mercado aborda la cultura predominante y superior de una organización. Según Schein (citado por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 38), dentro de esta cultura dominante se encuentran las subculturas. Equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades, pueden o no tener sus propias subculturas. En algunos casos se puede observar que las subculturas resaltan la cultura dominante de la organización, mientras que en otros casos pueden tener el efecto contrario y realmente constituir una contracultura. Las subculturas que se oponen a la cultura dominante tienden a crear conflictos, tensiones y frustraciones entre los miembros de la organización.

Fusión de culturas

La investigación indica que menos de una cuarta parte de las fusiones y adquisiciones tienen éxito desde el punto de vista financiero en términos de rendimientos de la inversión. Una fusión en particular puede no responder a las expectativas por diversas razones. Una de las principales razones para unirse con otra organización es crecer en forma rápida y económica. También existe la noción de que al compartir recursos y aplicar un apalancamiento, las compañías fusionadas pueden crear y aprovechar mejor las oportunidades de mercado (Myerson citado por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 39).

Modelo de Edgar Schein

Edgar Schein (citado por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 31) definió la cultura como un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser

enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Según Schein (citado por García y Dolan, 1997) se establece que la cultura de toda organización está compuesta por dos niveles esenciales, que son: (a) el nivel explícito u observable, el cual a su vez se clasifica en el nivel de lo que la empresa hace y el nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es y (b) el nivel implícito de la misma.

La ambigüedad entre los niveles sugeridos por Schein, da como resultado una cultura organizacional incongruente, por cuanto que lo que se piensa, aparenta o se hace, no tiene coherencia con la práctica del quehacer diario; por el contrario sí la coherencia está presente entre los niveles explícitos e implícitos la cultura será equilibrada y sin lugar a dudas tendrá por norte el éxito de la organización.

El modelo presentado por Schein demuestra que a mayor coherencia entre los niveles explícitos e implícitos mayor posibilidad de éxito tendrá la organización.

El éxito en las organizaciones se basa en los objetivos estratégicos que ella se traza y una cultura organizacional que abarque los valores de la organización, su clima organizacional y su estilo de gerencia.

La cultura organizacional según Schein es aprendida por los miembros de la organización; establece que dicho aprendizaje se da de dos formas: (a) Modelo de Trauma: en el que los miembros de la organización aprenden hacerle frente a una amenaza mediante el levantamiento de un mecanismo de defensa y (b) Modelo de Refuerzo positivo: en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. El aprendizaje tiene lugar en la medida en que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Esa cultura Organizacional que refleja los supuestos acerca de la naturaleza de la organización se manifiestan a través de la conducta organizacional o clima organizacional; esto no es más que la manera en la que la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. Este factor tan importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados ellas son: (a) Valores organizacionales: conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá y debería suceder. Se refiere a los fines y metas como a los medios; (b) Clima Organizacional: atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; (c) Estilo gerencial: la forma en que los gerentes se comportan y ejercen su autoridad. Considerando que ese estilo gerencial puede ser autocrático o democrático. El estilo gerencial está determinado por la cultura y los valores de la organización.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Resulta una inquietud para muchos gerentes llevar a cabo un proceso de gerencia entorno a la cultura de la organización; para ello es indispensable trazarse un programa de gerencia cultural que abarque aspectos como: (a) Identificar los principios de la organización y someterlos a consideración; (b) Extraer de los principios los valores que

subyacen en ellos; (c) Analizar el clima organizacional; (d) Analizar el estilo de gerencia, (e) planificar y actuar sobre los principios, valores, clima y estilo gerencial que se deben cambiar y sobre los que deben mantenerse o reforzarse.

Este tipo de programas permiten a los gerentes junto con sus asesores, definir y compartir la misión de la organización, el conocimiento de la visión, la promulgación de valores organizacionales correctos; el ejercicio de un liderazgo con el fin de lograr motivar a los miembros de la organización y lograr la participación de todos en el logro de los objetivos.

De la aplicación de los programas culturales en las organizaciones no se pueden esperar cambios inmediatos; los cambios en una organización pueden requerir años y considerar además la existencia de un factor que se hace presente en todas las organizaciones como es la resistencia al cambio. En una organización donde los principios y valores están profundamente arraigados, difícilmente las personas estarán dispuestas a abandonarlos. Para poder lograr esos cambios hay que educar a las personas, reforzar en ellas que esos nuevos principios y valores afectan de manera positiva a la organización. De la internalización de esos nuevos principios y valores dependerá el éxito del programa cultural y el de la organización, todo ello redundará en el personal generando en ellos actitudes que llevarán a desarrollar climas favorables para lograr el cumplimiento de la misión y la visión.

Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." (Hunt, 1993, p. 111), mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." (Hunt, 1993,) de la organización.

Clima Organizacional.

A modo de entender de forma más clara la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Chiavenato (2006) presenta el clima organizacional como "el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera especifica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional".

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Brunet (1987), "la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones". Para él, el clima representa la personalidad de una organización, y su percepción puede variar dependiendo del tipo de profesión o del nivel jerárquico de sus miembros.

Weinert (1985), "el clima se considera como la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, así como las percepciones del individuo respecto a su

organización". Weinert puntualiza que el clima organizacional "es suma de percepciones".

Schneider y Snyder (1975), citados por Godoy (1995), conceptualizan el clima "como el resultado de las percepciones que los individuos tienen sobre la organización".

Del planteamiento presentado sobre las diversas definiciones del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Importancia del Clima Organizacional

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar como ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Dessler 1998).

El diagnóstico de clima dentro de una organización es fundamental: ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Márquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El estudio de clima organizacional no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, significa examinar de forma crítica donde se pueden generar niveles más altos en la organización y como orientar a los empleados a lograr resultados óptimos en su desempeño.

Brunet (1987), afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente

es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas que se pueden nombrar se encuentran las siguientes: logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las negativas se destacan: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca iniciativa, baja productividad, etc.

Características del Clima Organizacional

Según Brunet (1987), el clima organizacional posee las siguientes características:

1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
3. El clima tiene una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
4. El clima esta determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
5. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

6. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
7. El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
8. Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
9. No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

Componentes del Clima Organizacional

- Las variables deben ser analizadas a partir de su naturaleza y sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provoca dentro de la organización.
- Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.
- El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

Carácter del Clima Organizacional

Según Brunet (1987), en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes; la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada este la

organización más se pueden observar climas diferentes. Todo esto debido a que las normas de la empresa pueden ser difíciles de aplicar uniformemente, en todas las unidades o departamentos pudiendo generar molestias o coacciones en el interior de ciertos departamentos y en otros no.

Si se quiere evaluar el clima de una organización, el total de éste equivaldrá a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos (Departamento 1 + Departamento 2 + Departamento 3 + ... + ... = Clima Global de la empresa).

Una organización puede poseer microclimas en su interior, y es probable que los microclimas diferentes se parezcan un poco. El clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización, y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior pueden existir variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

Beneficios del Clima Organizacional

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombraran a continuación el cual fue extraído de una investigación realizada por (http:// www.novagestion.cl).

A) Cuidado fundamental del empleado como un activo

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el

ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

B) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.

C) La completa comprensión de las realidades del negocio

Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

D) Aplicación de la optimización y mejoramiento

Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un siempre dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.

E) Claves para la motivación y compromiso

Mas que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, ésta evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecido mas

positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor una productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

Enfoques del Clima Organizacional

Desller (1993) afirma que existe tres enfoques que buscan explicar el concepto de clima organizacional: el enfoque estructural de Forehand y Gilmer (1964), el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962), y el enfoque integrado de Litwin y Stringer (1968).

a) Enfoque Estructural: sus investigadores Forehand y Gilmer (1964), describen el clima organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma".

De acuerdo con este enfoque estructural, que podría decirse también objetivo, la estructura organizacional existente, todo lo relacionado a la organización física de los componentes de una empresa, entre ellos, dimensión y tamaño de la organización (número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología que la organización usa, el numero de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización, el grado de formalización de las políticas y reglas de la empresa que puedan de una manera u otra restringir la conducta individual, entre otros, hacen que

ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionen a la estructura de la misma. En otras palabras, este enfoque considera que el clima organizacional es fruto de la estructura de la organización. El enfoque estructural no desecha la idea que la personalidad del individuo influya en el clima organizacional de la empresa, pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.

b) Enfoque Subjetivo: sus investigadores describen el clima organizacional en términos de "la opinión que el empleado se forma de la organización". Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de sus tareas laborales.

Halpin y Crofts (1962), también asignan gran importancia a la "consideración", concepto que presenta "hasta que punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante". La intimidad, el alejamiento y la obstaculización, son otras dimensiones subjetivas y perceptivas que ellos anotan como componentes del clima organizacional. Se puede observar, que este enfoque deja a un lado la estructural organizacional, para tomar en cuenta el proceso organizacional, el cual hace referencia al recurso humano de la empresa, liderazgo, comunicaciones, control, estilo gerencial, conflictos, entre otros.

c) Enfoque Integrado: con respecto a este tercer enfoque, Litwin y Stringer (1968), mezclan el objetivismo y subjetivismo de los enfoques anteriormente mencionados, aclarando que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Ellos lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los

> administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". En otras palabras, estos investigadores quieren destacar que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensas, apoyo, cordialidad y apertura que reinan dentro de la organización para la cual trabajan.

Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Brunet, 1987) establece lo siguiente:

> El comportamiento los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar (p.28).

Likert *establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la* percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se

distinguen la estructura organizativa y la administrativa, reglas, decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables intermediarias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, actitudes, rendimiento, eficacia de la comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la empresa.

3. Variables finales: definidas como variables dependientes, éstas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermediarias referidas con anterioridad, se encuentran orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, gastos de la empresa, ganancias y pérdidas.

De acuerdo a lo señalado por Likert (citado por Brunet, 1987, p.30), la combinación e interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario:

1.1. Sistema I. Autoritario explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los

empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo:

2.1. Sistema III. Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo: determinado por la plena confianza que existe en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Como se pudo observar los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable para los integrantes de la organización; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la misma.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la en la teoría anteriormente planteada, su autor diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1,2,3,4, que a continuación se explican brevemente:

1. Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de McGregor y su liderazgo directivo).

2. Sistema 2 (Benevolente – Autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos,

relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

3. Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

4. Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de McGregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

Otros instrumentos para medir el Clima Organizacional.

Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (citados por Dessler,1993) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler,1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente

de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera mas humana.

De los modelos presentados para medir el clima organizacional, se infiere que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Sin embargo, lo que debe asegurarse el especialista que trabaje con la medición del clima organizacional, es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica del MINFRA

La propuesta de creación del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura en el año 1999 se orientó a la integración efectiva de aquellos órganos con atribuciones en materia de expresión físico-territorial y de desarrollo urbano, que fueron dispersos a partir de la desintegración del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

El Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura se crea a partir de la fusión del Ministerio del Desarrollo Urbano y el Ministerio de Transporte y Comunicaciones; la misma se realizó cumpliendo los lineamientos establecidos en la promulgación de la reforma de la Ley Orgánica de la Administración Central, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.775 de fecha 30/08/99, posteriormente modificada a través de la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.850 de fecha 14/12/99 y recientemente en el Decreto No. 3.125, aparecido en la Gaceta Oficial No. 38.024 de fecha 16/09/2004, en el cual se establecen las competencias del MINFRA, una vez creado un nuevo Ministerio de la Vivienda y el Hábitat, y separados aquellos organismos adscritos del sector vivienda.

Con esta fusión en el año 1999 se logró:

- Crear las condiciones institucionales que permitan la formulación de una política de desarrollo físico-territorial integral, configurada por una pluralidad de acciones interconectadas e interdependientes, concebidas con arreglo a un plan.

- Ampliar y coordinar los mecanismos y acciones que permitan el logro de un desarrollo físico-territorial más equilibrado, facilitando la focalización de las relaciones entre el Ejecutivo Nacional y los gobiernos estadales y locales.

- Eliminar la concurrencia de actividades y concentrar y coordinar la regulación en materia físico- territorial en un solo órgano de la Administración Central, manteniendo a su vez la identidad de las funciones y políticas específicas atribuidas a los despachos de los Vice-Ministros que formarían parte del Ministerio que se propone.

- Articular de forma más eficaz los planes de ordenamiento urbano con los planes de vialidad formulados por el Ejecutivo Nacional.

El ámbito de competencia específica de este Ministerio, estará definido de acuerdo al Reglamento Orgánico respectivo y lo señalado en la Legislación Nacional.

Misión

Ejercer la rectoría en la formulación, adopción, seguimiento y evaluación de las políticas públicas en materia de desarrollo urbanístico, transporte y tele-comunicaciones, acorde con las necesidades de la población, mediante los estudios, programas, proyectos, obras y servicios de infraestructura, en concordancia con los planes nacionales, sociedad civil, estados y municipios, a fin de contribuir con el desarrollo socio económico del país.

Visión

Ser modelo en la Administración Pública Nacional, generando productos y servicios de excelencia en materia de Planificación Urbanística, Equipamiento Territorial, Modos de Transporte y Vialidad; en cooperación y consenso con los Poderes Públicos Nacionales y el Poder

Popular Comunal a objeto de consolidar la infraestructura física, apoyados en los lineamientos de desarrollo socialista, para el bienestar del Pueblo Soberano de la República Bolivariana de Venezuela.

Objetivo General de la Institución

Desarrollar como órgano rector, las políticas públicas en materia de: Desarrollo Urbanístico, Transporte Terrestre, Aéreo y Acuático, Vialidad y Tele-Comunicaciones, con la finalidad de atender las necesidades de la población, en concordancia con los Planes Nacionales, Estadales y Municipales.

TABLA I

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

SUB OBJETIVOS GLOBALES	ATRIBUTOS O INDICADORES	ESTRATEGIAS
- Diseñar las normativas jurídicas y técnicas en materia de Ordenamiento Urbanístico, Transporte y Comunicaciones.	- Nivel de satisfacción al usuario. - Nivel de cumplimiento.	- Elaboración, divulgación y aplicación de las normativas.
- Planificar las actividades en materia de Ordenamiento Urbanístico, Transporte y Comunicaciones.	- Viabilidad en la implementación de los planes.	- Elaboración y coordinación de los estudios.
- Ejecutar los estudios, proyectos obras y servicios de infraestructura de interés nacional.	- Nivel de Satisfacción.	- Construcción, ampliación, consolidación y rehabilitación de la infraestructura física.
- Realizar el seguimiento y control de los estudios, proyectos, obras y servicios en materia de infraestructura en las áreas físicas y financieras.	- Porcentaje de eficacia en los niveles de: ejecución, costos y calidad.	- Prestación de servicios con base a las normas técnicas. - Optimización de los sistemas, procesos e instrumentos de control de gestión.

Principios y Valores

Los valores organizacionales orientan la conducta y su satisfacción, ya se trate de un contexto material, moral o espiritual, es decir, rigen la conducta de sus miembros. Los valores organizacionales del Ministerio de Infraestructura se caracterizan por su subjetividad, jerarquía, clasificación, integridad y apuntan a la visión, utilizando como base la pirámide organizacional y clasificándolos en tres áreas fundamentales: Gerencia, Procesos Medulares y Personal.

FIGURA Nº 1

VALORES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA INFRAESTRUCTURA

Competencias

En el artículo 19 del Decreto N° 5.103, Sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional, publicado en Gaceta Oficial N° 38.654 de fecha 28/03/2007, se establecen las competencias del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura:

- La regulación, formulación y seguimiento de políticas, la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional, en coordinación con los Estados y Municipios cuando así

corresponda, en materia de vialidad, de circulación, transito y transporte terrestre, acuático y aéreo;

- Lo relativo a los puertos, muelles y demás obras, Instalaciones y servicios conexos;
- Lo relativo a los aeródromos, aeropuertos y obras conexas;
- La formulación y seguimiento de la política del Sistema de Transporte Ferroviario Nacional;
- Lo relativo a terminales de pasajeros en general;
- La fijación de tarifas y fletes sobre los servicios especificados en esta articulo;
- El establecimiento de normas y procedimientos técnicos para obras de ingeniería, arquitectura y urbanismo, para el mantenimiento de construcciones para el desarrollo urbano y edificaciones;
- La construcción y mantenimiento de las obras de infraestructura vial, de equipamiento del territorio nacional y redes que conectan las distintas regiones y ciudades del país;
- Las demás que le atribuyan las leyes y otros actos normativos.

Áreas Sustantivas del MINFRA

La gestión del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura se orienta hacia la regulación, formulación y seguimiento de políticas, así como la planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional, en coordinación con los Estados y Municipios cuando así corresponda, en materia de vialidad, circulación, tránsito y transporte terrestre, acuático y aéreo, con miras a ofrecer a la población venezolana obras y servicios eficaces y de calidad.

El Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura contribuye con la reactivación del aparato productivo nacional, a través de la generación de empleos directos e indirectos para la masa trabajadora del país, mediante la construcción de carreteras, peajes, edificaciones

educativas, deportivas, complejos culturales, y médico asistenciales, todas de primer orden.

El objetivo del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura es atender las necesidades de la población, en concordancia con los Planes Nacionales, para desarrollar como órgano rector, las políticas públicas en materia de: Ordenación Territorial-Urbanístico, Vialidad y Transporte. Para dar respuesta a las funciones y actividades asignadas, el Ministerio cuenta en su estructura funcional con las siguientes Unidades Sustantivas:

Despacho del Viceministro de Planificación de Infraestructura: está integrado por la Dirección General de Planificación Estratégica de Transporte; y Dirección General de Planificación y Regulación de Obras Públicas y Ordenación Urbanístico. El objetivo de este Despacho es:

- La planificación estratégica y regulación de la ejecución de la infraestructura física en los sectores de: transporte, ordenación del territorio urbanístico, en concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial, así como cualesquiera otras competencias establecidas en las leyes y reglamentos.

Dirección General de Planificación de Transporte: está integrada por la Dirección de Transporte Terrestre, la Dirección de Transporte Aéreo y la Dirección de Transporte Acuático. Teniendo como Objetivo:

- La coordinación con el Gabinete Ministerial y demás entes competentes, la regulación, formulación y seguimiento de políticas públicas, la planificación y ejecución de las actividades en materia de tránsito y transporte terrestre, acuático y aéreo, en concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional. Dirección General de Planificación y Regulación de Obras Públicas y Desarrollo Urbano esta integrada por la Dirección de Gestión de

Ejecución de Planes, la Dirección de Planificación Urbanística, la Dirección de Tierras Urbanas. Teniendo como Objetivo:

- La coordinación con el Gabinete Ministerial y demás entes competentes, formular las políticas y estrategias en materia de desarrollo territorial urbanístico, en concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional y elaborar los instrumentos y planes de ordenación del territorio correspondientes, en el ámbito de las competencias del Ministerio.

Dirección General de Planificación de Ordenación del Territorio Urbanístico: esta integrada por la Dirección de Gestión de Ejecución de Planes, la Dirección de Planificación Urbanística, la Dirección de Tierras Urbanas. Teniendo como Objetivo:

- La coordinación con el Gabinete Ministerial y demás entes competentes, formular las políticas y estrategias en materia de desarrollo territorial urbanístico, en concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional y elaborar los instrumentos y planes de ordenación del territorio correspondientes, en el ámbito de las competencias del Ministerio.

Despacho del Viceministro de Gestión de Infraestructura: está integrado por la Dirección General de Equipamiento Urbano, La Dirección General de Concesiones y Transferencias, la Dirección General del Cuerpo de Ingenieros y la Dirección General de Inquilinato, teniendo como objetivo:

- La ejecución de planes y mantenimiento de obras de interés nacional, de manera directa o indirecta, en las áreas de competencia del Ministerio, en concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial, el Despacho del Viceministro de Planificación de Infraestructura y las demás atribuciones que le establezcan las leyes y reglamentos.

Dirección General de Concesiones y Transferencias: esta integrada por la Dirección Técnica para la Gestión de Proyectos de Concesiones y Transferencias, Dirección de Asuntos Legales y la Dirección de Evaluación y Control, su Objetivo es:

- En concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial y el Despacho del Viceministro de Planificación de Infraestructura, ejecutar el plan estratégico en materia de concesiones y transferencias de obras y servicios, gestionando de manera coordinada con los entes competentes, la obtención de los recursos financieros para tales fines. Promover y hacer seguimiento a la ejecución de proyectos de inversión bajo el régimen de concesiones. Asimismo, establecer las normas y procedimientos técnicos para regular los procesos de otorgamiento de concesiones y transferencias de obras y servicios.

Dirección General de Vialidad: está integrada por La Dirección de Estudios y Proyectos, La Dirección de Construcción, la Dirección de Conservación Vial y la Dirección de Plan Vial. Teniendo como Objetivo:

- En concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial, el Despacho del Viceministro de Planificación de Infraestructura y demás entes competentes, coordinar con los entes respectivos la ejecución, mantenimiento del plan nacional de vialidad, asimismo, realizar seguimiento y evaluación del funcionamiento y operatividad de las obras y la coordinación con las instancias pertinentes, la implementación de los planes de contingencia que garanticen la rehabilitación inmediata de las vías de comunicación, en casos de emergencias, desastres, o de calamidad nacional.

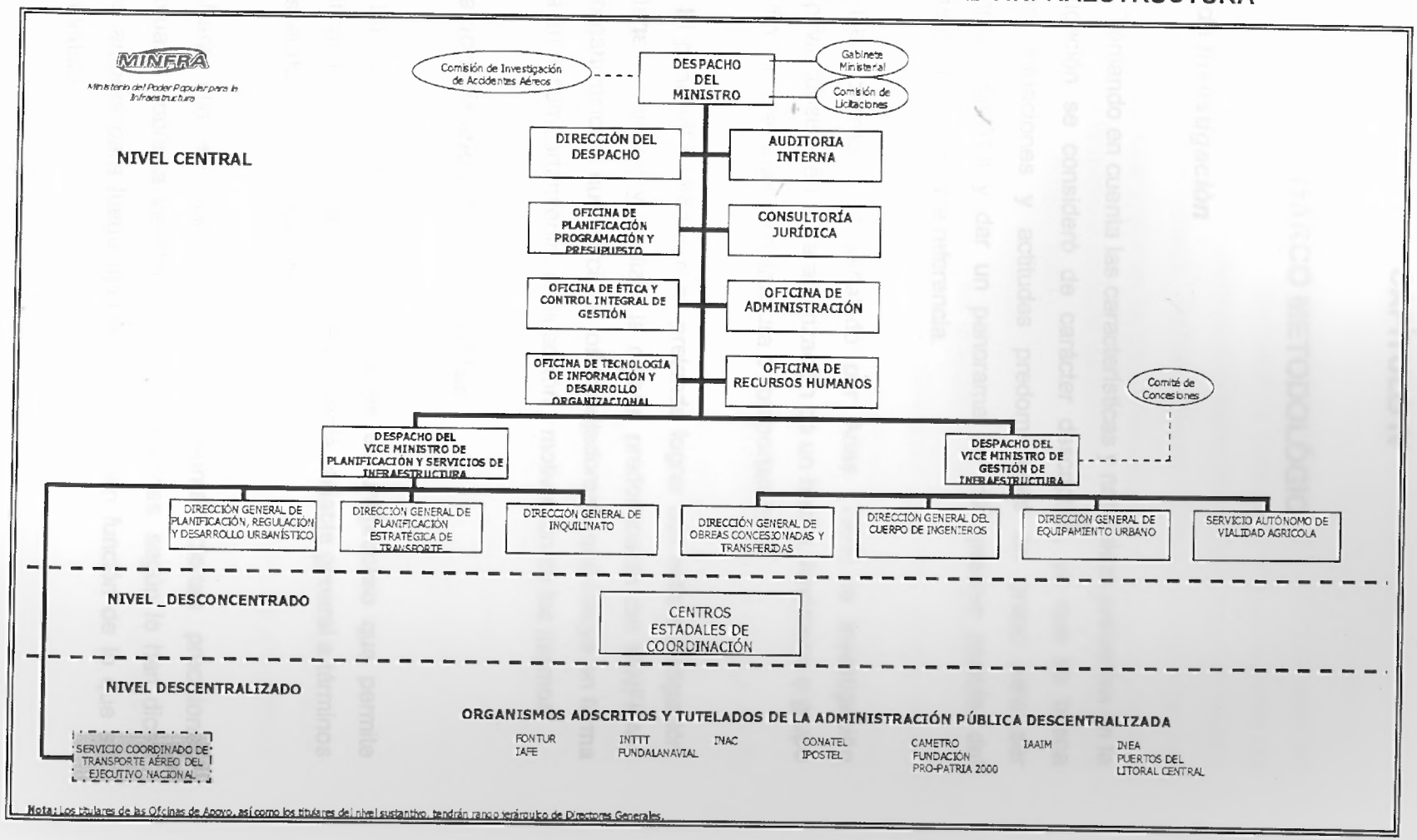
Dirección General de Equipamiento Territorial: está integrada por la Dirección de Contratación, Dirección de Construcción y la Dirección de Proyectos, teniendo como Objetivo:

- En concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial, el Despacho del Viceministro de Planificación de Infraestructura y demás entes competentes, ejecutar el plan Equipamiento Urbano de interés nacional y realizar el seguimiento, control y evaluación respectivo, formulando las directrices, normas y procedimientos técnicos para la construcción y mantenimiento de obras de ingeniería, arquitectura y urbanismo.

Dirección General de Inquilinato: Se encuentra conformada por áreas de trabajo y sus funciones primordiales son las de Planificar, formular y regular la aplicación de las políticas del Ejecutivo Nacional en materia inquilinaria velando por la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en la materia inquilinaria y manteniendo informadas a las Alcaldías del país, sobre su criterio de interpretación de la legislación especial inquilinaria. Teniendo como Objetivo:

- En concordancia con las políticas dictadas por el Ejecutivo Nacional, el Gabinete Ministerial y demás entes competentes, regular la aplicación de las políticas y velar por la aplicación y cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en materia inquilinaria.

FIGURA Nº 2
ORGANIGRAMA DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA INFRAESTRUCTURA



Nota: Los titulares de las Oficinas de Apoyo, así como los titulares del nivel sustantivo, tendrán rango jerárquico de Directores Generales.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Tomando en cuenta las características y naturaleza presentes en la investigación se consideró de carácter descriptiva, ya que se busca conocer situaciones y actitudes predominantes en grupo para ser sometido a análisis y dar un panorama, lo más preciso posible, del fenómeno al que se hace referencia.

De acuerdo a lo señalado por Arias (1999) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

El principal interés que se pretende lograr con esta investigación, es indagar, conocer y analizar la cultura predominante del MINFRA y clima organizacional que perciben los trabajadores y que influye en forma directa en el comportamiento, satisfacción y motivación de los mismos.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de variables es un proceso que permite especificar los aspectos a evaluar, es llevar la variable general a términos más específicos que la describan.

Para ello se hace necesario presentar ciertas precisiones conceptuales sobre la variable y sus dimensiones, según lo han dicho algunos autores para luego operacionalizarlas en función de lo que se desea evaluar.

Variables

Cultura Organizacional: "es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a éstos problemas (Shein, 1984).

En esta investigación se entenderá como la forma en que los miembros de una organización se distinguen de otras, debido a que poseen características propias, valores compartidos y orientación al logro de los objetivos institucionales.

Clima Organizacional: "comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación" (Chiavenato, 2006, p. 86).

Se puede entender por clima organizacional, el ambiente que influye e incide de forma directa en la motivación, compromiso, comunicación y relaciones interpersonales que mantienen los miembros de la organización.

Indicadores

Comportamiento: "cualquier cosa que una persona haga, como hablar, caminar, pensar o soñar despierto. La acción que resulta de una actitud" (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 527).

Se entenderá por comportamiento, la forma en que los funcionarios interactúan dentro de su lugar de trabajo.

Valores: "guías y creencias que una persona utiliza cuando es confrontada con una situación en la que debe hacer una elección" (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 107).

En éste estudio se podrá entender por valores la afiliación e identificación que demuestran los empleados por todo lo que constituye a la organización (misión, visión, principios, recursos materiales y económicos, entre otros).

Orientación al Desarrollo: "individuo que valora la experimentación, busca ideas nuevas y genera y pone en marcha el cambio" (Robbins, 2004, p. 318).

Se puede considerar por orientación al desarrollo esfuerzo que realiza el trabajador para contribuir y participar en el logro de los objetivos organizacionales.

Compromiso: "sentido de identificación, participación y lealtad expresado por un empleado hacia la organización o unidad de organización" (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2006, p. 184).

El compromiso es considerado dentro de la investigación, como el interés, identificación y sentido de pertenencia que posee en funcionario por la institución.

Motivación: "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia de un esfuerzo por conseguir una meta" (Robbins, 2004, p. 155).

Se puede entender por motivación, el esfuerzo que realizan los funcionarios para lograr el desempeño óptimo de sus funciones.

Comunicación: "transferencia y comprensión de significados" (Robbins 2004, p. 284).

Se puede entender por comunicación el flujo de los canales de comunicación e información entre todos los miembros de la organización.

Relaciones Interpersonales: "es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados" (Martínez, 2002).

Las relaciones interpersonales serán consideradas como la forma de relacionarse y trabajar en equipo de los funcionarios dentro del MINFRA.

Percepción: según Niccholson, Nigel (citado por Gibson, Ivancevich, Donelly y Konopaske, 2006, p. 100) "es un proceso cognitivo. La percepción ayuda a los individuos a seleccionar, organizar, almacenar e interpretar estímulos en una imagen significativa y coherente del mundo. Como cada individuo da su propio significado al estimulo, distintos individuos ven la misma cosa en formas diferentes".

Para efectos de esta investigación se tomara la *percepción del personal hacia su supervisor*, como la forma en que los trabajadores de la institución observan e interpretan las directrices, toma de decisiones y comportamiento del supervisor.

TABLA II
VARIABLES DE ESTUDIO
CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Comportamiento	Asume con facilidad los diferentes roles de acuerdo a los requerimientos de la Dirección.	Personal Administrativo Técnico - Profesional y Supervisorio	Cuestionario (Item N° 36)
		Demuestra interés e iniciativa en las diversas actividades en las que participa, no se limita a cumplir únicamente las directrices emanadas de su supervisor		(Item N° 48)
		Realiza sus funciones inclusive en ausencia de su supervisor.		(Item N° 16)
		Demuestra interés y responsabilidad en el cuidado de los espacios físicos, equipos, inmobiliario y materiales que forman parte de la institución.		(Item N° 17)
	Valores	Manifiesta preocupación por la organización y todo lo que la constituye.		Cuestionario (Items N° 01, 05, 13 y 41)
		Demuestra afiliación con la misión y visión de la institución.		(Items N° 25 y 47)
		Demuestra afiliación con los principios y valores del organismo.		(Item N° 29)
		Demuestra empatía con los miembros que conforman la organización.		(Item N° 06)
		Promueve la calidad de servicio que se presta en la institución.		(Items N° 11 y 43)

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Orientación al Desarrollo	Se esfuerza por lograr óptimos resultados en las tareas que realiza. Contribuye y aporta nuevas ideas en las actividades y/o funciones que realiza. Participa en actividades de capacitación que le permitan mejorar su desempeño	Personal Administrativo Técnico - Profesional y Supervisorio	Cuestionario (Items N° 20, 28 y 38) (Items N° 02, 08 y 23) (Items N° 09, 21, 33 y 45)

TABLA III
VARIABLES DE ESTUDIO
CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Compromiso	Expresa interés en los diversos proyectos y actividades que se realizan en su Dirección.	Personal Administrativo, Técnico - Profesional y Supervisorio	Cuestionario (Items N° 26)
		Demuestra su compromiso con la institución dejando a un lado sus intereses y asuntos personales.		(Items N° 04, 18 y 42)
		Demuestra responsabilidad e interés ante las funciones que le son asignadas esforzándose por alcanzar un alto nivel de desempeño.		(Item N° 14)
		Asume con responsabilidad y ética los errores y fallas que puedan surgir en el trabajo.		(Item N° 40)
	Motivación	Demuestra satisfacción al brindar un servicio de calidad.		Cuestionario (Ítems N° 07 y 31)
		Participa en las actividades que se promueven en la Dirección y aporta nuevas ideas.		(Ítems N° 19 y 44)
		Demuestra interés y satisfacción al realizar su trabajo.		(Item N° 37)
	Comunicación	Facilita el flujo de información a los diferentes miembros de la organización y al público en general.		Cuestionario (Ítems N° 03 y 35)
		Promueve los canales de comunicación de forma abierta y horizontal entre los supervisores y los empleados.		(Items N° 10 y 46)

VARIABLE	INDICADORES	ITEMS	FUENTES	INSTRUMENTO
CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones Interpersonales	Promueve las relaciones interpersonales en la organización.	Personal Administrativo, Técnico - Profesional y Supervisorio	Cuestionario (Item N° 34)
		Se encuentra dispuesto a relacionarse con sus compañeros de trabajo.		(Ítems N° 15 y 30)
		Propicia la formación de equipos para lograr mejores resultados en sus funciones.		(Ítems N° 27, 32 y 39)
	Percepción del personal hacia su supervisor	Expresa que el supervisor es el único responsable de establecer las normas y objetivos del trabajo.		Cuestionario (Item N° 12)
		Demuestra acatamiento a las ordenes del supervisor inclusive éste se encuentre equivocado.		(Item N° 22)
		Se encuentra dispuesto a acudir al supervisor cuando necesite ayuda del mismo.		(Item N° 24)

TABLA IV
VARIABLES INDEPENDIENTES

VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
SOCIO-DEMOGRAFICAS	Sexo Edad Nivel Educativo Antigüedad Cargo	Cuestionario

Universo y Población

Según Tapia (2000) el universo o población constituye la totalidad de un grupo de elementos u objetos que se quiere investigar, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con lo que se pretende investigar.

La población en estudio se encuentra conformada por los trabajadores del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, que laboran en la Sede Central ubicada en Chacao, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Total de Empleados: 1341
- Total de Obreros: 1188

  Total General de trabajadores: 2529

Muestra

Se puede definir la muestra como un subgrupo de la población. En realidad, pocas veces se puede medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y desde luego se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2002, p. 207). Para efectos de esta investigación, la muestra es probabilística, debido a que todos los sujetos de estudio tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos.

Para determinar el tamaño de la muestra se implemento la siguiente formula de muestreo sugerida por Tulio Ramírez (1999):

$$n = \frac{Z_2 * p * q * N}{e_2 * (N - 1) + z_2 c * p * q}$$

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población = 2.529

p: probabilidad de éxito = 50%

q: probabilidad de fracaso = 50%

Z_2 c: Z critico = 4 (corresponde al nivel de confianza 95%)

e_2: error de muestreo = +- 5%

$$n = \frac{4 * 0.50 * 0.50 * 2.529}{0.05_2 * (2.529 - 1) + 4 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{2.529}{7.32}$$

n = 346

Como se puede observar la muestra se encuentra constituida por 346 trabajadores que prestan servicio en el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.

Es importante destacar que de la muestra total esperada hubo una tasa de retorno de los instrumentos respondidos en su totalidad del sesenta y dos por ciento (62%), lo cual corresponde a una mortalidad del treinta y ocho por ciento (38%). Esto posiblemente motivado a la presión política que actualmente existe en los ministerios y entes públicos, la cual cohíbe a los trabajadores a expresar abiertamente su opinión acerca de la situación actual de la institución. Asimismo, otro motivo pudo ser que el instrumento fue percibido como un mecanismo de evaluación de la gestión de los directivos que en ese momento se encontraban laborando en el organismo.

Unidad de análisis

La unidad de análisis se encuentra conformada por las experiencias de los empleados y obreros que laboran en el Ministerio, información que sirve de base para la consecución de los objetivos que persigue esta investigación.

Técnica de recolección de datos

Con el fin de recabar la información necesaria para el diagnóstico de cultura y del clima organizacional se consideró que la técnica más adecuada para cumplir los objetivos planteados en la investigación, y así poder recolectar los datos de una manera rápida, veraz y precisa, es el cuestionario. Entendiendo el cuestionario como un "formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que desea obtener y que se responde por escrito" (Arias, 1999, p. 78), el cual estará conformado por cuarenta y ocho (48) preguntas construidas en función de cada variable medida.

Para facilitar la forma de responder el cuestionario se seleccionó la escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los informantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita a los individuos expresar su reacción eligiendo uno (1) de los cuatro (4) puntos de la escala. Este tipo de escalamiento es beneficioso por la facilidad de aplicación que puede tener y por la versatilidad con la que se puede adaptar, acortando o incrementando el número de categorías. Además, es igual para aplicar a individuos que potencialmente pueden tener una capacidad muy limitada de discriminación o por el contrario muy amplia.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

El proceso de validez y confiabilidad del instrumento se realizo de forma práctica, es decir, se comprobó a través de la aplicación del cuestionario a una muestra intencional de cincuenta y dos (52) trabajadores (empleados y obreros) del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura. Esta cifra equivale al quince por ciento (15%) de la muestra total seleccionada.

Una vez recolectados los cuestionarios, se procesaron los resultados obtenidos y se realizo una primera correlación entre las variables, a fin de determinar si los resultados tenían correspondencia con los objetivos planteados en el estudio.

Por otra parte, éste proceso permitió determinar si el vocabulario utilizado y la redacción de las preguntas era de fácil comprensión para las personas que iban a ser encuestadas.

CAPÍTULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez recolectados los instrumentos de medición de datos, en este caso el cuestionario, se procedió a tabular cada una de las respuestas suministradas, con la finalidad de recabar la información necesaria para el análisis de la Cultura y del Clima Organizacional del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura.

En primer lugar, se presentarán los resultados obtenidos (de forma gráfica) y se analizarán cada uno de ellos.

Posteriormente, se mostrara el análisis estadístico en el cual se obtuvieron los valores correspondientes a los Coeficientes de Correlación de Pearson entre todas las variables estudiadas (Demográfica – Cultura Organizacional – Clima Organizacional).

Variables Demográficas

A continuación se presentan los resultados de las variables demográficas seleccionadas para éste estudio.

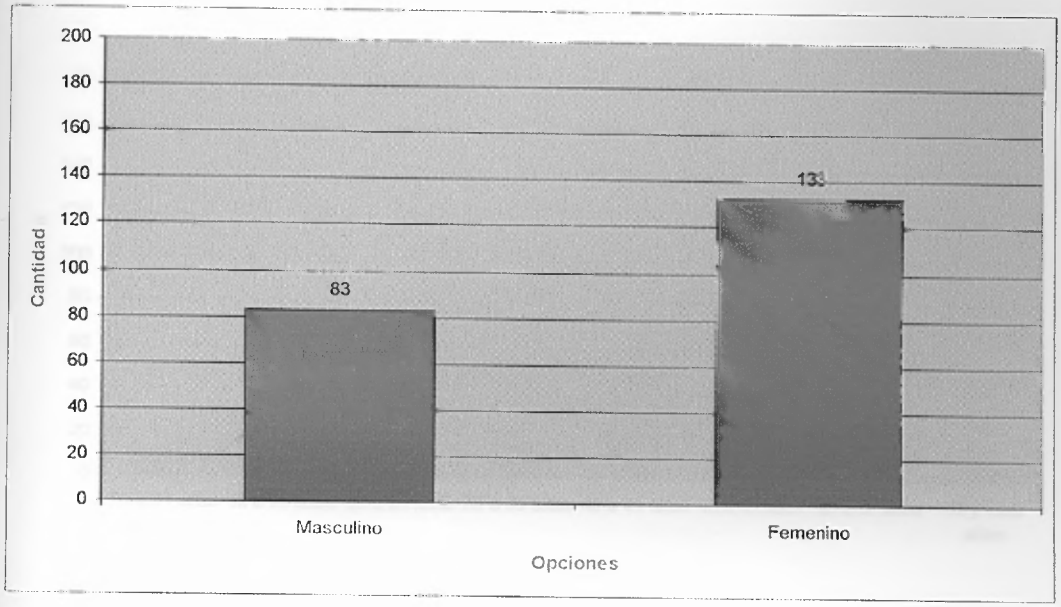
TABLA V

DISTRIBUCION SEGÚN SEXO

GENERO	FRECUENCIA	%
Femenino	133	38,4
Masculino	83	61,6
TOTAL	216	100,0

FIGURA Nº 3

DISTRIBUCION SEGÚN SEXO



En el gráfico se puede observar, que la mayor parte de la muestra en estudio se encuentra conformada por el sexo femenino (133), sin embargo también existe un número significativo de encuestados (83) pertenecientes a sexo masculino.

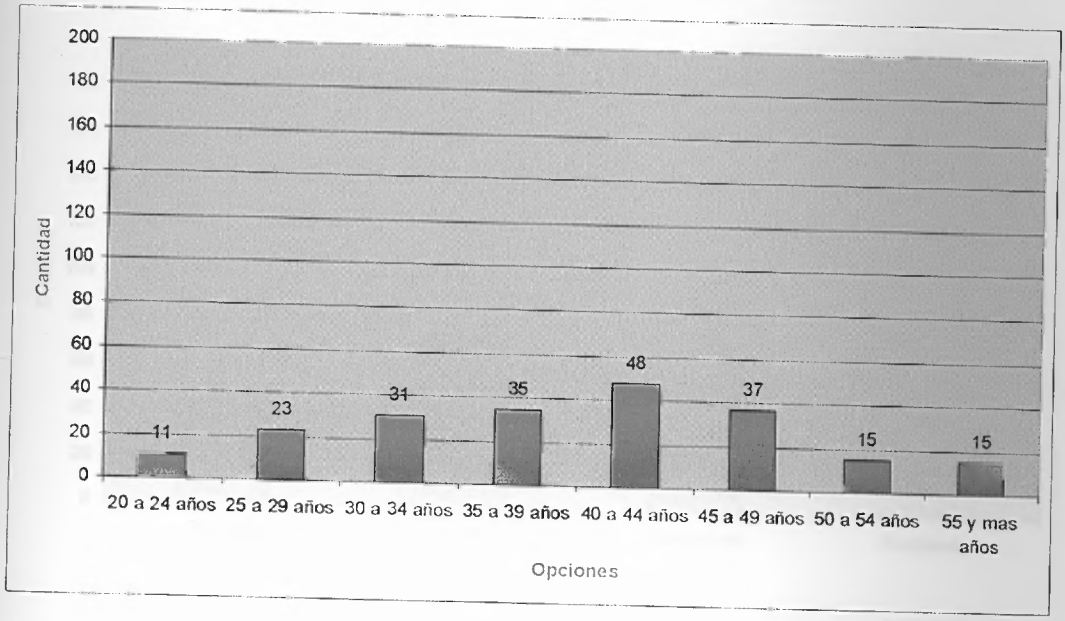
TABLA VI

DISTRIBUCION SEGÚN EDAD

EDAD	FRECUENCIA	%
20 a 24 años	11	5,1
25 a 29 años	23	10,6
30 a 34 años	31	14,4
35 a 39 años	35	16,2
40 a 44 años	48	22,2
45 a 49 años	37	17,1
50 a 54 años	15	6,9
55 y más años	15	6,9
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100,0

FIGURA Nº 4

DISTRIBUCION SEGÚN EDAD



En el siguiente gráfico se puede observar, que un grupo significativo de la muestra (48) comprende las edades de 40 a 44 años, el segundo grupo significativo (35) del estudio se encuentra distribuido entre las edades de 45 a 49 años de edad y el tercer grupo representativo de los encuestados (35) oscila entre las edades de 35 a 39 años.

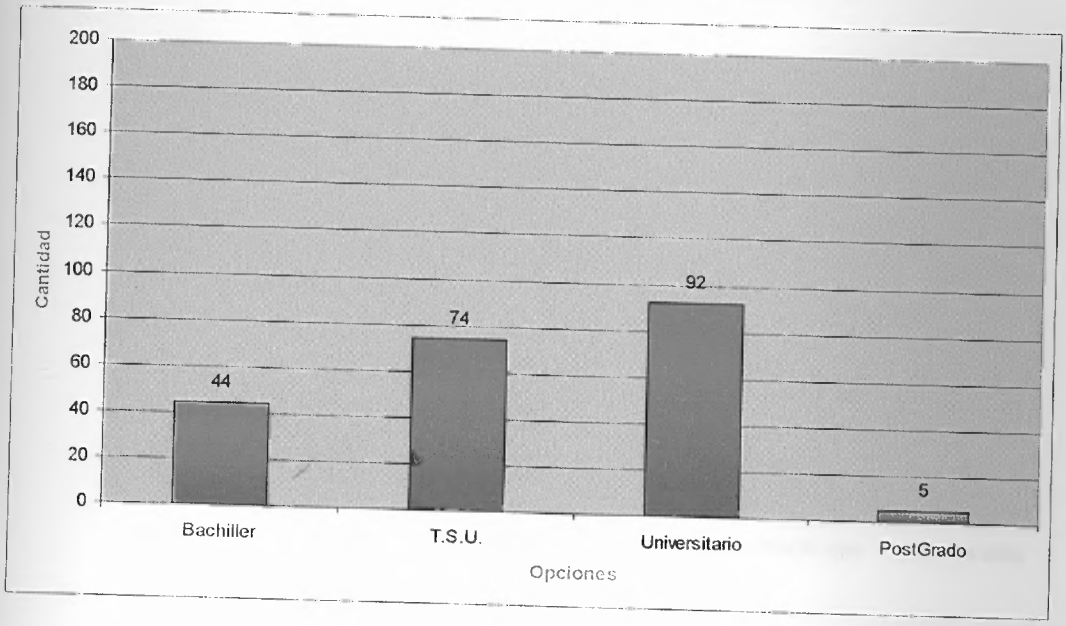
TABLA VII

DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCION

NIVEL DE INSTRUCCION	FRECUENCIA	%
Bachiller	44	20,4
T.S.U.	74	34,3
Universitario	92	42,6
Postgrado	5	2,3
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100,0

FIGURA Nº 5

DISTRIBUCION SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCION



En el gráfico que se muestra a continuación, se observa que la mayoría de la muestra en estudio (92) se encuentra conformada por universitarios. Sin embargo, existe un número significativo de personal con titulo de Técnicos Superior Universitarios (74) y otro número significativo de Bachilleres (44).

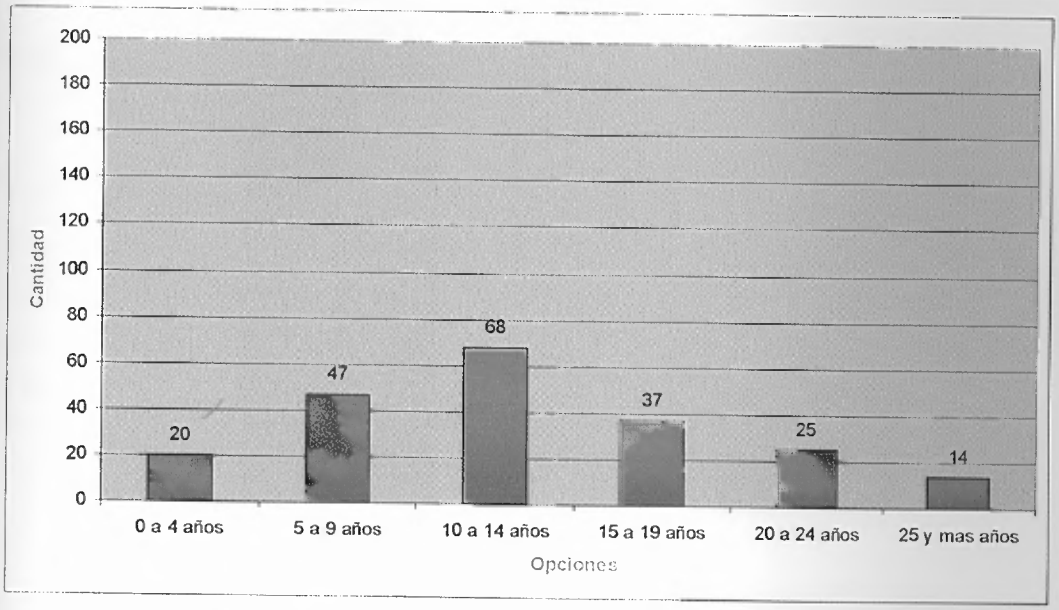
TABLA VIII

DISTRIBUCION SEGÚN ANTIGUEDAD

ANTIGUEDAD	FRECUENCIA	%
0 a 4 años	20	9,3
5 a 9 años	47	21,8
10 a 15 años	68	31,5
16 a 19 años	37	17,1
20 a 24 años	25	11,6
25 y más	14	6,5
No Respondió	5	2,3
TOTAL	216	100,0

FIGURA Nº 6

DISTRIBUCION SEGÚN ANTIGUEDAD



En lo que se refiere a la Antigüedad que poseen los funcionarios en la organización, se observa que la mayoría de la población en estudio (68) se encuentra constituida por los de 10 a 14 años, otro grupo significativo (47) es el conformado por los que tienen entre 5 a 9 años de antigüedad y por último, podemos señalar entre los grupos más significativos el compuesto por los de 15 y 19 años.

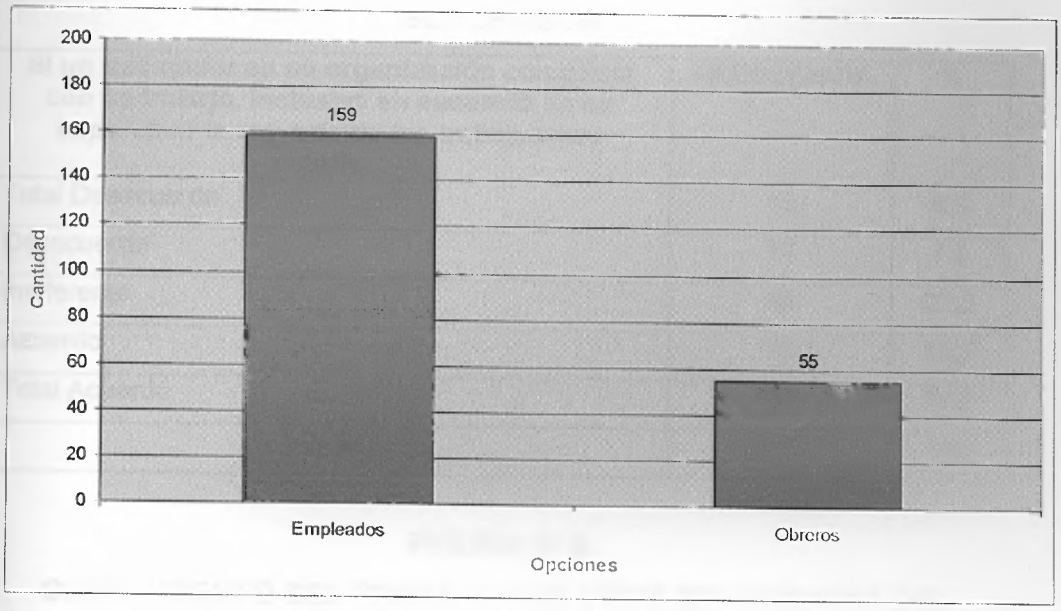
TABLA IX

DISTRIBUCION SEGÚN CARGO

CARGO	FRECUENCIA	%
Empleados	159	73,6
Obreros	55	25,5
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100,0

FIGURA Nº 7

DISTRIBUCION SEGÚN CARGO



Se puede observa en el gráfico, que los empleados (159) constituyen la mayoría de la muestra en estudio, sin embargo existe un número significativo de obreros (55) que también participo.

Variable de Cultura Organizacional

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que constituyen la variable de cultura organizacional (Comportamiento – Valores – Orientación al Desarrollo)

Indicador de Comportamiento

El indicador de comportamiento se encuentra reflejado en el instrumento de recolección de datos en los ítems Nº 16, 17, 36 y 48, los resultados obtenidos son los siguientes:

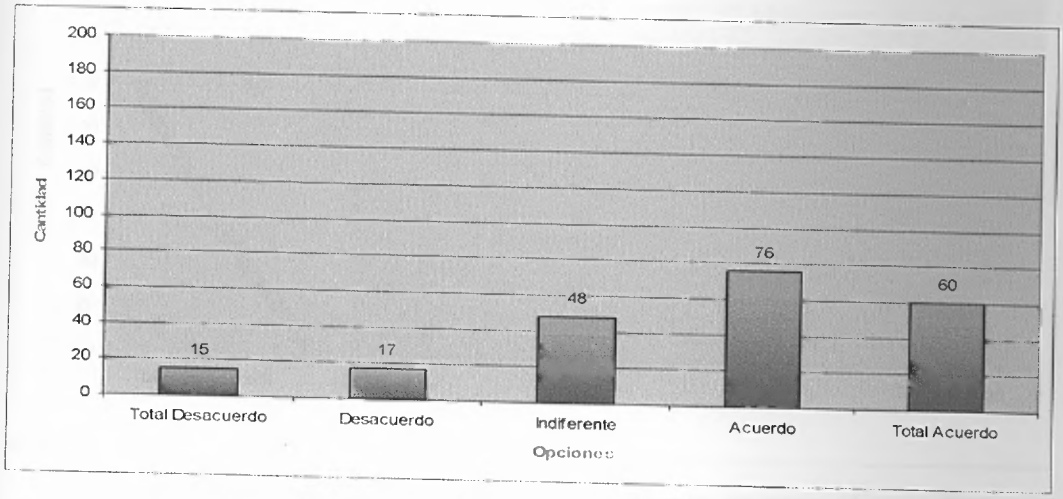
TABLA X

CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO INCLUSIVE EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR

Si un trabajador en su organización cumpliera con su trabajo, inclusive en ausencia de su supervisor la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	15	6,9
Desacuerdo	17	7,9
Indiferente	48	22,2
Acuerdo	76	35,2
Total Acuerdo	60	27,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 8

CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO INCLUSIVE EN AUSENCIA DEL SUPERVISOR



Como se puede observar en el gráfico un número bastante significativo (76) de trabajadores considera que la gran mayoría estaría de acuerdo si un trabajador cumpliera con su trabajo, inclusive en ausencia de su supervisor, 60 encuestados respondieron estar en total acuerdo, 48 les seria indiferente, mientras que 17 estarían en desacuerdo y 15 en total desacuerdo. Por lo antes expuesto, se evidencia de forma clara que la gran mayoría aprueba un comportamiento adecuado y respetuoso ante la institución y el supervisor.

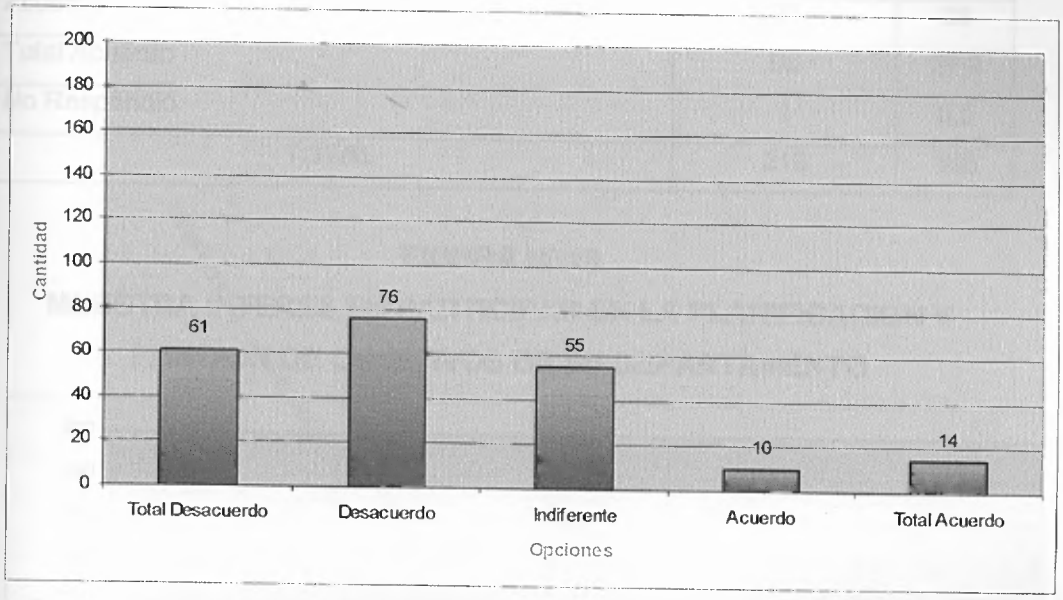
TABLA XI

TOMA VENTAJA PERSONAL DE ALGUN EQUIPO O PRIVILEGIO

Si un trabajador en su organización se excediera al tomar ventaja personal de algún equipo o privilegio la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	61	28,2
Desacuerdo	76	35,2
Indiferente	55	25,5
Acuerdo	10	4,6
Total Acuerdo	14	6,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 9

TOMA VENTAJA PERSONAL DE ALGUN EQUIPO O PRIVILEGIO



En el siguiente gráfico se puede observar que un gran número (76) de los encuestados manifestó que la mayoría estaría en desacuerdo si un trabajador tomara ventaja personal de algún equipo o privilegio, 61 personas respondieron que estarían en total desacuerdo, mientras que a 55 les seria indiferente. Sin embargo, un pequeño número (14) expreso que estarían en total acuerdo y 10 trabajadores consideraron que estarían de acuerdo. Los resultados muestran el rechazo de gran parte de los encuestados ante esta situación, debido a que los mismos consideran que

la gran mayoría no tomarían ventaja de algún privilegio y mostrarían un comportamiento adecuado y responsable con los recursos materiales de la institución.

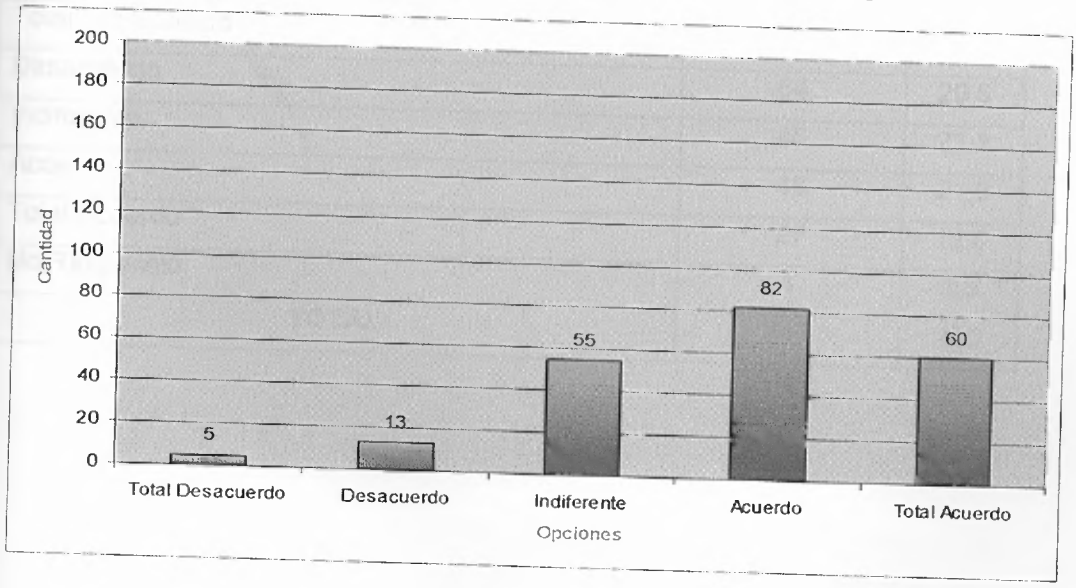
TABLA XII

MUESTRA INTERES EN PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION Y FIJACION DE OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO

Si un trabajador en su organización quisiera participar en la planificación y fijación de objetivos de su departamento la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	5	2,3
Desacuerdo	13	6
Indiferente	55	25,5
Acuerdo	82	38
Total Acuerdo	60	27,8
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 10

MUESTRA INTERES EN PARTICIPAR EN LA PLANIFICACION Y FIJACION DE OBJETIVOS DE SU DEPARTAMENTO



En el gráfico se puede observar que un número bastante significativo (82) de funcionarios del MINFRA considera que la mayoría de sus compañeros estaría de acuerdo si un trabajador se mostrara interesado en participar en la planificación y fijación de objetivos de su área de trabajo, asimismo otro grupo muy significativo (60) expreso que estarían en total acuerdo. Por otra parte, 55 encuestados manifestaron que les seria indiferente, 13 respondieron que estarían en desacuerdo y 5 en total desacuerdo. Por lo antes expuesto, se puede concluir que la mayoría del personal esta dispuesto a asumir los diferentes roles que les sean asignados, a participar de forma activa en los procesos y colaborar en la optimización del trabajo de su departamento.

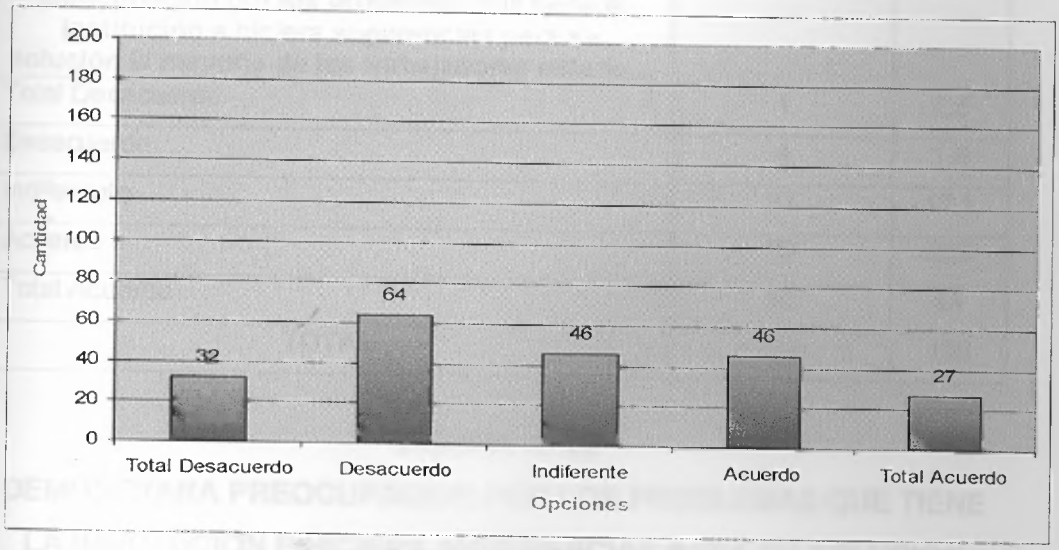
TABLA XIII

CONSIDERA QUE LAS UTILIDADES Y LA PRODUCTIVIDAD SON RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA POR LO QUE LOS TRABAJADORES DEBEN LIMITARSE A CUMPLIR DIRECTRICES

Si un trabajador defendiera que las utilidades y la productividad de la organización es responsabilidad de la gerencia por lo que los trabajadores deben limitarse a cumplir las directrices que reciban la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	32	14,8
Desacuerdo	64	29,6
Indiferente	46	21,3
Acuerdo	46	21,3
Total Acuerdo	27	12,5
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 11

CONSIDERA QUE LAS UTILIDADES Y LA PRODUCTIVIDAD SON RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA POR LO QUE LOS TRABAJADORES DEBEN LIMITARSE A CUMPLIR DIRECTRICES



En el gráfico se puede observar que un grupo muy significativo de trabajadores (64) considera que los miembros de la organización estarían en desacuerdo si un funcionario defendiera que las utilidades y la productividad del organismo es responsabilidad de la gerencia por lo que los trabajadores deben limitarse a cumplir las directrices que reciban. Por otra parte, un grupo significativo (46) manifestó que les seria indiferente y otro grupo (46) que estarían de acuerdo. Cabe destacar, que 32 funcionarios respondieron que el resto estaría en total desacuerdo y 27 en total acuerdo. Los resultados obtenidos muestran que el personal del MINFRA asume con responsabilidad las tareas y roles asignados, orientados al logro de los objetivos organizacionales y comparten la filosofía de valores y responsabilidades compartidas entre sus miembros.

Indicador de Valores

El indicador de valores se encuentra inmerso en el instrumento de recolección de datos en los ítems Nº 1, 5, 6, 11, 13, 25, 29, 41, 43 y 47, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

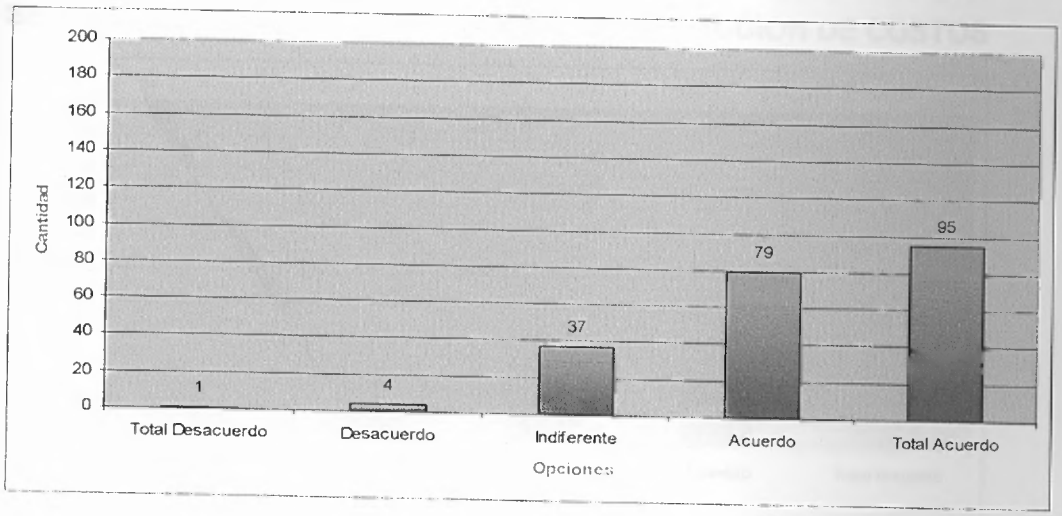
TABLA XIV

DEMOSTRARA PREOCUPACION POR LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA INSTITUCION E HICIERA SUGERENCIAS PARA SU SOLUCION

Si un trabajador demostrara una franca preocupación por los problemas que tiene la institución e hiciera sugerencias para su solución la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	1	0,5
Desacuerdo	4	1,9
Indiferente	37	17,1
Acuerdo	79	36,6
Total Acuerdo	95	44
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 12

DEMOSTRARA PREOCUPACION POR LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA INSTITUCION E HICIERA SUGERENCIAS PARA SU SOLUCION



En el gráfico se puede observar que existe un gran número de trabajadores (95) que consideran que dentro del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura la mayoría del personal estaría en total acuerdo con la sugerencia para la resolución de problemas y la franca preocupación de sus miembros por la solución de los mismos, un número significativo (79) se encontraría de acuerdo, mientras que un grupo pequeño (37) respondió que le seria indiferente. De acuerdo a las

respuestas obtenidas en este ítem se evidencia la gran afiliación e identificación que muestran los trabajadores con la institución.

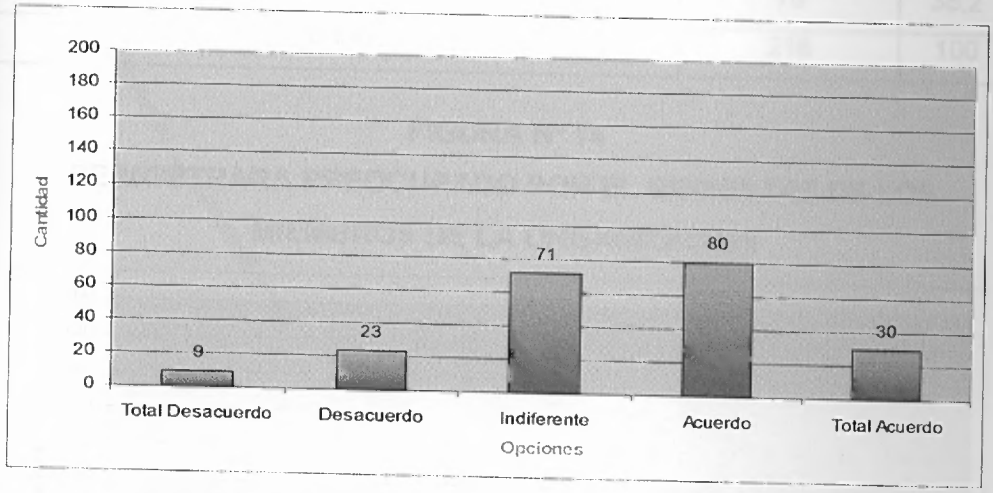
TABLA XV

SE CONSIDERARA RESPONSABLE DE LA REDUCCION DE COSTOS

Si un trabajador se considerara a si mismo como responsable de la reducción de costos la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	9	4,2
Desacuerdo	23	10,6
Indiferente	71	32,9
Acuerdo	80	37
Total Acuerdo	30	13,9
No Respondió	3	1,4
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 13

SE CONSIDERARA RESPONSABLE DE LA REDUCCION DE COSTOS



Este gráfico muestra dos resultados muy significativos, el primero corresponde a 80 trabajadores que expresaron que la mayoría se considera a si mismo como responsable de la reducción de costos, mientras que 71 funcionarios señalaron que los demás trabajadores se encuentran indiferentes ante esta situación. Por otra parte, existe un grupo de 30 trabajadores que esta totalmente de acuerdo, otro grupo conformado por 23 que se encuentran en desacuerdo y otro de 9 que esta

en total desacuerdo ante lo que se planteo. Los resultados de la muestra en estudio arrojan que un gran número de funcionarios del MINFRA se siente responsable y preocupado por los bienes que forman parte del patrimonio de la organización, sin embargo cabe destacar que también existe un número significativo de trabajadores que se muestra indiferente ante esta situación.

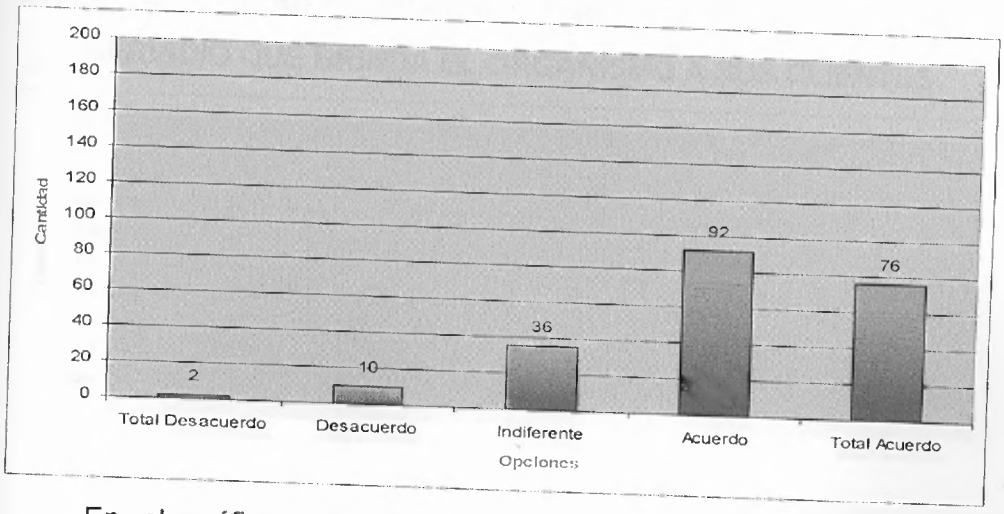
TABLA XVI

SE MOSTRARA PREOCUPADO POR EL BIENESTAR DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION

Si un trabajador se mostrara preocupado por el bienestar de los miembros de la organización la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	2	0,9
Desacuerdo	10	4,6
Indiferente	36	16,7
Acuerdo	92	42,6
Total Acuerdo	76	35,2
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 14

SE MOSTRARA PREOCUPADO POR EL BIENESTAR DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION



En el gráfico se puede evidenciar que un número (92) muy significativo de la muestra considera que la mayoría estaría de acuerdo si

un funcionario se encuentra preocupado por el bienestar de los miembros de la organización. Otro número (76) significativo de trabajadores estarían en total acuerdo. Sin embargo, 36 trabajadores manifestaron que les seria indiferente, 10 se mostraron en desacuerdo y 2 trabajadores en total desacuerdo. Como se puede evidenciar la mayoría de la muestra respondió de forma positiva que sienten empatía e interés por el bienestar de los trabajadores que conforman el Ministerio.

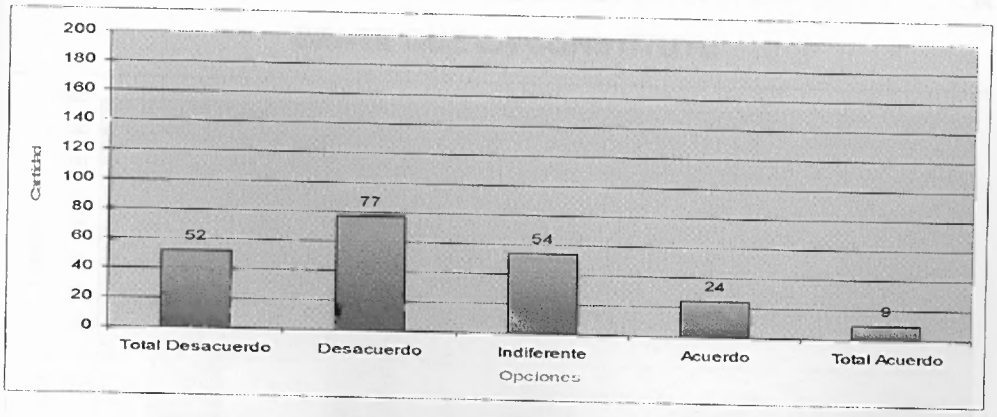
TABLA XVII

NO LE PREOCUPARA ESCUCHAR COMENTARIOS NEGATIVOS DEL SERVICIO QUE BRINDA EL ORGANISMO A SUS CLIENTES

Si un trabajador en su organización no le preocupara escuchar comentarios negativos del servicio que brinda el organismo a sus clientes la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	52	24,1
Desacuerdo	77	35,6
Indiferente	54	25
Acuerdo	24	11,1
Total Acuerdo	9	4,2
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 15

NO LE PREOCUPARA ESCUCHAR COMENTARIOS NEGATIVOS DEL SERVICIO QUE BRINDA EL ORGANISMO A SUS CLIENTES



En el gráfico se puede observar que un número significativo de trabajadores (77) considera que la mayoría estaría en desacuerdo si un

trabajador no le preocupara escuchar comentarios negativos del servicio que presta el Ministerio, mientras que 54 encuestados manifestaron que les seria indiferente. Por otra parte, 52 expreso estar en total desacuerdo con dicha situación, 24 estaría en acuerdo y 9 en total desacuerdo. Como se puede evidenciar un número bastante significativo de trabajadores se encuentra preocupado por la organización y por la calidad del servicio que se presta en el mismo.

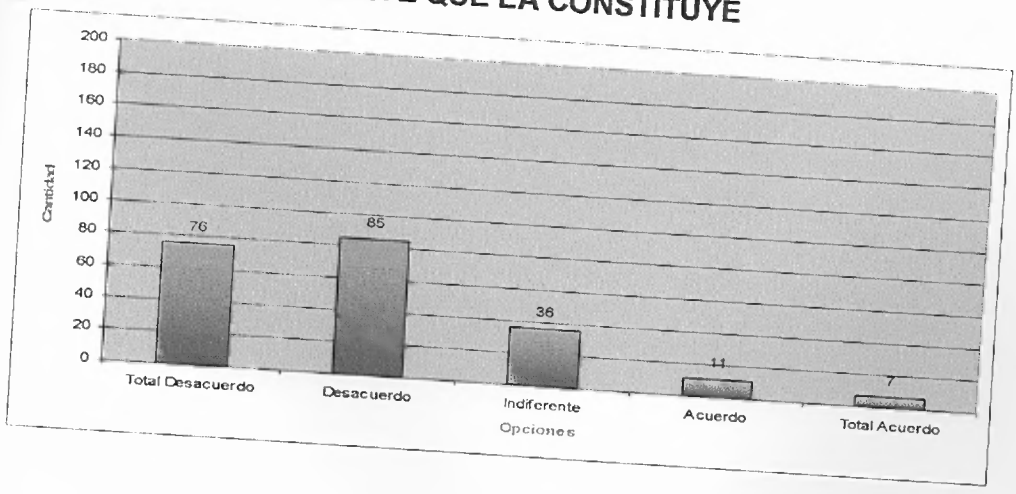
TABLA XVIII

SE EXPRESARA NEGATIVAMENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA GENTE QUE LA CONSTITUYE

Si un trabajador en su organización se expresara negativamente de la organización y la gente que la constituye la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	76	35,2
Desacuerdo	85	39,4
Indiferente	36	16,7
Acuerdo	11	5,1
Total Acuerdo	7	3,2,
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 16

SE EXPRESARA NEGATIVAMENTE DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA GENTE QUE LA CONSTITUYE



En el gráfico se observa que dos (2) grupos bastante significativos de la muestra rechaza de forma inminente el que un trabajador se exprese negativamente de la institución y de la gente que la conforma, el primero conformado por 85 trabajadores que se encuentran en desacuerdo y el segundo compuesto por 76 funcionarios que están en total desacuerdo. Sin embargo, 36 trabajadores consideran que les seria indiferente, 11 se encontrarían de acuerdo y 7 en total acuerdo. Los resultados demuestran claramente que en su gran mayoría los trabajadores de MINFRA se sienten identificados con el organismo y sus miembros.

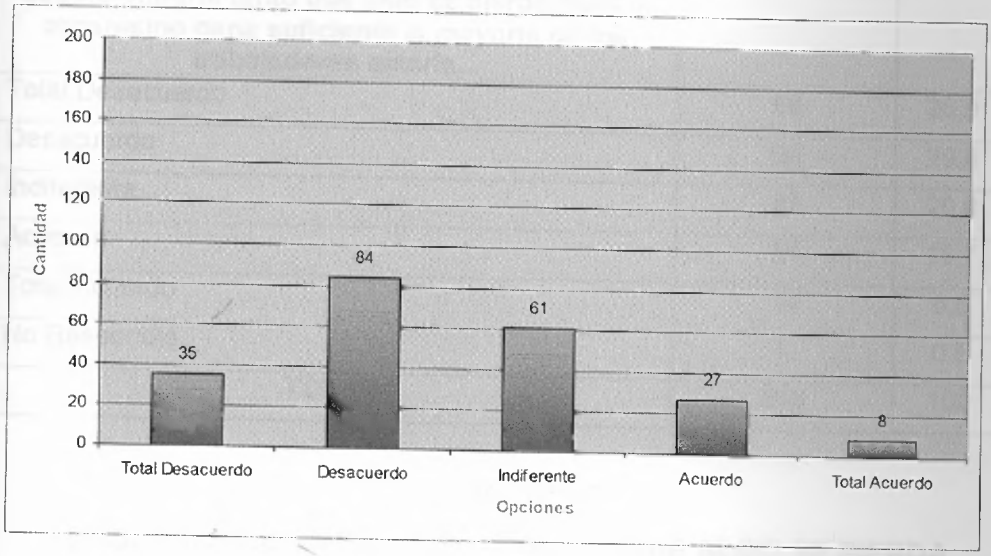
TABLA XIX

CONSIDERARA A SU TRABAJO COMO UN SIMPLE EMPLEO DE 8 HORAS Y SU SUELDO MENSUAL COMO LA REMUNERACION MAS ADECUADA

Si un trabajador en su organización considerara a su trabajo como un simple empleo de 8 horas y su sueldo mensual como la remuneración más adecuada la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	35	16,2
Desacuerdo	84	38,9
Indiferente	61	28,2
Acuerdo	27	12,5
Total Acuerdo	8	3,7
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA 17

CONSIDERARA A SU TRABAJO COMO UN SIMPLE EMPLEO DE 8 HORAS Y SU SUELDO MENSUAL COMO LA REMUNERACION MAS ADECUADA



En el gráfico se puede observar que un gran número (84) de encuestados expreso que la mayoría de sus compañeros estaría en desacuerdo si un trabajador considerara a su trabajo como un simple empleo de 8 horas y su sueldo mensual como la remuneración mas adecuada, mientras que otro grupo significativo (61) de trabajadores manifestaron que les seria indiferente. Cabe destacar, que 35 personas manifestaron que estarían en total desacuerdo, 27 estaría de acuerdo y 8 en total acuerdo. Los resultados obtenidos demuestran que la gran mayoría de los funcionarios del MINFRA se sienten identificados con su trabajo, con la organización y con todo lo que forma parte de la misma (misión, visión, principios y valores). Se evidencia que no solo se encuentran allí por el salario que devengan sino por la lealtad, profesionalismo y compromiso que tienen ante la organización.

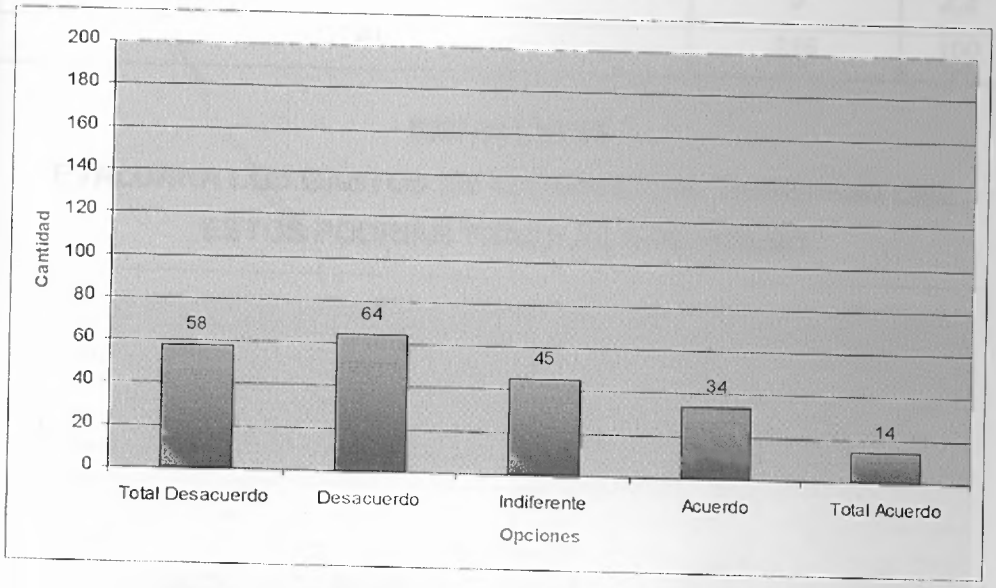
TABLA XX

CONSIDERA QUE NO IMPORTA TANTO QUE ALGO SE PIERDA PUES EL ORGANISMO GANA SUFICIENTE

Si un trabajador en su organización considerase que no importa tanto que algo se pierda pues el organismo gana suficiente la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	58	26,9
Desacuerdo	64	29,6
Indiferente	45	20,8
Acuerdo	34	15,7
Total Acuerdo	14	6,5
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 18

CONSIDERA QUE NO IMPORTA TANTO QUE ALGO SE PIERDA PUES EL ORGANISMO GANA SUFICIENTE



Como se puede observar en el siguiente gráfico, un gran número de encuestados (64) señalo que la mayoría de los miembros de la organización estaría en desacuerdo si un trabajador no le diera importancia a que algo se pierda pues el organismo gana suficiente, otro número de significativo (58) de funcionarios expresaron que estarían en

total desacuerdo. Por otra parte, 45 trabajadores piensan que les seria indiferente, 34 manifestaron que estarían de acuerdo y 14 en total acuerdo. Los resultados obtenidos en este gráfico expresan claramente la ética, respeto y lealtad del personal de MINFRA con los valores, principios y recursos que forman parte de la organización.

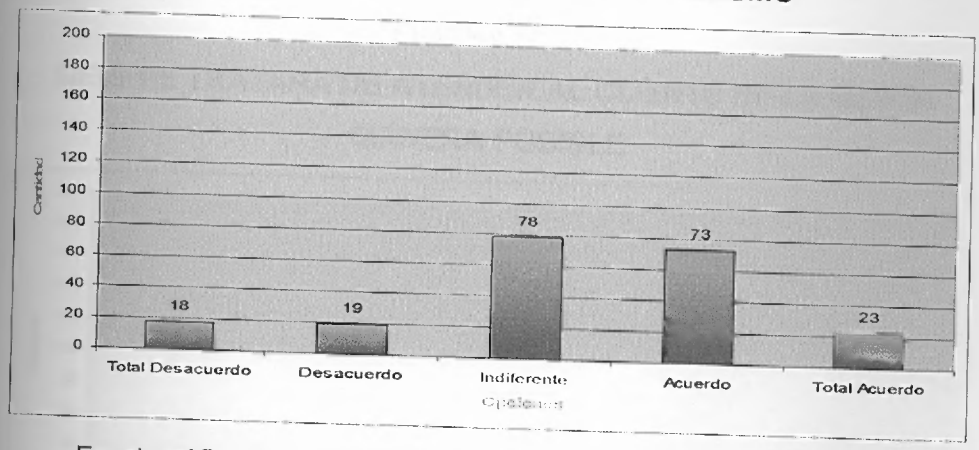
TABLA XXI

EVALUARA LOS GASTOS EN TERMINOS DEL BENEFICIO QUE ESTOS PODRIAN TRAER AL ORGANISMO

Si un trabajador evaluara los gastos en términos del beneficio que éstos podrían traer al organismo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	18	8,3
Desacuerdo	19	8,8
Indiferente	78	36,1
Acuerdo	73	33,8
Total Acuerdo	23	10,6
No Respondió	5	2,3
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 19

EVALUARA LOS GASTOS EN TERMINOS DEL BENEFICIO QUE ESTOS PODRIAN TRAER AL ORGANISMO



En el gráfico se muestra que un número muy significativo (78) de trabajadores que consideran que la mayoría de sus compañeros les seria indiferente si un funcionario evaluara los gastos en términos del beneficio

que éstos podrían traer al organismo, mientras que otro grupo bastante significativo (73) manifestó que estaría de acuerdo. Cabe destacar, que 23 funcionarios respondieron que estarían en total acuerdo, 19 señalaron que estaría en desacuerdo y 18 en total desacuerdo. Los resultados obtenidos en este gráfico muestran que el personal del MINFRA se siente medianamente preocupado por la organización y todo lo que la constituye, sin embargo se observa un poco de apatía e indiferencia con respecto a concientizar sobre los gastos que se generan en la misma y el aporte y contribución que cada miembro podría hacer para reducir los mismos.

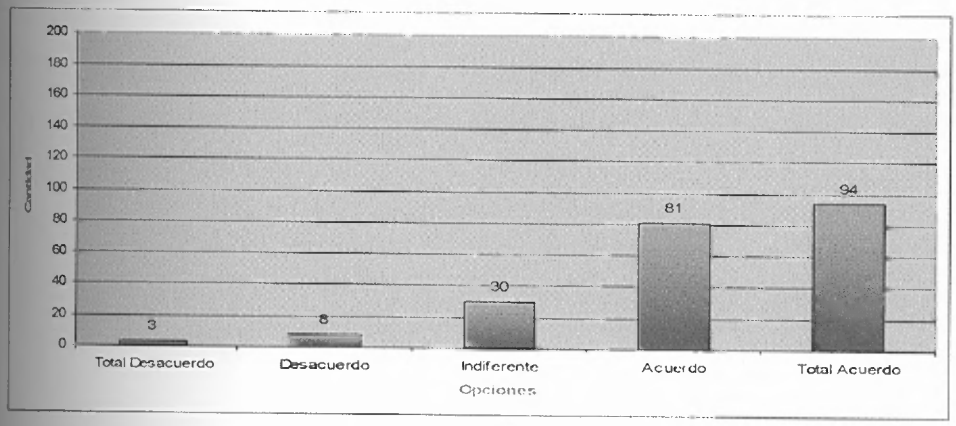
TABLA XXII

SIEMPRE TRATARA DE ATENDER AL CLIENTE DE LA MEJOR MANERA POSIBLE

Si un trabajador en su organización siempre tratara de atender al cliente de la mejor manera posible la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	3	1,4
Desacuerdo	8	3,7
Indiferente	30	13,9
Acuerdo	81	37,5
Total Acuerdo	94	43,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 20

SIEMPRE TRATARA DE ATENDER AL CLIENTE DE LA MEJOR MANERA POSIBLE



El siguiente gráfico muestra claramente que un número bastante significativo de funcionarios (94) considera que sus compañeros estarían en total acuerdo si un trabajador siempre tratara de atender a un cliente de la mejor manera posible, asimismo otro grupo muy significativo (81) manifestó que estaría de acuerdo. Cabe destacar, que 30 trabajadores expresaron que les seria indiferente, 8 que estarían en desacuerdo y 3 en total desacuerdo. Los resultados muestran que el personal del MINFRA presta un servicio de calidad a sus clientes esforzándose por mostrar que son miembros de una organización competente y con mística de trabajo.

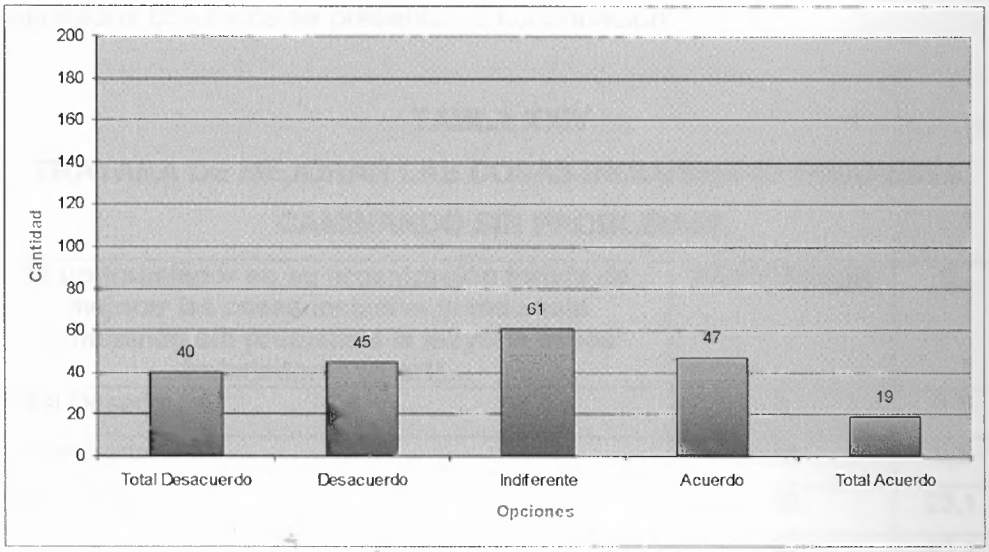
TABLA XXIII

PENSARA QUE ES PREFERIBLE COBRAR MEJOR AUNQUE EL SERVICIO EN OTROS ENTES DEL SECTOR PUBLICO SEAN DE MEJOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Si un trabajador en su organización pensara que es preferible cobrar mejor aunque el servicio en otros entes del sector público sean de mejor calidad y productividad la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	40	18,5
Desacuerdo	45	20,8
Indiferente	61	28,2
Acuerdo	47	21,8
Total Acuerdo	19	8,8
No Respondió	4	1,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 21

PENSARA QUE ES PREFERIBLE COBRAR MEJOR AUNQUE EL SERVICIO EN OTROS ENTES DEL SECTOR PUBLICO SEAN DE MEJOR CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



En el siguiente gráfico se puede observar que la mayoría de los trabajadores (61) considera que sus compañeros les seria indiferente si un funcionario pensara que es preferible cobrar mejor aunque el servicio en otros entes del sector público sean de mejor calidad y productividad. Por otra parte, un número significativo (47) de funcionarios manifestó que estarían de acuerdo, otro numero significativo (45) en desacuerdo y otro (40) en total desacuerdo. Cabe señalar, que 19 trabajadores expresaron que estarían en total acuerdo. Los resultados obtenidos a pesar de estar bastante parejos, muestran que los trabajadores del MINFRA no le dan importancia a que otros entes del sector público brinden un mejor servicio y sean reconocidos por ello. Lo que demuestra que no están identificados por completo con la misión y visión que los caracteriza como organización.

Indicador de Orientación al Desarrollo

El indicador de orientación al desarrollo se encuentra reflejado en el cuestionario en los ítems Nº 2, 8, 9, 20, 21, 23, 28, 33, 38 y 45, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

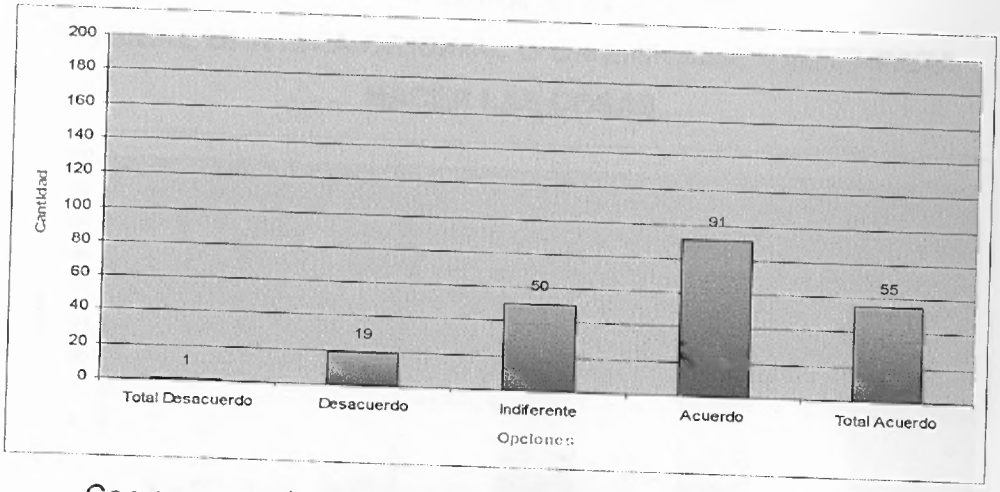
TABLA XXIV

TRATARA DE MEJORAR LAS COSAS INCLUSIVE SI TODO ESTA CAMINANDO SIN PROBLEMAS

Si un trabajador en su organización tratara de mejorar las cosas inclusive si todo esta caminando sin problemas la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	1	0,5
Desacuerdo	19	8,8
Indiferente	50	23,1
Acuerdo	91	42,1
Total Acuerdo	55	25,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 22

TRATARA DE MEJORAR LAS COSAS INCLUSIVE SI TODO ESTA CAMINANDO SIN PROBLEMAS



Como se puede observar en el siguiente gráfico un número muy significativo de trabajadores (91) esta de acuerdo con que la mayoría del

personal del Ministerio aprobaría la iniciativa de contribuir a mejorar las cosas aunque las mismas estén caminando sin problemas, un número significativo de trabajadores (55) esta en total acuerdo y otro (50) considera que les seria indiferente; mientras que un grupo poco significativo (19) considera que estaría en desacuerdo. Se puede evidenciar según los resultados obtenidos que dentro del organismo existe un esfuerzo para contribuir y participar en pro de lograr cambios positivos que impacten en la manera de hacer las cosas mejor.

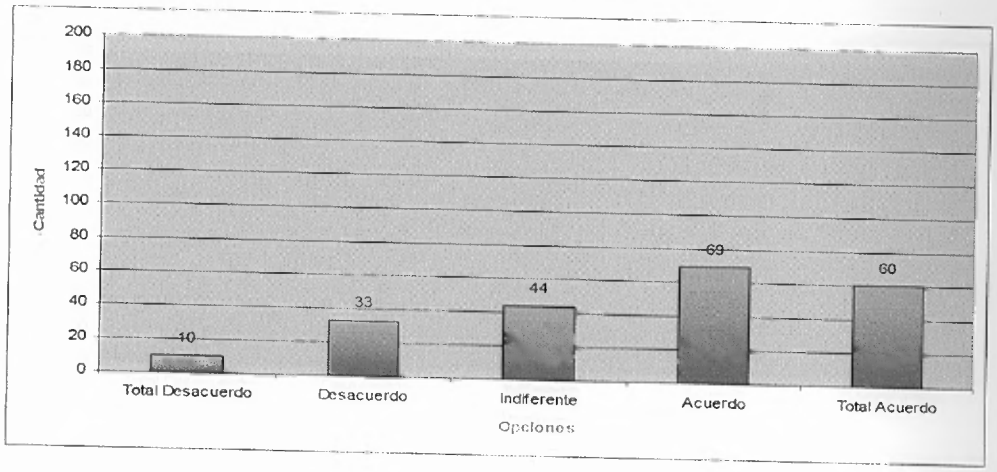
TABLA XXV

SUGIERE UNA IDEA ORIGINAL O UN ENFOQUE NUEVO PARA HACER LAS COSAS

Si un trabajador sugiere una idea original o un enfoque nuevo para hacer las cosas la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	10	4,6
Desacuerdo	33	15,3
Indiferente	44	20,4
Acuerdo	69	31,9
Total Acuerdo	60	27,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 23

SUGIERE UNA IDEA ORIGINAL O UN ENFOQUE NUEVO PARA HACER LAS COSAS



En el gráfico se observa que un gran número (69) de trabajadores considera que la mayoría estaría de acuerdo si un funcionario sugiere una idea o un enfoque nuevo para mejorar las cosas, 60 trabajadores estarían en total acuerdo, 44 les seria indiferente, mientras que 33 estaría en desacuerdo y 10 en total desacuerdo. Los resultados demuestran que una mayoría bastante significativa de trabajadores se encuentra interesada en mejorar, aportar y participar de forma activa en la mejora de los procesos que se dan en la institución.

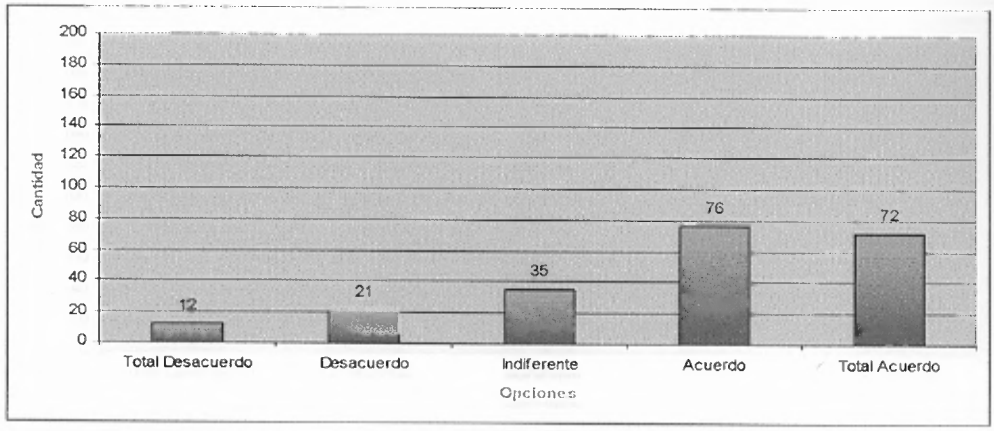
TABLA XXVI

ESTUVIERA BUSCANDO POR TODOS LOS MEDIOS MANERAS PARA AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS

Si un trabajador estuviera buscando por todos los medios maneras para ampliar sus conocimientos y así capacitarse para desempeñarse mejor la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	12	5,6
Desacuerdo	21	9,7
Indiferente	35	16,2
Acuerdo	76	35,2
Total Acuerdo	72	33,3
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 24

ESTUVIERA BUSCANDO POR TODOS LOS MEDIOS MANERAS PARA AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS



Este gráfico muestra que una gran mayoría de los encuestados (76) considera que la mayoría de los trabajadores estarían de acuerdo si un funcionario buscara por todos los medios maneras para ampliar sus conocimientos y así capacitarse para desempeñarse mejor, asimismo 72 trabajadores consideran estar en total acuerdo con lo señalado. Sin embargo, 35 respondieron que les seria indiferente, 21 que estarían en desacuerdo y 12 en total desacuerdo. Por lo antes expuesto, se evidencia un claro interés por parte de los trabajadores de capacitarse y desarrollarse profesionalmente para mejorar su desempeño laboral.

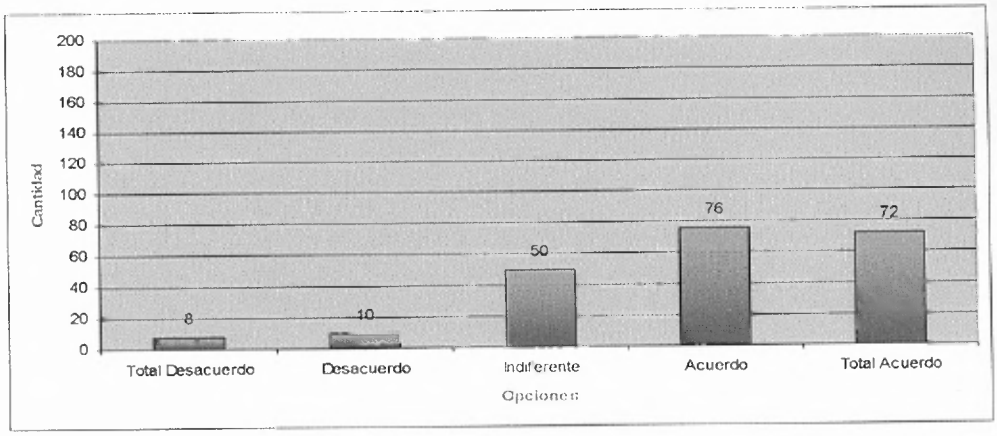
TABLA XXVII

INTENTARA PROBAR MEJORAS EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS EN EL TRABAJO

Si un trabajador en su organización intentara probar mejoras en la forma de hacer las cosas en el trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	8	3,7
Desacuerdo	10	4,6
Indiferente	50	23,1
Acuerdo	76	35,2
Total Acuerdo	72	33,3
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 25

INTENTARA PROBAR MEJORAS EN LA FORMA DE HACER LAS COSAS EN EL TRABAJO



En el gráfico se muestra que un número (76) muy significativo de trabajadores considera que la mayoría estaría de acuerdo si un funcionario intentara probar mejoras en la forma de hacer su trabajo, otro grupo bastante significativo (72) manifestó estar en total acuerdo, mientras que una parte significativa (50) de los encuestados considera que le seria indiferente. Sin embargo, un pequeño grupo (10) considera que estarían en desacuerdo. Cabe destacar, que estos resultados evidencian el interés por contribuir y aportar nuevas ideas en la forma de hacer el trabajo logrando obtener óptimos resultados en el desempeño de sus funciones.

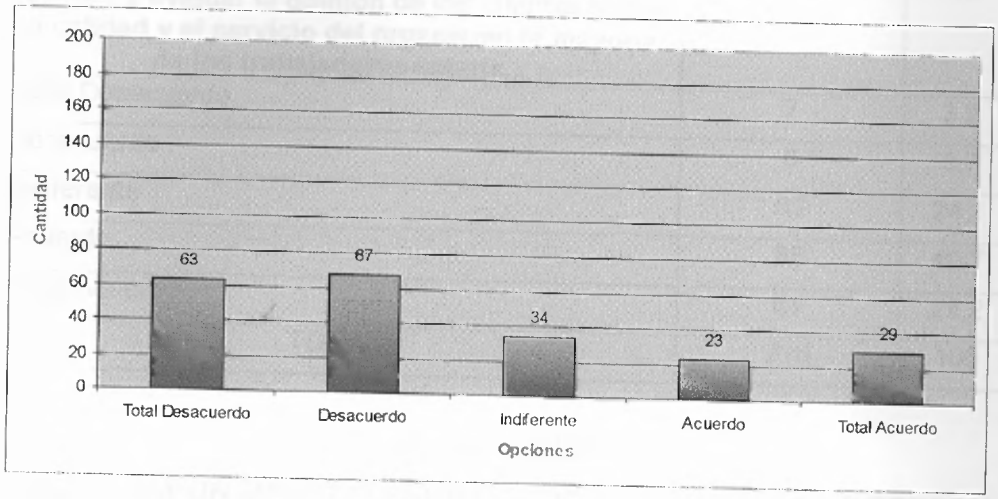
TABLA XXVIII

CONDICIONARA SU PARTICIPACION EN UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO A QUE SEA PAGADO POR LA INSTITUCION

Si un trabajador condicionara su participación en un programa de capacitación y desarrollo a que sea pagado por la institución, que sea en horas de trabajo o si no, que le paguen horas extras la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	63	29,2
Desacuerdo	67	31
Indiferente	34	15,7
Acuerdo	23	10,6
Total Acuerdo	29	13,4
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 26

CONDICIONARA SU PARTICIPACION EN UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO A QUE SEA PAGADO POR LA INSTITUCION



Este gráfico muestra claramente dos (2) grupos bastante significativos de la muestra que consideran que la mayoría de los trabajadores rechazaría que un funcionario condicionara su participación en un programa de capacitación y desarrollo a que sea pagado por la institución, que sea en horas de trabajo o si no que le paguen horas extras, el primer grupo conformado por 67 encuestados se encuentra en desacuerdo y el segundo constituido por 63 esta en total desacuerdo. Sin embargo, existen 34 trabajadores que respondieron que les seria indiferente, 29 estarían en total acuerdo y 23 manifestaron que estarían de acuerdo. Se puede observa que la gran mayoría de la muestra en estudio al rechazar dicha situación, demuestra claramente su preocupación e interés por capacitarse y desarrollarse profesionalmente, con el fin de mejorar su desempeño laboral.

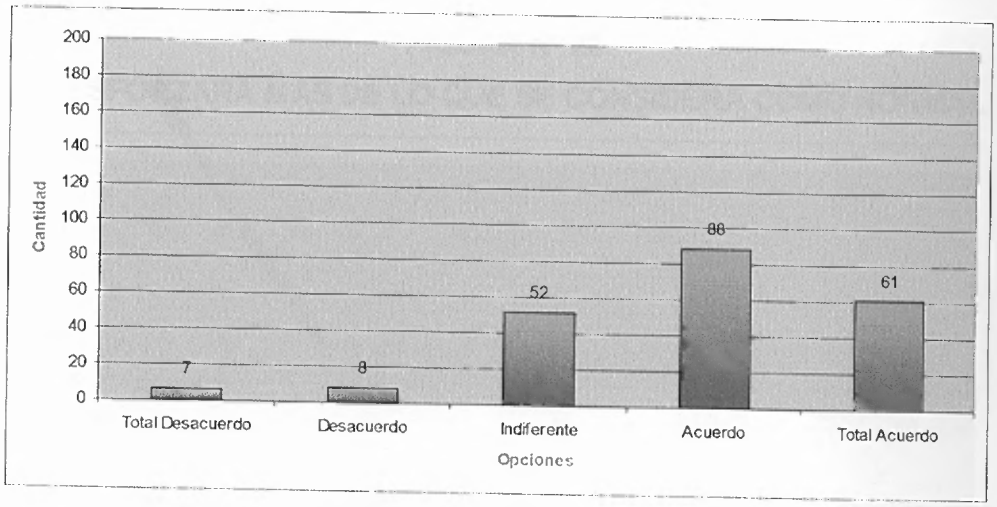
TABLA XXIX

SUGIRIERA UN METODO PARA RECOGER Y EVALUAR LA OPINION DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD Y EL SERVICIO

Si un trabajador sugiriera un método para recoger y evaluar la opinión de los clientes sobre la calidad y el servicio del organismo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	7	3,2
Desacuerdo	8	3,7
Indiferente	52	24,1
Acuerdo	88	40,7
Total Acuerdo	61	28,2
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 27

SUGIRIERA UN METODO PARA RECOGER Y EVALUAR LA OPINION DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD Y EL SERVICIO



En el siguiente gráfico se observa claramente que un número muy significativo (88) de trabajadores considera que la mayoría de los miembros de la organización estaría de acuerdo si un funcionario sugiriera un método que permitiera recoger y evaluar la opinión de los clientes sobre la calidad y el servicio que brinda el organismo, otro grupo significativo (61) de la muestra expreso que estarían en total acuerdo. Sin embargo, 52 trabajadores piensan que les seria indiferente, 8 que

estarían en desacuerdo y 7 en total desacuerdo. Cabe destacar, que los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores se encuentran dispuestos a contribuir, participar y aportas nuevas ideas que le permitan a la organización desarrollarse y lograr óptimos resultados en su gestión.

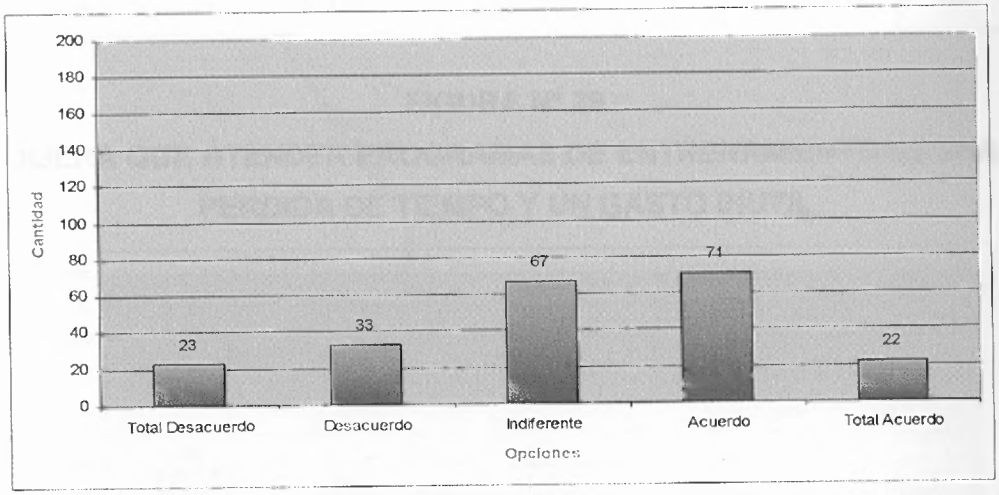
TABLA XXX

SE ESFORZARA MAS DE LO QUE SE CONSIDERA COMO NORMAL

Si un trabajador en su organización se esforzara más de lo que se considera como normal la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	23	10,6
Desacuerdo	33	15,3
Indiferente	67	31
Acuerdo	71	32,9
Total Acuerdo	22	10,2
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 28

SE ESFORZARA MAS DE LO QUE SE CONSIDERA COMO NORMAL



En este gráfico se muestran dos resultados bastante significativos, el primero es de 71 personas que manifestaron que la mayoría de los trabajadores del MINFRA estarían de acuerdo si un trabajador se esforzara mas de lo que se considera como normal, mientras que el segundo conformado por 67 encuestados considera que les sería

indiferente. Cabe destacar, que 33 funcionarios respondieron que estarían en desacuerdo, 23 en total desacuerdo y 22 en total acuerdo. Se puede observar, que no existe una cultura completamente fuerte orientada al desarrollo y al logro de óptimos resultados, ya que la población encuestada no manifestó en su mayoría la aprobación por esforzarse más de lo esperado.

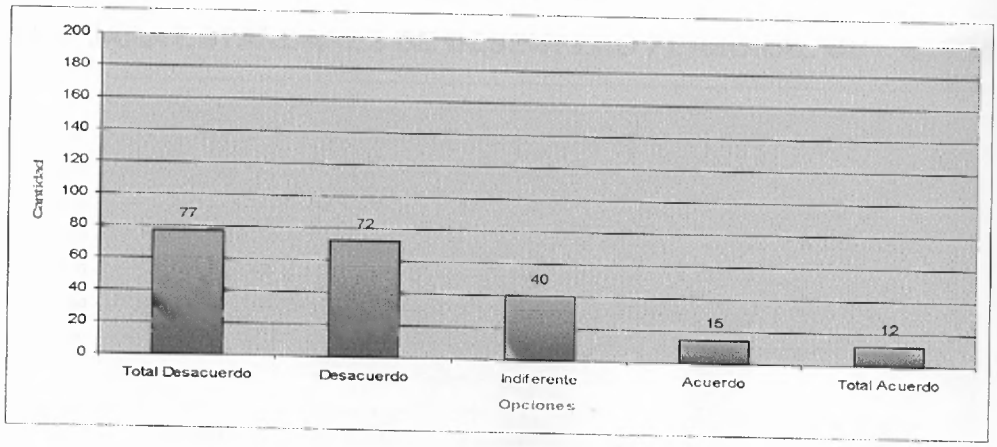
TABLA XXXI

DIJERA QUE ATENDER PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO ES UNA PERDIDA DE TIEMPO Y UN GASTO INUTIL

Si un trabajador en su organización dijera que atender programas de entrenamiento es una pérdida de tiempo y un gasto inútil la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	77	35,6
Desacuerdo	72	33,3
Indiferente	40	18,5
Acuerdo	15	6,9
Total Acuerdo	12	5,6
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 29

DIJERA QUE ATENDER PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO ES UNA PERDIDA DE TIEMPO Y UN GASTO INUTIL



En el siguiente gráfico se muestra un número muy significativo (77) de funcionarios que consideran que la mayoría de los miembros de la

institución estaría en total desacuerdo si un trabajador dijera que atender programas de entrenamiento es una perdida de tiempo y un gasto inútil, asimismo otro grupo bastante significativo de encuestados (72) manifestaron que estarían en desacuerdo. Por otra parte, 40 trabajadores expresaron que les seria indiferente, 15 respondieron que estarían de acuerdo y 12 en total acuerdo. Los resultados obtenidos muestran claramente que el personal de MINFRA se encuentra dispuesto a desarrollar sus potencialidades y busca mejorar su desempeño a través de las actividades de capacitación, que el organismo les imparte.

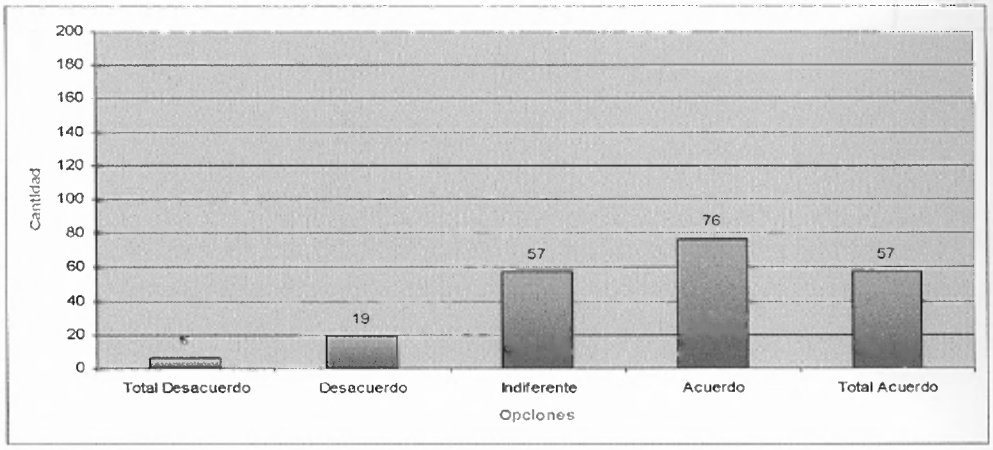
TABLA XXXII

SE FIJARA ESTANDARES DE DESEMPEÑO PERSONAL MUY ALTOS

Si un trabajador en su organización se fijara estándares de desempeño personal muy altos la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	6	2,8
Desacuerdo	19	8,8
Indiferente	57	26,4
Acuerdo	76	35,2
Total Acuerdo	57	26,4
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 30

SE FIJARA ESTANDARES DE DESEMPEÑO PERSONAL MUY ALTOS



En el gráfico se puede observar que un número muy significativo (76) de funcionarios expresaron que la mayoría sus compañeros estaría de acuerdo si un trabajador se fijara estándares de desempeño personal muy altos. Cabe destacar, que existen dos grupos constituidos cada uno por 57 trabajadores, uno que considera que estarían en total acuerdo y otro manifestó que les seria indiferente. Por otra parte, 19 trabajadores respondieron que estarían en desacuerdo y 6 en total desacuerdo. Los resultados obtenidos demuestran que los miembros de la organización se esfuerzan por lograr resultados óptimos en las labores que realizan y que están dispuestos a desarrollar y actualizar sus conocimientos constantemente para mejorar su desempeño.

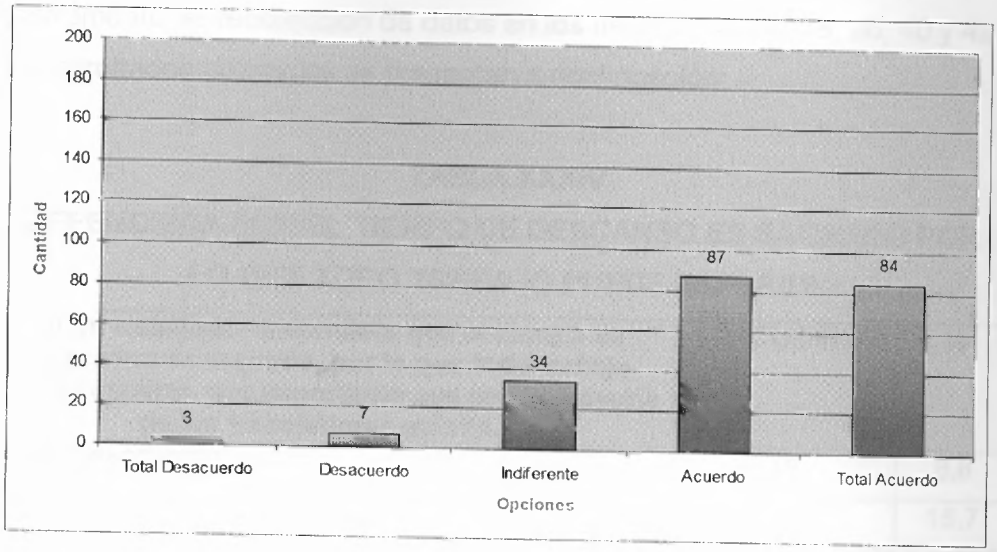
TABLA XXXIII

FUESE A HABLAR CON EL JEFE ACERCA DEL ADIESTRAMIENTO QUE DEBERIA RECIBIR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO

Si un trabajador en su organización fuese a hablar con el jefe acerca del adiestramiento que debería recibir para mejorar su desempeño la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	3	1,4
Desacuerdo	7	3,2
Indiferente	34	15,7
Acuerdo	87	40,3
Total Acuerdo	84	38,9
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 31

FUESE A HABLAR CON EL JEFE ACERCA DEL ADIESTRAMIENTO QUE DEBERIA RECIBIR PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO



En el gráfico que se presenta a continuación se observa que un número bastante significativo (87) de trabajadores manifestaron que la mayoría del personal del Ministerio estaría de acuerdo si un funcionario fuese a hablar con el jefe acerca del adiestramiento que debería recibir para mejorar su desempeño, asimismo otro grupo muy significativo (84) expreso que estaría en total acuerdo. Sin embargo, 34 encuestados respondieron que les seria indiferente, 7 que estarían en desacuerdo y 3 en total desacuerdo. Por lo antes expuesto, se puede concluir que los miembros de la organización se encuentran interesados en participar en actividades de capacitación que le permitan desarrollarse y mejorar su desempeño laboral.

Variable de Clima Organizacional

A continuación se presentaran los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que constituyen la variable de clima organizacional (Compromiso – Motivación – Comunicación – Relaciones Interpersonales – Percepción del personal hacia su supervisor)

Indicador de Compromiso

El indicador de compromiso se encuentra inmerso en el instrumento de recolección de datos en los ítems Nº 4, 14, 18, 26, 40 y 42, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

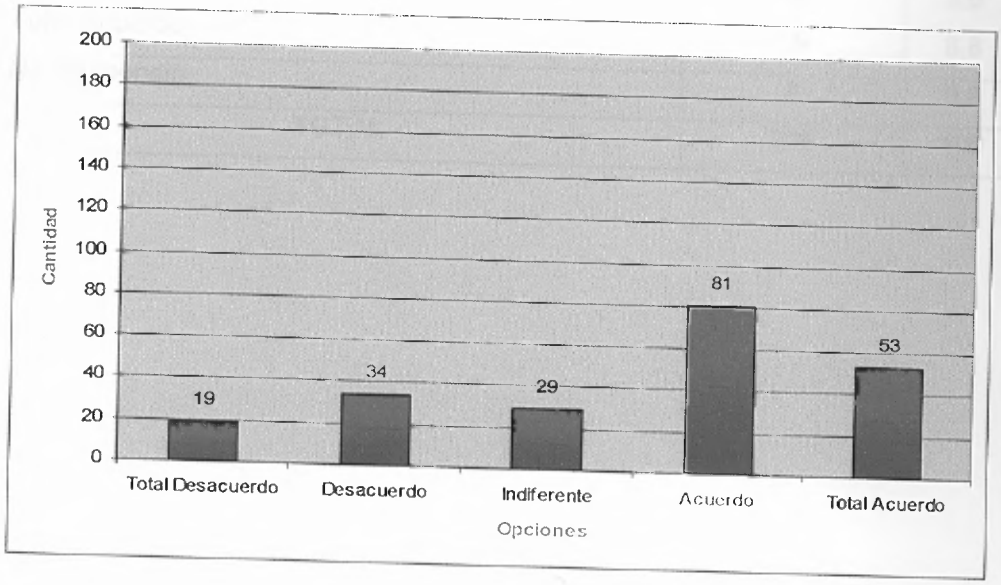
TABLA XXXIV

DEFENDIERA QUE EL TIEMPO DE DESCANSO ES SAGRADO POR LO QUE TODO TRABAJO PUEDE ESPERAR

Si un trabajador defendiera que el tiempo de descanso es sagrado, por lo que todo trabajo puede esperar, por importante que sea la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	19	8,8
Desacuerdo	34	15,7
Indiferente	29	13,4
Acuerdo	81	37,5
Total Acuerdo	53	24,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 32

DEFENDIERA QUE EL TIEMPO DE DESCANSO ES SAGRADO, POR LO QUE TODO TRABAJO PUEDE ESPERAR



En el gráfico se puede observar que un número muy significativo (81) de trabajadores consideran que la mayoría estaría de acuerdo con defender el tiempo de descanso aunque exista un trabajo importante por realizar. Por otra parte, 53 de los encuestados manifestó que estarían en total acuerdo, mientras que 34 contestaron que la mayoría estaría en desacuerdo con esta situación, 29 respondieron que les seria indiferente y por último 19 consideran que estarían en total desacuerdo. Con el resultado obtenido, se pone en evidencia que el personal no se siente comprometido ni identificado con la institución, ya que ponen en primer lugar sus intereses y asuntos personales dejando de lado los objetivos organizacionales.

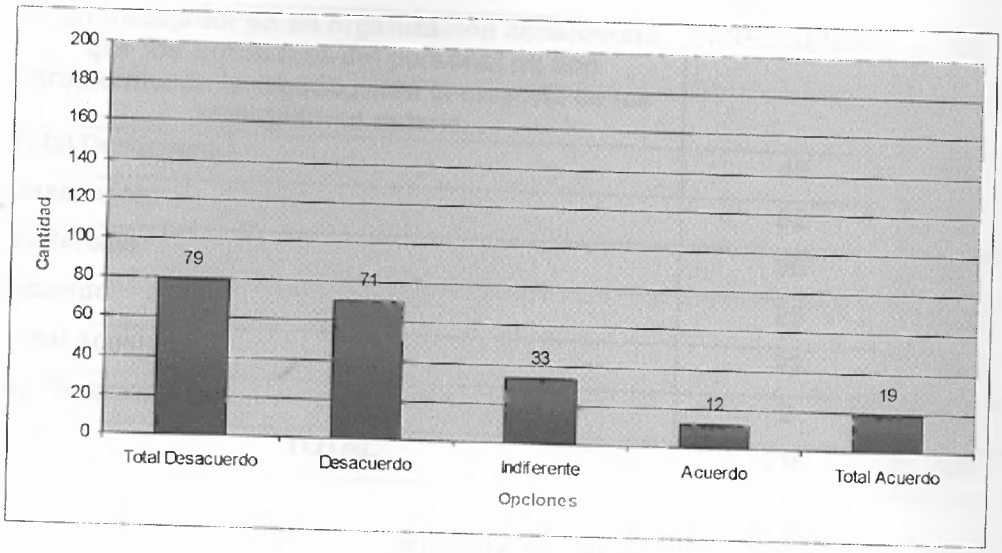
TABLA XXXV

SUGIRIESE QUE LOS EMPLEADOS TRABAJEN AL MINIMO NIVEL DE RENDIMIENTO

Si un trabajador en su organización sugiriese que los empleados trabajen al mínimo nivel de rendimiento la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	79	36,6
Desacuerdo	71	32,9
Indiferente	33	15,3
Acuerdo	12	5,6
Total Acuerdo	19	8,8
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 33

SUGIRIESE QUE LOS EMPLEADOS TRABAJEN AL MINIMO NIVEL DE RENDIMIENTO



Como se puede observar en el siguiente gráfico, un número bastante significativo (79) de la muestra manifiesta que la mayoría de sus compañeros estaría en total desacuerdo si un trabajador le sugiriera al resto del personal que trabajen al mínimo nivel de rendimiento, asimismo otro grupo bastante significativo (71) considera que estarían en desacuerdo. Por otra parte, 33 de los encuestados piensan que les seria indiferente, 19 dicen que estarían en total acuerdo y 12 trabajadores consideraron que estarían de acuerdo. Los resultados obtenidos muestran claramente que la mayor parte de la muestra desaprueba el hecho promover el bajo rendimiento de los trabajadores, ya que los mismos se siente comprometidos con su trabajo esforzándose por alcanzar óptimos resultados en las tareas que les son asignadas.

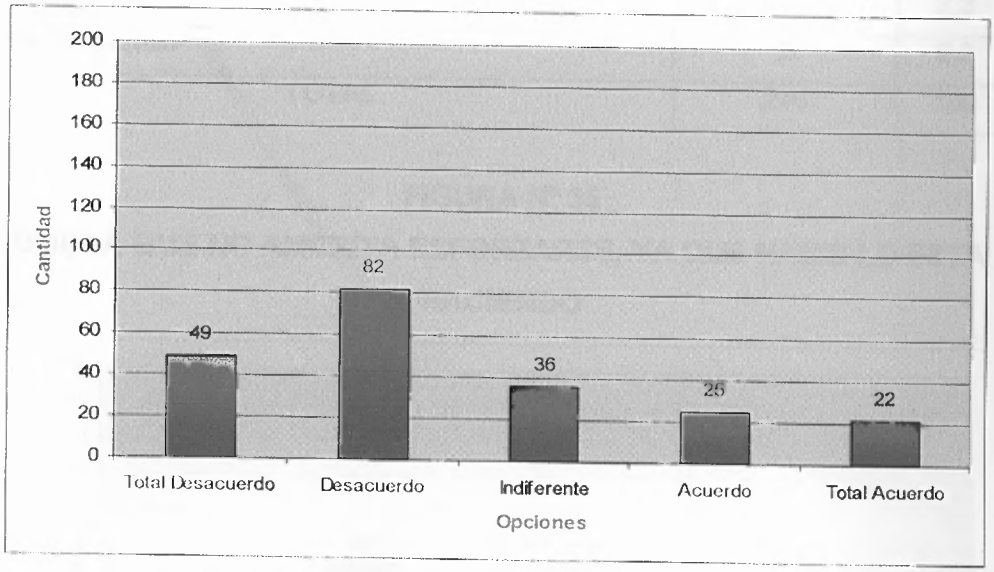
TABLA XXXVI

CONSIDERARA QUE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL NO SON PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION

Si un trabajador en su organización considerara que los problemas del personal no son problemas de la organización la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	49	22,7
Desacuerdo	82	38
Indiferente	36	16,7
Acuerdo	25	11,6
Total Acuerdo	22	10,2
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 34

CONSIDERARA QUE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL NO SON PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION



En el gráfico se puede evidenciar que un número bastante significativo (82) de encuestados manifestó que la mayoría del personal del MINFRA estaría en desacuerdo si un trabajador considerara que los problemas del personal no son problemas de la organización, asimismo 49 contestaron que estarían en total acuerdo. Cabe destacar, que 36

personas piensan que les seria indiferente, 25 consideran que estarían de acuerdo y 22 en total acuerdo. Los resultados obtenidos demuestran claramente que los trabajadores del Ministerio no están dispuestos a dejar de lado sus intereses y asuntos personales para darle prioridad a los organizacionales, lo que evidencia el poco compromiso que existe por parte de los mismos.

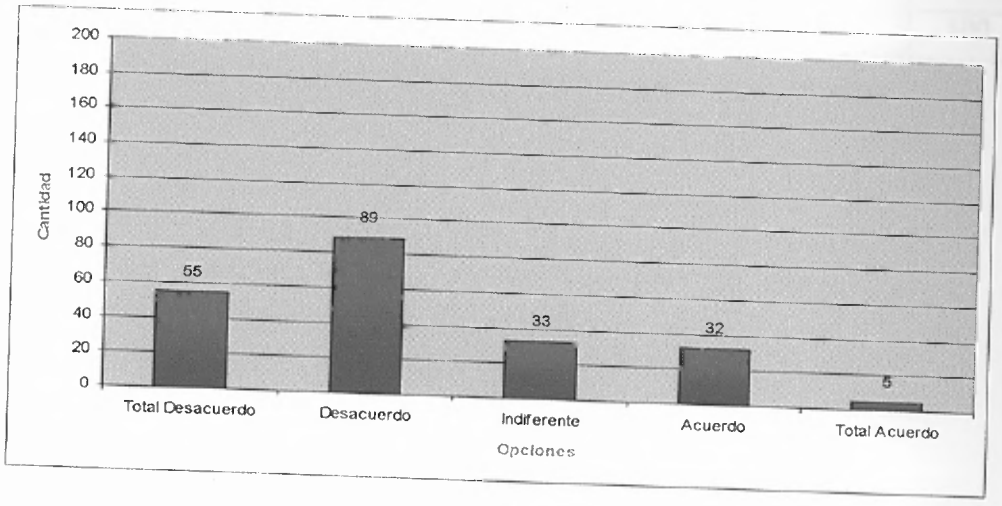
TABLA XXXVII

DIJERA QUE NO AMERITA ESFORZARSE YA QUE NADIE LO ESTA HACIENDO

Si un trabajador en su organización dijera que no amerita esforzarse, ya que nadie lo esta haciendo la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	55	25,5
Desacuerdo	89	41,2
Indiferente	33	15,3
Acuerdo	32	14,8
Total Acuerdo	5	2,3
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 35

DIJERA QUE NO AMERITA ESFORZARSE, YA QUE NADIE LO ESTA HACIENDO



Como se puede observar en el siguiente gráfico, un número muy significativo (89) de trabajadores respondieron que la mayoría del personal estaría en desacuerdo si un funcionario dijera que no amerita esforzarse, ya que nadie lo esta haciendo, asimismo otro grupo significativo (55) de encuestados manifestó que estarían en total desacuerdo. Sin embargo, 33 personas expresaron que les seria indiferente, 32 piensan que estarían de acuerdo y 5 en total acuerdo. Por lo antes expuesto, se puede evidenciar que los funcionarios se sienten comprometidos con su trabajo y con las actividades que se realizan en la organización por lo que desaprueban este supuesto de forma inminente.

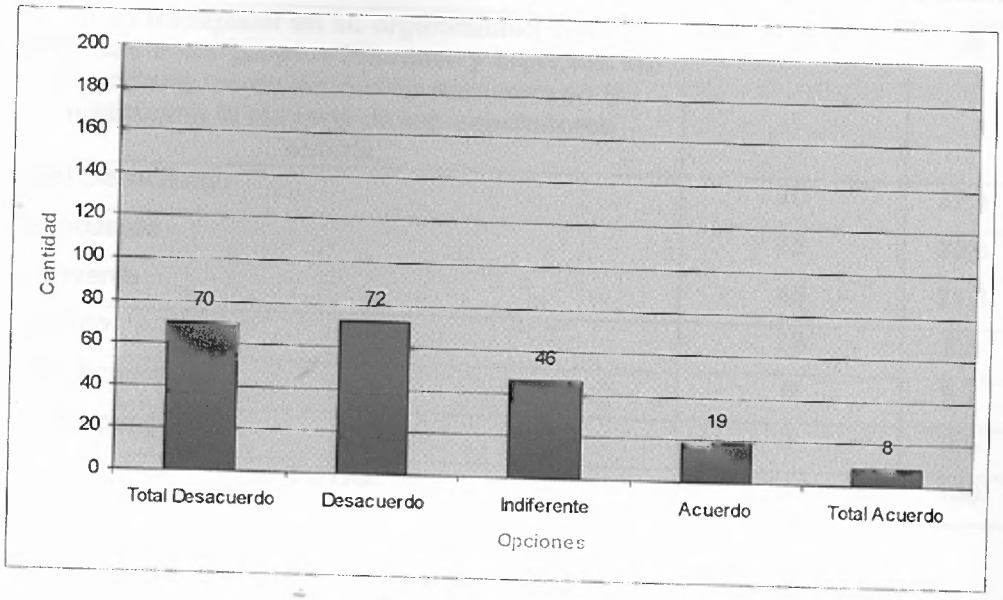
TABLA XXXVIII

EXPLICARA QUE SUS FALLAS SE DEBEN AL POCO APOYO E INCOMPETENCIA DE LOS DEMAS

Si un trabajador en su organización explicara que sus fallas se deben al poco apoyo e incompetencia de los demás la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	70	32,4
Desacuerdo	72	33,3
Indiferente	46	21,3
Acuerdo	19	8,8
Total Acuerdo	8	3,7
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 36

EXPLICARA QUE SUS FALLAS SE DEBEN AL POCO APOYO E INCOMPETENCIA DE LOS DEMAS



En el siguiente gráfico se observa que un número bastante significativo de trabajadores (72) expreso que la mayoría de los miembros de la organización estaría en desacuerdo si un funcionario explicara que sus fallas se deben al poco apoyo e incompetencia de los demás, de igual forma un grupo muy significativo (70) manifestó que estaría en total desacuerdo. Sin embargo, 46 encuestados consideran que les seria indiferente, 19 respondieron que estarían de acuerdo y 8 en total acuerdo. Los resultados evidencian que la mayoría del personal del Ministerio esta comprometido con su trabajo, asumen sus fallas y errores con responsabilidad y tratan de corregirlos con la mayor ética posible.

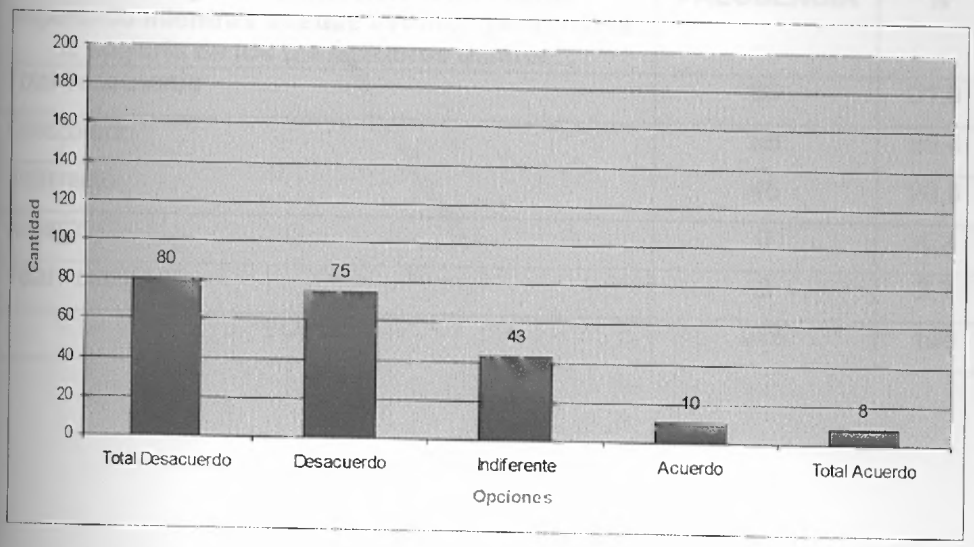
TABLA XXXIX

DIERA PRIORIDAD A SUS PROPIOS INTERESES Y OBJETIVOS SIN IMPORTARLE LOS DE LAS DEMAS PERSONAS EN LA INSTITUCION

Si un trabajador en su organización diera prioridad a sus propios intereses y objetivos sin importarle los de las demás personas en la institución la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	70	32,4
Desacuerdo	72	33,3
Indiferente	46	21,3
Acuerdo	19	8,8
Total Acuerdo	8	3,7
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 37

DIERA PRIORIDAD A SUS PROPIOS INTERESES Y OBJETIVOS SIN IMPORTARLE LOS DE LAS DEMAS PERSONAS EN LA INSTITUCION



Como se puede observar en el siguiente gráfico un gran número de trabajadores (80) expreso que la mayoría de sus compañeros estaría en total desacuerdo si un funcionario diera prioridad a sus propios intereses y objetivos sin importarle los de las demás personas de la organización, de igual forma otro grupo bastante significativo (75) manifestó que estarían

en desacuerdo. Sin embargo, 43 encuestados consideran que les seria indiferente, 10 respondieron que estarían de acuerdo y 8 en total acuerdo. Por lo antes expuesto, se evidencia claramente que los miembros de la institución se sienten comprometidos tanto con la organización como con sus compañeros, dejando de lado sus asuntos personales dándole prioridad a todo lo que forma parte de la misma.

Indicador de Motivación

El indicador de motivación se encuentra reflejado en el cuestionario en los ítems Nº 7, 19, 31, 37 y 41, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

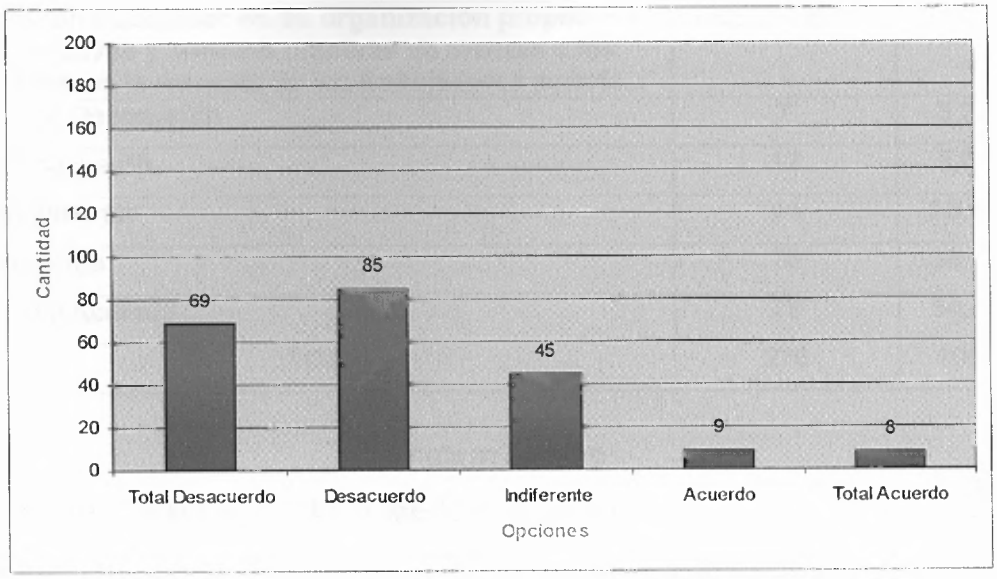
TABLA XXXX

MANTUVIERA A UN CLIENTE ESPERANDO MIENTRAS ATIENDE ASUNTOS PERSONALES

Si un trabajador mantuviera a un cliente esperando mientras atiende asuntos personales la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	69	31,9
Desacuerdo	85	39,4
Indiferente	45	20,8
Acuerdo	9	4,2
Total Acuerdo	8	3,7
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 38

MANTUVIERA A UN CLIENTE ESPERANDO MIENTRAS ATIENDE ASUNTOS PERSONALES



Como se puede observar en el gráfico la mayoría de los encuestados (85) consideran que sus compañeros estarían en desacuerdo si un trabajador mantuviese a un cliente esperando por atender sus asuntos personales, 69 de ellos manifestaron que estarían en total desacuerdo, mientras que 45 piensan que les seria indiferente. Sin embargo, un pequeño grupo (9) respondieron que estarían de acuerdo y otro grupo (8) contesto que estarían en total desacuerdo. Estos resultados nos muestran que el personal desaprobaría dicha conducta, debido a que los funcionarios del Ministerio se sienten motivados y satisfechos al prestar un servicio de calidad a sus clientes tanto internos como externos.

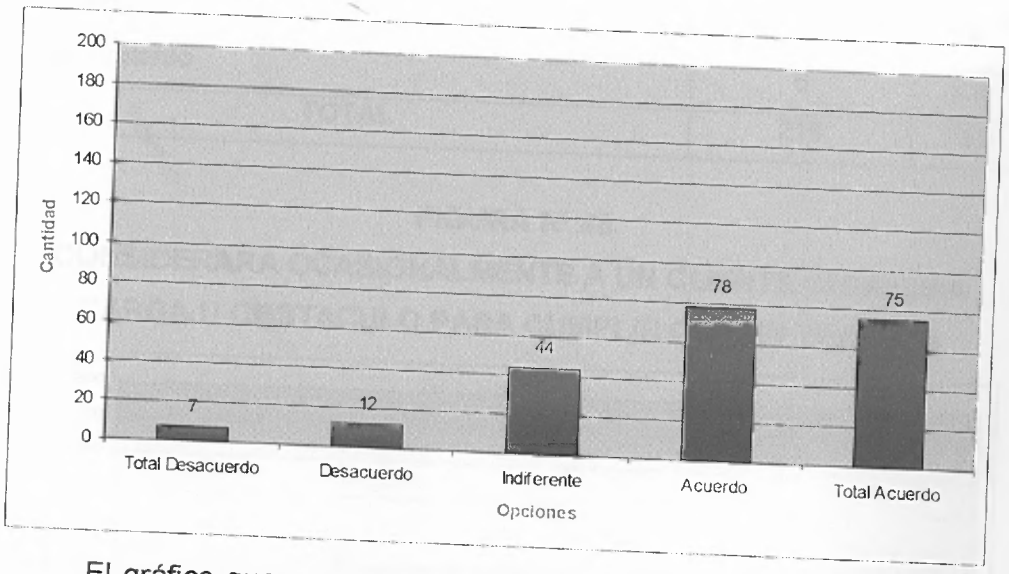
TABLA XXXXI

PROPUSIERA NUEVAS Y MEJORES MANERAS DE ATENDER A LOS CLIENTES

Si un trabajador en su organización propusiera nuevas y mejores maneras de atender a los clientes la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	7	3,2
Desacuerdo	12	5,6
Indiferente	44	20,4
Acuerdo	78	36,1
Total Acuerdo	75	34,7
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 39

PROPUSIERA NUEVAS Y MEJORES MANERAS DE ATENDER A LOS CLIENTES



El gráfico que se presenta a continuación muestra claramente que un número muy significativo de trabajadores (78) consideran que la mayoría del personal que labora en el MINFRA estaría de acuerdo si un funcionario propusiera nuevas y mejoras maneras de atender a los clientes, al mismo tiempo se observa otro grupo bastante significativo (75) de encuestados que manifiestan que estarían en total acuerdo. Sin embargo, 44 trabajadores expresaron que les seria indiferente, 12

respondieron que estarían en desacuerdo y 7 en total desacuerdo. En los resultados obtenidos se evidencia que la mayoría del personal aprueba la iniciativa de participar y aportar ideas nuevas que mejoren los procesos organizacionales. Esto se logra cuando se cuenta con funcionarios que se sienten motivados e identificados con labor que realizan.

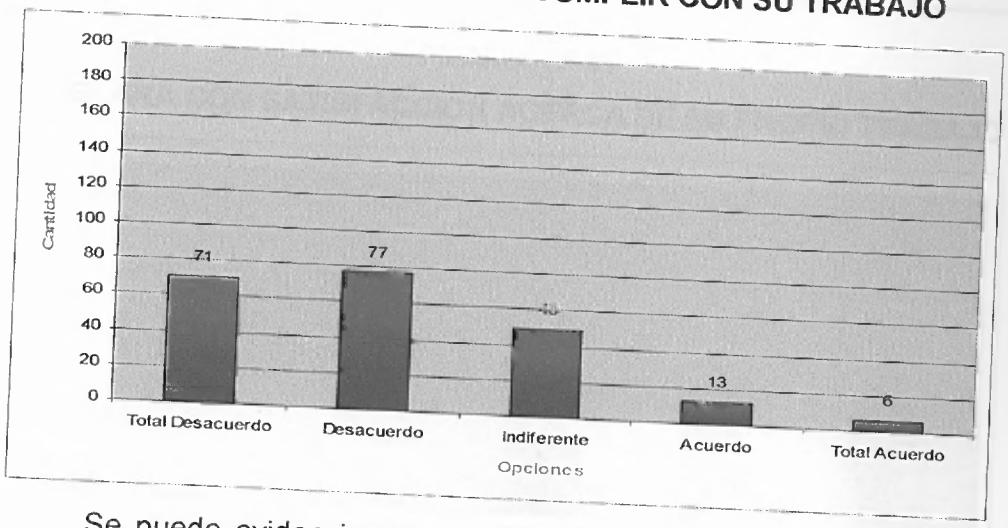
TABLA XXXXII

CONSIDERARA OCASIONALMENTE A UN CLIENTE COMO UNA CARGA U OBSTACULO PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO

Si un trabajador en su organización considerara ocasionalmente a un cliente como una carga u obstáculo para cumplir con su trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	71	32,9
Desacuerdo	77	35,6
Indiferente	49	22,7
Acuerdo	13	6
Total Acuerdo	6	2,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 40

CONSIDERARA OCASIONALMENTE A UN CLIENTE COMO UNA CARGA U OBSTACULO PARA CUMPLIR CON SU TRABAJO



Se puede evidenciar en el siguiente gráfico que un número muy significativo de trabajadores (77) expreso que la mayoría de sus

compañeros estaría en desacuerdo si un funcionario considerara a un cliente como una carga u obstáculo para cumplir con su trabajo, de igual manera otro grupo bastante significativo (71) manifestó que estarían en total desacuerdo. Por otra parte, un grupo de 49 personas piensan que les seria indiferente, 13 consideraron que estarían en total acuerdo y 6 en total acuerdo. Los resultados muestran el rechazo de los miembros de la organización ante este supuesto, debido a que los mismos se esfuerzan por prestar un servicio de calidad a los clientes, ya que se encuentran motivados y satisfechos con labor que realizan y que los caracteriza como servidores públicos.

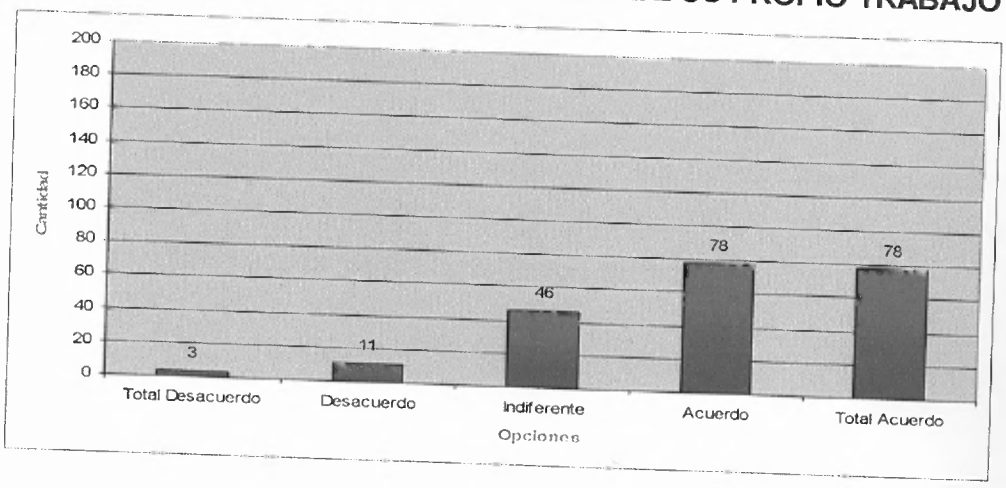
TABLA XXXXIII

HABLARA CON SATISFACCION ACERCA DE SU PROPIO TRABAJO

Si un trabajador en su organización hablara con satisfacción acerca de su propio trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	3	1,4
Desacuerdo	11	5,1
Indiferente	46	21,3
Acuerdo	78	36,1
Total Acuerdo	78	36,1
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 41

HABLARA CON SATISFACCION ACERCA DE SU PROPIO TRABAJO



En este gráfico se puede observar dos resultados similares, constituido cada grupo por 78 trabajadores los cuales consideran que sus compañeros estarían de acuerdo y total acuerdo si un funcionario hablara con satisfacción acerca de su propio trabajo. Otra parte de la muestra, conformada por 46 encuestados manifestó que les seria indiferente, 11 expresaron que estarían en desacuerdo y 3 en total desacuerdo. Como se puede evidenciar en los resultados la mayoría de los trabajadores del MINFRA se encuentran a gusto con el trabajo que realizan, manifiestan constantemente su satisfacción y motivación en los diversos roles que les son encomendados, brindando un servicio de calidad a los clientes.

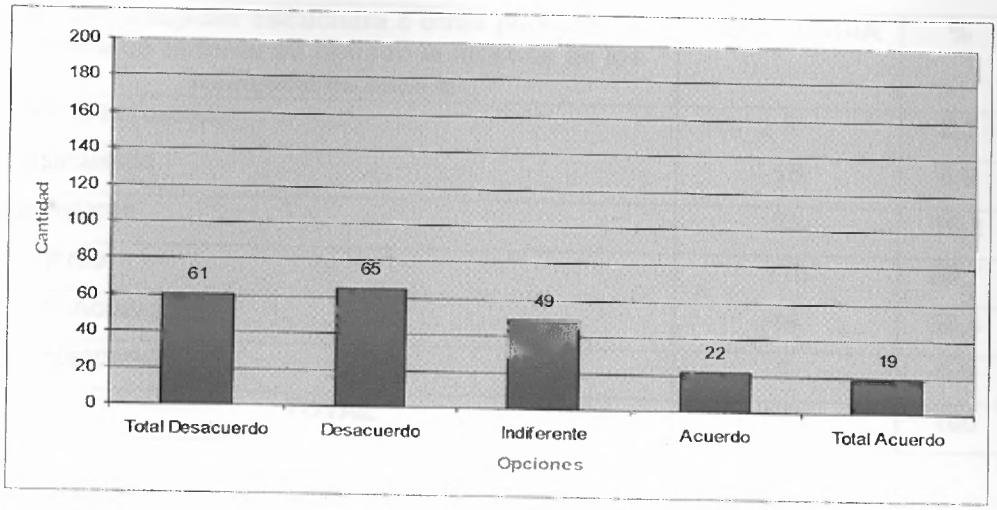
TABLA XXXXIV

CONSIDERARA QUE NO MERECE LA PENA INVENTAR NADA PORQUE AQUÍ YA SE PROBO Y NO FUNCIONO

Si un trabajador en su organización considerara que no merece la pena inventar nada porque aquí ya se probó y no funciono la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	61	28,2
Desacuerdo	65	30,1
Indiferente	49	22,7
Acuerdo	22	10,2
Total Acuerdo	19	8,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 42

CONSIDERARA QUE NO MERECE LA PENA INVENTAR NADA PORQUE AQUÍ YA SE PROBO Y NO FUNCIONO



En el gráfico se observa que gran parte de la muestra (65) considera que la mayoría de los miembros de la organización estaría en desacuerdo si un trabajador considerara que no merece la pena inventar nada porque en varias oportunidades se probo y no dio resultado, asimismo otra parte significativa de la muestra (61) manifestó que estaría en total desacuerdo. Cabe destacar, que 49 funcionarios expresaron que les seria indiferente, 22 señalaron que estarían de acuerdo y 19 en total acuerdo. Como se puede evidenciar, el personal de MINFRA se siente satisfecho y motivado con su trabajo por lo que se encuentra dispuesto a participar y aportar ideas para mejorar los procesos de su área de trabajo.

Indicador de Comunicación

El indicador de comunicación se encuentra inmerso en el instrumento de recolección de datos en los ítems Nº 3, 10, 35 y 46, los resultados obtenidos se presentan a continuación:

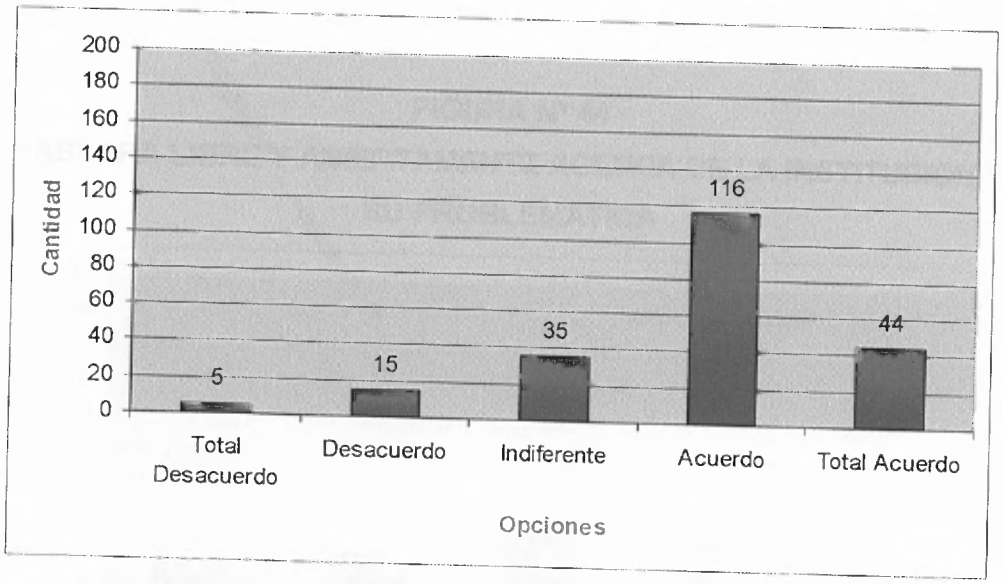
TABLA XXXXV

ESCUCHARA A OTRAS PERSONAS Y TRATARA DE OBTENER SU OPINION

Si un trabajador escuchara a otras personas y tratara de obtener su opinión la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	5	2,3
Desacuerdo	15	6,9
Indiferente	35	16,2
Acuerdo	116	53,7
Total Acuerdo	44	20,4
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 43

ESCUCHARA A OTRAS PERSONAS Y TRATARA DE OBTENER SU OPINION



El gráfico que se presenta a continuación muestra claramente que un número considerable de encuestados (116) considera que la mayoría de los funcionarios del MINFRA estaría de acuerdo con escuchar y obtener la opinión de otras personas de la institución, 44 de ellos piensa que estarían en total acuerdo, 35 respondieron que les seria indiferente, mientras que 15 estaría en desacuerdo y 5 en total desacuerdo. Como se

puede observar existe un gran flujo en los canales de comunicación entre los miembros de la organización lo que permite tener un clima de comprensión y confianza entre sus miembros.

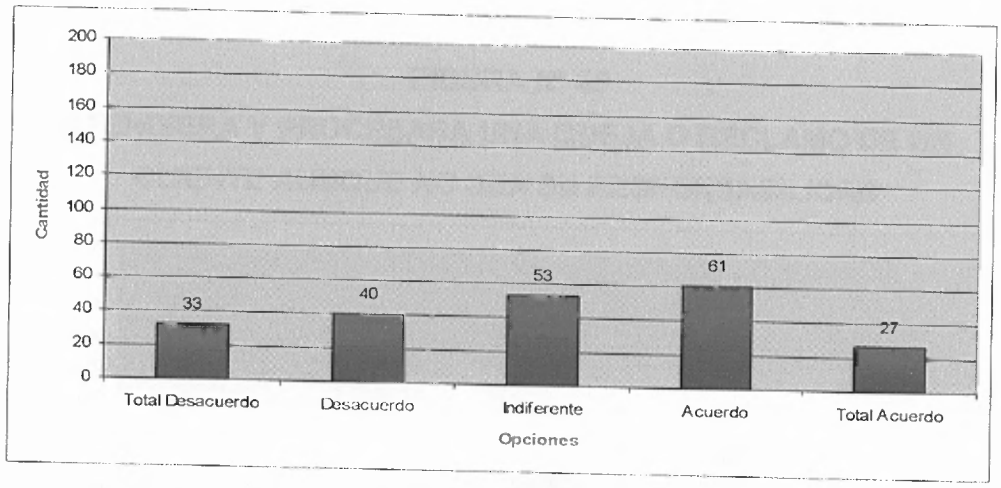
TABLA XXXXVI

HABLARA LIBRE Y ABIERTAMENTE ACERCA DE LA INSTITUCION Y SU PROBLEMATICA

Si un trabajador en su organización hablara libre y abiertamente acerca de la institución y su problemática la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	33	15,3
Desacuerdo	40	18,5
Indiferente	53	24,5
Acuerdo	61	28,2
Total Acuerdo	27	12,5
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 44

HABLARA LIBRE Y ABIERTAMENTE ACERCA DE LA INSTITUCION Y SU PROBLEMATICA



Como se puede evidenciar en el siguiente gráfico un número significativo (61) de la muestra seleccionada considera que la mayoría de los miembros de la organización estaría de acuerdo si un trabajador

hablara libre y abiertamente del organismo y su problemática, un grupo significativo (53) de los encuestados piensan que les seria indiferente, mientras que otro grupo (40) consideran que estarían en desacuerdo. Sin embargo, 33 de los trabajadores respondieron que estarían en total desacuerdo y otros 27 en total acuerdo. Los resultados obtenidos están bastante parejos entre las opciones presentadas, sin embargo gran parte de la muestra se inclina en promover y facilitar el libre flujo de la información en la organización.

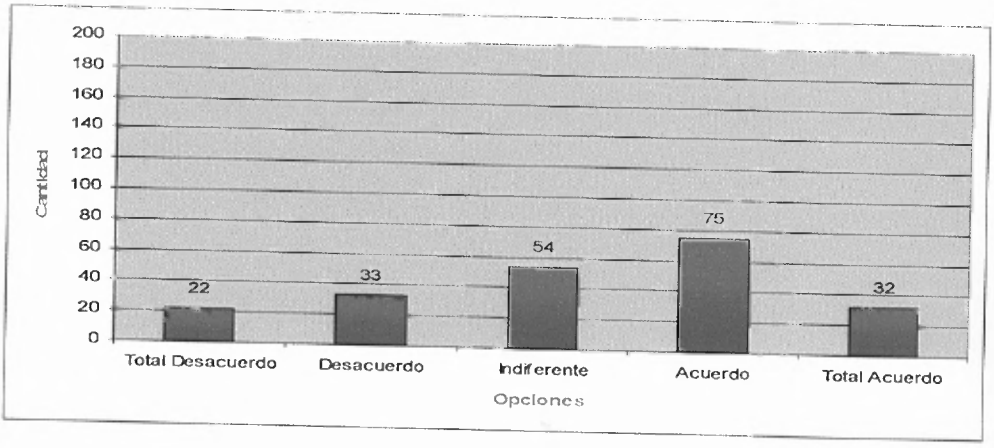
TABLA XXXXVII

ATENDIERA Y PROCESARA UNA QUEJA O RECLAMO DE UN CLIENTE AUNQUE NO SEA SU RESPONSABILIDAD

Si un trabajador en su organización atendiera y procesara una queja o reclamo de un cliente aunque no sea su responsabilidad la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	22	10,2
Desacuerdo	33	15,3
Indiferente	54	25
Acuerdo	75	34,7
Total Acuerdo	32	14,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 45

ATENDIERA Y PROCESARA UNA QUEJA O RECLAMO DE UN CLIENTE AUNQUE NO SEA SU RESPONSABILIDAD



Como se puede observar en el gráfico un número muy significativo de funcionarios (75) manifestó que la mayoría de sus compañeros estaría de acuerdo si un trabajador atendiera y procesara una queja o reclamo de un cliente aunque no sea su responsabilidad, mientras que otro grupo significativo (54) de la muestra en estudio considera que les seria indiferente. Por otra parte, 33 trabajadores expresaron que estarían en desacuerdo, 32 en total acuerdo y 22 en total desacuerdo. Los resultados de este gráfico muestran claramente que los miembros de la organización están dispuestos a facilitar el flujo de información a fin de prestar un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos y a colaborar con sus compañeros aunque la tarea que estén realizando no sea de su responsabilidad.

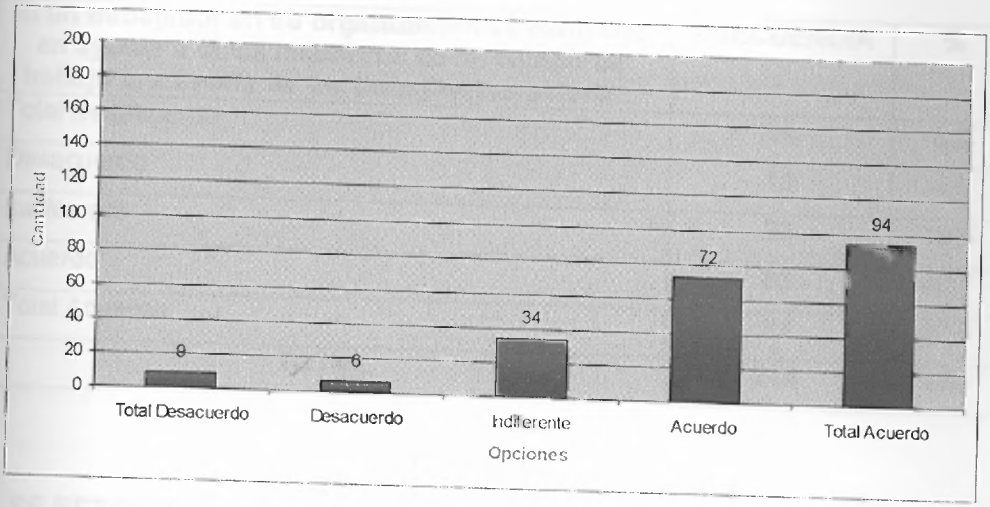
TABLA XXXXVIII

CONTESTARA ESTE CUESTIONARIO DE UNA MANERA CIEN POR CIENTO HONESTA

Si un trabajador en su organización contestara este cuestionario de una manera cien por ciento honesta la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	9	4,2
Desacuerdo	6	2,8
Indiferente	34	15,7
Acuerdo	72	33,3
Total Acuerdo	94	43,5
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 46

CONTESTARA ESTE CUESTIONARIO DE UNA MANERA CIEN POR CIENTO HONESTA



En el gráfico se observa un gran número de trabajadores (94) que consideran que la mayoría de sus compañeros estaría en total acuerdo si un funcionario contestara este cuestionario de una manera cien por ciento honesta, asimismo otro numero muy significativo (72) manifestó que estarían de acuerdo. Cabe destacar, que 34 personas respondieron que les seria indiferente, 9 expresaron que estarían en total desacuerdo y 6 en desacuerdo. Como se puede evidenciar, la mayoría del personal se encuentra dispuesto a brindar una información clara y honesta acerca de la organización, a través canales de comunicación abiertos y horizontales.

Indicador de Relaciones Interpersonales

El indicador de relaciones interpersonales se encuentra reflejado en el cuestionario en los ítems Nº 15, 27, 30, 32, 34 y 39, los resultados obtenidos se muestran a continuación:

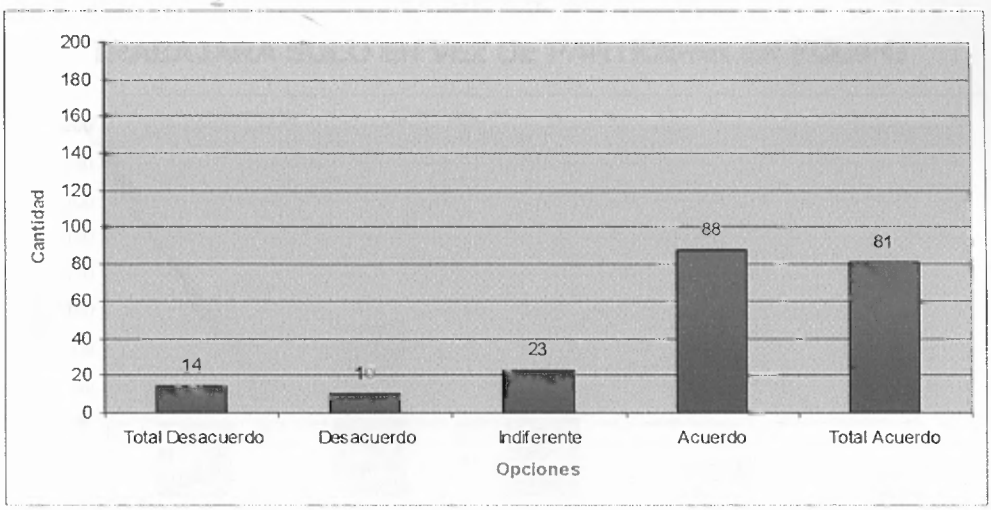
TABLA XXXXIX

SE ESFORZARA EN AYUDAR A OTROS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO

Si un trabajador en su organización se esforzara en ayudar a otros miembros de su equipo de trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	14	6,5
Desacuerdo	10	4,6
Indiferente	23	10,6
Acuerdo	88	40,7
Total Acuerdo	81	37,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 47

SE ESFORZARA EN AYUDAR A OTROS MIEMBROS DE SU EQUIPO DE TRABAJO



En el gráfico se puede observar que gran parte de los encuestados (88) consideran que la mayoría de los trabajadores estaría de acuerdo si un funcionario se esforzara en ayudar a otros miembros de su equipo de trabajo, otro número bastante significativo (81) de trabajadores respondió que estarían en total acuerdo. Sin embargo, 23 funcionarios manifestaron que les seria indiferente, 24 que estarían en total desacuerdo y 10 en desacuerdo. El resultado obtenido en esta pregunta muestra claramente que la mayor parte de la muestra considera positivo que un trabajador

manifieste disposición de colaborar con sus compañeros y este dispuesto a relacionarse con los mismos y trabajar en equipo.

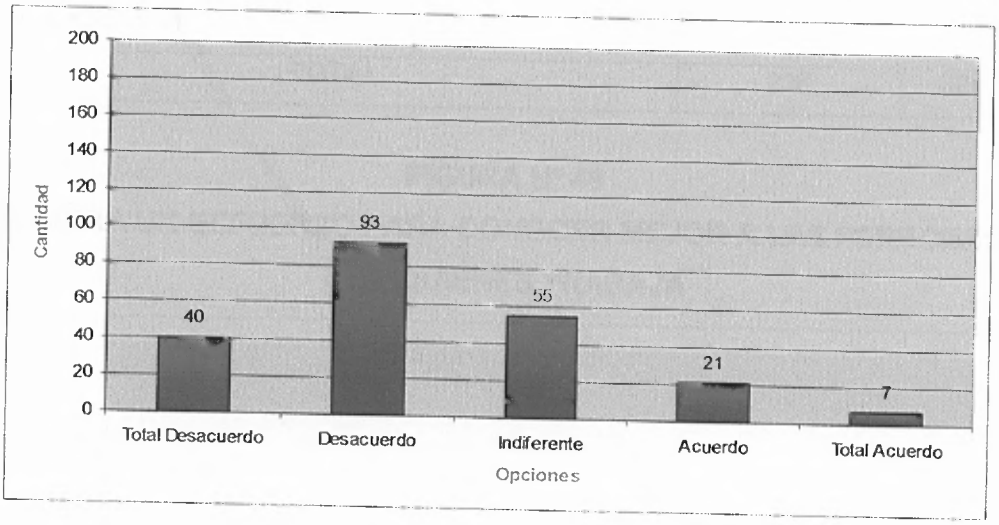
TABLA L

TRABAJARA SOLO EN VEZ DE PARTICIPAR EN EQUIPO

Si un trabajador en su organización trabajara sólo, en vez de participar en equipo para cumplir con el trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	40	18,5
Desacuerdo	93	43,1
Indiferente	55	25,5
Acuerdo	21	9,7
Total Acuerdo	7	3,2
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 48

TRABAJARA SOLO EN VEZ DE PARTICIPAR EN EQUIPO



En el gráfico se muestra claramente que un número bastante significativo (93) de encuestados consideran que la mayoría de sus compañeros estaría en desacuerdo si un funcionario trabajara solo y no en equipo para cumplir con el trabajo, sin embargo otro grupo significativo (55) manifestó que les seria indiferente. Cabe destacar, que 40 trabajadores expresaron que estarían en total desacuerdo, 21 piensan

que estarían de acuerdo y 7 en total acuerdo. Los resultados obtenidos señalan que la gran mayoría desaprueba que no se trabaje en equipo, lo que nos muestra claramente que los trabajadores se encuentran dispuestos a participar y propiciar el trabajo en equipo en pro de lograr mejores resultados en las actividades que realizan.

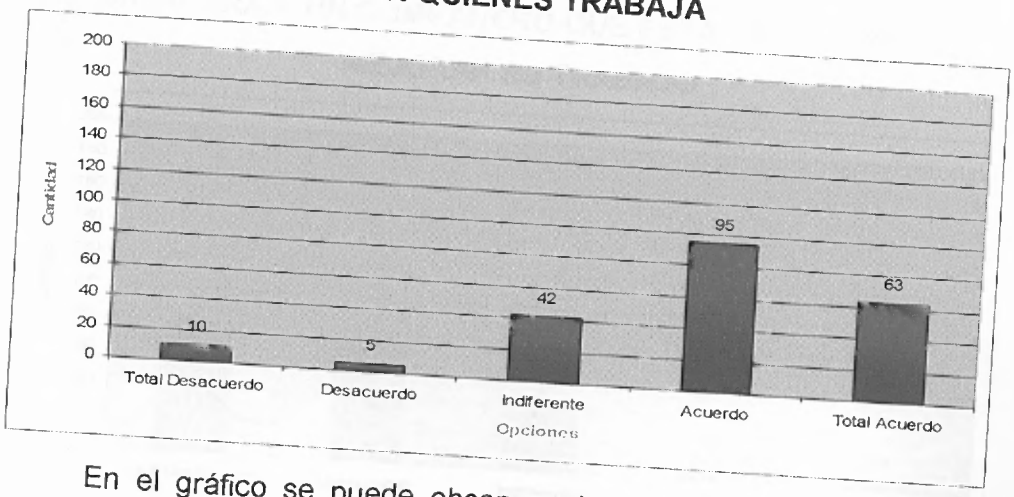
TABLA LI

HICIERA UN ESFUERZO PARA CONOCER MEJOR A LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA

Si un trabajador en su organización hiciera un esfuerzo para conocer mejor a las personas con quienes trabaja la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	10	4,6
Desacuerdo	5	2,3
Indiferente	42	19,4
Acuerdo	95	44
Total Acuerdo	63	29,2
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 49

HICIERA UN ESFUERZO PARA CONOCER MEJOR A LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA



En el gráfico se puede observar claramente el gran número de personas (95) que consideran que la mayoría de los trabajadores estaría

de acuerdo si un funcionario hiciera un esfuerzo por conocer a las personas con quienes trabaja; asimismo un número significativo de encuestados (63) manifestaron que estarían en total acuerdo. Sin embargo, 42 funcionarios piensan que les seria indiferente, 10 expresaron que estarían en total desacuerdo y 5 en desacuerdo. Por lo antes expuesto, se puede evidenciar que el personal del organismo se encuentra dispuesto a relacionarse e integrarse con sus compañeros de trabajo, propiciando un clima de confianza y fraternidad.

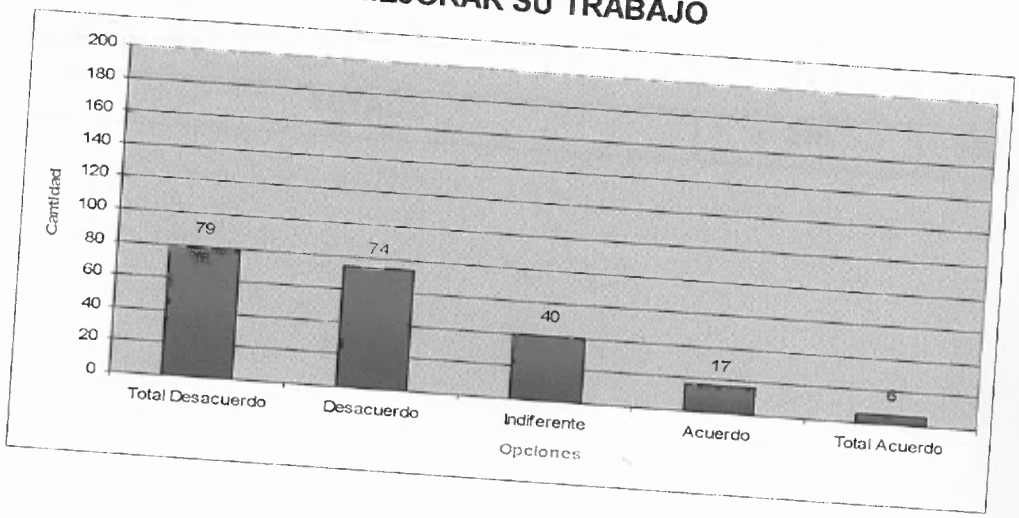
TABLA LII

CRITICARA A UN COMPAÑERO QUE ESTA TRATANDO DE MEJORAR SU TRABAJO

Si un trabajador en su organización criticara a un compañero que está tratando de mejorar su trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	**FRECUENCIA**	**%**
Total Desacuerdo	79	36,
Desacuerdo	74	34,3
Indiferente	40	18,5
Acuerdo	17	7,9
Total Acuerdo	6	2,8
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 50

CRITICARA A UN COMPAÑERO QUE ESTA TRATANDO DE MEJORAR SU TRABAJO



En el gráfico se observa que un gran número de trabajadores (79) manifestó que la mayoría de sus compañeros estaría en total desacuerdo si un funcionario criticara a un compañero que esta tratando de mejorar su trabajo, asimismo otro grupo bastante significativo (74) consideraron que estarían en desacuerdo. Sin embargo, 40 encuestados piensan que les seria indiferente, 17 expresaron que estarían de acuerdo y 6 en total desacuerdo. Por lo antes expuesto, se puede evidenciar que dentro de la institución existe un clima de compañerismo y de trabajo en equipo, donde no se admiten críticas destructivas y dañinas a los miembros de la organización, que pongan el riesgo el clima amigable y de confianza que existe entre sus miembros.

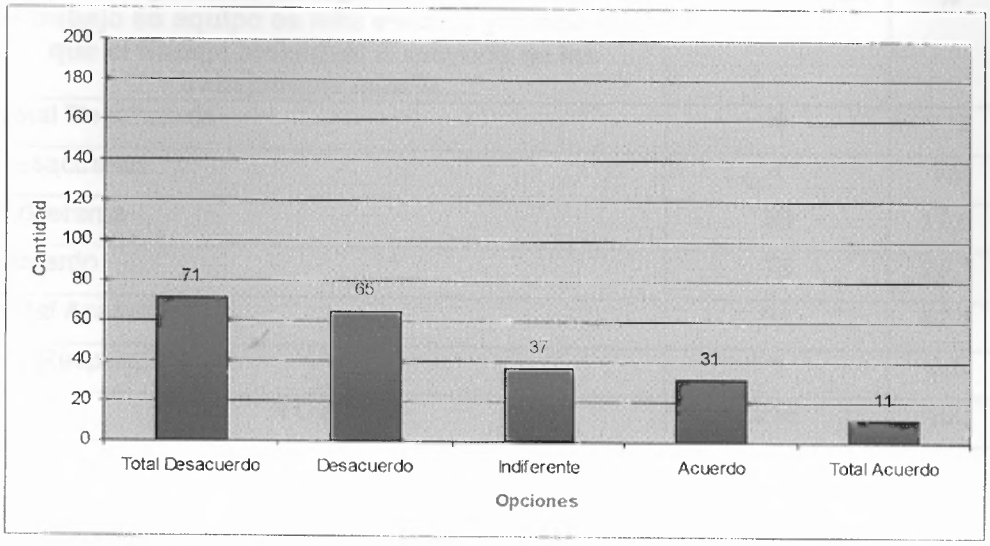
TABLA LIII

HABLARA ABIERTAMENTE ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE EL GRUPO NOMBRANDO PERSONAS O PROBLEMAS INTERPERSONALES

Si un trabajador en su organización hablara abiertamente acerca de los problemas que tiene el grupo nombrando personas o problemas interpersonales la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	71	32,9
Desacuerdo	65	30,1
Indiferente	37	17,1
Acuerdo	31	14,4
Total Acuerdo	11	5,1
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 51

HABLARA ABIERTAMENTE ACERCA DE LOS PROBLEMAS QUE TIENE EL GRUPO NOMBRANDO PERSONAS O PROBLEMAS INTERPERSONALES



En el gráfico que se muestra a continuación se puede evidenciar que existe un gran número (71) de trabajadores que considera que la mayoría del personal del Ministerio estaría en total desacuerdo si un trabajador hablara abiertamente acerca de los problemas que tiene el grupo nombrando personas o problemas interpersonales, asimismo otro grupo significativo (65) manifestó que estarían en desacuerdo. Sin embargo, 37 encuestados expresaron que les seria indiferente, 31 respondieron que estarían de acuerdo y 11 en total acuerdo. Los resultados de la muestra en estudio ponen en manifiesto el desacuerdo ante la exposición de los problemas que podrían existir entre un grupo de trabajo, demostrando claramente que en el MINFRA existe un clima donde predomina una buena relación entre compañeros de trabajo, respeto entre sus miembros y discreción ante los problemas que pudieran surgir en algún momento.

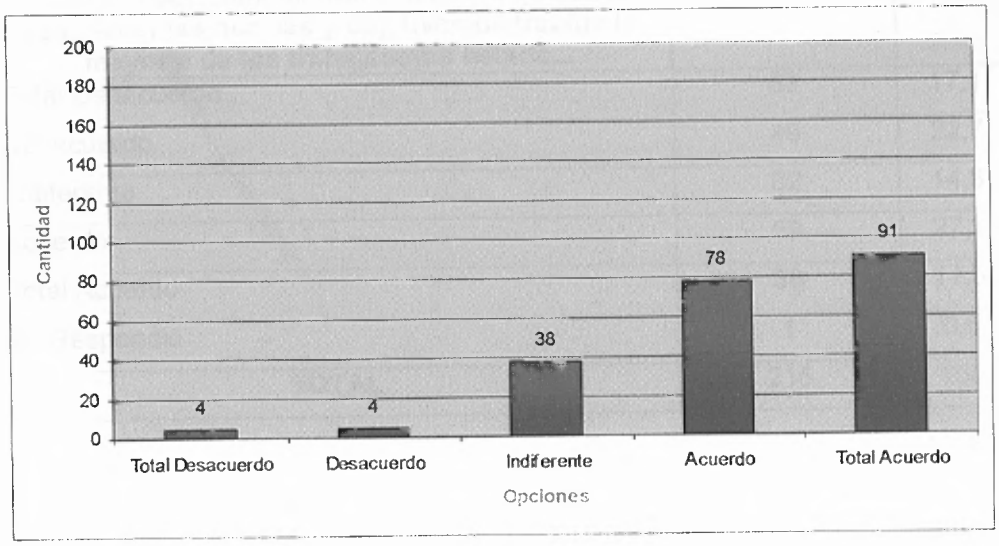
TABLA LIV

OPINARA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES MAS EFECTIVO Y PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO INDIVIDUAL

Si un trabajador en su organización opinara que el trabajo en equipo es más efectivo y productivo que el trabajo individual la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	4	1,9
Desacuerdo	4	1,9
Indiferente	38	17,6
Acuerdo	78	36,1
Total Acuerdo	91	42,1
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 52

OPINARA QUE EL TRABAJO EN EQUIPO ES MAS EFECTIVO Y PRODUCTIVO QUE EL TRABAJO INDIVIDUAL



Este gráfico muestra claramente que la mayoría de los encuestados (91) considera que sus compañeros estarían en total acuerdo si un trabajador opinara que el trabajo en equipo es más efectivo y productivo que el trabajo individual, asimismo otro grupo significativo (78) respondió que estarían de acuerdo. Por otra parte, 38 manifestaron

que les seria indiferente, 4 expresaron que estarían en desacuerdo y 4 más en total desacuerdo. Como se puede evidenciar la mayoría del personal se encuentra dispuesto a trabajar en equipo con el fin de lograr mejores resultados en el trabajo y afianzar un clima de compañerismo y confianza entre los miembros.

Indicador de Percepción del personal hacia su supervisor

El indicador de percepción del personal hacia su supervisor se encuentra inmerso en el instrumento de recolección de datos en los ítems Nº 12, 22 y 24, los resultados obtenidos son los siguientes:

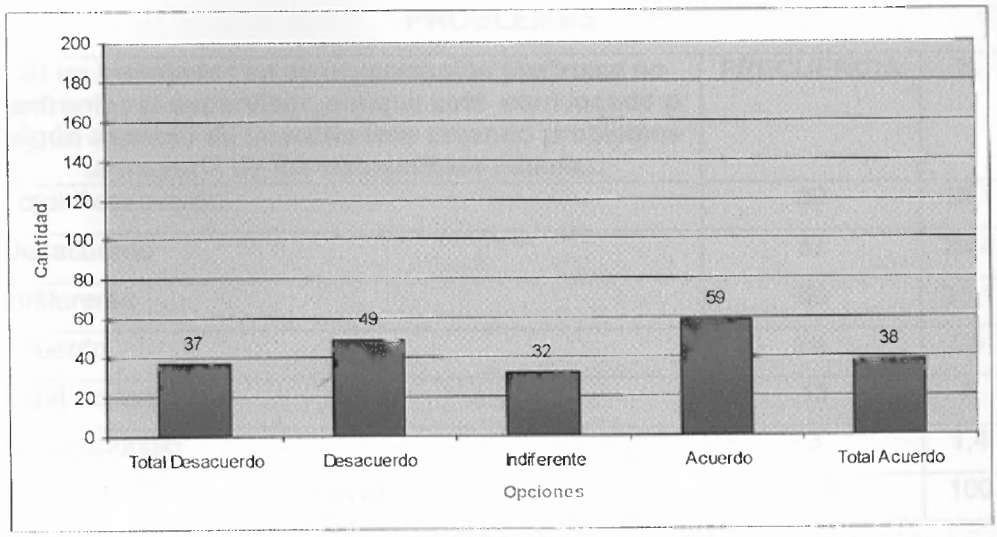
TABLA LV

CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO LA UNICA PERSONA QUE DEBE ESTABLECER LAS NORMAS Y OBJETIVOS DE TRABAJO

Si un trabajador en su organización considerara al supervisor como la única persona que debe establecer las normas y objetivos de trabajo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	37	17,1
Desacuerdo	49	22,7
Indiferente	32	14,8
Acuerdo	59	27,3
Total Acuerdo	38	17,6
No Respondió	1	0,5
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 53

CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO LA UNICA PERSONA QUE DEBE ESTABLECER LAS NORMAS Y OBJETIVOS DE TRABAJO



Este gráfico muestra claramente que un número significativo (59) de funcionarios considera que la mayoría estaría de acuerdo si un trabajador considerara al supervisor como la única persona que debe establecer las normas y objetivos de trabajo, sin embargo un número también significativo (49) respondió que estarían en desacuerdo. Por otra parte, existen dos (2) grupos bastante parejos que manifestaron por un parte que estarían en total acuerdo (38) y el otro en total desacuerdo (37); mientras que para 32 de los encuestados les seria indiferente. Como se puede evidenciar los resultados están bastante parejos, pero la mayoría aprueba el hecho que el supervisor sea quien lleve todo el control del trabajo y el mismo será el encargado de dictar las pautas y directrices a seguir para la realización del trabajo.

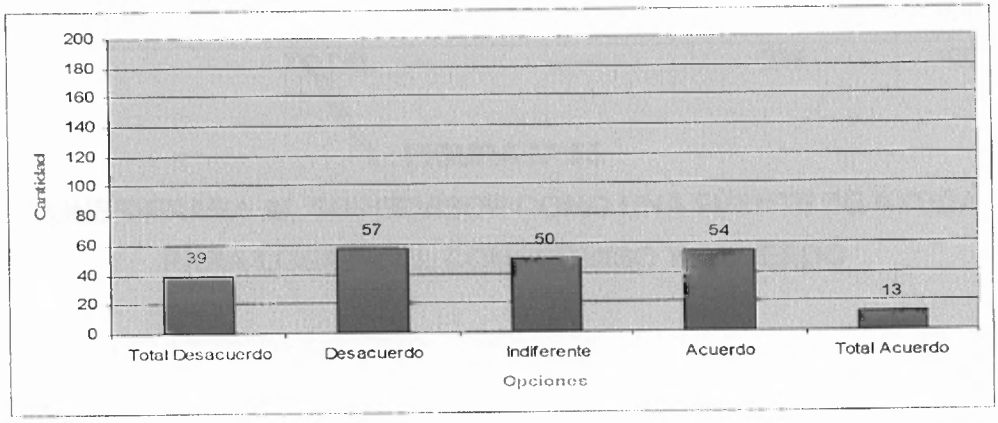
TABLA LVI

PREFIRIESE NO ENFRENTAR AL SUPERVISOR AUNQUE ESTE EQUIVOCADO O ALGUN ASPECTO DE SU ESTILO ESTE CREANDO PROBLEMAS

Si un trabajador en su organización prefiriese no enfrentar al supervisor, aunque esté equivocado o algún aspecto de su estilo este creando problemas la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	39	18,1
Desacuerdo	57	26,4
Indiferente	50	23,1
Acuerdo	54	25
Total Acuerdo	13	6
No Respondió	3	1,4
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 54

PREFIRIESE NO ENFRENTAR AL SUPERVISOR AUNQUE ESTE EQUIVOCADO O ALGUN ASPECTO DE SU ESTILO ESTE CREANDO PROBLEMAS



Como se puede observar en el gráfico los resultados obtenidos están bastante parejos, existe un grupo de 57 funcionarios que manifestaron que la mayoría de sus compañeros estarían en desacuerdo si un trabajador no enfrenta a su supervisor aunque este se encuentre equivocado y este creando conflictos en el trabajo, sin embargo, otro grupo de 54 personas expreso estar de acuerdo con no enfrentar dicha

situación. Por otra parte, 50 encuestados consideraron que les seria indiferente, 39 respondieron que estarían en total desacuerdo y 13 en total acuerdo. A pesar de que los resultados están bastante reñidos, la balanza se inclina hacia el acatamiento de órdenes inclusive si el supervisor este tomando una decisión errada. La figura del supervisor dentro de esta institución es vista como la autoridad y el responsable de dictar las directrices y las pautas de trabajo.

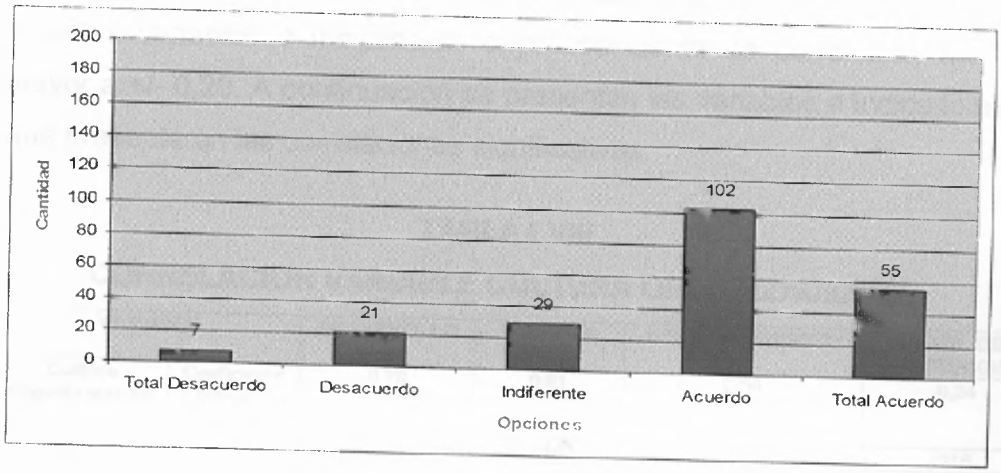
TABLA LVII

CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO UNA FUENTE DE AYUDA PARA LOGRAR EL COMPROMISO Y ACUERDO

Si un trabajador en su organización considerara al supervisor como una fuente de ayuda para lograr el compromiso y acuerdo la mayoría de los trabajadores estaría...	FRECUENCIA	%
Total Desacuerdo	7	3,2
Desacuerdo	21	9,7
Indiferente	29	13,4
Acuerdo	102	47,2
Total Acuerdo	55	25,5
No Respondió	2	0,9
TOTAL	216	100

FIGURA Nº 55

CONSIDERARA AL SUPERVISOR COMO UNA FUENTE DE AYUDA PARA LOGRAR EL COMPROMISO Y ACUERDO



En este gráfico se observa claramente que un número bastante significativo (102) de trabajadores expresaron que la mayoría del personal que labora en MINFRA estaría de acuerdo si un funcionario considerara al supervisor como una fuente de ayuda para lograr el compromiso y acuerdo, otro grupo significativo (55) de trabajadores manifestó que estarían en total acuerdo; mientras que 29 de los encuestados consideran que les seria indiferente, 21 estaría en desacuerdo y 7 en total desacuerdo. Los resultados obtenidos muestran claramente que gran parte de la muestra considera al supervisor como el responsable de lograr en su equipo de trabajo la integración y participación de cada uno de sus miembros. El supervisor debe ser el encargado de motivar y promover el compromiso ante la organización a fin de lograr óptimos resultados en el trabajo.

Coeficiente de Correlación de Pearson

Al finalizar el análisis de las frecuencias de los resultados obtenidos en el instrumento, se procedió a realizar un análisis estadístico utilizando el software SPSS (Stadistical Package for the Social Sciences) en su versión para Windows. A través de este software, se obtuvieron los valores correspondientes a los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables que conforman el estudio.

Una vez que se obtuvieron dichos valores, se procedió a identificar aquellas variables e indicadores cuyo coeficiente de correlación fuera mayor a +/- 0,20. A continuación se presentan las variables e indicadores que presentaron las correlaciones significativas.

TABLA LVIII

CORRELACION VARIABLE CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE		DESARROLLO	VALORES	COMPORTAMIENTO	NIVEL DE INSTRUCCION
Cultura Organizacional	Coeficiente Correlación Pearson	0,76	0,61	0,59	0,24
	N	216	216	216	215

En la tabla que se presenta a continuación se puede observar que existe una correlación bastante significativa entre cultura organizacional y la orientación al desarrollo, lo que se puede interpretar como el interés que tienen los miembros de la organización por desarrollarse y crecer profesionalmente para mejorar el desempeño de sus funciones.

Por otra parte, la tabla muestra que existe una correlación significativa entre cultura organizacional, valores y comportamiento, lo que permite evidenciar que el personal del MINFRA se encuentra identificado con la organización y todo lo que la constituye, mostrando interés y responsabilidad ante los diferentes roles que le son asignados en pro lograr óptimos resultados y un servicio de calidad a sus clientes.

FIGURA Nº 56
DIAGRAMA BIVARIADO
CULTURA ORGANIZACIONAL

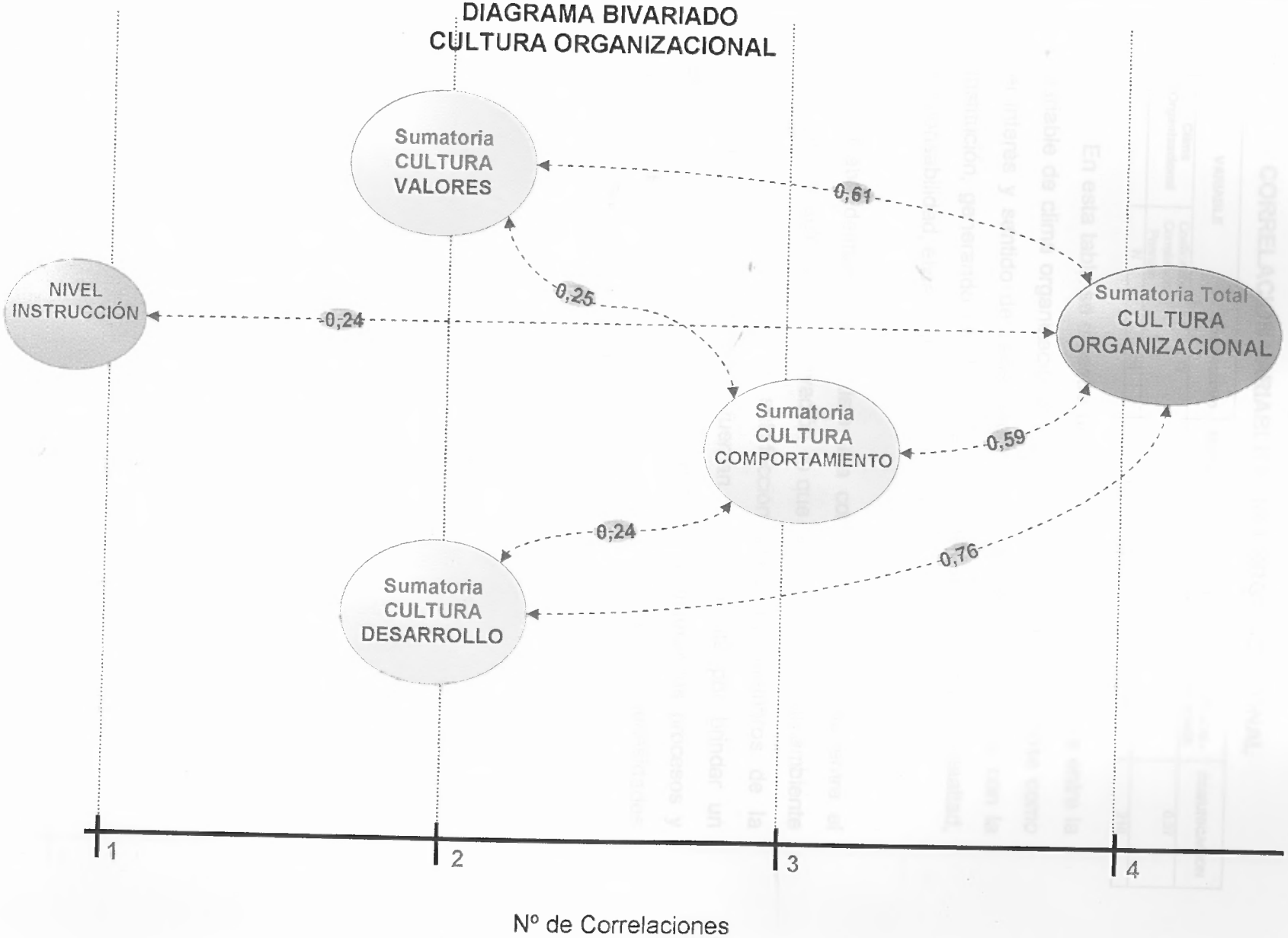


TABLA LIX

CORRELACION VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE		COMPROMISO	MOTIVACION	RELACIONES INTERPERS.	PERCEPCION - SUPERVISOR	COMUNICACION
Clima Organizacional	Coeficiente Correlación Pearson	0,72	0,59	0,49	0,45	0,37
	N	216	216	216	216	216

En esta tabla se muestra una correlación muy significativa entre la variable de clima organizacional y el compromiso, interpretándose como el interés y sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la institución, generando un clima organizacional constituido por la lealtad, responsabilidad, ética y mística de trabajo.

Cabe destacar, que existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la motivación, lo que se traduce como un ambiente laboral donde predomina la satisfacción entre los miembros de la organización, los cuales se esfuerzan continuamente por brindar un servicio de calidad, aportar nuevas ideas para mejorar los procesos y asumir nuevos retos y proyectos que cumplan con las necesidades actuales que demanda el colectivo.

FIGURA Nº 57
DIAGRAMA BIVARIADO
CLIMA ORGANIZACIONAL

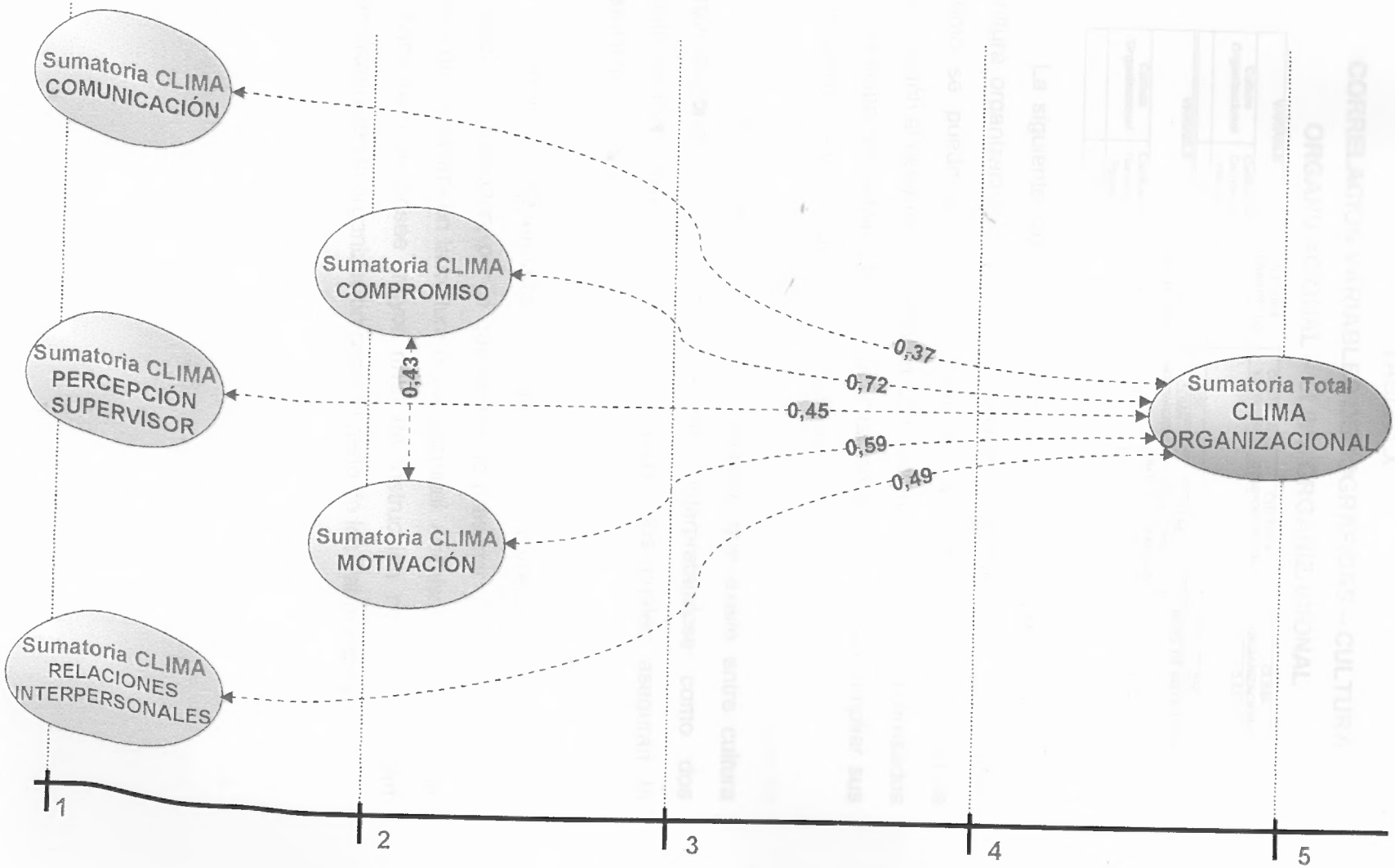


TABLA LX

CORRELACION VARIABLES DEMOGRAFICAS – CULTURA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL

VARIABLE		CULTURA DESARROLLO	CULTURA VALORES	CULTURA COMPORTAMIENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Cultura Organizacional	Coeficiente Correlacion Pearson	0,76	0,61	0,59	0,42
	N	216	216	216	216
VARIABLE		CLIMA COMUNICACION	CLIMA MOTIVACION	CLIMA RELACIONES INTERPERSONALES	NIVEL DE INSTRUCCION
Cultura Organizacional	Coeficiente Correlacion Pearson	0,40	0,33	0,27	-0,24
	N	216	216	216	215

La siguiente tabla muestra la correlación que tiene la variable de cultura organizacional con los indicadores seleccionados en el estudio, como se puede observar la correlación más significativa es con la orientación al desarrollo que tienen los miembros de MINFRA, interesados en participar en actividades de capacitación que le permitan ampliar sus conocimientos y mejorar su desempeño laboral.

Es importante destacar, la correlación que existe entre cultura organizacional y clima organizacional, interpretándose como dos componentes claves en una organización, los cuales aseguran la estabilidad de la misma.

Por otra parte, en la tabla se presenta una correlación negativa con el nivel de instrucción, por lo que se puede presumir que éste no es un factor determinante en la cultura organizacional. Asimismo, se infiere que el personal que posee mayor nivel de instrucción no se siente tan identificado con la organización como el resto de los trabajadores.

TABLA Nº LXI

CORRELACION VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL – CULTURA ORGANIZACIONAL

VARIABLE		CLIMA COMPROMISO	CLIMA MOTIVACION	CLIMA RELACIONES INTERPERSONALES	CULTURA VALORES
Clima Organizacional	Coeficiente Correlacion Pearson	0,72	0,59	0,49	0,48
	N	216	216	216	216
VARIABLE		CLIMA PERCEPCION SUPERVISOR	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA COMUNICACION	CULTURA COMPORTAMIENTO
Clima Organizacional	Coeficiente Correlacion Pearson	0,45	0,42	0,37	0,29
	N	216	216	216	216

En esta tabla se observa que existe una correlación muy significativa entre la variable de clima organizacional y el compromiso, lo que se puede interpretar como la identificación, participación, lealtad, responsabilidad y sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización, influyendo de forma directa en el clima.

Otro aspecto a destacar, es lo estrechamente ligadas que se encuentran las variables de clima y cultura organizacional, ya que como se puede evidenciar en la tabla existe correlación entre los diferentes indicadores que las conforman.

TABLA LXII

CORRELACION INDICADOR VALORES

INDICADOR		CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA COMPROMISO	CLIMA PERCEPCION SUPERVISOR	CLIMA MOTIVACION	CULTURA COMPORTAMIENTO
Valores	Coeficiente Correlación Pearson	0,61	0,48	0,43	0,27	0,26	0,25
	N	216	216	216	216	216	216

En la tabla se puede observar, la existencia de una correlación significativa entre los valores y la cultura organizacional, lo que demuestra claramente que es una institución que posee unos valores bien establecidos, donde los trabajadores se sientan plenamente identificados y con sentido de pertenencia, puede distinguirse del resto de las organizaciones por tener una cultura fuerte y sólida.

TABLA LXIII

CORRELACION INDICADOR COMPORTAMIENTO

INDICADOR		CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA MOTIVACION	CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA VALORES	CLIMA COMUNICACION	CULTURA DESARROLLO
Comportamiento	Coeficiente Correlación Pearson	0,59	0,41	0,29	0,25	0,24	0,24
	N	216	216	216	216	216	216

Se puede observar en la tabla que se presenta a continuación, que existe una correlación significativa existente entre comportamiento y la cultura organizacional, lo que se puede traducir en la actitud del trabajador ante las actividades que le son asignadas y la disposición que tiene para colaborar y asumir nuevos roles cuando sea necesario, incidiendo de forma directa en el fortalecimiento de la cultura organizacional.

TABLA LXIV

CORRELACION INDICADOR ORIENTACION AL DESARROLLO

INDICADOR		CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA COMUNICACION	CLIMA COMPROMISO	CULTURA COMPORTAMIENTO	CLIMA RELACIONES INTERPERSONALES
Orientación al Desarrollo	Coeficiente Correlación Pearson	0,76	0,42	0,25	0,24	0,24
	N	216	216	216	216	216

En la siguiente tabla, además de la correlación muy significativa entre desarrollo y cultura organizacional (analizada en la tabla Nº XII), se puede observar que existe correlación entre desarrollo y comunicación, compromiso, comportamiento y relaciones interpersonales, interpretándose como la suma de los factores que hacen que una organización se desarrolle y crezca en tiempo debido a que sus trabajadores muestran interés, responsabilidad y compromiso con su trabajo, además de generar un ambiente laboral donde prevalece la comunicación, el compañerismo y el trabajo en equipo.

TABLA LXV

CORRELACION INDICADOR MOTIVACION

INDICADOR		CLIMA ORGANIZACIONAL	CLIMA COMPROMISO	CULTURA COMPORTAMIENTO	CULTURA ORGANIZACIONAL	CULTURA VALORES
Motivación	Coeficiente Correlación Pearson	0,59	0,43	0,41	0,33	0,26
	N	216	216	216	216	216

En la tabla se puede observar que existe una correlación significativa entre motivación y el clima organizacional, interpretándose como el interés y satisfacción que muestra el funcionario al realizar su trabajo, esforzándose constantemente por prestar un servicio de calidad y resultados óptimos en el desempeño de sus funciones, lo que conlleva a crear un clima estable.

TABLA LXVI

CORRELACION INDICADOR COMPROMISO

INDICADOR		CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA VALORES	CLIMA MOTIVACION	CULTURA DESARROLLO
Compromiso	Coeficiente Correlación Pearson	0,71	0,43	0,43	0,25
	N	216	216	216	216

Como se señalo en la tabla Nº XIII, existe una correlación muy significativa entre el compromiso y el clima organizacional. Cabe destacar, que el indicador de compromiso posee una correlación significativa con los valores y la motivación lo que se podría interpretar como el impulso que mueve a los miembros de la organización a ser responsables, asumir retos y nuevos roles, a prestar un servicio y a buscar óptimos resultados en las tareas que desempeñan.

TABLA LXVII

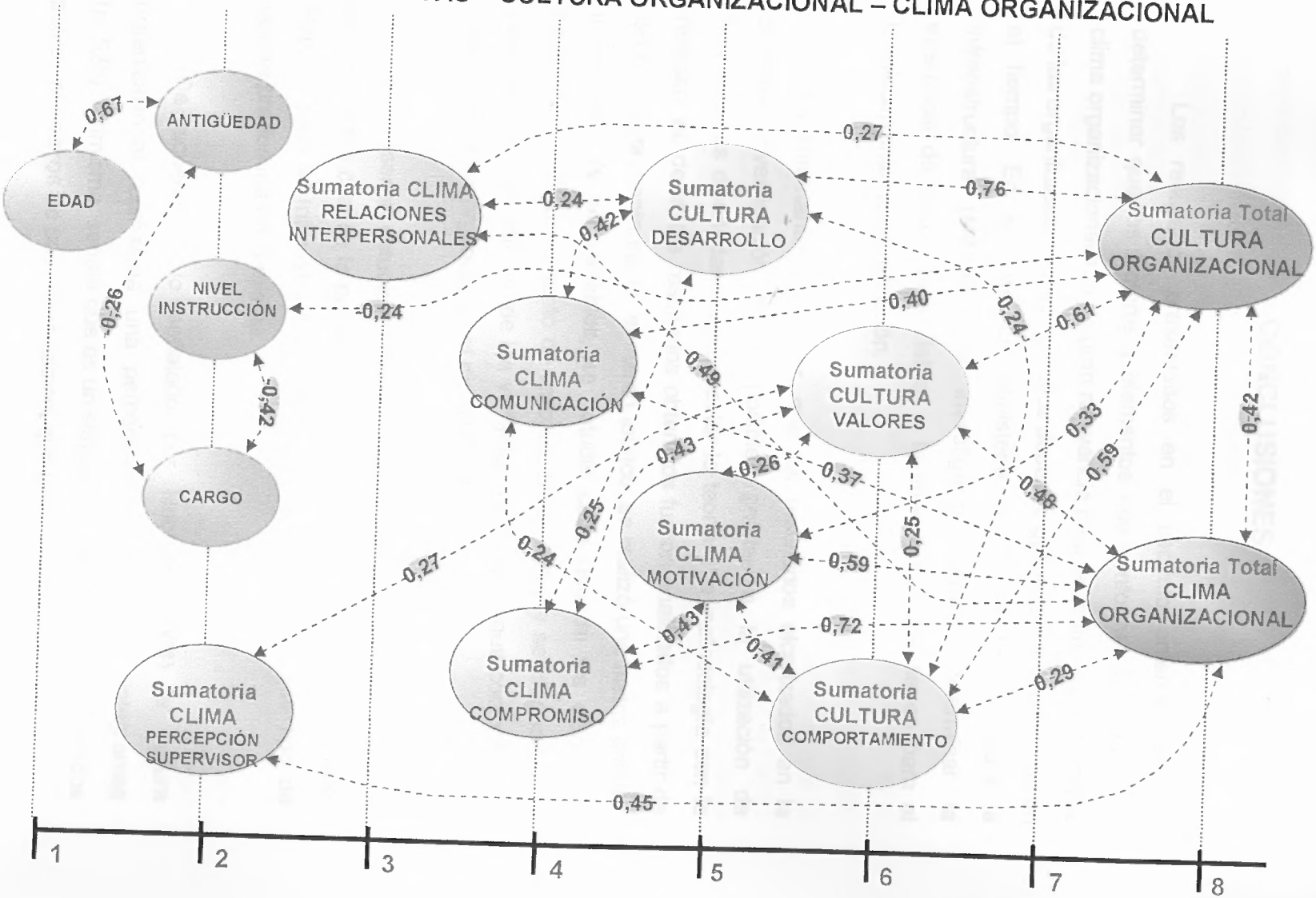
CORRELACION INDICADOR ANTIGÜEDAD

INDICADOR		EDAD	CARGO
Antigüedad	Coeficiente Correlación Pearson	0,67	0,26
	N	210	211

En la tabla que se muestra a continuación se puede observar que existe una correlación significativa entre la antigüedad y la edad, puede suponerse que mientras más años de vida tenga el trabajador más tiempo de servicio tiene dentro de la organización.

Es importante destacar, la correlación que existe entre antigüedad y cargo, la cual podría interpretarse como el desarrollo que tiene el trabajador dentro de la empresa, a mayor tiempo de antigüedad, mayor experiencia y mayor oportunidad de ascenso.

FIGURA Nº 58
DIAGRAMA BIVARIADO
VARIABLES DEMOGRAFICAS – CULTURA ORGANIZACIONAL – CLIMA ORGANIZACIONAL



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Los resultados presentados en el capítulo anterior, permiten determinar que los factores y elementos que conforman la cultura y el clima organizacional son de gran relevancia para la estabilidad y progreso de las organizaciones y que de ellos depende que éstas se mantengan en el tiempo. En el caso del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura (MINFRA), la investigación permitió determinar la existencia de éstas dos variables y la importancia que tienen para el fortalecimiento de la institución.

Es importante mencionar, que los resultados alcanzados en la presente investigación fueron posibles gracias a la utilización de herramientas diseñadas para conectar la teoría y la metodología con la realidad, es decir, los resultados obtenidos fueron analizados a partir de las teorías presentadas en el marco teórico, se realizó una matriz con los indicadores de las variables, se estudió cada uno de los elementos recabados en el instrumento de recolección de datos y se diagnosticó a partir de las correlaciones de las variables los factores que conforman la cultura y el clima organizacional del MINFRA.

El presente estudio permitió conocer a través de las variables seleccionadas cual es la percepción del personal del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura acerca de la institución y que tipo de cultura predomina en la misma.

De acuerdo a lo señalado por Robbins (2004) la cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes (p. 525). Asimismo, señala que es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distingue de otras.

Partiendo del análisis de las teorías y de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación se pudo evidenciar que en el MINFRA existen unos valores sólidos y bien establecidos, lo que la distingue de otras instituciones públicas, los funcionarios se siente identificados con la organización y todo lo que la constituye, se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a sus clientes y se sienten orgullosos de formar parte de la misma. Sin embargo, se constató cierta indiferencia en lo que se refiere a aminorar gastos que puedan traducirse en beneficios para la organización.

Otro factor clave que se identificó en la cultura organizacional, es la motivación que tienen los trabajadores por capacitarse constantemente, permitiéndole a los mismos desarrollar habilidades y destrezas que le ayuden a optimizar su desempeño laboral. Asimismo, se dedujo el interés de los miembros de la organización por participar y aportar nuevas ideas que le permitan al organismo crecer y mejorar sus procesos internos.

Adicionalmente, el comportamiento que mostraron los funcionarios se basa en la disposición de colaborar y asumir diversos roles cuando sea necesario y la organización lo demande. Cabe destacar, que aunque el supervisor no se encuentre en el departamento los funcionarios continúan ejerciendo sus funciones de forma regular mostrando un comportamiento responsable.

Otra de las variables en estudio es el clima organizacional, el cual se puede definir como aquel que incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Peter Cotton, 2004).

Es importante destacar, que los dos conceptos tanto el de cultura como el de clima organizacional hablan acerca de la percepción que tienen los trabajadores acerca de la organización y todos los elementos que la constituyen. La presente investigación se baso principalmente en recabar las percepciones de los miembros del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura y analizar las mismas con la finalidad de conocer y estudiar los factores y elementos que conforman estas dos variables.

El estudio acerca del clima organizacional en el MINFRA permitió constatar la existencia de un ambiente flexible, donde predomina el compañerismo, el compromiso, el trabajo en equipo y la motivación de los miembros del organismo.

Según los resultados obtenidos, se evidenció el interés e iniciativa de los trabajadores por participar en las diferentes actividades y proyectos que lleva a cabo la institución. Asimismo, demostraron responsabilidad y compromiso ante las funciones asignadas, esforzándose por alcanzar un alto nivel en su desempeño. Sin embargo, también se constató que los miembros en algunas oportunidades anteponen sus intereses y asuntos personales dejando de lado los objetivos y metas de la organización.

Un indicador muy significativo que se logró determinar en el estudio sobre clima organizacional, fue la motivación que tienen los miembros del MINFRA al realizar su trabajo y brindar a sus clientes respuestas oportunas que cumplan con sus expectativas y necesidades. Este indicador es fundamental para lograr que exista un buen clima organizacional, donde los trabajadores se sientan satisfechos y comprometidos con las actividades y funciones que realizan.

En lo que se refiere a la comunicación, se puede decir que se observó canales de comunicación, flexibles, abiertos y horizontales entre el personal de la organización. Los trabajadores se encuentran dispuestos a facilitar información de forma clara tanto a sus compañeros y supervisores como al público en general.

Otro indicador predominante de clima organizacional, es el de las relaciones interpersonales, donde los funcionarios del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura mostraron la disposición por formar equipos de trabajo en los cuales se aporten nuevas ideas, se compartan criterios y diferentes opiniones con la finalidad de lograr mejores resultados en sus funciones. También, se constató el deseo por parte de los miembros del organismo de compartir y relacionarse constantemente con sus compañeros de trabajo.

Por otra parte, el indicador de percepción del personal hacia su supervisor mostró que los trabajadores ven al supervisor como el único responsable de dictar las directrices y pautas del trabajo, lo que conlleva en cierta forma a inhibir la iniciativa de participación en los trabajadores. También se evidenció que los funcionarios perciben la figura del supervisor como una fuente de ayuda, además de ser el encargado de lograr el compromiso y el acuerdo entre sus subordinados.

Es importante destacar, que en la administración pública existe un alto nivel de rotación de gerentes (quienes poseen cargos de libre nombramiento y remoción), lo que conlleva de cierta forma a que los trabajadores no se sientan en un clima de confianza donde puedan expresarle a su supervisor cuando estén en desacuerdo con una decisión o cuando éste se encuentre equivocado en algún aspecto del trabajo. La toma de decisiones es realizada exclusivamente por el supervisor.

Como se ha podido observar a lo largo del estudio la cultura y el clima organizacional son elementos claves para lograr la estabilidad y el éxito de una organización. En el Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, se evidenció que estos dos elementos se muestran sólidos, asegurándole en cierta medida estabilidad y óptimos resultados en el desempeño de sus funciones por el compromiso y motivación que caracterizan a sus trabajadores. Los miembros de la organización demostraron una gran afiliación y alto sentido de pertenencia con la institución.

El Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura posee una cultura que le es propia, un sistema de creencias y valores compartidos entre sus miembros y un clima laboral donde prevalece el trabajo en equipo, el compromiso y la motivación. Como ente público se pudo determinar que el tipo de cultura que predomina es la burocrática, principalmente por el énfasis que existe en la cadena de mando y en la toma de decisiones de los directivos.

Cabe destacar, que la mayor parte de la muestra que forma parte de esta investigación, se encuentra conformada por profesionales, lo que demuestra que dentro de los entes de la administración pública existe un gran número de trabajadores preparados con un gran potencial que explotar, quienes se encuentran dispuestos a brindar un servicio de calidad a la comunidad y a esforzarse día a día por mejorar los procesos internos de sus instituciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Libros

Arias, F.G. (1999). El Proyecto de Investigación (Guía para su elaboración). Caracas: Editorial Episteme.

Armstrong, Michael (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Brunet, Luc. (1987). El Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y competencias. México: Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2006). Administración de Recursos Humanos. (5ta ed.). Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.

Del Rosario, Z. y Peñaloza S. (2006). Guía para la elaboración formal de reportes de investigación. Caracas: Publicaciones UCAB.

Dessler, Gary (1993). Organización y Administración. México: Prentice Hall.

García S. y Dolan S. (1997). La dirección por valores. España: Mc Graw Hill.

Gareth, J. y Goffee, R. (2001). El carácter organizacional. Como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona: Granica.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2006). Organizaciones comportamiento, estructura, procesos. (Duodécima edición). México: Mc Graw Hill.

Goncalves, Alexis (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

Granell H. (1997). Éxito gerencial y cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Guedez V. (1998). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Hall R. (1996). Organizaciones, estructura, procesos y resultados. (2da edición). México: Prentice Hall.

Hernández, Fernández y Baptista (2002). Metodología de la investigación. (3ra edición). México: Mc Graw Hill.

Hunt J. (1993). La dirección de personal en la empresa. España: Mc Graw Hill.

Phegan B. (1997). Desarrollo de la cultura de su empresa. México: Panorama Editorial S.A.

Ramírez, Tulio (1999). ¿Cómo hacer un proyecto de investigación?. Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Robbins, Stephen (2004).Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour al belief. En Staw B.M, Salancik, G.R. (eds): News directions in organizational behaviour. St. Clair, Chicago.

Shein, E. (1984). Psicología de las organizaciones. Mexico: Editorial Prentice May Hispanoamérica S.A.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado (2001). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: FEDUPEL.

Fuentes Electrónicas

Castillo C, Del Pino N y Espinosa V (2000). Identidad Corporativa. Recuperado en diciembre 09, 2007, de http:www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm.

Cotton, Peter (2004). Desarrollando un clima organizacional óptimo. Recuperado en Diciembre 20, 2006, de http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.htm.

Marín, Marielvy (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. Recuperado en enero 09, 2008 de http://200.2.12.152/www.isis/anexos/marc/texto/AAP9923.pdf.

Martínez, Pedro (2002). Medición del clima laboral en las organizaciones. Recuperado en enero 14, 2007 de http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli2.sthml.

Tapia, Maria Antonieta (2000). Apuntes de Metodología de Investigación. Recuperado en enero 14, 2007 de http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/metinacap.htm.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Medición.

DATOS PERSONALES

SEXO	
EDAD	
NIVEL EDUCATIVO	
ANTIGÜEDAD	
CARGO	

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudar a identificar cuales son los valores que orientan la conducta y actividad de su organización.

Para responderlo se le pide que estime cuál cree que seria la reacción de la mayoría de las personas en su organización, si otra persona dijera o hiciera algo en particular. No se trata de cómo usted mismo reaccionaria ante alguno de los hechos y/o acciones planteadas, sino de cómo cree usted que la mayoría reaccionaria. Por ejemplo, el primer enunciado es:

"si un trabajador en su organización... *DEMOSTRARA UNA FRANCA PREOCUPACIÓN POR LOS PROBLEMAS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN E HICIERA SUGERENCIAS PARA SU SOLUCIÓN*... la mayoría de los trabajadores".

a. Estaría muy de acuerdo o lo animaría mucho.
b. Estaría de acuerdo y lo animaría.
c. Lo consideraría sin importancia.
d. Estaría en desacuerdo o lo desanimaría.
e. Estaría en fuerte desacuerdo o lo impediría.

Escoja la opción que considere seria la reacción más común de la mayoría de la gente, y coloque la letra que corresponda en el espacio en blanco al finalizar cada enunciado; por ejemplo, la letra C. esto indicaría que la mayoría de las personas no lo consideran importante.

Complete los cuarenta y ocho enunciados de la misma manera, siendo lo más sincero posible.

Si un trabajador en su organización..... la mayoría de los trabajadores

1. demostrara una franca preocupación por los problemas que tiene la institución e hiciera sugerencias para su solución... _____

2. tratara de mejorar las cosas inclusive si todo esta caminando sin problemas... _____

3. escuchara a otras personas y tratara de obtener su opinión... _____

4. defendiera que el tiempo de descanso es sagrado, por lo que todo trabajo puede esperar, por importante que sea... _____

5. se considerara a sí mismo como responsable de la reducción de costos... _____

6. se mostrara preocupado por el bienestar de los miembros de la organización... _____

7. mantuviera a un cliente esperando mientras atiende asuntos personales... _____

8. sugiera una idea original o un enfoque nuevo para hacer las cosas... _____

9. estuviera buscando por todos los medios maneras para ampliar sus conocimientos y así capacitarse para desempeñarse mejor... _____

10. hablara libre y abiertamente acerca de la institución y su problemática... _____

11. no le preocupara escuchar comentarios negativos del servicio que brinda el organismo a sus clientes... _____

12. considerara al supervisor como la única persona que debe establecer las normas y objetivos de trabajo... _____

13. se expresara negativamente de la organización y la gente que la constituye... _____

14. sugiriese que los empleados trabajen al mínimo nivel de rendimiento... _____

15. se esforzara en ayudar a otros miembros de su equipo de trabajo... _____

16. cumpliera con su trabajo, inclusive en ausencia de su supervisor... _____

17. se excediera al tomar ventaja personal de algún equipo o privilegio... _____

18. considerara que los problemas del personal no son problemas de la organización... _____

19. propusiera nuevas y mejores maneras de atender a los clientes... _____

20. intentara probar mejoras en la forma de hacer las cosas en el trabajo... _____

21. condicionara su participación en un programa de capacitación y desarrollo a que sea pagado por la institución, que sea en horas de trabajo o si no, que le paguen horas extras... _____

22. prefiriese no enfrentar al supervisor, aunque esté equivocado o algún aspecto de su estilo esté creando problemas... _____

23. sugiriera un método para recoger y evaluar la opinión de los clientes sobre la calidad y el servicio del organismo... _____

24. considerara al supervisor como una fuente de ayuda para lograr el compromiso y acuerdo... _____

25. considerara a su trabajo como un simple empleo de 8 horas y su sueldo mensual como la remuneración más adecuada... _____

26. dijera que no amerita esforzarse, ya que nadie lo esta haciendo... _____

27. trabajara sólo, en vez de participar en equipo para cumplir con el trabajo... _____

28. se esforzara más de lo que se considera como normal... _____

29. considerase que no importa tanto que algo se pierda pues el organismo gana suficiente... _____

30. hiciera un esfuerzo para conocer mejor a las personas con quienes trabaja... _____

31. considerara ocasionalmente a un cliente como una carga u obstáculo para cumplir con su trabajo... _____

32. criticara a un compañero que está tratando de mejorar su trabajo... _____

33. dijera que atender programas de entrenamiento es una pérdida de tiempo y un gasto inútil... _____

34. hablara abiertamente acerca de los problemas que tiene el grupo nombrando personas o problemas interpersonales... _____

35. atendiera y procesara una queja o reclamo de un cliente aunque no sea su responsabilidad... _____

36. quisiera participar en la planificación y fijación de objetivos de su departamento... _____

37. hablara con satisfacción acerca de su propio trabajo... _____

38. se fijara estándares de desempeño personal muy altos... _____

39. opinara que el trabajo en equipo es más efectivo y productivo que el trabajo individual... _____

40. explicara que sus fallas se deben al poco apoyo e incompetencia de los demás... _____

41. evaluara los gastos en términos del beneficio que éstos podrían traer al organismo... _____

42. diera prioridad a sus propios intereses y objetivos sin importarle los de las demás personas en la institución... _____

43. siempre tratara de atender al cliente de la mejor manera posible... _____

44. considerara que no merece la pena inventar nada porque aquí ya se probo y no funciono... _____

45. fuese a hablar con el jefe acerca del adiestramiento que debería recibir para mejorar su desempeño... _____

46. contestara este cuestionario de una manera cien por ciento honesta... _____

47. pensara que es preferible cobrar mejor aunque el servicio en otros entes del sector público sean de mejor calidad y productividad... _____

48. defendiera que las utilidades y productividad de la organización es responsabilidad de la gerencia por lo que los trabajadores deben limitarse a cumplir las directrices que reciban... _____

Anexo 2. Cuadro Resumen de Correlaciones.

		d1Sexo	d2Edad	d3Nivel Instrucción	d4Antigüedad	d5Cargo	Total Cultura Valores	Total Cultura Desarrollo	Total Cultura Comportamiento	Total Cultura Organizacional
d1Sexo	Pearson Correlation	1	-0,127	-0,078	-0,124	0,018	-0,077	0,066	-0,114	-0,029
	Sig. (2-tailed)		0,064	0,254	0,072	0,793	0,262	0,338	0,095	0,668
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
d2Edad	Pearson Correlation	-0,127	1	0,053	,669(**)	-,172(*)	-0,113	-0,043	-0,026	-0,094
	Sig. (2-tailed)	0,064		0,443	0	0,012	0,099	0,531	0,705	0,169
	N	215	215	214	210	213	215	215	215	215
d3Nivel Instrucción	Pearson Correlation	-0,078	0,053	1	0,093	-,423(**)	-,173(*)	-,158(*)	-,146(*)	-,237(**)
	Sig. (2-tailed)	0,254	0,443	.	0,18	0	0,011	0,02	0,033	0
	N	215	214	215	210	213	215	215	215	215
d4Antigüedad	Pearson Correlation	-0,124	,669(**)	0,093	1	-,264(**)	-0,091	0,006	-0,019	-0,048
	Sig. (2-tailed)	0,072	0	0,18	.	0	0,186	0,93	0,78	0,486
	N	211	210	210	211	211	211	211	211	211
d5Cargo	Pearson Correlation	0,018	-,172(*)	-,423(**)	-,264(**)	1	0,013	-0,058	0,041	-0,019
	Sig. (2-tailed)	0,793	0,012	0	0	.	0,845	0,402	0,549	0,78
	N	214	213	213	211	214	214	214	214	214
Total Cultura Valores	Pearson Correlation	-0,077	-0,113	-,173(*)	-0,091	0,013	1	0,037	,252(**)	,611(**)
	Sig. (2-tailed)	0,262	0,099	0,011	0,186	0,845	.	0,593	0	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Cultura Desarrollo	Pearson Correlation	0,066	-0,043	-,158(*)	0,006	-0,058	0,037	1	,244(**)	,762(**)
	Sig. (2-tailed)	0,338	0,531	0,02	0,93	0,402	0,593	.	0	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Cultura Comportamiento	Pearson Correlation	-0,114	-0,026	-,146(*)	-0,019	0,041	,252(**)	,244(**)	1	,591(**)
	Sig. (2-tailed)	0,095	0,705	0,033	0,78	0,549	0	0	.	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Cultura Organizacional	Pearson Correlation	-0,029	-0,094	-,237(**)	-0,048	-0,019	,611(**)	,762(**)	,591(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,668	0,169	0	0,486	0,78	0	0	0	.
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Comunicación	Pearson Correlation	-0,007	-0,129	-0,064	-,158(*)	0,088	0,088	,422(**)	,235(**)	,398(**)
	Sig. (2-tailed)	0,921	0,061	0,351	0,021	0,202	0,197	0	0	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Compromiso	Pearson Correlation	-0,097	0,024	0,005	-0,076	0,009	,427(**)	-,250(**)	0,097	0,09
	Sig. (2-tailed)	0,155	0,726	0,925	0,27	0,896	0	0	0,154	0,244
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Motivación	Pearson Correlation	-0,05	-0,074	-0,083	-0,075	0,063	,256(**)	0,11	,406(**)	,326(**)
	Sig. (2-tailed)	0,466	0,29	0,224	0,273	0,358	0	0,106	0	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Percepción Supervisor	Pearson Correlation	-0,057	-0,073	-0,045	-,154(*)	-0,038	,266(**)	-0,031	0,072	,137(*)
	Sig. (2-tailed)	0,408	0,288	0,512	0,025	0,583	0	0,651	0,296	0,045
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Relaciones Interpersonales	Pearson Correlation	0,055	-0,037	-0,083	0,001	-0,038	,167(*)	,241(**)	0,028	,255(**)
	Sig. (2-tailed)	0,422	0,589	0,226	0,988	0,584	0,006	0	0,68	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216
Total Clima Organizacional	Pearson Correlation	-0,067	-0,093	-0,088	-,171(*)	0,03	,483(**)	0,129	,291(**)	,421(**)
	Sig. (2-tailed)	0,324	0,172	0,197	0,013	0,666	0	0,057	0	0
	N	216	215	215	211	214	216	216	216	216

Anexo 2. Cuadro Resumen de Correlaciones. (Cont.)

Total Clima Comunicación	Total Clima Compromiso	Total Clima Motivación	Total Clima Percepción Supervisor	Total Clima Relaciones Interpersonales	Total Clima Organizacional
-0.007	-0.097	-0.05	-0.057	0.055	-0.067
0.921	0.155	0.466	0.408	0.422	0.324
216	216	216	216	216	216
-0.126	0.024	-0.074	-0.073	-0.037	-0.093
0.061	0.726	0.28	0.289	0.589	0.172
215	215	215	215	215	215
-0.064	0.006	-0.053	-0.045	-0.083	-0.069
0.351	0.925	0.224	0.512	0.226	0.197
215	215	215	215	215	215
-.156(*)	-0.076	-0.076	-.154(*)	0.001	-.171(*)
0.021	0.27	0.273	0.025	0.988	0.013
211	211	211	211	211	211
0.069	0.009	0.053	-0.038	-0.038	0.03
0.202	0.898	0.358	0.593	0.584	0.666
214	214	214	214	214	214
0.068	.427(**)	.256(**)	.266(**)	.187(**)	.453(**)
0.197	0	0	0	0.006	0
216	216	216	216	216	216
.422(**)	-.250(**)	0.11	-0.031	.241(**)	0.129
0	0	0.106	0.651	0	0.057
216	216	216	216	216	216
.235(**)	0.097	.406(**)	0.072	0.028	.291(**)
0	0.154	0	0.296	0.68	0
216	216	216	216	216	216
.398(**)	0.09	.326(**)	.137(*)	.265(**)	.421(**)
0	0.244	0	0.045	0	0
216	216	216	216	216	216
1	-0.104	0.074	0.043	0.06	.365(**)
.	0.128	0.282	0.526	0.38	0
216	216	216	216	216	216
-0.104	1	.431(**)	.181(**)	.141(*)	.716(**)
0.129	.	0	0.008	0.038	0
216	216	216	216	216	216
0.074	.431(**)	1	-0.004	0.133	.594(**)
0.282	0	.	0.956	0.051	0
216	216	216	216	216	216
0.043	.181(**)	-0.004	1	0.027	.453(**)
0.526	0.008	0.956	.	0.693	0
216	216	216	216	216	216
0.06	.141(*)	0.133	0.027	1	.488(**)
0.38	0.038	0.051	0.693	.	0
216	216	216	216	216	216
.365(**)	.716(**)	.594(**)	.453(**)	.488(**)	1
0	0	0	0	0	.
216	216	216	216	216	216

Anexo 3. Población del Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura

EMPLEADOS FIJOS DE SEDE CENTRAL (CHACAO)

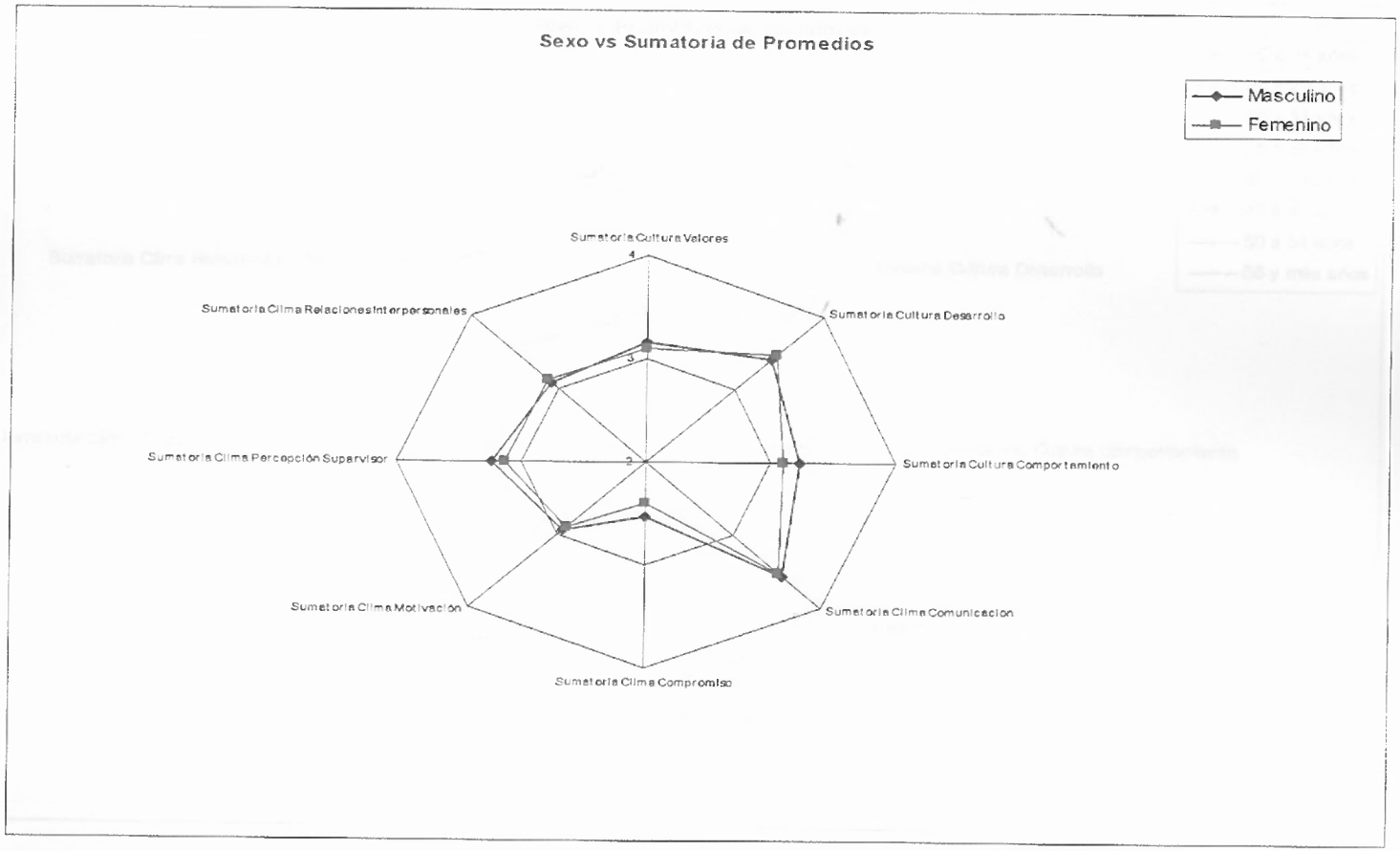
DIRECCIÓN GENERAL	TOTAL DE EMPLEADOS
DESPACHO DEL MINISTRO	65
CONSULTORIA JURIDICA	57
AUDITORIA INTERNA	106
ADMINISTRACIÓN	171
RECURSOS HUMANOS	327
OTIDO	60
VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN	2
VICEMINISTERIO DE GESTIÓN	3
OBRAS PUBLICAS Y DESARROLLO URBANO	70
CUERPO DE INGENIEROS	152
EQUIPAMIENTO URBANO	113
SAVA	38
PLANIF, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	60
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE TRANSPORTE	50
OBRAS CONCESIONADAS Y TRANSFERIDAS	8
INQUILINATO	59
TOTAL	**1341**

OBREROS FIJOS DE SEDE CENTRAL (CHACAO)

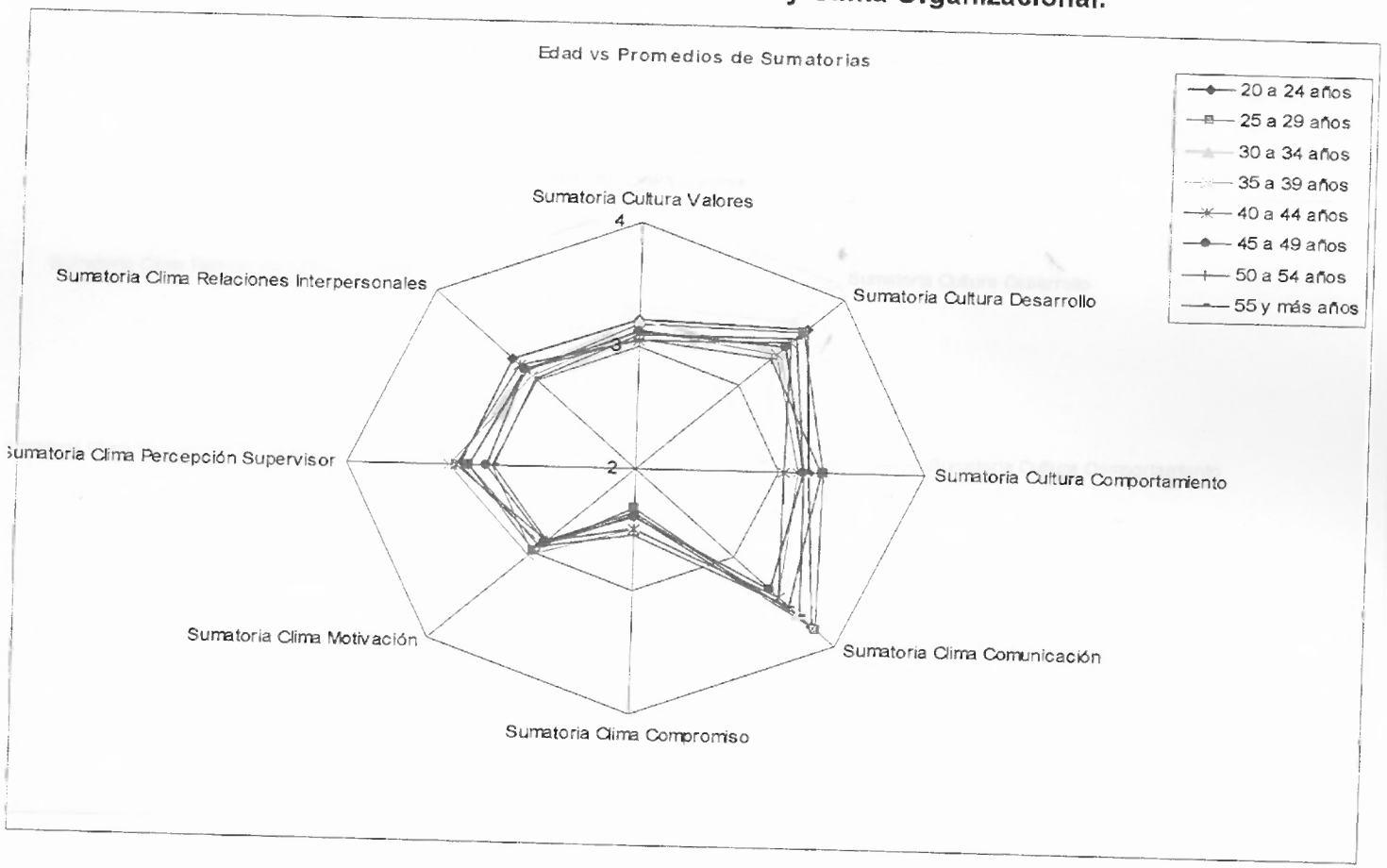
DIRECCIÓN GENERAL	TOTAL DE OBREROS
DESPACHO DEL MINISTRO	80
CONSULTORIA JURIDICA	16
AUDITORIA INTERNA	25
ADMINISTRACIÓN	431
RECURSOS HUMANOS	307
OTIDO	45
VICEMINISTERIO DE PLANIFICACIÓN	1
VICEMINISTERIO DE GESTIÓN	15
OBRAS PUBLICAS Y DESARROLLO URBANO	23
CUERPO DE INGENIEROS	118
EQUIPAMIENTO URBANO	46
SAVA	10
PLANIF, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	21
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE TRANSPORTE	33
OBRAS CONCESIONADAS Y TRANSFERIDAS	5
INQUILINATO	12
TOTAL	**1188**

TOTAL POBLACIÓN DE MINFRA DE SEDE CENTRAL PERSONAL FIJO 2529

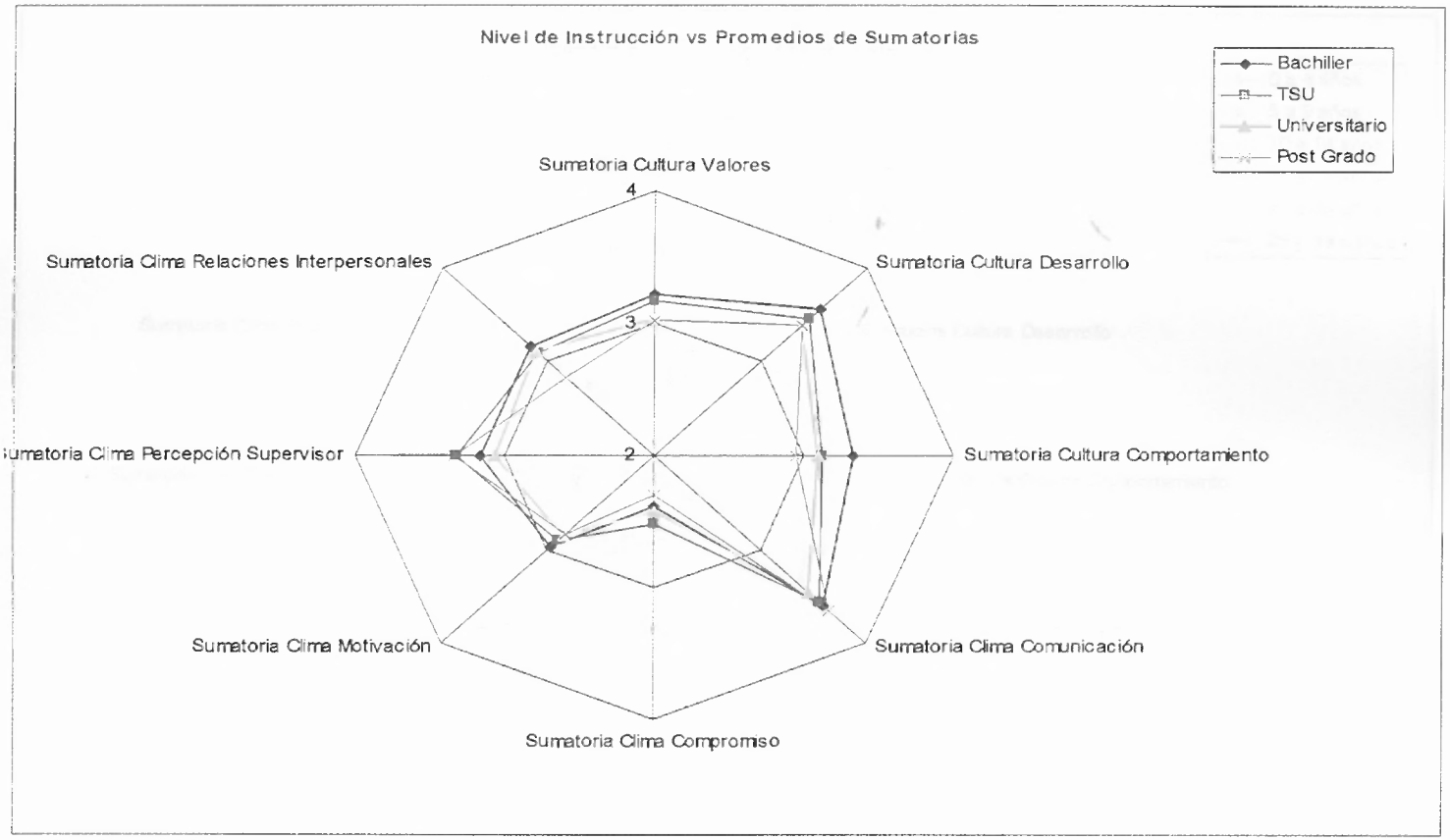
Anexo 4. Variable Sexo vs Promedio de Sumatorias de las Variables Cultura y Clima Organizacional.



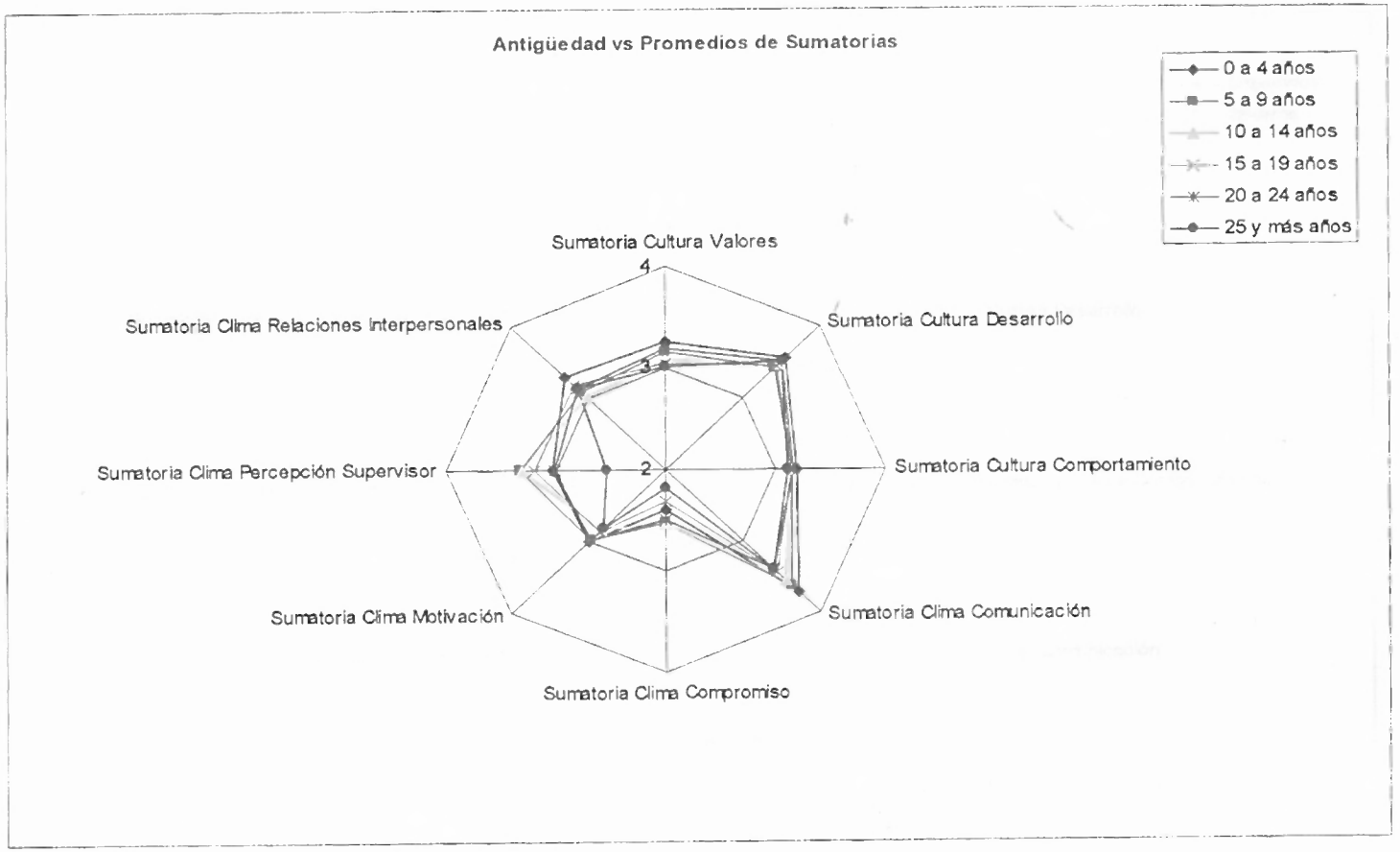
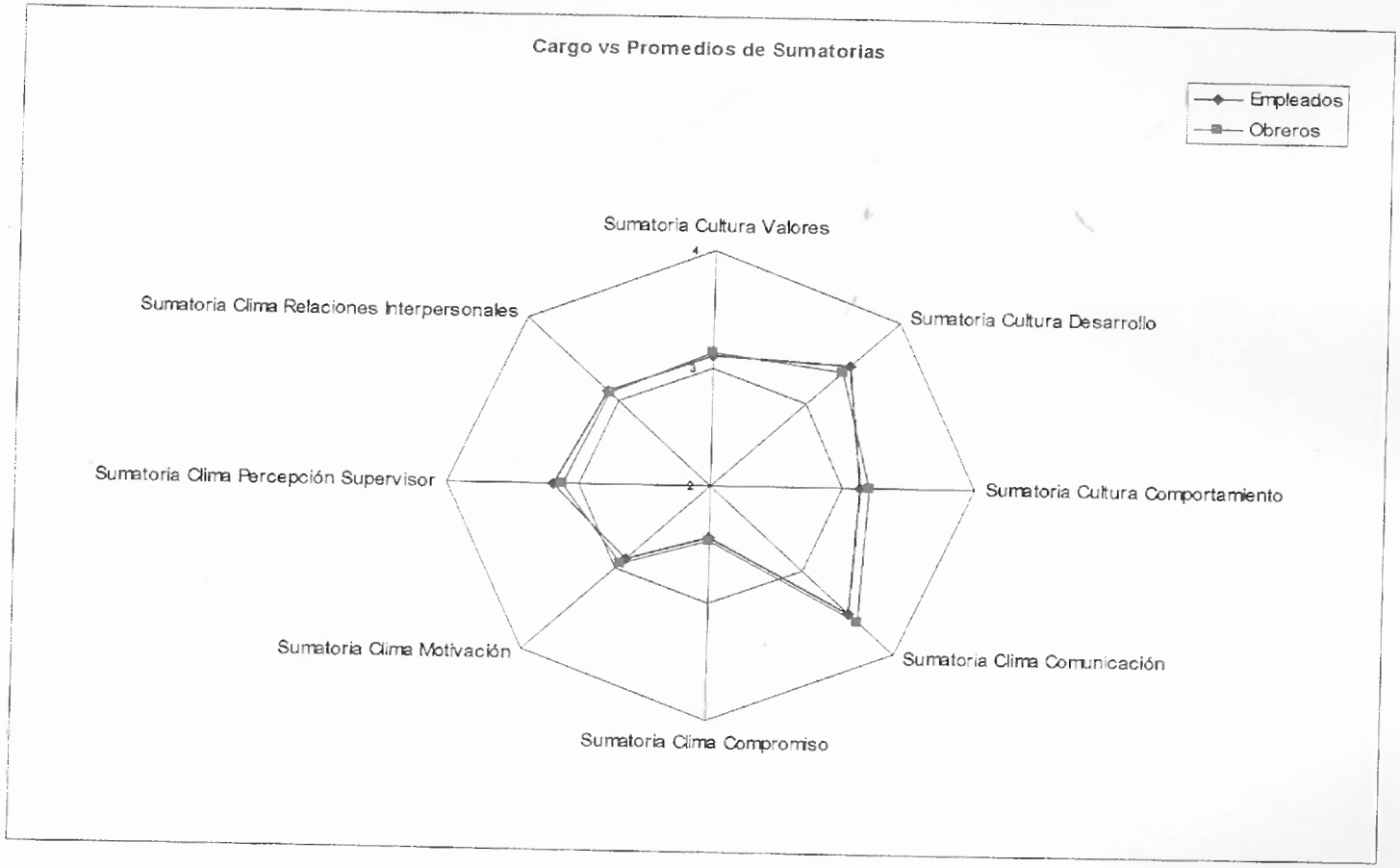
Anexo 5. Variable Edad vs Promedio de Sumatorias de las Variables Cultura y Clima Organizacional.



Anexo 6. Variable Nivel de Instrucción vs Promedio de Sumatorias de las Variables Cultura y Clima Organizacional.



Anexo 7. Variable Antigüedad vs Promedio de Sumatorias de las Variables Cultura y Clima Organizacional.



Anexo 8. Variable Cargo vs Promedio de Sumatorias de las Variables Cultura y Clima Organizacional.