



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diseño de Equipos de Trabajo para el Área de Presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

por: **Mitzan Teresa Quijada Palacios**

Como requisito para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

Asesor
Licenciado Luis E. Galindo Tobio

Caracas, junio de 2010

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo Especial de Grado presentado por la ciudadana Lic. Mitzan Teresa Quijada Palacios, portadora de cedula de identidad N° 4.433.272, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, considero que dicho Trabajo titulado Diseño de Equipos de Trabajo para el Área de Presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Caracas, a los 9 días del mes de junio del dos mil diez.

Lic. Luis E .Galindo Tobio
C.I.: V-5.579.353

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

**Diseño de Equipos de Trabajo para el Área de Presupuesto de la Gerencia de
Planificación y Presupuesto del
Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”**

Por: Lic. Mitzan Teresa Quijada Palacios

Trabajo Especial de Grado de Especialización aprobado, en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente jurado, en la ciudad de Caracas, a los nueve días del mes de junio del dos mil diez.

Fecha

DEDICATORIA

Pilar fundamental, mi madre aunque no esté en vida, me formo con buenos hábitos, valores, dándome apoyo y a rebasar todas las barreras que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible y que sólo hay que esmerarse y sacrificarse, si es necesario, para lograr las metas que nos planteamos.

Esta dirigida a la autora por el empeño y el esfuerzo dedicado, por lograr un escalón más en la vida en lo personal y profesional.

Mis hijos Simitz y Simon razón de mi ser y sentido de la vida, a saber que este logro sea un trampolín y ejemplo en la esperanza de superación y esperanza.

A mi nieta Simdrei que este logro le sirva de quia en su porvenir.

Mi hermano José Gregorio y mi sobrino Carlos Ranier a saber que he tenido el apoyo incondicional y moral logrando así el resultado de esta tesis.

A mis hermanas, Iris y Niuka, por prestarme su atención cuando lo requería para que me forjara en mis estudios.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de esta investigación, hago extensivo mis más sinceras gracias.

AGRADECIMIENTO

Esta tesis de grado, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de la autora y tutor Psicólogo Luis Galindo Tobio, por su constancia en la asesoría de ésta.

Primero, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Al Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, por brindarme esa oportunidad de mejorar y crecer en lo profesional.

A mi madre porque a pesar de no estar presente físicamente, se que procuraba mi bienestar. Mi hermano José Gregorio mis hijos Simitz y Simón, así como mi sobrino Carlos Ranier, personas me brindaron todo el apoyo, colaboración y cariño, a pesar de la ausencia de mi esposo y mi madre no he estado sola, jamás me he sentido así, porque ellos han estado a mi lado cada día durante estos años.

En general agradezco a mis compañeros de grupo a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis de grado, con sus altos y bajos y que no necesito nombrar porque tanto ellos como yo sabemos que desde los más profundo de mí corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

ÍDICE GENERAL

Página

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
LISTA DE CUADRO	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I.	13
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 Planteamiento del Problema	13
1.2 Objetivos de la Investigación	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3. Justificación de la Investigación	16
1.4. Factibilidad de la justificación	19
1.5. Alcance	19
1.6. Limitaciones	20
CAPITULO II.	21
2. MARCO DE REFERENCIA	21
2.1 Reseña Histórica del Instituto	21
2.1.1 Propósito	21
2.1.2 Misión	21
2.1.3 Visión	22
2.1.4 Valores	22
2.2 Reseña Histórica unidad de presupuesto en la Administración Pública	22
2.3 Organigrama de la Institución	24
2.4 Marco Teórico	25
2.4.1 Generalidades entre equipo y grupo de trabajo	29
2.5 Bases Teóricas	32
2.5.1 Generalidades del test de diagnostico de Cultura de Equipo de Trabajo	36
2.5.2 Descripción general de los atributos del Test de Cultura Organizacional	47
2.6 Bases Legales	51
CAPITULO III.	53
3. MARCO METODOLOGÍCO	53
3.1 Diseño de la Investigación	53
3.2 Nivel de la Investigación	53
3.3 Delimitación de la Población de Estudio y Selección de la muestra	54

3.4.1 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos	55
3.4.2 Procesamiento de Datos	57
CAPITULO IV	59
Análisis e Interpretación de los Resultados	59
CAPITULO V	71
Conclusiones	72
Recomendaciones	74
REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS	75
ANEXOS	78
Anexo A Instructivo	81
Anexo B Test Psicométrico	83
Anexo C Hoja de respuestas	95

LISTA DE CUADROS

CUADRO		Página
N° 1	Diferencia entre grupo y equipo	28
N° 2.	Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional	34
N° 3	Operacionalización de Variable	37
N° 4	Clasificación de las técnicas de investigación	56
N° 5	Escalas de los Coeficiente de Confiabilidad y Validez	59
N° 6	Tabla de Norma	61
N° 7	Tipo de intervención y estrategia al grupo de Profesionales Técnico Universitario, masculino, laborando entre 1 y 5 años de servicios.	64
N° 8	Tipo de intervención y estrategia al grupo de Profesionales Técnico Universitario, masculino, laborando entre 1 y 20 años de servicios	66
N° 9	Tipo de intervención y estrategia al grupo de Profesionales Universitario, femenino, laborando entre 1 y 05 años de servicios.	68
N° 10	Tipo de intervención y estrategia al grupo de Profesionales Universitario, masculino, laborando entre 1 y 05 años de Servicios	70
N° 11	Tipo de intervención y estrategia a toda la población en Estudio	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO		Página
N° 1	Perfil psicográfico, puntaje grupo TSU, masculino de 1 a 5 años de servicios.	63
N° 2	Perfil psicográfico, puntaje grupo TSU, masculino de 1 a 20 años de servicios.	65
N° 3	Perfil psicográfico, puntaje grupo Universitario, femenino de 1 a 5 años de servicios.	67
N° 4	Perfil psicográfico, puntaje grupo Universitario, masculino de 1 a 5 años de servicios.	69

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD**

**Diseño de Equipos de Trabajo para el Área de Presupuesto de la Gerencia de
Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”**

Autora: Lic. Mitzan T. Quijada P.

Tutor: Lic. Luís Galindo Tobio

Fecha: 09 de junio del 2010

RESUMEN

El área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” es uno de los subsistemas de la Gerencia de Planificación y Presupuesto, asesora a las unidades competente en materia de ingresos y gastos públicos. La presente investigación se desarrolló bajo la modalidad de investigación de campo de carácter explorativa, con el objetivo de proponer un plan estratégico en base al “Diseño de Equipos de Trabajo en el área de Presupuesto”, orientado a las herramientas de toma de decisiones para el fortalecimiento de las actividades presupuestaria de la estructura presupuestaria en la Programación, Formulación del Anteproyecto; Reformulación, Modificación, Ejecución, Control, Evaluación y Cierre, Liquidación del Presupuesto, a partir del diagnóstico de la situación de la gestión presupuestaria, se desarrolló el presente trabajo en la aplicación de test psicométrico a los analistas de presupuestos, los cuales permitieron describir y analizar aspectos relacionados a las siete (7) dimensiones de la cultura basado por los autores Robert Blake y Allen, lo cual fue adaptado por la autora con asesoramiento del tutor, se definieron estrategias de cambio que permitirán alcanzar una cultura adecuada para el diseño de equipos de trabajo a través del área de presupuesto. Dichas estrategias, se enmarcaron en los diferentes tipos de intervención con sus respectivos objetivos que le permitirá a este organismo de la rama de Salud, realizar sus propios análisis y evaluación para emprender una cultura laboral en equipo acorde a los requerimientos de los organismos competentes. Finalmente, es una herramienta de gerencia que permite desde el punto de vista estratégico ligar esquemas de compensación eficaz con el desempeño global de la Administración Pública en busca de la sobrevivencia ante el entorno nacional y, de ese modo, responder a las exigencias de los usuarios internos y externos de la institución.

INTRODUCCION

Esta tesis desarrolla una investigación para diseñar equipos de trabajo en el área de presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.

Como resultado de la investigación, muchas personas trabajan hoy en equipos que trascienden tiempo, procesos y límites organizacionales. Estos equipos han evolucionado de forma tal, que permiten el logro de resultados superiores trabajando.

El trabajo debe ser coordinado a través de todos sus miembros deben interactuar para mantenerse actualizados. En este punto es donde el factor cultura presenta beneficios imprescindibles para la proliferación de equipos de trabajo cuyos integrantes no compartan el mismo comportamiento.

Se presentan retos constantes para asegurar que las organizaciones logren, no sólo sobrevivir, sino prosperar en un futuro que cada vez más se presenta como una incógnita, ya que se deberán encontrar nuevos retos y los cambios vertiginosos que sufre la Administración Pública, uno de ellos es el área de presupuesto que debe concebir las etapas de un sistema presupuestario lo cual se materializa en varias fases de la Programación, Formulación del Anteproyecto; Reformulación, Modificación, Ejecución, Control, Evaluación y Cierre y Liquidación del Presupuesto para cada Ejercicio Fiscal.

Con el objetivo de enfrentar los desafíos se necesitan Equipos de Trabajo que se comprometan a ser promotores de los cambios positivos y no grupos que reaccionen ante estímulos externos únicamente.

Esta tesis consta de cinco capítulos: los dos primeros orientados a establecer el marco teórico al cual se estará permanentemente haciendo referencia.

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento del problema para realizar el porque de diseñar equipos de trabajo en el área de presupuesto de la Gerencia de

Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, organismo de la Administración Pública.

El Capítulo II, completa el marco teórico a partir de las breves reseñas históricas del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” y del área de estudio. Tratados de los diferentes autores, que proponen diferentes visiones teóricas convergentes a la investigación referida.

El Capítulo III, está destinado al esquema de presentación de esta investigación en cuanto al desarrollo, su organización sistematizando el conjunto de ideas y la manera en que nos permite explicar mejor el proceso de esta investigación

El Capítulo IV, hace explícita la resolución metodológica con la cual se vuelve operativa la interpretación de los datos; en él se propone una estructura de cálculo lo cual se pondera el grado de percepción que arrojó la muestra de la población, en función al tipo de cultura.

En el Capítulo V, se presentan las tendencias fundamentales observadas en la investigación. Las cuales proponen unas series de intervenciones para lograr los objetivos, de acuerdo a las estrategias de cambios realizados en esta investigación, en función a resolver o mejorar las situaciones o condiciones del personal que laboran en el área de presupuesto.

Se termina con un conjunto de conclusiones y recomendaciones generales, la bibliografía utilizada y anexos sobre la herramienta aplicada en esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

La administración y la gerencia en las organizaciones se enfrentan constantemente con diferentes situaciones que afectan directamente el funcionamiento de ellas, la información que obtenga acerca del Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Gastos en que incurre la organización, para realizar su actividad y que rige su comportamiento, son de vital importancia para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz, esto hace que en la actualidad la planificación a nivel presupuestario tome gran relevancia frente a las necesidades de los usuarios de la información. Esto sucede porque el trabajo en las organizaciones se ha vuelto increíblemente complejo y los cambios se suceden constantemente. Cada vez más, las empresas u organizaciones de todo el mundo se enfrenta con las tecnologías para manejar este dinámico mundo laboral. Actualmente en la Administración Pública, concebido el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, administración y planificación. El presupuesto es un medio para prever y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige en la praxis de una institución, Sector o Región. Este carácter práctico del presupuesto implica que debe concebirse como un sistema administrativo que se materializa por etapas: la Programación, Formulación del Anteproyecto; Reformulación, Modificación, Ejecución, Control, Evaluación y Cierre, Liquidación del Presupuesto, se realiza mediante directrices que se han ido elaborando en forma general según resulten de

interés para los involucrados, trayendo como resultado discrepancias en lo que se refiere a su cumplimiento, al tipo y a los tiempos de salida de los informes, por lo que es imprescindible contar con equipos que dirijan específicamente y que regulen principalmente estas actividades.

Aunque se solventaría con el diseño de Equipos de trabajo en el que se emprendiera la aplicación de las destrezas, aceleración de cambios y dominios de prácticas para el buen proceso organizacional.

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. El resultado de sus esfuerzos propios es un nivel de desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

En la actualidad toda organización que produce un servicio o bien tiene la necesidad de buscar sinergia positiva que permitirá a su organización incrementar el desempeño. El uso extensivo de los equipos de trabajo crea el potencial para que una organización genere mayores resultados sin un incremento en las contribuciones.

Para saber si una unidad de trabajo tiene necesidad de implantar equipos de trabajo, debe considerar la complejidad de la gama de trámites que produce o de los insumos que requiere, así como el número de trabajadores que apoyan la entrega de la producción pública (Bien o Servicio), en función de las políticas de desarrollo previstas en los Planes, la diversidad de usuarios internos y externos y la variedad de servicios que estos le consumen. La pluralidad de elementos puede ser la clave de la necesidad.

Hoy en día, los márgenes de error son más reducidos, con las exigencias de los usuarios internos y externos. Las unidades de trabajo tienen que volverse ágiles y capaces de modificar su estructura de trabajo. Muchas requieren la información exclusivamente para fines estratégicos.

La planificación del desarrollo económico y social constituye una de las responsabilidades fundamentales del sector público; el sistema de planificación está constituido por diversos instrumentos, cada uno de los cuales cumple una función

específica, complementaria por los demás; y que, dentro de ellos, al Plan Anual Operativo le corresponde la concreción de los planes de largo y mediano plazo.

Uno de los componentes del Plan Operativo Anual es el Presupuesto del Sector Público, a través del cual se procura la definición concreta y la materialización de los objetivos de dicho sector. La concepción moderna del presupuesto está sustentado en el carácter de integridad de la técnica financiera, ya que el presupuesto no sólo es concebido como una mera expresión financiera del plan de gobierno, sino como una expresión más amplia pues constituye un instrumento del sistema de planificación, que refleja una política presupuestaria única.

Bajo este enfoque de la integridad se sustenta la necesidad de que las diversas etapas del proceso presupuestario, sean concebidas como aspectos igualmente importantes del sistema presupuestario

La Gerencia de Planificación y presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, tiene como objetivo, asesorar, evaluar, controlar, dar apoyo a lo concerniente a la estructura organizativa , así como también al logros de las metas y desarrollo de los proyectos y programas a corto, mediano y largo plazo en concordancia a las normas y directrices emanado por los Organismos competentes del Estado, es por ello que se hace necesario, la implantación de conformar equipos de trabajo en el área de presupuesto que permitirá disponer de información permanentemente actualizada, referida al comportamiento de las acciones que se realizan en dicha área de la Programación, Formulación del Anteproyecto; Reformulación, Modificación, Ejecución, Control, Evaluación y Cierre y Liquidación del Presupuesto para cada Ejercicio Fiscal., realizando la eficiencia productiva de los servicios, Así como también generar la información necesaria para la evaluación y control del presupuesto formulado y aprobado, para su posterior ejecución.

En tal sentido es necesario plantearnos la siguiente interrogante: ¿ Cómo diseñar equipo de trabajo en el área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, que permita realizar con mayor eficiencia productiva los servicios

en que incurre la institución y dar respuestas oportunas y veraces a los usuarios internos y externos?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar equipos de trabajo en el área de Presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, para dar respuestas oportunas y veraces a los usuarios internos y externos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer la cultura del personal que integra el área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”.
- Comprobar el interés de los integrantes del equipo de acuerdo a las dimensiones que predomina el estilo de cultura del trabajo en el personal que labora en el área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

1.3 Justificación del Problema

El Instituto se enfrenta constantemente con diferentes situaciones que afectan directamente el funcionamiento de la misma, la información que obtengan acerca de Programación, Formulación del Anteproyecto; Reformulación, Modificación, Ejecución, Control, Evaluación y Cierre y Liquidación del Presupuesto, en que incurre este organismo son significativo e importante para la toma de decisiones de una manera rápida y eficaz.

Esto involucra la adopción de esquemas organizacional y administrativos que garanticen fluidez y agilidad en los canales de comunicación, líneas de ejecución y de operación; así mismo, centra todos los esfuerzos en los conceptos de calidad y eficiencia, optimización métodos de trabajo y de recursos para la prestación de servicios pensando en la cobertura y atención al usuario final.

Este último es cualquier persona que recibe el producto o proceso, a fin de alcanzar el éxito al plazo previamente establecido y con el propósito de fijar nuevas

metas que permitan el logro de sus Planes Estratégicos, enfocados al cumplimiento de la Misión y Visión, Valores y los lineamientos , normativas establecidos legalmente en su ámbito de competencia, elementos estos que conjugados comprometen tanto al nivel supervisor como al supervisado a la identificación con la organización y el alcance de sus objetivos mediante compromisos. El compromiso de la organización dirigida a los clientes o usuarios, internos o externo, que son afectados por el producto.

La concepción de gracias que conlleva la realización de esta herramienta repercutirá en la calidad de servicio que se prestan y en la formación continua del recursos humano en la materia, a través del alcance y valoración de los caracteres aplicados por la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para lograr la armonía entre todos los representantes que intervienen en el Proceso del Proyecto de Presupuesto.

La curiosidad y motivación sobre el tema surgió, por la propia realidad profesional inmersa de la autora. La responsabilidad de dirigir personal que cumpla un trabajo para alcanzar los objetivos marcados. El desenvolvimiento, los conflictos, y situaciones difíciles, intervenir según la dinámica que se produce. A veces la tarea del día a día obliga a cambiar las actividades de las personas. Valorar sus competencias técnicas, sus resultados, sus logros, pero cuando se exige “hagan algo más”, que la dinámica de trabajo sea complementaria entre ellos, no se tiene la herramienta para diseñar equipos.

Es necesario establecer las medidas adecuadas lo más prematuramente posible si se proyecta con las herramientas organizativas con las que potencialmente podría funcionar de manera más eficaz el área de presupuesto

Por otra parte, la existencia de un gran número de profesionales administrativos en la unidad, garantizándole mejor productividad y satisfacción en equipo, donde utilizarían todas sus ideas y motivación, así como el aprovechamiento del mejor tiempo, compartiendo información para desarrollar confianza, responsabilidad, usar

habilidades de autogestión, para tomar decisiones y conseguir grandes resultados, posibilita en gran medida plantear este estudio.

Esta investigación permitirá colaborar con el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, además del deseo de buscar cada día la mejor forma de cumplir con cada una de las funciones en forma exenta y eficaz.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente en el área de presupuesto, como en el aspecto organizacional y en otras áreas estratégicas de la institución, que presenten situaciones similares a la que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial a estas.

Metodológico, la realización de esta investigación se justifica ya que al diseñar equipo de trabajo se dispondrá de una herramienta adecuada para regular estas actividades en el instituto, lo que conlleva una gestión administrativa transparente, eficiente y dinámica y, a la vez poseer un mayor y mejor soporte administrativo. Por tanto se tiene como idea central, proyectar y fortalecer el personal en el área de presupuesto para implementar y adoptar las características propuestas inicialmente, tomar como base la participación activa del potencial humano del área en estudio así mismo, fomentar la convicción que en los procesos organizacionales se pueden tener en cuenta criterios personales y sus voluntades; no necesariamente implica la disminución directa y efectiva de nóminas o de personal como medida de austeridad, más bien optar por mejorar que hacer cotidiano, optimizar la utilización de recursos, buscar la redistribución de funciones, puestos de trabajo, equilibrio en las actividades y reasignación del personal como estrategia del verdadero equipo de trabajo, para dar el fortalecimiento institucional.

El profesional del área de presupuesto enfrenta los retos constantes en las organizaciones, es por ello que debe estar preparado para dar respuestas acertadas e inmediatas al momento en que la institución lo requiera, así que el investigar todo lo referente a las actividades del área de presupuesto se estará preparado para cualquier escenario de esta índole, a través de las cuales se informara en forma oportuna, veraz,

confiable y transparente, a los diferentes usuarios de la información que se produce con motivo del proceso del sistema presupuestario.

El aporte de esta investigación para el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, es el fruto de los conocimientos adquiridos en el proceso de aprendizaje y laboral que servirán de apoyo a todos aquellos usuarios que tengan inquietudes relacionados con el área en estudio.

Para el autor, esta investigación suministra información de lo que se debe tomar en cuenta para la creación de equipos de trabajo, obteniendo conocimiento y contribuya como base a estudios y posteriormente en el área en cuestión y en general.

1.4 Factibilidad de la Investigación.

El sosegado que las empresas sienten la necesidad de implementar equipos de trabajo que les permita organizar y coordinar todas las actividades que le compete a cada una de ellas, logrando una optimización de todo las gestiones para así controlar los proceso, de tal manera que les faculte mejores desempeño en todo los pasos y por ende avalar la asistencia de un buen servicio para los usuarios internos y externos.

1.5 Alcance

La propuesta de la investigación tendrá como alcance a una reorientación y redimensión de las funciones laborales, dando un giro en el comportamiento de los integrantes del área de presupuesto. La mayoría de los analistas de presupuestos van adquiriendo formación en establecimientos académicas donde le reflejan que las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes.

La reciprocidad de los miembros incrementara la motivación de crear un ambiente de competencia, diversidad en la fuerza de trabajo, la expectación de los clientes internos y externos, donde la productividad va a estar acorde al objetivo.

1.6 Limitaciones

Es cierto, que los cambios que sufren las mayorías de los organismos e instituciones van a la mano a la calidad de vida, eficiencia y efectividad para la toma de decisiones.

En principio este estudio se torna en conformar equipos de trabajo lo cual trae inmerso la cultura organizacional, esta no son fáciles de modificar quizás sea la fuente principal de resistencia al cambio, lo cual viene dada de un conocimiento que socializa con rigidez al personal en la vieja cultura del conformismo e inclusive la rutina. Aunque las organizaciones se encuentran en la obligación de cambiar, no significa que dicha transformación pueda ser llevada a cabo en forma armónica y eficiente. De manera realista, el cambio nunca cesará por completo. Sin embargo, el rol de líder y los que van a integrar los equipos de trabajo, pueden aprender a identificar y minimizarla, de esta forma, pueden convertirse en agentes de cambio más efectivos.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Reseña Histórica

Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”

Fue creado por Decreto del Ejecutivo Nacional en fecha 17 de octubre de 1938 y publicado en la Gaceta Oficial de los Estados Unidos de Venezuela N° 19.700 de fecha 18 de octubre de 1938, por el Presidente General Eleazar López Contreras, posteriormente por Decreto N° 2104 de fecha 29 de marzo de 1977, se designa con el nombre de “Rafael Rangel”; desde su creación fue adscrito al Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, actual Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Dentro de las funciones que le fueron atribuidas estaba el constituirse en un organismo de apoyo para los Proyectos del Ministerio de Salud y Desarrollo Social. Ubicado en la Ciudad Universitaria de Caracas, detrás del Hospital Clínico Universitario, edificio Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", Los Chaguaramos - Caracas – Venezuela

2.1.1 Propósito

Centro de Referencia Sanitaria para la prevención, vigilancia y control de la salud de los venezolanos, al producir bienes y dar servicios de calidad para satisfacer las demandas nacionales de agentes inmunizantes y de diagnóstico de enfermedades infecciosas.

2.1.2 Misión

Somos un Instituto Autónomo adscrito al Ministerio de Salud y Desarrollo Social, de Referencia Nacional para Prevención y Vigilancia Sanitaria a través de los programas de:

- Control sanitario de productos de uso y consumo humano.
- Diagnóstico y Vigilancia Epidemiológica en las áreas de Bacteriología, Virología, Micología.
- Docencia, Investigación Aplicada y Extensión.
- Producción de bienes y servicios:

2.1.3 Visión

Ser Centro de Referencia Nacional e Internacional Certificado y Acreditado en Producción de Biológicos, Control Sanitario, Diagnóstico y Epidemiología, Docencia e Investigación Aplicada y Extensión, para el desarrollo de programas de contraloría, prevención y vigilancia a fin de generar información técnico-científica en áreas de su competencia; en apoyo en la toma de decisiones y formulación de políticas esenciales del Ministerio de Salud y Desarrollo Social en defensa de la Salud Pública.

2.1.4 Valores

Sentido de pertenencia-ética-equidad-efectividad y compromiso social ante el país, constituye los valores principios de nuestra cultura organizacional

2.2 Reseña histórica en los Organismos Públicos –

Unidad de Presupuesto

A partir de 1958, se inició en Venezuela un proceso de Reforma en la Administración Pública cuyo objetivo era adecuarla a las exigencias que planteaba el Estado Moderno. La implantación del "Sistema de Planificación" (Decreto 492 del 30 de Diciembre de 1958), creación de la Comisión de la Administración Pública Nacional (Decreto 287, del 27 de Junio de 1958) e inicio de la modernización del Sistema Presupuestario, con la entrega al Soberano Congreso de la República del Presupuesto por Programas como un anexo explicativo de la Ley de Presupuesto por Programas, que se seguía presentando bajo la concepción tradicional, la promulgación de la Ley de Régimen Presupuestario, obligó de manera inmediata al Ejecutivo Nacional a poner en marcha una reforma presupuestaria y contable,

quienes tenían por función asistir a las Corporaciones Regionales, Gobernaciones de Estado y a los Concejos Municipales. La estructura original fue modificada en febrero de 1981 con el objeto de adecuarlas a los esquemas globales sectoriales y regionales previstos en el Plan de la Nación.

En cumplimiento a lo pautado en la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario se creó la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE), como órgano rector del sistema presupuestario público venezolano.

Con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, la cual propende la integración de la administración financiera del Estado, se ordena la organización del sistema, creando las Oficinas Nacionales, dentro de las cuales se instituye la Oficina Nacional de Presupuesto, ONAPRE.

Con la sanción y promulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (G.O. N° 36.860 del 30.12.1999) y de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (G.O. N° 37.029 del 05.09.2000), los órganos e instituciones que conforman el Sector Público Nacional, así como sus entes descentralizados, están obligados a aplicar las reformas que en ese orden le son imperativas.

En este contexto cabe destacar los cambios que se imponen en la Administración Financiera del Sector Público, en lo que se refiere a la integración de los sistemas de presupuesto, para producir información oportuna y uniforme competente a las exigencias de esta ley, para la toma de las más importantes decisiones.

En el campo presupuestario ordena entre otras transformaciones fundamentales, la elaboración de la ley del marco plurianual del presupuesto, y en la estructura de la Ley de Presupuesto al incluir además del presupuesto de la República, el de sus entes descentralizados sin fines empresariales.

2.3 Organigrama Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”



2.4 Marco Teórico

El autor Carlos Sabino "El punto de partida para construir un marco de referencia o teórico lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer".

Como otro autor Ezequiel Ander-Egg en el marco teórico o referencial "Se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación". En este sentido, "todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación. Pero con la sola consulta de las referencias existentes no se elabora un marco teórico: éste podría llegar a ser una mezcla ecléctica de diferentes perspectivas teóricas, en algunos casos, hasta contrapuestas. El marco teórico que utilizamos se deriva de lo que podemos denominar nuestras opciones apriorísticas, es decir, de la teoría desde la cual interpretamos la realidad".

El objetivo fundamental es la propuesta de diseño de equipos de trabajo en el área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Para la formación de equipos de trabajo firme significa más que simplemente agrupar trabajadores, se necesita mucho más. La formación de equipos requiere capacitar en efectividad de equipo, solución de conflictos, medición del equipo y sistemas de motivación. Una característica poderosa de los equipos de trabajo efectivos es que se puede enfocar en procesos, más que en departamentos. Una falta de participación en el proceso de pronósticos puede afectar negativamente la dirección y motivación general de la empresa.

Para realizar esta investigación es primordial visualizar que la cultura organizacional del área en estudio, tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros señalados por algunos autores:

-En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente (Díaz y Rodríguez, 2003).

-También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria (Sheridan, 1992), de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario (Bretones y González, 2009).

-Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales (Schramm-Nielsen, 2001) así como las conductas emprendedoras (Bretones y Silva, 2009).

Debemos recordar asimismo, que la Cultura no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

La administración pública tiene unas características propias en cuanto a la forma de “hacer las cosas” que es diferente de cualquier otra. Al mismo tiempo, dentro de esta existen multitud de instituciones con sus propias peculiaridades. Además, y si ello no fuese suficiente, en cada una de ellas también operan organismo con naturaleza propia.

Cada vez más se están creando en las empresas equipos de trabajo orientados a objetivos concretos para resolver problemas. Estos pueden crearse con rapidez y cuando lo hacen bien, realizan las tareas en un tiempo menor, que cuando en ellas se veía implicada una mayor parte de la organización.

Estos equipos se organizan libremente a través de departamentos y funciones. Para gestionar tales equipos, participar en ellos y obtener de los mismos los mejores

resultados, se requiere una gama de habilidades de dirección. Se valoran preferiblemente la capacidad y la pericia. Una de las paradojas de tener un volumen elevado de información consiste en que ni tan solo los expertos pueden estar al día. Por consiguiente, la importancia revierte la capacidad para obtener la información necesaria para cada proyecto concreto, aprendiendo durante la propia ejecución las habilidades necesarias para ejecutarlo. Cuando es necesario, se recurre a la contratación puntual de expertos y las redes, tanto formales como informales, resultan más importantes.

Negociación, capacidad para influir y saber escuchar son entre otras las habilidades de las que deberán disponer los directivos si entre sus aspiraciones se encuentra ganarse la entrega y la acción de los elementos claves de su equipo. Deberá ser capaz de tratar con los detalles, y de relacionarlos al mismo tiempo con un contexto amplio. Necesitará saber desenvolverse con soltura en un sinnúmero de redes y sobre todo debe ser capaz de aprender rápidamente.

Tomando lo anterior como premisa, el presente trabajo aborda una aproximación al estudio de la cultura organizacional y la posmodernidad, en todo caso si pudiera hablarse de la cultura organizacional posmoderna y como estos conceptos pudieran estar siendo interpretados en algunas organizaciones venezolanas.

El aporte significativo que se toma en cuenta en este trabajo para la investigación realizada es una herramienta fundamental que está orientada a la cultura de los integrantes de los equipo.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos.

Para entender por qué los equipos tienen un desempeño superior, debemos diferenciarlos de los restantes grupos de trabajo. (Ver cuadro N°1). El desempeño de un grupo de trabajo es el resultado de lo que sus integrantes hacen en calidad de individuos. En cambio, en un equipo hay resultados individuales y también lo que

llamamos “productos colectivos de trabajo”. Estos productos representan lo que dos o más miembros deben realizar juntos, como entrevistas, encuestas o experimentos. Cualquiera que sea su contenido, el producto de trabajo colectivo refleja el aporte auténtico y conjunto de los integrantes del equipo.

Cuadro N° 1 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO

GRUPO DE TRABAJO	EQUIPO DE TRABAJO
1. En un grupo existe un solo interés común	1. Tiene una meta definida
2. El trabajo se distribuye en partes iguales	2. El trabajo se distribuye en base a las habilidades y capacidades personales, o bien abriendo las posibilidades al desarrollo de nueva habilidades
3. Cuando alguien termina su parte se puede marchar	3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar resultados
4. Puede existir o no un responsable o coordinador	4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avance parciales a todo el equipo
5. Los logros se juzgan independientemente por cada miembro	5. Los logros son meritos de todo el equipo
6. No existe necesariamente un nivel de compromiso	6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro del equipo realiza el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos
7. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros	7. Si alguien termina una parte se busca ayudar a recolectar información o mejorarla para otros miembros del equipo, o se buscan nueva funciones mientras el trabajo no esté terminado
8. Las conclusiones son personales, pueden existir varias	8. Las conclusiones son colectivas
9. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan pero ignorante en el contexto	9. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que puedan incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje
10. No existe la práctica de valores de integración	10. Existe la práctica de los valores de: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal integración
11. No es necesaria la autoevaluación	11. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo de equipo

Fuente: Robbins, S.P (1996) “Comportamiento Organizacional Teoría y Practica”

2.4.1. Generalidades entre equipo y grupo de trabajo

Los grupos de trabajo son eficaces en las organizaciones grandes, donde prevalece la responsabilidad individual y se unen para compartir información, perspectiva y visiones, para tomar decisiones que ayuden a otro a hacer su trabajo y para fortalecer los niveles de las actuaciones individuales. Pero el énfasis siempre está puesto en las metas y responsabilidades de cada uno. Los integrantes de los grupos de trabajo no son responsables de otros resultados que no sean los propios. Ni tratan de realizar aportes que requieran el trabajo combinado de dos o más miembros.

Los equipos difieren fundamentalmente de los grupos de trabajo porque requieren tanto responsabilidad individual como colectiva. A los equipos no les alcanza con la discusión, el debate y las decisiones grupales, con compartir información y aplicar las normas de las mejores prácticas. Los equipos generan productos de trabajo discretos a través del aporte conjunto de sus integrantes. Esto hace posible niveles de rendimiento superiores a la suma de todos los talentos individuales de sus miembros. Dicho en términos simples, un equipo es más que la suma de sus partes.

“Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables” Jon R. pág. 84

El hacer cambio en la atmósfera, el cambio consiste en la movilización de los recursos humanos para obtener mejores resultados, productividad, calidad, creatividad e innovación. El talento individual es imprescindible para el éxito de cualquier empresa., es una participación reforzada de todos los integrantes de la organización desde arriba hacia abajo y hacia los lados de la estructura organizativa.

“Utilizar los equipos para dirigir cosas, debe asegurarse de que el equipo logre identificar el propósito y las metas específicos. “(Blake y Mourtou, 1989).

La oportunidad para el funcionamiento de un equipo existe en todo lugar donde la jerarquía o los límites organizacionales inhiban las habilidades y perspectivas necesarias para alcanzar resultados óptimos. Por lo tanto, la innovación en nuevos, o regulares productos exige preservar la excelencia funcional a través de la estructura y erradicar los prejuicios funcionales a través de los equipos. Y la productividad de la primera línea exige preservar el rumbo y las pautas a través de la jerarquía, mientras aprovecha la energía y la flexibilidad de los equipos con autogestión.

Casi todos los equipos eficaces sobre lo que hemos leído o escuchado, que hemos conocido o de los que hemos sido miembros, han tenido entre dos y veinticinco integrantes. Justo es reconocer que el tamaño pequeño es más una guía pragmática que una necesidad imperiosa para el éxito. Una cantidad mayor de personas, digamos cincuenta o más, puede teóricamente conformar un equipo. Pero lo más probable es que estos grupos funcionen divididos en subequipos más que como unidades.

Los grupos grandes tienen problemas para interactuar constructivamente como tales, y les cuesta más trabajar en conjunto. Es más probable que diez personas puedan trabajar mejor que cincuenta para resolver sus diferencias individuales, funcionales y jerárquicas en pos de un plan común, y que puedan sentirse colectivamente responsables de los resultados.

Los grupos grandes enfrentan además, problemas logísticos, tales como encontrar suficiente espacio y tiempo físico para reunirse; y limitaciones más complejas, como los comportamientos típicos de las multitudes, que impiden compartir adecuadamente los puntos de vista necesarios para crear un equipo. Como resultado, cuando tratan de desarrollar un propósito común, suelen generar “misiones” superficiales y objetivos bien intencionados que no se traducen en metas concretas. Las reuniones se convierten en una tarea rutinaria, señal inequívoca de que la mayor parte del grupo no sabe para que se reúnen, más allá de alguna noción sobre llevarse mejor. Este tipo de fracaso alimenta el cinismo, factor que se interpone con cualquier futuro esfuerzo de equipo.

Además de tener el tamaño correcto, los equipos deben desarrollar la combinación adecuada de habilidades, es decir todas y cada una de las aptitudes complementarias necesarias para la tarea que tienen por delante. Aunque puede parecer obvio, la debilidad de este punto suele ser la razón del fracaso de muchos potenciales equipos.

Los requisitos de habilidades pertenecen a tres categorías claramente diferenciales.

- 1) Conocimiento técnico o funcional
- 2) Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones, mayormente necesitan un miembro que cuente con esto, o muchos las desarrollaran mejor en el trabajo mismo:
 - a) Identificar, enfrentar los problemas y las dificultades que enfrentan
 - b) Evaluar opciones para avanzar, y luego sopesar las ventajas y desventajas
 - c) Decisiones como proceder
- 3) Habilidades interpersonales:
 - a) Comunicación eficaz, conflictos constructivos.
 - b) Aceptación de riesgo, crítica útil.
 - c) Objetividad, saber escuchar, saber dar el beneficio de la duda y reconocer los intereses y logros de los demás.

En realidad los equipos son vehículos poderosos para desarrollar las habilidades necesarias para cumplir con los desafíos encarados. Por lo tanto, la selección de los integrantes deberá tener en cuenta no sólo las habilidades comprobadas, sino también las potenciales.

2.5 Bases teóricas

Todo trabajo de investigación amerita conceptos y proposiciones que fundamenten y/o sustenten lo planteado.

Creemos que los equipos serán la unidad del desempeño principal de las organizaciones de alto desempeño. Pero eso no significa que sustituirán a la oportunidad individual o la jerarquía y los procesos formales. Por lo contrario, mejoraran las estructuras existentes sin reemplazarlas.

Robert Blake, Jane Mouton y Robert L. Allen (1989) “El rendimiento del equipo puede ser productivo únicamente si la cultura del grupo es fuerte y positivo, cuando los participantes comprenden el concepto de trabajo en equipo realmente excelente, pueden valerse de esta comprensión para mejorar su propio desempeño”.

Robert Blake, Jane Mouton y Robert L. Allen (1989), “El interés no es una medida mecánica de producción o conducta con los demás: más bien indica el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores colectivos en que descansa cualquier enfoque de grupo”

Según Koontz-Weirich (2004) “No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones”.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth, plantean “Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes

Para Robbins (1996) “Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”:

- 1) “Formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa

concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.

- 2) Confusión. Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
- 3) Normalización. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.
- 4) Desempeño. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.
- 5) Disolución. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.”

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización." (p.464)

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).

Según el Psicólogo Galindo Tobio (2008) “El clima y la cultura organizacional son constructos teóricos, no observables, y agrega que lo que si es observable a través

de los sentidos, es la conducta de las personas en el desempeño de su trabajo en la organización”

Clima: es el atributo cambiante y variable de una organización, dirigido a situaciones específicas. Es un comportamiento puntual y fluctuante según la situación específicas. El clima viene siendo a la organización lo que el humor en los individuos”

Cultura: es un patrón característico que permite identificar el comportamiento de una organización y diferenciarla de otra, y que permite comprender y explicar por qué una organización canaliza su comportamiento productivo en una dirección u otra. La cultura es genérica en la organización, es estable y consistente en el tiempo. La cultura viene siendo a la organización lo que la personalidad es para el individuo.

Cuadro N° 2. DIFERENCIAS CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

CULTURA	CLIMA
Características y atributos relativamente estables y constantes en el tiempo, que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra.	Características y atributos relativamente cambiantes y variables en el tiempo que permiten identificar una organización y diferenciarla de otra.
Patrón de comportamiento característico de una organización, a lo largo del tiempo y que permite identificar una organización y diferenciarla de otra.	Características y atributos de una organización relativamente cambiantes y variables a lo largo del tiempo y que permite explicar porque una organización se orienta de una forma y no de otra.
Patrón de comportamiento característico de una organización relativamente estable y consistente en el tiempo, presenta procesos fluidos y cambiantes en su interacción con el medio y que permite explicar porque una organización se orienta en un sentido y no en otro. Tiende a ser permanente, estable y constante.	Posee un carácter temporal, puntual, inestable, inconsistente y variable

Fuente: Luis E. Galindo T. (2008). Universidad Católica Andrés Bello

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un

contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones.

Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura. Schein (1984), incluso, propone que la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración.

Se destaca la magnitud y la delicadeza de la tarea que necesariamente tendrá que caberle al gobierno dentro del área de la estimulación y la coordinación de la cultura organizacional a fin de que logre el auge de la aplicación eficiente del recurso humano; todo ello aparte de las gestiones y proyectos que hasta el momento se hayan realizado o se estén realizando. Damos así importancia al papel que puede, y debe, jugar la Administración Pública., en la búsqueda de la nueva mentalidad y/o actitud de nuestro recurso humano. En su rol ordenador y supervisor, el gobierno podría alentar, a la vez que es beneficiado por, la iniciativa privada por medio de la generación de una fusión de las políticas públicas y privadas las cuales podrían traer como consecuencia el bienestar nacional.

La eficiencia humana en las organizaciones, es algo que todo Gerente desea y aprecia universalmente cuando esta es alcanzada. Hay dos maneras básicas de lograrla: una hace énfasis en los procedimientos y procesos tangibles, y la segunda hace énfasis en los aspectos humanos. Sin embargo, dentro de esta última podríamos alcanzar dicha eficiencia humana de dos formas: la primera concentrándose en el individuo y la segunda centrándose en el equipo de trabajo. En las organizaciones de hoy en día la mayoría de las personas trabajan juntas para lograr ciertos objetivos, y casi no hay nadie que trabaje completamente aislado de los demás. Que el individuo obtenga resultados satisfactorios depende de lo que él y las personas con quienes trabaja puedan coordinar sus esfuerzos. Así pues, por la importancia que ha adquirido el equipo de trabajo.

A los individuos de enérgica y positiva personalidad generalmente se los describen sus amigos y colegas como “excelentes “o “muy eficientes “. Esta es una razón para que se les conceda tanta importancia a los procesos de selección y al

adiestramiento de las personas. Pero cuando interactúan individuos eficientes, el producto de esa interacción puede o no ser un equipo eficaz, puesto que probable que intervenga el deseo de dominar y manipular a los otros miembros o simplemente surjan objetivos de trabajo contradictorios, normas, metas y objetivos que carecen de claridad, etcétera. El rendimiento del equipo podría ser productivo si la cultura del equipo es la adecuada y esta sentada sobre una base fuerte y positiva.

El punto de partida para desarrollar el equipo de trabajo en es que todos sus miembros comprendan tanto la dinámica de dicho trabajo como la estructura básica a partir de las cuales se pueda cuantificar y medir el rendimiento del equipo. Es por ello que existen y se han desarrollado algunas herramientas psicométricas que permitan conocer y cuantificar mejor el comportamiento de equipo trabajo.

En el momento que los participantes comprenden el concepto de equipo de trabajo excelente, pueden valerse de esa comprensión para mejorar su propio desempeño a veces con rapidez espectacular. Los conceptos y los métodos existentes para el mejoramiento del desempeño de los equipos de trabajo, fortalecen la probabilidad de participación porque proporcionan a los diferentes miembros de la organización el conocimiento de lo que es y de lo que no es, lo que se requiere en materia de comprensión, y lo que se necesita en cuanto a habilidades y destrezas conductuales para la eficiencia.

2.5.1 Generalidades del Test de Diagnostico de Cultura de Equipo de Trabajo.

Las técnicas psicométricas para el diagnóstico del comportamiento de equipos de trabajo, proporcionan y describen algunos atributos del trabajo en equipo eficaz o no, y permiten obtener información detallada acerca de los posibles problemas que experimentan el grupo de individuos que trabajan en equipo y que impiden el desarrollo de conductas que aumenten la productividad y la sinergia del equipo.

Las variables conceptuales: conforman la estructura del objeto y las variables operacionales: conforman las dimensiones de las variables conceptuales y constituyen el elemento medible u operacional.

Las dimensiones: factores a medir, componente significativo de una variable que posee autonomía. Son los distintos aspectos en que puede ser considerado un concepto, representando los componentes del concepto.

Indicadores: señalan como medir cada uno. Un indicador es la medida de un concepto o de una dimensión de un concepto, basado en el análisis teórico previo e integrado a un sistema coherente de medidas semejantes.

Los tipos de Cultura (Blake y Moulton, 1989): según estos autores son las siguientes: Producción, Personas, Poder, Rutinario, Conformismo, Oportunista y Sinergia.

Cuadro N° 3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Producción	1. Poder y Autoridad.
	Personas	2. Metas y Objetivos
	Rutinario.	3. Las Normas
	Conformismo	4. El Jefe asigna las labores.
	Sinergia	5. La Crítica y la Realimentación.
	Poder	6. Moral y la Cohesión
	Oportunista	

Objetivo:

Es un test psicométrico que puede ser administrado en forma individual o colectiva, puede ser utilizado en diferentes ámbitos de la organización y tiene como propósito medir e identificar practicas, comportamientos y orientación que utiliza el grupo de personas que trabajan juntas, en grupos de tarea, comités, equipos de trabajo o proyectos de la organización en su actuación en el campo de trabajo de acuerdo a diferentes variables y dimensiones del comportamiento de equipos.

El instrumento identifica en primer lugar 6 tipos de cultura según Robert Blake, Jane Mouton, Robert Allen, de comportamiento globales referidas al poder y autoridad, estructura y funcionamiento del equipo, reglas normas de las actividades, objetivos, metas y propósitos, capacidad de autocrítica y auto observación, moral del equipo; en segundo lugar, 7 dimensiones de comportamiento que permiten su uso en diferentes áreas de la organización

Dirigido a:

Se administra a personas que cumplen funciones y actividades gerenciales o no y que trabajan en equipo, equipos de tarea, círculos de calidad, proyectos especiales, y cualquier otra actividad que requiera el trabajo en conjunto en departamentos, oficinas, agencias, gerencias y/ o vicepresidencias.

Usos:

El instrumento ha sido diseñado para diferentes usos en la organización y subsistemas de la misma tales como:

a) Selección:

El TDCET puede ser utilizado para la selección de personal gerencial, supervisorio y operativo que trabajara en equipos o grupos especiales de trabajo. Permite identificar las orientaciones y comportamientos del equipo de trabajo proporcionando un pronóstico del perfil global del equipo en su actuación rendimiento en el futuro campo de trabajo, y conocer su adaptabilidad a la cultura de la organización.

b) Adiestramiento:

El test de TDCET permite determinar cambios de comportamiento antes, durante y después de cursos y talleres de adiestramiento o como herramienta para detectar y diagnosticar las debilidades, fortalezas o competencias del equipo en su actuación y definir así las necesidades e adiestramiento para el posterior diseño de cursos y talleres.

c) Desarrollo Organizacional:

El instrumento puede ser utilizado para el diagnóstico del comportamiento y conducta del equipo a fin de utilizar dicha información para el diseño de intervenciones que la organización crea conveniente.

d) Evaluación de Desempeño, Eficiencia y Desarrollo:

El TDCET es una herramienta útil que complementa la evaluación del desempeño que la organización realiza en sus grupos y equipos de tarea y proporciona una base para mejorar y perfeccionar a futuro el proceso de selección, adiestramiento, promoción y desarrollo.

Características del test psicométrico:

Según Anastasi (1998), el tests psicométrico es una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta de la población en estudio.

Objetivo, el cuestionario, hoja de respuesta, el ambiente, las correcciones y las condiciones de la pruebas es igual para los que se le administre la prueba

Tipificada, es la obtención de los indicadores de validez y confiabilidad y normas entre otras cuando se elabora por primera vez (Luis Galindo Tobio)

Muestra de conducta, es el muestreo de los comportamientos que se quiere medir en función a la variable. (Luis Galindo Tobio)

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado (Rey, 1973).

Para que un test sea llamado test psicométrico debe cumplir varios requisitos:

- a) El contenido y la dificultad de los ítems están sistemáticamente controlados (*construcción del test*).

- b) La situación de aplicación del test: el ambiente en el cual se le administra, el material del test, la administración, debe estar bien definida y debe ser reproducida idénticamente para todos los sujetos examinados con el test.
- c) El registro del comportamiento provocado en el sujeto examinado debe ser preciso y objetivo. Las condiciones de cómo hacer este registro deben estar bien definidas y deben ser cumplidas rigurosamente.
- d) El comportamiento registrado debe ser evaluado *estadísticamente* con respecto al de un grupo de individuos llamado grupo de referencia o normativo.
- e) Los sujetos examinados son clasificados en función de normas resultantes del examen previo del grupo de referencia o normativo (baremo), lo que permite situar cada una de las respuestas, totales o parciales, en una distribución estadística (*contraste*).
- f) Las respuestas a las cuestiones planteadas dan una medida correcta del comportamiento al que el test apunta (*validez*). (Pichot, 1996).
- g) Si las condiciones no cambian, la repetición del examen debe conducir siempre al mismo resultado, o a otro muy próximo (*fiabilidad o confiabilidad*). (Pichot, 1996).

Estandarización

Se llama así al proceso mediante el cual se establecen procedimientos unívocos para la aplicación, calificación e interpretación de un test psicométrico (Cronbach, 1972).

Cuando las condiciones de administración y calificación del test psicométrico están bien definidas y su utilización es idéntica en todos los sujetos examinados, entonces el aspecto más importante que queda por resolver es la interpretación de las puntuaciones logradas por los sujetos evaluados. Esta interpretación se realiza comparando el puntaje obtenido por el sujeto con las puntuaciones contenidas en el baremo o normas.

Interpretación de los puntajes de un test psicométrico estandarizado

Los números que arrojan la medición de un atributo psicológico realizada con un test psicométrico se denominan puntajes o calificaciones directas. Estos puntajes en sí mismos no tienen un significado preciso, adquieren un significado psicométrico cuando se les compara con una norma o baremo, que ha sido previamente construida con las puntuaciones que en el test han obtenido un grupo de sujetos llamado grupo normativo. Al realizar esta comparación se puede hacer la clasificación de los sujetos examinados con lo cual se llega a cumplir la finalidad del test, que es clasificar a los sujetos examinados.

Los puntajes directos se transforman en varios tipos de puntajes derivados o unidades de medición que se presentan en las normas o baremos.

Baremo o Norma

Patrón de comparación del puntaje de un sujeto en el grupo, según Luis Galindo Tobio (2008)

Se expresa a través de una tabla que sistematiza las normas (afirmación estadística del desempeño del grupo normativo en el test psicométrico) que transforman los puntajes brutos en puntajes estandarizados que son interpretables a través de una escala normalizada, según Luis Galindo Tobio (2008)

Confiabilidad

Se refiere la consistencia de las puntuaciones obtenidas por la misma persona cuando se le examina en distinta ocasiones con el mismo test, con conjunto equivalentes de reactivos o en otras condiciones de reexaminación. El concepto de confiabilidad se ha dirigido a varios aspectos de la consistencia de las calificaciones. La confiabilidad de una prueba indica la medida en que las diferencias individuales en los resultados pueden atribuirse a “verdaderas diferencias” en las características consideradas y el grado en que pueden deberse a errores fortuitos. En términos más técnicos, la medición de la confiabilidad de una prueba permite estimar que proporción de la varianza total de las puntuaciones se debe a la varianza de error. No

se trata de “errores” en el sentido de que hubieran podido evitarse o corregirse con una mejor metodología. El sustantivo error es una herencia de las primeras épocas de la psicología, cuando estaba interesada en encontrar las leyes generales de la conducta y en evaluar lo que se suponía que eran rasgos básicos fijos. En la actualidad, los psicólogos reconocen la variabilidad como una propiedad intrínseca del comportamiento y procuran investigar e identificar sus muchas fuentes que son al azar.

Con respecto a la confiabilidad de las puntuaciones, el meollo del asunto estriba en la definición de la varianza de error. Factores que para un propósito podrían considerarse varianza de error para otro serían clasificados bajo el rubro de varianza verdadera; por ejemplo, si nos interesa medir las fluctuaciones del estado de ánimo, los cambios registrados diariamente en las puntuaciones de una prueba de alegría - depresión serían los pertinentes para el objetivo del instrumento y, por ende, formarían parte de la verdadera varianza de las puntuaciones. Por otro lado, las mismas fluctuaciones diarias caerían bajo el encabezado de varianza de error si la prueba se hubiera diseñado para medir características más permanentes de personalidad.

Es esencia, cualquier condición que sea irrelevante para el propósito de la prueba representa lo que se conoce como varianza de error. Así, cuando los examinadores tratan de mantener uniformes las condiciones de aplicación mediante el control del entorno, las instrucciones, los límites de tiempo, el rapport y otros factores similares, reducen la varianza de error y hacen más confiables las puntuaciones de la prueba; sin embargo, aun cuando se cuente con condiciones óptimas para su aplicación, ninguna prueba es un instrumento perfectamente confiable, de ahí que todas deben ser acompañadas por un reporte de su confiabilidad. También es necesario especificar las características de la muestra normativa, ya que la confiabilidad declarada caracteriza a la prueba cuando se aplica en condiciones normales a personas similares a las que conformaron la muestra normativa u original.

Hay tantas variedades de confiabilidad como condiciones que afecten los resultados de la prueba, ya que cada una de éstas pueden ser irrelevantes para cierto

propósito y por consecuencia clasificada como varianza de error. Todas las categorías de confiabilidad pueden expresarse en términos de un coeficiente de correlación porque a todas les atañe el grado de consistencia o acuerdo entre dos conjuntos de puntuaciones obtenidas independientemente.

Método de Confiabilidad

La confiabilidad es otro de los aspectos importantes a considerar cuando se aplica un test, y se refiere, a que los resultados de la aplicación del test concuerden con los resultados de la aplicación del mismo test en otra oportunidad.

Test- Retest: Tenemos que tener un test el cual aplicaremos al menos en 2 situaciones diferentes. Pueden ser momentos simultáneos (sin intervalo) o en un largo periodo (con intervalo). Después se aplica la correlación de Pearson, podemos saber la consistencia interna del test si la puntuación es la misma en situaciones diferentes. Las diferencias en los resultados se atribuyen al grado de consistencia interna o muestreo de los ítems de la prueba en el caso de pasar el retest de forma inmediata, y se le suman las fluctuaciones en el tiempo en el caso del intervalo temporal.

El coeficiente de confiabilidad es una correlación cuyo resultado es un número comprendido entre -1, 0 y +1 y representa la proporción de la varianza de los puntajes observados que le corresponde a la varianza de los puntajes verdaderos.

En las ocasiones que se practique la prueba, las condiciones de aplicación del test deben ser lo más homogéneas posibles para minimizar los factores que pudiesen influir en la confiabilidad.

Si controlamos la maduración y los cambios del sujeto en las dos aplicaciones correlacionamos las dos medidas obtenidas. Si el test está bien hecho y mide lo que he pretendido medir las medias son muy similares. Medimos pues la consistencia interna del test haciendo este test- retest, pero si no es suficiente utilizamos otros test.

Validez

Según Anastasi (1998): “La validez de los instrumentos de medición tiene que ver con lo *que* miden y con *qué* tan bien lo hacen; nos indican qué se puede inferir a partir de esos resultados” (p. 113).

Galindo Tobio (2008) la validez se refiere: “A que el test mida el atributo que pretende medir y no otra cosa”.

Como se sabe, los instrumentos de medición son herramientas utilizadas para recoger información de manera ordenada y bajo las mismas condiciones acerca de alguna variable, utilizando indicadores. El instrumento será válido: si hay correspondencia entre los objetivos que se pretenden constatar con el instrumento y lo que se evalúa.

Existen varios tipos de validez entre los cuales tenemos: Validez de Contenido, Validez de Criterio y Validez de Constructor.

Validez de Contenido

Se trata de determinar hasta donde los ítems de un instrumento son representativos del dominio o universo del contenido de la propiedad que se desea medir.

A diferencia de otros tipos de validez, no puede ser expresada cuantitativamente, a través de un índice o coeficiente; ella es mas bien una cuestión de juicio. Es decir por lo general se estima de manera subjetiva o intersubjetiva. El procedimiento mas comúnmente empleado para determinar este tipo de validez, es el que se conoce con el nombre de juicios de expertos del area.

Validez de Criterio

Capacidad de la prueba o test para medir efectivamente lo que pretende medir en relación a un criterio externo. Esta validez puede ser de diagnostico o concurrente y predicativa, según se refiera al presente o al futuro.

Validez de diagnóstico o concurrente si el criterio se fija en el presente se habla de validez concurrente; es cuando los resultados del instrumento correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto de tiempo

La validez predictiva se aplica a instrumentos que se usan para predecir una condición posterior o para conocerla en un determinado momento.

Por ejemplo: un test para evaluar las habilidades necesarias para realizar un trabajo determinado. En este caso, la validez de criterio consiste en comparar los resultados del test con el desempeño en el trabajo en cuestión. Si las personas que obtienen una puntuación alta en el test son los que mejor realizan dicho trabajo, entonces el test tiene una alta validez de criterio, la cual será predictiva si se aplica el test a los candidatos, luego contratarlos a todos y más tarde, cuando conozcamos el rendimiento de cada persona, se comparan las puntuaciones en el test con su desempeño en el trabajo para ver hasta qué punto se correlacionan; o concurrente si se aplica el test a los trabajadores ya contratados y comparar sus resultados con su ejecución en el trabajo.

Validez de Constructo

Según Anastasi (1998): “La validez de constructo de un instrumento es el grado en el que puede afirmarse que mide un constructo o rasgo teórico” (p.126). Un constructo es una entidad teórica que no puede ser observable de manera directa, por lo que, la validez de constructo se refiere a que la medición del test se relacione directamente con el constructo o concepto teórico que se investiga.

Un ejemplo de constructo sería: la calidad de vida. Para conocer la calidad de vida de una persona deberíamos saber algunos aspectos asociados a ésta, como son: nivel educativo, nivel socioeconómico, salud, etc., cada una de estas características representan las dimensiones del constructo, estas dimensiones deben ser bien conceptualizadas a objeto de proceder a elaborar correctamente las preguntas o ítems del test.

La validez es uno de los dos aspectos importantes (el otro es la confiabilidad) para verificar la utilidad del instrumento de medición, es decir, si el instrumento cumple con los objetivos.

Interpretación del test:

El test está basado en modelos teóricos y de la práctica gerencial de diferentes autores y la experticia y experiencia de gerentes en el campo gerencial y organizacional. El TDCET posee la capacidad para discriminar y diferenciar 06 variables del comportamiento de equipo de trabajo a saber:

- 1) Poder.
- 2) Estructura de los procesos y delegación.
- 3) Manejo de normas, procedimientos y conflicto.
- 4) Propósitos, metas y capacidad de innovación.
- 5) Autoevaluación, Capacidad de Retroalimentación y de Comunicación.
- 6) Sentido y moral de equipo.

Sin embargo, estas 6 variables mencionadas se engloban en 7 dimensiones generales que describen la conducta y el comportamiento del equipo de trabajo en forma general, en función 7 dimensiones, que mencionaremos a continuación:

- 1) Orientación del equipo hacia las tareas y actividades
- 2) Orientación hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.
- 3) Orientación hacia la autoprotección, sobrevivencia del equipo.
- 4) Orientación hacia el conformismo y dependencia.
- 5) Orientación sinérgica del equipo.
- 6) Orientación hacia el poder y dominio.
- 7) Orientación hacia el individualismo y oportunismo.

Estas siete dimensiones permiten diferenciar el comportamiento de los Equipos de Trabajo en lo que algunos autores del campo del desarrollo organizacional llamarían la moral, clima y cultura del equipo de trabajo.

El test de TDCET mide efectivamente aquellas características o atributos que son relativamente estables y consistentes que identifican al equipo de trabajo y que fluyen dinámicamente en su relación e interacción para explicar y comprender la canalización de la conducta de equipo en una dirección y no en otra, o expresado de otro modo: los patrones básicos de conducta relativamente estables y consistentes que cambian con el tiempo de un grupo de personas que trabajan en una organización y que los caracteriza diferencialmente como equipo de trabajo.

2.5.2 Descripción General de los Atributos del Test de Cultura Organizacional

a) Orientación hacia las tareas y actividades

Esta dimensión mide y diagnostica a equipos de trabajo que están orientados hacia el interés por las tareas, los resultados, logros y consecución de niveles de producción pero en desmedro de la consideración hacia las personas.

Las conductas predominantes, en equipos de personas que obtengan un alto puntaje en esta dimensión, se caracterizan por la probable presencia del conflicto, imposición, antagonismos entre los miembros del equipo; así como también conductas de competencia basada en el supuesto de ganar - perder, y por un ambiente crítico y tenso.

b) Orientación hacia los individuos y desarrollo vital de las personas

Equipos que obtengan altos puntajes en esta dimensión se caracterizan por el fomento y estímulo de la cordialidad y amabilidad entre los miembros en contraposición a los resultados, producción y logros. En esta orientación los integrantes se preocupan por los beneficios, recompensas, condiciones de trabajo, la comodidad, la amistad y las relaciones de afiliación, por evitar y evadir conflictos (evitar la presencia de diferencias abiertas y manifiestas entre miembros).

El comportamiento predominante que describe mejor la conducta del equipo es la preocupación por hacerse apreciar los unos por los otros y la valoración de la ausencia de tensiones y roces entre los miembros.

Están enfocados a evitar una percepción negativa por parte de los demás.

c) Orientación hacia el poder y dominio

El comportamiento del equipo que obtengan alto puntajes en esta dimensión se caracteriza por dirigir la conducta hacia los resultados, tareas y logros obtenidos así como también hacia los integrantes del equipo, pero cuando se obtienen los resultados esperados por el gerente / jefe. De esta forma ambas orientaciones implican el uso medios de dominación e influencia para regular y controlar el comportamiento de los integrantes del equipo por parte del jefe / gerente, que se contrarresta tratando bien al personal en cuanto a beneficios, estímulos ascensos, aprecio o bonos.

En esta dimensión de comportamiento del equipo, los integrantes, se orientan hacia el líder o hacia la organización pero con una fuente de enmascarada de control; es decir, existen recompensas por el acatamiento a las ordenes proporcionadas por el gerente o jefe, pero surgirán censura o rechazos cuando estas ordenes no se cumplen, de esta manera hay obediencia por parte de los integrantes a cambio de algo.

d) Orientación hacia la autoprotección, sobrevivencia del equipo

La conducta del equipo esta dirigido a sobrevivir y están encaminados a asegurar que se acaten las ordenes, propósitos y objetivos que emanan de la jerarquía.

La aspiración fundamental de los integrantes del equipo es la autoprotección, individualismo y poca tolerancia a situaciones percibidas como riesgosas. Los miembros comparten y aceptan que enfrentar y resolver problemas que impliquen esfuerzo y riesgo son amenazantes para la estabilidad y seguridad del equipo.

Otra conducta que describe típicamente a esta dimensión, hace referencia a que los integrantes gastan el mínimo de energía requerido en lugar de buscar niveles superiores de logros o alcanzar niveles superiores de rendimiento. Así los propósitos

fundamentales del equipo están enfocados a evitar una percepción negativa por parte de los demás.

e) Orientación conformista y dependiente

Las conductas típicas de esta dimensión se caracterizan porque los miembros del equipo procuran evitar el desacuerdo y las diferencias entre los miembros en forma expresa y manifiesta, aunque este tipo de diferencias orienta a los integrantes a lograr avances y resultados positivos y de calidad. Así pues, para que no existan situaciones de confrontación, en asuntos difíciles, críticos e importantes que se surjan, los integrantes procuran cuidar y medir sus palabras y procuran que estas sean dentro de lo posible, lo mas constructivas y positivas.

El grupo se comporta de forma tal que se acomodan para mantener el estatus quo, es decir los integrantes se valen de conductas aceptadas para minimizar las diferencias y asegurar la estabilidad y el conformismo con la organización y con el resto de los integrantes del equipo.

f) Orientación hacia el individualismo y oportunismo

En esta dimensión el comportamiento del equipo, implica que los motivos y preferencias personales están por encima de los intereses de la organización. La orientación fundamental de los miembros del líder del equipo es la de procurar ser el primero, el mejor, aquel que más destaque y que brille más que los demás pero en desmedro de las necesidades de la organización. Así pues, los propósitos están dirigidos para satisfacer necesidades individuales de uno o varios de sus miembros.

Es común en el comportamiento de estos equipos de trabajo lograr negociaciones que se beneficien positivamente las partes en la relación organización - cliente, ya que es usual un enfoque de negociación ganar - perder.

Finalmente, el desarrollo de áreas de influencia particulares que sirvan para satisfacer motivaciones individuales son mas importantes y relevantes que los resultados y logros del equipo, (los intereses y motivaciones organizacionales son supeditados a intereses personales).

g) Orientación sinérgica del equipo.

Un alto puntaje en esta orientación del comportamiento del equipo se interpreta como la presencia de un concurso activo, dinámico y concertado de los diferentes integrantes para llevar a cabo una serie de actividades para lograr los fines del equipo / organización. Es decir, que el equipo y sus diferentes integrantes enfocan su conducta hacia el cumplimiento y consecución de resultados y metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida por parte de todos.

Observaciones

Cuando se realiza el diagnóstico de comportamiento del trabajo en equipo, el evaluador nunca obtendrá una dimensión única que predomine sobre las demás dimensiones de comportamiento del equipo y que permita explicar y comprender dicha conducta.

Generalmente, se obtendrán diferentes dimensiones que están presentes y que son compartidas por los integrantes del equipo. Es por esta razón que de acuerdo al tipo de dimensiones presentes en un momento determinado, esta información es útil para definir necesidades de adiestramiento o de intervenciones para modificar el comportamiento de los equipos de trabajo de la organización.

Con esta herramienta psicometría técnica se obtiene información primaria permitiendo así la recolección de datos en forma natural. Para lo que se utiliza un formato de situaciones afirmativas.

Cabe destacar, que la ventaja principal de este procedimiento radica en la gran economía de tiempo y personal que implica, ya que este instrumento puede ser enviado por correo, por fax o administrarse a grupos reunidos.

2.6 Bases Legales

Este apartado comprende las disposiciones legales a este proyecto de Trabajo Especial de Grado, y el objetivo del planteamiento de esta tesis están sujetas a todas las actividades del sistema presupuestario que debe cumplir con una series de leyes, y directamente con la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Régimen Presupuestario; Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y el Reglamento N° 1 Sobre el Sistema Presupuestario, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley sobre Simplificación de Tramites Administrativos; así como instructivo, que legalicen su funcionamiento y por lo tanto adquieren obligaciones de naturaleza jurídica y fiscal, con cada una de ellas.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Del régimen fiscal y monetario

Sección primera: del régimen presupuestario

Artículo 311. “La gestión fiscal estará regida y será ejecutada con base en principios de eficiencia, solvencia, transparencia, responsabilidad y equilibrio fiscal. Esta se equilibrará en el marco plurianual del presupuesto,....”.

Artículo 313. “La administración económica y financiera del Estado se regirá por un presupuesto aprobado anualmente por ley. El Ejecutivo Nacional presentará a la Asamblea Nacional, en la oportunidad que señale la ley orgánica, el proyecto de Ley de Presupuesto....”

Artículo 315. “En los presupuestos públicos anuales de gastos, en todos los niveles de Gobierno, establecerá de manera clara, para cada crédito presupuestario, el objetivo específico a que esté dirigido, los resultados concretos que se espera obtener y los funcionarios públicos o funcionarias públicas responsables para el logro de tales resultados. Éstos se establecerán en términos cuantitativos, mediante indicadores de desempeño, siempre que ello sea técnicamente posible....”

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario

Objeto del Reglamento N° 1

Artículo 1. “Este Reglamento tiene por objeto desarrollar los aspectos inherentes al sistema presupuestario, establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.”

Ley Orgánica de la Administración Pública

Principios que rigen la actividad de la Administración Pública

Artículo 12. “La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza.”

Ley sobre Simplificación de Trámites Administrativos

Artículo 1. “El presente Decreto-Ley tiene por objeto establecer los principios y bases conforme a los cuales, los órganos de la Administración Pública Central y Descentralizada funcionalmente a nivel nacional, realizarán la simplificación de los trámites administrativos que se efectúen ante los mismos.”

Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal

Artículo 2. “La Contraloría, en el ejercicio de sus funciones, verificará la legalidad, exactitud y sinceridad, así como la eficacia, economía, eficiencia, calidad e impacto de las operaciones y de los resultados de la gestión de los organismos y entidades sujetos a su control.”

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección es donde se desarrolla, se organiza y se sistematiza el conjunto de ideas, antecedentes y teorías que permiten sustentar la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

El presente trabajo de investigación esta enmarcado es un proyecto factible con una investigación de campo el cual es definido por Arias F. (1999): “como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”.

Se considera una investigación de campo, debido a que la información se recopilo de la realidad donde el campo de estudio está conformado por el personal del área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”. Donde se recopilo toda la información para realizar los análisis pertinentes y alcanzar los objetivos planteados.

3.2 Nivel de la Investigación

En este nivel se informa al lector sobre el tipo de investigación que se lleva a cabo y así mismo se le explica el grado de profundidad con que se aborda un objeto.

Arias, Fidiás (2006) señala en su trabajo: El Proyecto de la Investigación “... que existen tres tipos de investigación, explorativa, descriptiva y explicativa”.

La explorativa “La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento” (pág.23).

La descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento....” (Pág. 24)

La explicativa “se encarga de buscar el por qué de los hechos mediante el establecimiento de las relaciones causa-efecto.....” (Pág. 26)

Este estudio se considera explorativa, motivado que el diseñar equipo de trabajo en el área de presupuesto, del Instituto Nacional de Higiene “Rafel Rangel” en la gestión pública, este contenido ha sido escasamente tratado.

Según clasificación de la investigación de acuerdo al diseño, entendiéndose por diseño de investigación la establecida por Arias (2006): “El diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p. 26)

Esta investigación no es experimental por cuanto no se manipulan variable, ni documental por cuanto no se buscaran, analizaran e interpretaran datos secundarios producidos por otros autores sino que por el contrario, se recogerán, analizaran e interpretaran los datos primarios de la fuente, es decir directamente de los funcionarios del área de presupuesto del Instituto, por lo que se clasifica como una investigación de campo.

3.3 Delimitación de la Población o Universo de Estudio y Selección de la Muestra.

A continuación los autores dan indicaciones sobre los pasos a seguir, a fin de lograr obtener una población y una muestra representativa.

Salking, N.J. (1999) En su trabajo de Metodología: “... Se puede decir que la población forma parte del universo o sea que es un sub-conjunto conformado por variables particulares. Es por ello que se puede definir población como un grupo de posibles participantes a los cuales se desea generalizar los resultados del estudio”.

Se refiere Sabino, Carlos (1992) En el Proceso de la Investigación: “... Al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades, y la muestra es un sub-conjunto representativo de un universo o población”.

En el presente estudio la población estará comprendida una totalidad de nueve (9) empleados del área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael

Rangel”, adscrita a la Gerencia de Planificación y Presupuesto, que representan la fuente principal de información para el estudio, y la muestra será la totalidad de la población, ya que es menos de 30 personas (finita) considerándose necesaria para la investigación.

3.4 Técnicas de Recolección de Datos, Procesamiento de Datos y Análisis de Datos de la Investigación

Una vez realizada la recolección de datos que arrojo el test psicométrico aplicado a los (9) integrantes del área de presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel” se procede a la organización de los mismos, ya sea por clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso.

Los datos serán clasificados según las respuestas, así mismo se analizan y organizan mediante técnicas básicas (inducción, deducción, análisis y síntesis) o estadísticas (descriptivas) que representa lo obtenido.

El marco conceptual planteado constituiría la base en que se fundamentaría el desarrollo del test diagnóstico de cultura de equipo de trabajo de responsable de la recogida y gestión de todos los datos que permitan acometer los análisis asociados a las dimensiones que permitan diferenciar el comportamiento de los Equipos de Trabajo.

3.4.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizan técnicas e instrumentos para la recopilación de información, orientada a alcanzar los fines propuestos.

Robert Blake, Jane Mouton y Robert L. Allen (1989), en *Como Trabajar en Equipo*, describe diversos métodos de formación de equipo para obtener eficiencia, y presenta una explicación de lo que cada miembro puede hacer para fortalecer su participación y contribuir a la participación eficaz de los demás.

Según Arias, Fidas (1999) en su Proyecto de la Investigación: “... Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información.”

Las técnicas que se pueden utilizar son: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista y cuestionario), test psicometrico, el análisis documental y el análisis de contenido.

Cuadro N° 4 CLASIFICACIÓN TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

TIPO DE MÉTODOS	ALGUNOS EJEMPLOS
Cualitativas	Espina de Pescado Técnica de grupo nominal
Cuantitativas	No psicométricas: Encuestas Psicométricas: Test Psicométrico Cuestionario Psicométrico
Proyectivas	Test de Rorschach Test de Bender

Fuente: Luis E. Galindo Tobio - Universidad Católica Andrés Bello

Señalado que este trabajo es de investigación de campo dado que la recopilación de los datos se obtuvieron en un ambiente específico en el que se presenta el hecho a estudiar, se aplicó una test psicométrico, administrado individualmente, en modalidad de situaciones afirmativas con observación directa., con preguntas cerradas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad de la persona.

La técnica psicométricas para el diagnóstico del comportamiento de equipos de trabajo, proporcionan y describen algunos atributos del trabajo en equipo eficaz o no, y permiten obtener información detallada acerca de los posibles problemas que experimentan el grupo de individuos que trabajara en equipo y que impiden el desarrollo de conductas que aumenten la productividad y la sinergia del equipo.

En primera instancia se recopiló información por diferente vía, documento, bibliografías, así como por Internet para un posterior análisis, relacionando el modelo de investigación, datos históricos del área de presupuesto, asesoría por parte del tutor Luis Galindo Tobía, para así realizar el instrumento para ser aplicado a los integrantes del grupo. Las herramientas utilizadas fueron cuadernos de trabajo y ordenador.

Se elaboró un test en función a las dimensiones de la cultura reseñado por el autor Blake, R.; Mouton J.; Allen R., la autora acopló en función a las necesidades que se requiere para realizar el objetivo del diseño de equipo de trabajo tomando en consideración la variable cultura organizacional.

Se elaboró un instructivo (Anexo A), donde se le indicaba los pasos para realizar el test autoadministrado, en éste se reseñaba el objetivo del test, así como instrucciones para el uso del cuestionario de pregunta y respuestas, éstos últimos se dieron por separado, para mejor manejo.

Se identificó cada ítem de acuerdo a las dimensiones de la cultura (Producción, Personas, Rutinario, Conformismo, Poder y Autoridad, Sinergia y Oportunista). Identificada por 24 afirmaciones por cada dimensión arrojando un total de 168 para el test, (Anexo B).

En el formulario de respuesta (Anexo C), se solicitaba años de servicio, nivel educativo y sexo. El tiempo no fue definido.

El siguiente pasó la revisión del test con el instructivo para validar el contenido, lo cual fue aceptado por el asesor psicólogo Luis Galindo Tobío, tomando en consideración algunas sugerencias del asesor.

Se administró el test psicométrico a la muestra seleccionada de esta investigación.

3.4.2 Procesamiento de Datos

Se realizó el puntaje del test psicométrico, de cada afirmación totalizada por cada grupo de las dimensiones de la variable cultura organizacional, se agruparon para realizar los puntajes brutos para describir la calificación administrada al personal del área de presupuesto.

Una vez realizada la calificación se compara con la normas o baremo lo que permite situar cada una de las respuestas, totales o parciales, en una distribución estadística (contraste).

Una vez recopilado la información del Tests para validarlos y asegurar su confiabilidad. Toda la información estadística obtenida será incluida en un perfil psicográfico para interpretar grado de cultura lograda por los sujetos evaluados.

Con la recopilación de los datos señalados se indicará el respectivo análisis en el capítulo correspondiente.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación cuantitativa. Los datos recaudados a través de puntajes la información se vacía en una base de datos o matriz para sus análisis. Actualmente este tipo de análisis se realiza en un ordenador, analizando estadísticamente los datos. Se emplean Estadística descriptiva como análisis de frecuencias en tablas o gráficos, por cuanto mostrará la percepción que posee la muestra en estudio, arrojando los siguientes resultados.

Cuadro N° 5 ESCALA DE COEFICIENTE

CULTURA	CONFIABILIDAD	VALIDEZ
PRODUCCIÓN	0,85	0,91
PERSONAL	0,85	0,94
PODER	0,72	0,85
RUTINA	0,76	0,87
CONFORMISTA	0,69	0,90
OPORTUNISTA	0,77	0,81
SINERGÍA	0,74	0,95

Fuente: Datos Obtenidos de la aplicación del TDCET

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento se expresa mediante un coeficiente de correlación: r que teóricamente significa correlación del test consigo mismo. Sus valores oscilan entre cero (0) y uno (1.00).

Por lo general, un coeficiente de confiabilidad se considera aceptable cuando está por lo menos en el límite superior (0,790) de la categoría “Alta”. No obstante, no existe una regla fija para todos los casos. Todo va depender del tipo de instrumento bajo estudio de su propósito y del tipo de confiabilidad de que se trate. Por ejemplo un coeficiente de confiabilidad de consistencia interna para una escala de actitud, nunca debería estar por debajo del límite inferior de la categoría “Muy Ato”, o sea, el valor de $r = 0,81$ para ser considerado como aceptable.

Interpretación de Coeficientes de validez

El coeficiente de validez se calcula correlacionando los resultados obtenidos de la prueba estudiada, con datos obtenidos de otra fuente, la cual debe tener la misma finalidad y cuya validez sea reconocida. Los datos de la prueba pueden también correlacionarse con puntajes otorgados por expertos en la actividad que la prueba que mide, siendo estos últimos puntajes subjetivos. Avalado por el experto Luis Galindo Tobio

A partir de los datos reflejados en la tabla anterior, se procedió a su análisis e interpretación. El resultado verificado en los Valores de la Norma o Baremo de Comparación que se aplicaron a los puntajes de cada test psicométricos, como se indica es la tabla que sistematiza las normas que trasmutan los puntajes directos en puntajes derivados, susceptibles de interpretación estadística. Los cuales los puntajes derivados se obtienen de los puntajes directos del grupo normativo, a través de procedimientos estadísticos y que posibilitan la interpretación psicométrica de tales puntuaciones.

La obtención del grado de validez y confiabilidad de la prueba, se realizó mediante la técnica test-retest, en la que se procedió a calcular el coeficiente de correlación de Pearson entre los resultados obtenidos por una muestra de 09

empleados, distribuidos entre las dimensiones culturales (Producción, personas, rutinario, conformismo, sinergia, poder y oportunista), los cuales cumplieron la Escala en dos ocasiones. Para fines del presente estudio, se empleó el baremo ofrecido por la autora.

Cuadro N° 6 **TABLA DE NORMA**

Magnitud	Muy Bajo	Bajo	Promedio Bajo	Promedio	Promedio Alto	Alto	Muy Alto
Cultura/Puntaje	1	2	3	4	5	6	7
Producción	12 - 41	42 - 44	45 - 47	48 - 52	53 - 55	56 - 58	59 - 60
Personal	12 - 32	33 - 36	37 - 40	41 - 47	48 - 51	52 - 55	56 - 60
Poder	12 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 48	49 - 53	54 - 58	59 - 60
Rutina	12 - 30	31 - 35	36 - 40	41 - 49	50 - 54	55 - 59	60
Conformista	12 - 31	32 - 34	35 - 37	38 - 42	43 - 45	46 - 48	49 - 60
Oportunista	12 - 22	23 - 27	28 - 32	33 - 41	42 - 46	47 - 51	52 - 60
Sinergia	12 - 32	33 - 37	38 - 42	43 - 51	52 - 54	55 - 57	58 - 60

Fuente: Datos Obtenidos de la aplicación del TDCET

Una vez con los datos obtenidos de los puntajes que arrojó cada test psicométrica se transfirieron estos resultados a un perfil psicográfico

Los perfiles psicográfico se denominan comúnmente análisis de estilo de vida o investigación AIO (actividades, intereses y opiniones). El perfil psicográfico describe las características y las respuestas de un individuo ante su medio ambiente (agresividad o pasividad, resistencia o apertura al cambio, necesidad de logro, etcétera.) Los distintos estilos de vida marcan actitudes diferentes ante los estímulos cotidianos entorno organizacional se torna más incierto, para hacer frente a estos

acontecimientos, se ha utilizado en los últimos tiempos la planeación prospectiva, como una herramienta de apoyo para las más diversas disciplinas. El atractivo de los perfiles psicográficos se encuentra en los perfiles a menudo vividos y prácticos. Además la prospectiva del cambio permite detectar las “nuevas situaciones” que deben servir de soporte para impulsar estrategias en la adaptación de los cambios esperados y con ello lograr la satisfacción de las futuras necesidades, así como localizar las carencias y obstáculos que pueden aparecer en su desarrollo. De la cultura organizacional que es posible obtener a través de ellos.

Aplicar un estudio al perfil psicográfico es importante, ya que con un análisis cauteloso de cada uno de los intereses frente a diferentes situaciones se puede conocer en base a un cuestionario con un grupo de preguntas acorde a su entorno.

A su vez podremos conocer las semejanzas y diferencias que existen entre, las personas que se le aplico el tests psicométrico que a pesar de laborar en una misma área, tienen comportamientos distintos frente a diversas situaciones. Puestos que los resultados obtenidos se obtienen con otras personas y por medio de otras personas, los supuestos que se hagan con respecto a los individuos son importantes en la determinación de su eficiencia. El interés por las personas se demuestra de muchas maneras, incluyendo confianza y apoyo mutuo, participación, comprensión, comunicación abierta, respeto y actitud hacia las condiciones de trabajo, las prestaciones y la equidad en la remuneración. Es por esos que según la naturaleza del interés, los miembros del equipo responderán con entusiasmo o resentimiento, participación o apatía, innovación o desgano, compromiso o resistencia, decisión o vacilación.

Haciendo la comparación entre los datos obtenidos y revisando los procedimientos que se llevan a cabo actualmente, se podrá determinar los agentes involucrados, los procesos utilizados y las tareas realizadas.

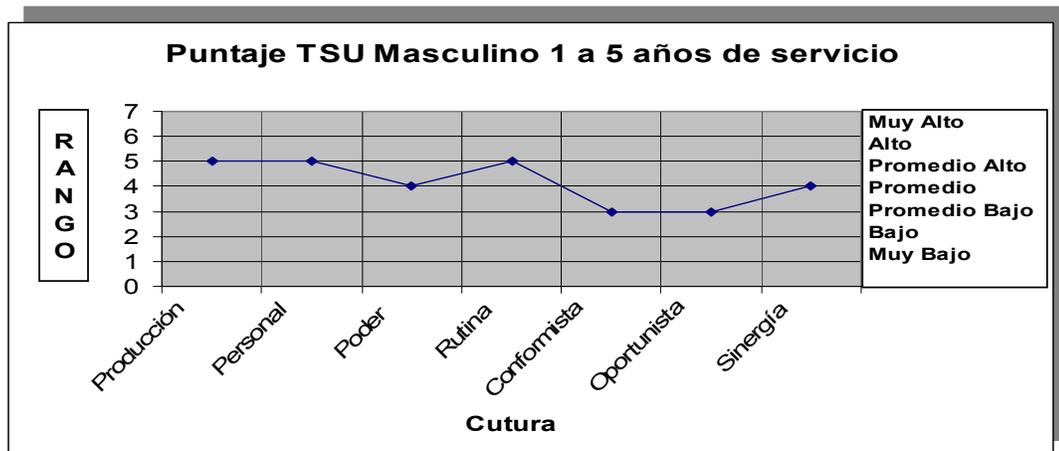
El análisis de los datos apoyará la propuesta para el Diseño de equipos de trabajo en el área de presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto en el Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, ya que las actividades en la respectiva

área en estudio, servirán para que las autoridades puedan comparar con eficiencia relativa la asignación de recursos, que permitan realizar con mayor eficiencia productiva de los servicios en que incurre la Institución y dar respuestas oportunas y veraces a los usuarios internos y externos.

La revisión de los perfiles psicográfico se va a visualizar que las estrategias de cambio son precisas, y la implantación será más certera ya que el instrumento aplicado es válido y confiable, como lo demostraron las operaciones realizadas.

En los siguientes gráficos N ° 1, 2, 3 y 4, el mismo permite interpretar los datos cuantificado de una prueba psicométrica, comparar un grupo de referencia con otros grupos y a partir de dichos datos, efectuar una toma de decisiones (Luis Galindo Tobio, entrevista personal, junio 2009).

-Perfil psicográfico N° 1



En esta gráfica, denominada perfil psicográfico, se aprecia que este grupo se expresa de las 7 dimensiones de cultura para el equipo de trabajo, a partir del promedio se resalta por encima tres dimensiones, producción, personal y rutina, y por debajo del promedio dos dimensiones conformista y oportunista de las cuales se indica las orientaciones de las dimensiones se tendría que:

Mantener la orientación del equipo hacia:

- a) Las tareas y actividades.
- b) Los individuos y desarrollo vital de las personas.
- c) La sinergia
- Disminuir la orientación del equipo hacia:
- d) El poder y el dominio.
- e) La rutina
- f) El conformismo y la dependencia
- g) El oportunismo.

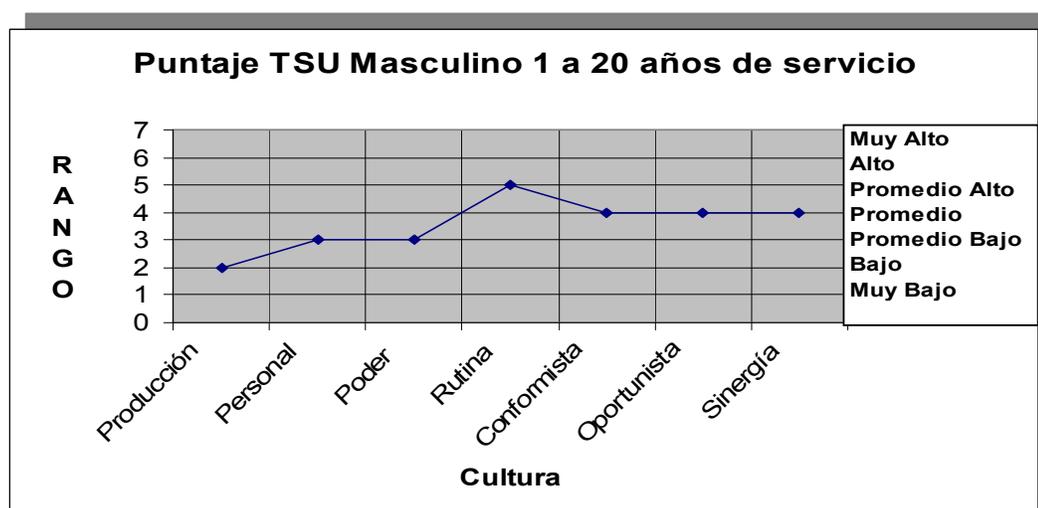
Cuadro N° 7 TIPO DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIA

TIPO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO
Optimizar la información de la gestión con respecto a la planeación de las acciones	Incrementar los niveles de confianza y responsabilidad de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que poseen. Acrecentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción.
Formación de equipos de alto rendimiento	Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados, para facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, para ser agente multiplicador
Comunicación asertiva	La conducta de los integrantes del equipo va dirigida al cumplimiento y consecución de resultados y metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, orientado a la sinergia
Manejo de conflictos	
Técnicas de negociación	
Motivación al aprendizaje	Instruir a los participantes del equipo para que implementen una cultura organizacional (sinergia)
Técnicas de negociación	Disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral para reducir la cultura orientada hacia el poder y oportunismo
Aprendizajes significativo	Creer la automotivación, autodirección estratégica, independencia (autonomía), el individuo será capaz de aprovechar sus potencialidades, poner en práctica estrategias de aprendizaje ajustadas a sus necesidades individuales e intergrupales. Establecer normas de convivencia adaptación, orientado rutina, conformismo

Estrategias a desarrollar para este grupo de Profesionales Técnico Universitario, masculino, laborando entre 1 y 5 años de servicios:

Organizar, dictar cursos de adiestramiento y desarrollo, así como hacer un Test Diagnóstico de Cultura de Equipo de Trabajo (TDCET), cada año para monitorear algún cambio en función al personal que este laborando, y por surgimiento de jubilaciones, reemplazo del personal, nuevos ingresos, en el área de presupuesto adscrito a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

-Perfil psicográfico N° 2



En cuanto a esta grafica su representación en las dimensiones de la cultura se tiene tres dimensiones por debajo del promedio, producción, personal, poder y rutina se ubica por encima del promedio esta son las más utilizadas como patrón de cultura para el equipo de trabajo y se orientan:

Mantener la orientación del equipo hacia:

- a) Las tareas y actividades.
- b) Los individuos y desarrollo vital de las personas.
- c) La sinergia

Disminuir la orientación del equipo hacia:

- d) El poder y el dominio.
- e) La rutina
- f) El conformismo y la dependencia
- g) El oportunismo.

Cuadro N° 8 TIPO DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIA

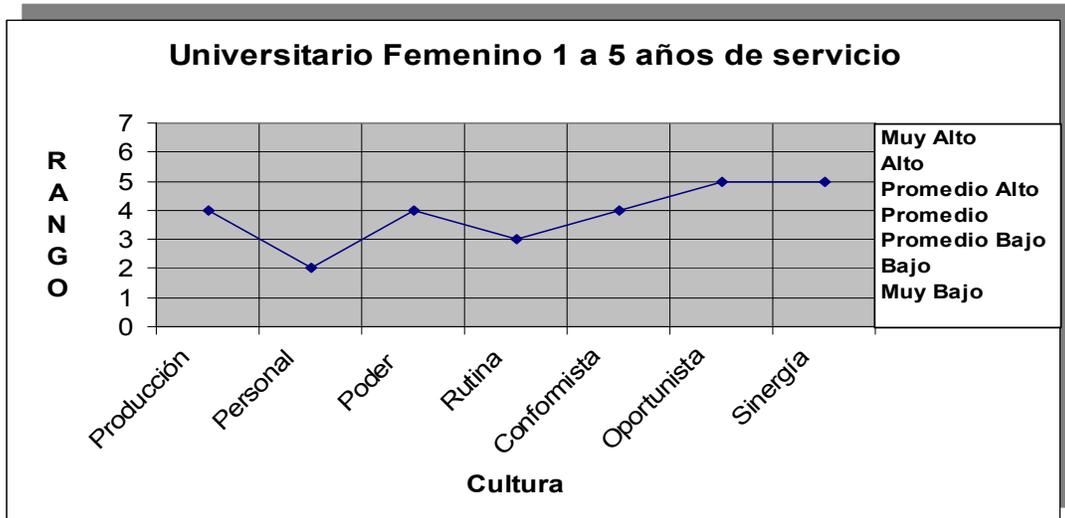
TIPO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO
Optimizar la información de la gestión con respecto a la planeación de las acciones	Incrementar los niveles de confianza y responsabilidad de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que poseen. Acrecentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción.
Formación de equipos de alto rendimiento	Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados, para facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, para ser agente multiplicador.
Comunicación Asertiva	La conducta de los integrantes del equipo va dirigida al cumplimiento y consecución de resultados y metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, orientado a la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Motivación al aprendizaje	Instruir a los participantes del equipo para que implementen una cultura organizacional (sinergia)
Técnicas de Negociación	Disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral para reducir la cultura orientada hacia el poder y oportunismo
Aprendizajes significativo	Incrementar la automotivación, autodirección estratégica, independencia (autonomía), el individuo será capaz de aprovechar sus potencialidades para poner en práctica estrategias de aprendizaje ajustadas a sus necesidades individuales e intergrupales. Establecer normas de convivencia adaptación, orientado rutina, y el conformismo

Estrategias a desarrollar para este grupo de Profesionales Técnico Universitario, masculino, laborando entre 1 y 20 años de servicios:

Organizar, dictar cursos de adiestramiento y desarrollo, así como hacer un Test Diagnóstico de Cultura de Equipo de Trabajo (TDCET), cada año para monitorear algún cambio en función al personal que este laborando, surgimiento de jubilaciones,

reemplazo del personal, nuevos ingresos, del área de presupuesto adscrito a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

-Perfil psicográfico N° 3



En cuanto a los datos arrojados de este grafico se puede apreciar que hay una desproporción en las siete dimensiones de las variables cultura en equipo por encima del promedio standard las dimensiones oportunista y la sinergia y por debajo del promedio las culturas rutina y personal a saber:

Mantener la orientación del equipo hacia:

- a) Las tareas y actividades.
- b) Los individuos y desarrollo vital de las personas.
- c) La sinergia

Disminuir la orientación del equipo hacia:

- d) El poder y el dominio.
- e) La rutina
- f) El conformismo y la dependencia
- g) El oportunismo.

Cuadro N° 9 TIPO DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIA

TIPO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO
Optimizar la información de la gestión con respecto a la planeación de las acciones	Incrementar los niveles de confianza y responsabilidad de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que poseen. Acrecentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción.
Formación de equipos de alto rendimiento	Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados, para facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, para ser agente multiplicador.
Enfoques de calidad de vida en el trabajo	Carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, con los elementos clave que pueden contribuir a la CVT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo
Administración por objetivos (APO)	Constante comunicación entre jefe y empleado con la finalidad de acordar metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, por cumplir, así como establecer el seguimiento constante del objetivo buscado.
Aprendizajes significativo	Incrementar la automotivación, autodirección estratégica, independencia (autonomía), el individuo será capaz de aprovechar sus potencialidades para poner en práctica estrategias de aprendizaje ajustadas a sus necesidades individuales e intergrupales, orientado rutina conformismo

Estrategias a desarrollar para este grupo de Profesionales Universitario, femenino, laborando entre 1 y 05 años de servicios

Organizar, dictar cursos de adiestramiento y desarrollo, así como hacer un Test Diagnóstico de Cultura de Equipo de Trabajo (TDCET), cada año para monitorear algún cambio en función al personal que este laborando, y por surgimiento de jubilaciones, reemplazo del personal, nuevos ingresos, en el área de presupuesto adscrito a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

-Perfil psicográfico N° 4



En este último perfil psicográfico se detecta que los datos que arroja del patrón de cultura del equipo de trabajo que mas resalta es el conformismo y el oportunista apreciándose con la desviación por encima de la media lo cual orienta una diferencia significativa.

De la forma similar ocurre con las dimensiones producción, personal y poder con una desviación standards por debajo del promedio indicando que estas es la menor utilizadas como patrón de cultura de equipo de trabajo en los cuales se orientarían a:

Mantener la orientación del equipo hacia:

- a) Las tareas y actividades.
- b) Los individuos y desarrollo vital de las personas.
- c) La sinergia

Disminuir la orientación del equipo hacia:

- d) El poder y el dominio.
- e) La rutina
- f) El conformismo y la dependencia
- g) El oportunismo.

Cuadro N° 10**TIPO DE INTERVENCIÓN Y ESTRATEGIA**

TIPO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO
Formación de equipos de alto rendimiento	Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados, para facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, para ser agente multiplicador.
Enfoques de calidad de vida en el trabajo	Carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, con los elementos clave que pueden contribuir a la CVT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo
Administración por objetivos (APO)	Constante comunicación entre jefe y empleado con la finalidad de acordar metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, por cumplir, así como establecer el seguimiento constante del objetivo buscado.
Aprendizajes significativo	Incrementar la automotivación, autodirección estratégica, independencia (autonomía), el individuo será capaz de aprovechar sus potencialidades para poner en práctica estrategias de aprendizaje ajustadas a sus necesidades individuales e intergrupales. Establecer normas de convivencia ajustado, orientado a la rutina, y conformismo.

Estrategias a desarrollar para este grupo de Profesionales Universitario, masculino, laborando entre 1 a 05 años de servicios:

Organizar, dictar cursos de adiestramiento y desarrollo, así como hacer un Test Diagnóstico de Cultura de Equipo de Trabajo (TDCET), cada año para monitorear algún cambio en función al personal que este laborando, y por surgimiento de jubilaciones, reemplazo del personal, nuevos ingresos, en el área de presupuesto adscrito a la Gerencia de Planificación y Presupuesto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La obtención del perfil psicográfico de los trabajadores, aplicada a esta investigación, logra enormes aportaciones y beneficios para el diseño de equipos de trabajo en el área de investigación.

El cambio es inevitable, vale más aceptarlo y comprenderlo, o mejor aún detectarlo antes de que se generalice y obtener ventaja de ello, a fin de estar en posibilidad de adaptar a los integrante a los nuevos y cambiantes necesidades de las nuevas perspectivas de la organización. Y de ser posible, influir en el cambio mismo.

De acuerdo a lo reflejado en cada grafico representado por los diferentes perfiles psicográfico de los grupos, se tendría que identificar el enfoque con el que resolverá o mejorara las situaciones o condiciones del subsistema que esta siendo analizado, El estudio de los procesos humanos en las organizaciones ha sido resultado directo de técnicas de observación perfeccionadas y de mejores modelos conceptuales de los efectos que tienen los procesos organizacionales sobre los resultados finales.

Si hemos de entender por qué las mismas estructuras tienen éxito en un momento determinado y fracasan en otro, es necesario entender varios procesos: cómo se establecen las metas, cómo se determinan los medios que habrán de emplearse, las formas de comunicación utilizadas entre los miembros, entre otros es aquí donde el investigador define el tipo de intervención que tendrá y la estrategia a seguir, estas van desde las clásicas hasta las innovadoras, de acuerdo a unos objetivos para mejorar la cultura de equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada, a la cultura de los analistas de presupuesto conformado por grupos de Universitario y TSU del área de presupuesto, adscrita a la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, éstos desarrollan sus actividades, donde las dimensiones de las culturas en cada estilo de los analista de presupuestos predominan en las enfocadas: A las tareas y actividades, individuos y desarrollo vital de las personas, poder y dominio, autoprotección y supervivencia del equipo, conformista y dependiente, individualismo y oportunismo; se debe tomar en consideración para el diseño de equipos de trabajo en el área de presupuesto de la Institución, de acuerdo al diagnóstico realizado a los grupos:

- Los resultados arrojados por las pruebas psicométricas y comparadas con la tabla de norma, indica que se debe mejorar las culturas, de esto dependerá la toma de decisiones con el objeto conformar los equipos de trabajo.
- Esta investigación, debe darse a conocer a los analistas de presupuesto ya que puede ser un instrumento para monitorear los cambios de mejoras con respecto a la cultura en equipo.
- Promover y optimizar la cultura en el trabajo para crear una mejor vida de proceso laboral, lo cual va generando un valor agregado a la unidad.
- De acuerdo a los análisis realizado al test psicométrico aplicado a la población en estudio arrojo que la cultura predominantes es la sinergia, lo cual favorece a la participación e integración de los objetivo trazados. Es por ello, que la forma más importante encontrada en el seno de los analistas de presupuesto es lo sinérgico, incrementar y promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectivos y democráticamente aceptados, para así lograr las metas planificada por la Institución.

Se propone para lograr los objetivos de la conformación de equipos de trabajo para la población en estudio, una serie de tipos de intervenciones:

Cuadro N° 11 INTERVENCIONES Y ESTRATEGIAS PARA LOS GRUPOS

TIPO DE INTERVENCIÓN	OBJETIVO
Optimizar la información de la gestión con respecto a la planeación de las acciones	Incrementar los niveles de confianza y responsabilidad de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad que poseen. Acrecentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción.
Enfoques de calidad de los procesos en el trabajo Mejorar relaciones y conducta para conformar equipo de trabajo	Carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, con los elementos clave que pueden contribuir a la CPT, entre ellos: reconocimiento al trabajo, supervisión adecuada, trabajo desafiante, clima laboral armonioso, equidad, desarrollo integral y enriquecimiento del trabajo
Administración por objetivos (APO)	Constante comunicación entre jefe y empleado con la finalidad de acordar metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, por cumplir, así como establecer el seguimiento constante del objetivo buscado.
Aprendizajes significativo	Incrementar la automotivación, autodirección estratégica, independencia (autonomía), el individuo será capaz de aprovechar sus potencialidades para poner en práctica estrategias de aprendizaje ajustadas a sus necesidades individuales e intergrupales. Establecer normas de convivencia ajustado, orientado a la rutina, y conformismo.
Formación de equipos de alto rendimiento	Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados, para facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones, para ser agente multiplicador.
Comunicación Asertiva	La conducta de los integrantes del equipo va dirigida al cumplimiento y consecución de resultados y metas mediante la participación activa, dinámica y comprometida, orientado a la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Motivación al aprendizaje	Instruir a los participantes del equipo para que implementen una cultura organizacional (sinergia)
Técnicas de Negociación	Disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral para reducir la cultura orientada hacia el poder y oportunismo

RECOMENDACIONES

Con previo análisis las autoridades competentes, tomaran en cuenta este estudio como un aporte para realizar mejoras, para la toma de decisiones.

Al personal del área de presupuesto, hacerle llegar las culturas que mencionan el autor Robert Blake y Allen, para conformar equipos de trabajos y así puedan visualizar su statu cultural para mejorar y ser más proactivo al cambio.

Seguimiento al aplicar Test Diagnóstico de Cultura de Equipo de Trabajo (TDCET), para monitorear si han surgidos cambios con respecto a las mejoras realizadas por este estudio.

Utilizar otras herramientas como técnicas cuantitativas, sondeo de opinión, test psicométricos y otros; que puedan detectar cambios significativos para un mejor desempeño laboral y diseñar los equipos de trabajo.

Tener presente que las personas son la fuerza propulsora del éxito de las organizaciones. Las autoridades competentes deben ser el propulsor de las personas .y el motor del desarrollo e innovación

“No hay nada permanente, excepto el cambio” Heráclito de Efeso, año 513 A.C.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilar, C. (2006). Planificación y Control. El equipo de Trabajo. . [Artículo en línea]. Consultado el 01 de abril 2008 en: [http://www.gsi.dif.upm.es/≤fsaez/innovación tecnológica.html](http://www.gsi.dif.upm.es/≤fsaez/innovación%20tecnológica.html).
- Anastasi A, Urbina S. (1998) Tests Psicológicos (7ª. Edición). México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (6ta. Edición). Caracas
- Blake R.; Mouton J.; Allen R. (1989). Como Trabajar en Equipo. Bogota. Colombia. Editorial Norma.
- Blanchar, K.; Randolph, A.; Grazier, P. Trabajo en Equipo. Barcelona: Deusto
- Bretones, F. D. y González, M. J. (2009). Bienestar, los valores y la responsabilidad en una muestra de trabajadores mexicanos. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones , Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Buchloz y Roth (1992). Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa. Editorial Atlántida: Buenos Aires.
- Chiavenato, A. (1989) *Cultura Organizacional* Editorial Prentice Hall. México(5ª Edición.). Caracas: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, de fecha 24 de marzo de 2000
- De Wikipedia, Diseño [la enciclopedia libre en línea]. Consultado el 21 de abril 2008 en: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>.

- Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2009). Selección y formación de personal. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.
- Ezequiel Ander-Egg (1990). Técnicas de Investigación Social, Editorial Lumen-Humanitas.
- Fidias, A. (2006). El Proyecto de Investigación. (5ta. Edición). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Gaceta Oficial N° 37.347 de fecha 17 de diciembre de 2001.
- Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de Octubre de 2001,
- Gaceta Oficial N° 5.781 Extraordinario, de fecha 12 de agosto de 2005, Ley Orgánica de la Administración Pública
- Galindo Tobío, Luis (2008) *Test Diagnostico de Clima Organizacional*. Caracas (material no publicado)
- Guzmán M. P., La Conducta Organizacional: "<http://www.articuloz.com/recursos-humanos-articulos/el-cambio-de-la-cultura-organizacional-1850699.html>"
- Katzenbach, Jon R.; (2000). El trabajo en Equipo. España. Barcelona. Granica. S. A.
- Koontz, Harold, Weirich, Heinz. (2004). Administración. Una perspectiva global. (12ª). [Edición](#). Mc Graw Hill, [México](#)
- Koontz, Harold, Weirich, Heinz. (2007) *Elementos de la Administración: Un Enfoque Internacional* (7ª Edición). México: Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial N° 37.606 de fecha 09 de enero de 2003
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema Nacional de Control Fiscal
- Ley Sobre Simplificación de Trámites Administrativos, Gaceta Oficial 5393 (extraordinaria), de fecha 05 de octubre 1999.

Normas Venezolana Covenin – ISO 9001:2000 (2002). Sistema de gestión de calidad. Fondonorma. Caracas.

Oficina Nacional de Presupuesto, Consultado el 12 de abril 2008 en: <http://www.ocepre.gov.ve>

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. (22^a ed.) [la enciclopedia libre en línea]. Consultado el 01 de abril 2008 en: <http://www.busconrae.es/drael/srvltConsultatipoBus=&Lema.Dise%C3B1o>.

Reglamento N° 1: De la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público sobre el Sistema Presupuestario

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional (10^a Edición) México: Pearson Educación.

Robbins, Stephen P. (1996). Comportamiento Organizacional. *Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

Ros, J. (2006). Análisis de Roles de Trabajo en Equipo [Tesis en línea]. Universidad Autónoma de Barcelona. Consultada el 01 de abril de 2008 en: http://tesisenxarxa.net/TDX-0307107-154817/index_es.html.

Sabino, Carlos (1996). El proceso de investigación. Editorial Lumen-Humanitas.

Sheridan, J. (1992). La cultura organizacional y la retención de empleados. Academia de Diario de Gestión, 1036-1056.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ta. Edición).Venezuela: Fedupel.

Zapata, C. (2005). Diferencia. El desafío Trabajo en Equipo. [Artículo en línea]. Consultado el 01 de abril 2008 en: <http://www.digerencia.com/articulo/>.

ANEXOS

ANEXO A
INSTRUCTIVO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE SERVICIOS
ASISTENCIALES EN SALUD**

**TEST PSICOMÉTRICO PARA DETERMINAR EL ESTILO DE CULTURA
DE LOS ANALISTA DE PRESUPUESTOS**

**REALIZADO POR EL TUTOR: PSICÓLOGO LUIS GALINDO TOBIO
COLABORADORA: LIC. MITZAN QUIJADA
CARACAS, AGOSTO. 2008**

El presente Test Psicométrico forma parte del trabajo especial de grado del Diseño de Equipos de Trabajo para el Área de Presupuesto de la Gerencia de Planificación y Presupuesto del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”, elaborado para determinar el estilo de Cultura de cada analista de presupuesto, como requisito para optar al grado de: Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud.

Instrucciones:

Test Psicométrico

- Se presentan una serie de situaciones o afirmaciones

Formulario de Hoja de Respuesta al test psicométrico

Al inicio se solicita datos, posterior se inicia la numeración que corresponde al respectivo test de preguntas afirmativas y seguidamente en cada una se encuentran tres alternativas con letras y signo que a saber:

- Para responder una por cada ítems :
 - La letra “**S**” se interpreta como: **si estoy de acuerdo.**
 - La letra “**N**” se interpreta como: **no estoy de acuerdo.**
 - El signo “**?**” se interpreta como: **quizás, tal vez, posiblemente.**

- Remarque sobre una de las letras o signo

- No existen respuestas buenas, ni malas.

- Si tiene duda, consulte al examinador.

- Favor devolver el material completo.

- Recuerde que su respuesta es estrictamente confidencial, con fines académicos.

ANEXO B
TEST PSICOMÉTRICO

TEST PSICOMETRICO

1. Se acatan en el equipo todas las órdenes de su supervisor incondicionalmente.
2. Un enfoque global indica el orden de las reuniones, aceptan dar la información cuando se requiere.
3. Se acepta que el rango decida en el conflicto.
4. Su fin es alcanzar los objetivos que se le imponen.
5. Se acepta y promueven las nuevas ideas.
6. Acata las órdenes impartida por su supervisor.
7. El trabajador acepta las responsabilidades según su puesto de trabajo.
8. Considera que los trabajadores deben tener un mínimo de autonomía para cumplir con sus tareas.
9. Acentuar las normas de calidad implica de métodos, no de mucha importancia.
10. La evaluación permite apreciar los puntos débiles del trabajador.
11. Los individuos amparan sus intereses y sus exclusividades que a las actividades del equipo.
12. Los individuos están más atentos a los juicios desleales que a la lealtad y compromiso grupales.
13. Las opiniones establece la fluidez del trabajo manteniendo el razonamiento mínimo de los individuos, la responsabilidad del trabajo.
14. Las comunicaciones se fija en intereses personales, más que el rendimiento del equipo.
15. Antes un conflicto el supervisor actúa como mediador entre las partes.
16. Hay más atención hacia el supervisor que lograr el objetivo de alto rendimiento para el equipo.
17. El asentimiento de la opinión es acogida fehacientemente por el personal subordinado.
18. Compartir asuntos sociales minimiza la tensión, los temas laborales son intratables.

19. Las tareas individuales son descritas por el supervisor en forma clara y precisa, permitiendo así mayor fluidez en el logro de los objetivos individuales.
20. Los trabajadores ejecutan los proyectos de acuerdo a sus prioridades con respecto a otras actividades.
21. Actualmente se aplica las normas de calidad en su área de trabajo.
22. Se siente motivado por su supervisor, en raras oportunidades los errores son comentados.
23. El trabajador cumple el objetivo planteado a pesar de las relaciones interpersonales que mantengan con el equipo de trabajo.
24. En el trabajo las relaciones humanas suscitan el compromiso.
25. El supervisor establece claramente las actividades a realizarse, y cada trabajador debe cumplirla a cabalidad.
26. Para evitar represiones, aceptar los temas que señala el jefe.
27. Los problemas dentro del área laboral, altera al equipo, el supervisor le pone fin en la primera oportunidad.
28. Los objetivos fijados, sea bien recibidos por el trabajador.
29. Aceptar nuevas ideas frente a la transformación, probablemente no se acojan a ellas.
30. Las órdenes son directas, el trabajador obedece.
31. El jefe puntualiza los trabajos, dando responsabilidades y asegurando el control, aunque el trabajador periódicamente solicita instrucciones cuando así, no sea necesario.
32. La independencia del trabajador puede ser suprimida si no dan el rendimiento requerido.
33. Las normas de calidad son cumplidas por los trabajadores, el jefe elogia la acción.
34. Las revisiones de las evaluaciones, se encuentran con elogios y llamadas de atenciones por las deficiencias, con la salvedad de reestablecer la cordialidad cuando se corrijan las deficiencias.

35. Concertar es del jefe, quien estimula a los individuos para que acaten con rectitud y sin quejarse.
36. El líder recompensa en forma positiva el logro eficaz de los objetivos.
37. El supervisor no establece claramente las actividades a realizarse, y el trabajador las cumple a medida que se presenta las demandas.
38. Las reuniones son una pérdida de tiempo porque cada quien intercambia ideas de poco provecho..
39. Los integrantes del equipo evitan enfrentarse y a tomar posiciones que originen problemas.
40. Los objetivos fijados, se alcanzan indiferentemente por el equipo.
41. Las nuevas ideas, sin estímulo no hay creatividad.
42. Las comunicaciones son transmitidas al equipo en forma general, se procesan sin establecer diferencias de las tareas, y sin profundizar en ellas
43. Los individuos que conforman el equipo limitan las descripciones formales del trabajo.
44. Las actividades a realizar no son planificadas, y se establecen tiempos fijadamente que estén disponibles.
45. Normas de calidad no están definidas por lo tanto los trabajadores no las aplican.
46. Las evaluaciones, son ligeras no se le presta atención al esfuerzo por profundizar y solventar las eficiencias.
47. Se concentran las personas, intercambian ideas, se participan en las decisiones que afectan el desempeño del trabajo, se deja sin efecto.
48. Los trabajadores cumplen con su trabajo, normas, remuneraciones y otras atribuciones, hay poca disposición existente a la superación de la organización.
49. El supervisor establece pautas para realizar las actividades, y el trabajador las cumple con ciertas resistencias.
50. Las concentraciones no son impactantes, la rutina prevalece y son aceptados por los integrantes.

51. El trabajador evita enfrentarse a posiciones que originen problemas.
52. Los objetivos son fijados por el jefe tienen que cumplirlas sin una objeción.
53. Las ideas novedosas del equipo de trabajo solo para variar las formas presentes.
54. Las comunicaciones transmitidas son procesadas a los intereses de la organización y a las impresiones de los miembros del equipo.
55. La fijación de la labor se fundamenta más en la costumbre, referencias e individuos que la clase de trabajo.
56. Señalados las tareas para todo los miembros del equipo indistintamente las complejidades en función a la aptitud, lapso y responsabilidad.
57. Normas de calidad, los trabajadores lo aplica., aunque tenga ciertas diferencias.
58. Las evaluaciones, se le presta atención no con el esfuerzo para profundizar y solventar las eficiencias.
59. Se concentran las personas, intercambian ideas, con el fin de acomodarse para llevarse bien.
60. Los trabajadores cumplen con su trabajo, normas, remuneraciones y otras atribuciones, con tal de ser miembro activo de una buena organización.
61. El jefe recibe ordenes de sus superiores, los subalternos no les permite correcciones a las ordenamiento que distribuye, deben acatar.
62. Los miembros del equipo se conducen sigilosamente para lograr su logro personal; las reuniones son individuales, el tema a tratar es importante para el equipo.
63. El problema se disimula, entre tanto las personas trabajan para lograr sus objetivos particulares.
64. El cumplir los objetivos de la misión del organismo son los términos que quieren los altos niveles.
65. Asentimiento de ideas impactantes dando enaltecimiento al jefe.
66. Ideas y opiniones vociferada por los miembros del equipo con cautela sin perturbar al grupo, previniendo la exposición de sus debilidades.

67. El trabajador procura de atenerse a la defensiva, ampliando su esfera de influencia.
68. Las competencia entre si para el logro de actividades lucrativas.
69. Utilizando la calidad se obtiene un reconocimiento; la realidad no indica una verdadera utilidad en ella.
70. La evaluación está enfocada en las debilidades, apoyando al descrédito del grupo. Promoviendo pugna entre los miembros.
71. Donde hay falsedad e invenciones se presenta las incoherencias grupales, y toma posición de ventaja con respecto a los intereses propios.
72. Los miembros persiguen un beneficio propio, antes de contribuir a los objetivos organizacionales o de equipo
73. Se precisan instrucciones puntuales al equipo, de acuerdo a sus competencias, dejando libertad para aclarar dudas, en beneficio propio y de la organización.
74. Los aportes y los recursos son bien recibidos en las mesas de reuniones para emprender la acción.
75. Identificada las causas, de los temas en discusión, se desprenden las soluciones
76. El desempeño propio de los miembros del equipo, influye para evaluar, revisar y controlar, los objetivos de la organización
77. El estímulo a las ideas nuevas se deliberan, y se lleva a prueba
78. Con la información en conocimiento de los miembros, se analiza los problemas, para la toma de decisiones, se discute diferencias para llegar a una buena comprensión.
79. Las competencia del cargo, se diseñan las responsabilidades en función a las tareas y capacidad de los miembros, de tal manera que puedan interaccionar entre los que comparte la acción.
80. La facultad se concede para efectuar los trabajos de acuerdo a las competencias propios con responsabilidad e interdependencia.

81. Implementado y usado las normas de alta calidad; se ha obtenido y se continúa en beneficio de las actividades y el entorno, ya que todos están incentivados a superarse.
82. Las evaluaciones de desempeño se revisan objetivamente las aptitudes y las debilidades. Se deliberan las opiniones sobre los aspectos a profundizar todos han estado de acuerdo.
83. Identificado con naturalidad el equipo, origina apoyo de todos cuando se requiera.
84. El compromiso origina responsabilidad e identificación del grupo para el logro de los objetivos organizacional; el beneficio individual satisface por los aportes que se hacen al equipo.
85. Las órdenes de su superior se cumplen aunque se oponga o resistan a ella.
86. Esta de acuerdo o no con el tema a tratar. 87. Se ofrece resistencia a la decisión del rango para decidir en el conflicto sino tiene la razón.
87. Se ofrece resistencia a la decisión del rango para decidir en el conflicto sino tiene la razón
88. Sus objetivos los alcanza a través de su fin.
89. Se resisten a los cambios y sugerencias.
90. Cumple las funciones solicitada por su jefe.
91. Los compromisos del puesto del trabajo son inherente al trabajador.
92. Los trabajadores se les indica que deben hacer, aunque no tomen las decisiones pertinentes.
93. Los métodos de las normas de calidad dan resultados en el área laboral.
94. Las valoraciones es una herramienta que se aplica para medir el desempeño.
95. Las tareas de un equipo no son tan exclusivas que los privilegios de los miembros.
96. Los individuos prestan más interés al que dirán antes las obligaciones grupales.
97. El tener compromiso las decisiones influye en las actividades laborales.
98. Las relaciones personales prevalecen sobre los intereses del equipo

99. Considera UD., que el supervisor es imparcial a la hora de resolver un problema.
100. La meta del equipo tiene menos interés que los ideales del supervisor.
101. Las nuevas ideas se discuten y estimula la creatividad del trabajo.
102. Las discusiones laborales son aceptadas por el equipo de trabajo en forma afable.
103. El supervisado realiza en forma rápida y amena las funciones asignados por su supervisor
104. Las actividades tienen menor relevancia que los planes.
105. El uso de las Normas de Calidad, en sus labores, ha permitido la optimización de los recursos para el logro de los objetivos establecidos.
106. El reconocimiento para el logro eficaz de los objetivos planteados es frecuente en su área de trabajo
107. Las relaciones personales influyen en el logro de sus objetivos.
108. EL capital humano en la organización tiene responsabilidades laborales.
109. Una vez dada las instrucciones, deben ejecutar las labores de acuerdo a los lineamientos emitidos por el jefe.
110. El trabajador minimiza comentario acerca de los argumentos indicado por el nivel superior.
111. Ante un conflicto que perturba la atmósfera laboral, interviene el jefe para suavizar las asperezas.
112. Asignado al individuo los términos, se espera que lo acepten con entusiasmo.
113. Resistencia a sugerencias, la oposición se subyuga con voluntad perseverante.
114. Establecer y exigir patrones de trabajo altos
115. Los individuos acatan las instrucciones de compromisos, Vigilancia y de vez en cuando asesoramiento si lo amerita.
116. El interés del individuo, no es lo que se esperaba, se reduce la autonomía.
117. El supervisor espera la aplicación de las normas de calidad, por lo que los miembros del equipo acatan las indicaciones.

118. El desempeño indica el desenvolvimiento laboral del trabajador, deficiente, productivo, y miras de mejorar.
119. El líder del equipo es motivador e inspirador
120. Los logros eficaces de los objetivos son retribuidos oportunamente
121. Una vez dada las instrucciones, el supervisado realiza las tareas en función a las peticiones.
122. La agenda se lleva tanto para las citas como para los compromisos del trabajo, son pocas el intercambio de ideas es desanimado, y de poco provecho
123. Se percibe que el equipo eluden posiciones de enfrentamiento, y maximiza los ya existentes.
124. La labor por el equipo no lo acepta con mucho entusiasmo.
125. Las sugerencias innovadoras, son recibidas pero no se llevan a la práctica.
126. Las asignaciones son recibidas de forma vaga sin profundizar las actividades del oficio.
127. Los miembros del equipo acatan las instrucciones sin compromisos y sin ahondar las actividades.
128. Al comienzo de cada día se asigna las tareas y como hacerlo.
129. Al no estar implementada la política de calidad, no se valida la calidad del trabajo
130. Las evaluaciones del desempeño, son tomados en cuenta únicamente para verificar la conducta laboral de los miembros del equipo.
131. No hay disposición a la unificación de esfuerzos con los individuos del equipo, en la consecución de las actividades y objetivos comunes
132. Cuando se logran los objetivos, estos son retribuidos ocasionalmente.
133. Instrucciones, emanadas por el supervisor realizan los supervisados las tareas con reservas.
134. El estar presente en reuniones, es debatir ideas nuevas y tolerar los temas anteriores que prevalecerá la opinión de los integrantes.

135. Los trabajadores del equipo su opinión no cuenta la de la mayoría si.
136. El supervisor trazadas las, según lo que los miembros del equipo estén dispuestos a aceptar.
137. Después de largas discusiones las ideas novedosas básicamente son cambios en la forma de hacer las cosas.
138. Recibidas la información fluye en la organización y a las expectativas del trabajador.
139. Se cumple las tareas, principalmente por datos y personas más que por el tipo de actividad que se va a realizar.
140. La asignación de labores es idéntica para cada trabajador, de acuerdo a su desempeño laboral.
141. Se implementa la política de calidad, dificultades para se validar la calidad del trabajo.
142. Las evaluaciones del desempeño, son tomados muy sutil y ligero sin verificar las debilidades del trabajador.
143. No se mide la disposición a la unificación de esfuerzos con la organización, en la consecución de las actividades y objetivos comunes.
144. El prestigio de una organización, los miembros activos se sienten adherido a ella.
145. El supervisor da las explicaciones y todos deben admitirlas pero se les indica que las desviaciones sean inapreciables.
146. Las reuniones personalizadas tratan argumento de interés para los miembros restante del equipo.
147. Las dificultades se ocultan, aunque cada trabajado esta por realizar su objetivo.
148. Las metas son explicadas y fundamentada, haciendo ver que es creación de la directiva.
149. No son bien recibidas las ideas, a menos que sea para elogiar la posición del lider

150. Las comunicaciones con prudencia evitando diferencia y no mostrar debilidad.
151. Los integrantes del equipo amplían su influencia y tratan a la defensiva sus posiciones.
152. Se rivalizan las actividades sacando provecho a las más fructíferas
153. El manejo de la calidad da prestigio, los actos no reflejan un interés sincero en ella.
154. En las evaluaciones de desempeño, lo más tratado es el rendimiento y se estimula el enfrentamiento entre los integrantes del equipo.
155. Utilizando medio malévolo y quebrantando la posición de los demás en provecho propio.
156. La merced propia, antes que el cumplimiento de las metas del equipo.
157. Son acatadas por los miembros del equipo las órdenes precisas y claras, dando oportunidad de establecer pormenores, todos entienden los que hay que hacer y por qué es importante
158. Recibidos en gracia las intervenciones y aportes de los miembros al momento de ejecutar las acciones.
159. Las discrepancias de los miembros se deliberan apaciblemente para ponerles fin.
160. Los objetivos son determinados y procesado por los miembros del equipo, tomando en consideración que esto influye en su desempeño.
161. La creatividad de los miembros origina en que se atrevan a experimentar.
162. La información apuntada hacia los miembros, discuten, deliberan, dando soluciones abiertas.
163. Los miembros del equipo son responsables en función a la capacidad y actividades a realizar, intercambiando las acciones con quien los compartan.
164. El grado de libertad que se delega para ejecutar las actividades se ajusta a la capacidad de responsabilidad e interdependencia de cada miembro.
165. El estar motivado el rendimiento es superado, con disposición a cumplir las normas de calidad.

166. Las evaluaciones de desempeño se basan en criterios definidos previamente por acuerdos, donde se revisan de una manera realista las capacidades y debilidades tomando en consideración el intercambio de opiniones.
167. Los miembros integrados, con consenso quedan manifestados por la colaboración brindada cuando se necesita.
168. El compromiso se deriva del interés común de los miembros por obtener el éxito del grupo, la satisfacción individual es consecuencia del grado de contribución.

ANEXO C

HOJA DE RESPUESTA TEST PSICOMÉTRICO

HOJA DE RESPUESTA TEST PSICOMÉTRICO

Instituto Nacional de Higiene" Rafael Rangel"																	
Años de Servicio:	Menos de 1		1 a 5		6 a 10		11 a 15		16 a 20		Mas de 21						
Sexo:	F:	M:															
Nivel Educativo:	PRM		BCH		TM		T.S.U.		UNV		Post Grado						
1	S	?	N	4	S	?	N	7	S	?	N	10	S	?	N		
2	S	?	N	5	S	?	N	8	S	?	N	11	S	?	N	T1	
3	S	?	N	6	S	?	N	9	S	?	N	12	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
13	S	?	N	16	S	?	N	19	S	?	N	22	S	?	N		
14	S	?	N	17	S	?	N	20	S	?	N	23	S	?	N	T2	
15	S	?	N	18	S	?	N	21	S	?	N	24	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
25	S	?	N	28	S	?	N	31	S	?	N	34	S	?	N		
26	S	?	N	29	S	?	N	32	S	?	N	35	S	?	N	T3	
27	S	?	N	30	S	?	N	33	S	?	N	36	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
37	S	?	N	40	S	?	N	43	S	?	N	46	S	?	N		
38	S	?	N	41	S	?	N	44	S	?	N	47	S	?	N	T4	
39	S	?	N	42	S	?	N	45	S	?	N	48	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
49	S	?	N	52	S	?	N	55	S	?	N	58	S	?	N		
50	S	?	N	53	S	?	N	56	S	?	N	59	S	?	N	T5	
51	S	?	N	54	S	?	N	57	S	?	N	60	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
61	S	?	N	64	S	?	N	67	S	?	N	70	S	?	N		
62	S	?	N	65	S	?	N	68	S	?	N	71	S	?	N	T6	
63	S	?	N	66	S	?	N	69	S	?	N	72	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
73	S	?	N	76	S	?	N	79	S	?	N	82	S	?	N		
74	S	?	N	77	S	?	N	80	S	?	N	83	S	?	N	T7	
75	S	?	N	78	S	?	N	81	S	?	N	84	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
85	S	?	N	88	S	?	N	91	S	?	N	94	S	?	N		
86	S	?	N	89	S	?	N	92	S	?	N	95	S	?	N	T8	
87	S	?	N	90	S	?	N	93	S	?	N	96	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
97	S	?	N	100	S	?	N	103	S	?	N	106	S	?	N		
98	S	?	N	101	S	?	N	104	S	?	N	107	S	?	N	T9	
99	S	?	N	102	S	?	N	105	S	?	N	108	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
109	S	?	N	112	S	?	N	115	S	?	N	118	S	?	N		
110	S	?	N	113	S	?	N	116	S	?	N	119	S	?	N	T10	
111	S	?	N	114	S	?	N	117	S	?	N	120	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
121	S	?	N	124	S	?	N	127	S	?	N	130	S	?	N		
122	S	?	N	125	S	?	N	128	S	?	N	131	S	?	N	T11	
123	S	?	N	126	S	?	N	129	S	?	N	132	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
133	S	?	N	136	S	?	N	139	S	?	N	142	S	?	N		
134	S	?	N	137	S	?	N	140	S	?	N	143	S	?	N	T12	
135	S	?	N	138	S	?	N	141	S	?	N	144	S	?	N		
T E S T P S I C O M É T R I C O																	
145	S	?	N	148	S	?	N	151	S	?	N	154	S	?	N		
146	S	?	N	149	S	?	N	152	S	?	N	155	S	?	N	T13	
147	S	?	N	150	S	?	N	153	S	?	N	156	S	?	N		
T R A B A J O E N E Q U I P O																	
157	S	?	N	160	S	?	N	163	S	?	N	166	S	?	N		
158	S	?	N	161	S	?	N	164	S	?	N	167	S	?	N	T14	
159	S	?	N	162	S	?	N	165	S	?	N	168	S	?	N		