AAS2898

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

Trabajo Especial de Grado

CARACTERIZAR EL ESTILO DE CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO DE LA COMISIÓN DE CONTRATACIONES DEL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "RAFAEL RANGEL"

Presentado por

Freddy Alberto Pérez

Como requisito para optar al título de

Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud

Asesor

Galindo Tobio

Caracas, abril 2010

AGRADECIMIENTO

Este Trabajo Especial de Grado se presenta para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, del postgrado dictado por la UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO, en el marco del Convenio interinstitucional entre esa universidad y el Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", por lo que agradezco a la Presidencia y Consejo Directivo del Instituto, el haberme escogido para cursar este postgrado.

Agradezco al profesor Galindo Tobio por su invalorable ayuda, acertada conducción y gran paciencia en la realización de este trabajo.

Un especial reconocimiento al personal profesional, administrativo y técnico de la Presidencia del Instituto, Consultoría Jurídica y de la Comisión de Contrataciones por ser el equipo de trabajo sobre el cual se aplicó el estudio.

A mi esposa, por su paciencia y apoyo.

INDICE GENERAL

	Pág.
AGRADECIMIENTO	i
INDICE GENERAL	ii
INDICE DE GRAFICOS	iv
INDICE DE TABLAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCION	8
CAPITULO I.	9
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del Problema	
1.2. Objetivos de la Investigación	
1.2.1. Objetivo General	
1.2.2. Objetivos Específicos	
1.3. Justificación de la Investigación	
CAPITULO II.	14
MARCO DE REFERENCIA	
2.1. Marco Organizacional	
2.2. Marco Teórico	
2.2.1. Bases Teóricas	
2.2.2. Bases Legales	
CAPITULO III.	39
MARCO METODOLOGÍCO	
3.1. Tipo de Investigación	
3.2. Delimitación de la Población o Universo de Estudio y Selección de la Muestra.	
3.3. Técnicas de Recolección de Datos, Procesamiento de Datos y Análisis de Datos de la Investigación.	
3.3.1. Técnica de Recolección de Datos	
3.3.2. Técnicas de Investigación	

CAPITULO IV. 47

RESULTADOS OBTENIDOS
4.1. Confiabilidad
4.2. Validez
4.3. Norma o Baremo

CAPITULO V. 50

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1. Perfil psicográfico P1
5.2. Perfil psicográfico P2
5.3. Perfil psicográfico P3
5.4. Perfil psicográfico P4
5.5. Perfil psicográfico P5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 63

ANEXOS 65

INDICE DE GRAFICOS

	Pág.
Perfil psico-gráfico P1	51
Perfil psico-gráfico P2	53
Perfil psico-gráfico P3	55
Perfil psico-gráfico P4	57
Perfil psico-gráfico P5	59

INDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla

1	Diferencias entre Clima y Cultura Organizacional	18
2	Operacionalización de Variable	25
3	Clasificación de las Técnicas de Investigación	43
4	Tabla de Coeficiente de Confiabilidad	47
5	Tabla de Coeficiente de Validez	48
6	Valores de la Norma o Baremo de Comparación que se aplicaran a los puntajes	49
7	Tipo de intervención para Grupo **P1**	52
8	Tipo de intervención para Grupo **P2**	54
9	Tipo de intervención para Grupo **P3**	56
10	Tipo de intervención para Grupo **P4**	58
11	Tipo de intervención para Grupo **P5**	60
12	Tipo de intervención para todos los grupos	62

RESUMEN

Este Trabajo Especial de Grado tiene por objeto caracterizar el estilo de cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", realizando el diagnóstico del estilo de cultura del trabajo en equipo y determinando cual dimensión predomina en el estilo de cultura del equipo de trabajo de la Comisión de Contrataciones, mediante una investigación de campo, tomando como referencia la variable de cultura organizacional, disgregada en siete dimensiones, las cuales son: Orientación del equipo hacia las tareas y actividades; Orientación hacia los individuos y desarrollo vital de las personas; Orientación hacia la autoprotección, sobrevivencia del equipo; Orientación hacia el conformismo y dependencia; Orientación sinérgica del equipo; Orientación hacia el poder y dominio y Orientación hacia el individualismo y oportunismo. A tal efecto, se aplicó un test psicométrico administrado en forma individual a los miembros de la Comisión de Contrataciones. A los resultados del test psicométrico le fue aplicado el coeficiente de validez y de confiabilidad, resultando que el instrumento de medición aplicado es válido y confiable para implementar las intervenciones en los diferentes grupos. A la información recogida en el test de manera cuantitativa se aplicó la Norma o Baremo de comparación, para poder analizar la información de manera cualitativa y así disminuir los errores en su interpretación, al momento de establecer el cuadro de intervenciones en el equipo de trabajo estudiado. Las intervenciones se indicaron según la clasificación de los grupos del equipo de trabajo.

Palabras claves: estilo de cultura, trabajo en equipo, Comisión de Contrataciones, dimensión, variable, test psicométrico, norma o baremo.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo general: caracterizar el estilo de cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

El trabajo se desarrolla en cinco capítulos, distribuidos así: el primero con el planteamiento del problema, objetivos y justificación del mismo; en el segundo desarrollamos el marco de referencia de la investigación presentando el marco organizacional y legal del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", en el cual se inserta el equipo de trabajo de la Comisión de Contrataciones, también desarrollamos las bases teóricas del trabajo sobre los conceptos de cultura y clima organizacional, se trabaja sobre la variable de clima organizacional operacionalizandola en siete dimensiones con seis indicadores, igualmente se explica el objetivo y características del test psicométrico de diagnostico de cultura organizacional, aplicado en este trabajo. En el capitulo tres se explica la metodología de trabajo empleada y su justificación. En el capitulo cuatro se presentan los resultados obtenidos en el test en relación a su validez y confiabilidad y se cuantifican los resultados, obtenidos cualitativamente de la aplicación del test psicométrico, aplicando la tabla de Norma o Baremo de comparación. Finalmente, en el capitulo cinco de las conclusiones y recomendaciones, se analizan los perfiles psicográficos obtenidos a partir de la aplicación del test psicométrico para determinar el tipo de intervención en cada grupo.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los aspectos fundamentales del ser humano que permite el logro de sus objetivos, sobre el principio de racionalizar los recursos así como la coordinación y facilitación de sus actividades y funciones, lo constituye la organización.

Cabe señalar, que la estructura organizacional no es una noción ajena a la eficiencia, sino muy por el contrario, se busca la eficiencia a través de una adecuada estructura organizacional.

La estructura organizacional tiene dos aspectos intrínsecos, cual dos caras de la misma moneda, que son: lo formal e informal.

Lo formal: Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, que veremos más adelante, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.

Lo informal: Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la

cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

La organización de los diferentes entes públicos de la administración pública no debe rechazar o saltar estos conceptos y técnica gerenciales, que contribuirían al mejor desempeño de aquellos.

Ahora bien, en el marco de las observaciones anteriores, la Administración Pública comprende una vasta y compleja red de organismos con diferentes y, en algunos casos, iguales competencias, destinados a satisfacer las necesidades de la población.

Entre las necesidades que estos organismos están obligados legalmente, a satisfacer a la población, se encuentran los servicios de salud. La prestación de los servicios de salud de parte de estos organismos públicos, implica que la organización debe contar con mecanismos idóneos para, por ejemplo: construir hospitales, adquirir medicamentos, equipamiento y demás insumos para los hospitales así como su mantenimiento. Al respecto, las contrataciones de estas obras, la adquisición de bienes y la contratación de servicios, que implican una gran inversión de recursos económicos, debe realizarse de conformidad con los procedimientos establecidos en la Ley de Contrataciones Públicas.

Esta Ley contempla la conformación de la Comisión de Contrataciones en los entes públicos, la cual debe funcionar en base a los principios establecidos en el artículo 2° de la Ley de Contrataciones Públicas, a saber: economía, planificación, transparencia, honestidad, igualdad, eficiencia, competencia y publicidad, los cuales se deben respetar en los procedimientos de selección de contratistas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes muebles y la prestación de servicios distintos a los profesionales y laborales.

En este caso, las máximas autoridades del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", ente público que presta servicios de salud a la población, en cumplimiento de la Ley de Contrataciones, tiene constituida la Comisión de Contrataciones.

Ante las necesidades urgentes de la población que requiere de los servicios públicos de salud, la actuación de los entes públicos debe ser rápida y oportuna a fin de garantizar la continuidad y calidad de estos servicios.

La Comisión de Contrataciones funciona como un equipo, pues abarca diversos funcionarios especializados en las áreas: legal, financiera y técnica del ente público, que se interrelacionan y suman sus esfuerzos y conocimiento con el objeto de asesorar a las máximas autoridades en la toma de decisión para proceder a las contrataciones de obras, bienes y servicios.

La eficiencia de este trabajo en equipo debe tener como norte coadyuvar en el cumplimiento de la misión del organismo, la cual en última instancia, es la prestación de servicios públicos a la población en materia de salud. Por eso, es de vital importancia conocer la cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones revisando las actitudes, creencias y opiniones que los funcionarios se comunican entre si cotidianamente.

Ante la situación planteada del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones y la necesidad de prestar servicios eficientes de salud a la población, se formula la pregunta de investigación:

¿Qué estilo de cultura de trabajo en equipo predomina en la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel"?

¿Es posible mejorar la cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones?

1.2 Objetivos de la Investigación

Según Arias (2006): "Objetivo de investigación es un enunciado que expresa lo que se desea indagar y conocer para responder a un problema planteado."

1.2.1 Objetivo General

Caracterizar el estilo de cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Efectuar el diagnostico del estilo de cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".
- ✓ Determinar cual dimensión predomina en el estilo de cultura del trabajo en equipo de la Comisión de Contrataciones del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

1.3 Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica por diferentes aspectos. Uno de ellos, es que se puede contribuir a que la actividad del equipo de la Comisión se realice con principios de celeridad, transparencia, eficiencia y honestidad en los procedimientos de selección de contratistas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes

muebles y la prestación de servicios, al recomendar las contrataciones a las máximas autoridades.

Asimismo tiene implicaciones prácticas, debido a que contribuye resolver los problemas de operatividad y eficiencia de la Comisión de Contrataciones, evitando el pragmatismo, la mala comunicación, la flojera, la inmotivación, la discrecionalidad e improvisación.

Tiene relevancia social por cuanto una Comisión de Contrataciones es un equipo con una adecuada estructura organizacional formal y eficiente, que coadyuva al organismo público en la prestación del servicio de salud de manera eficaz y eficiente.

Igualmente tiene valor teórico porque demuestra la aplicación de conceptos gerenciales, en la gestión de la organización burocrática de un organismo público.

En cuanto a las máximas autoridades, éstas tendrán mayor confiabilidad y certeza de las recomendaciones señaladas por la Comisión de Contrataciones.

Finalmente vale decir, que muy poco se ha estudiado el tema de estructura organizacional de la Administración Pública, y mucho menos el tema de los equipos de las Comisiones de de Contrataciones.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Organizacional

El Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel" (RIF G-2000101-1) es un instituto autónomo creado el 18 de octubre de 1938, durante el gobierno del Presidente Eleazar López Contreras, adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Salud.

El Instituto se encuentra ubicado en la Ciudad Universitaria de la UCV, Los Chaguaramos, Caracas.

A continuación se reproducirá la misión, visión y valores del Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel".

Misión

"Somos un Instituto autónomo adscrito al Ministerio de Salud, de Referencia Nacional para prevención y vigilancia sanitaria a través de los programas:

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

- Vacunas Bacterianas y Virales.
- Medios de Cultivos.
- Cultivos Celulares.
- Reactivos y Colorantes.
- Agua Calidad Inyectable.
- Animales de Laboratorio y Derivados.
- Procesamiento de Materiales.
- Esterilización.

Contamos con recurso humano especializado, con dominio técnico-científico adquirido, transmitido entre generaciones. Procesos y equipos de avanzada tecnología e infraestructura, que cumplen con las normativas nacionales e internacionales en gestión de calidad; en cumplimiento con las Políticas de Salud del Estado Venezolano".

Visión

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

Valores

"Sentido de pertenencia – ética – equidad – efectividad y compromiso social ante el País, constituyen los valores y principios de nuestra cultura organizacional".

Comisión de Contrataciones

Desde el año 1998, la máxima autoridad del el Instituto Nacional de Higiene "Rafael Rangel", ha constituido la Comisión de Licitaciones de conformidad con la ley, asimismo, siguiendo el artículo 107 de la Ley de Licitaciones se llevan los expedientes de cada proceso. A partir del año 2001, motivado al volumen de trabajo de esta Comisión y su importancia operativa para el funcionamiento del Instituto, las máximas autoridades del Instituto ordenan dar cierta estructura organizacional a esta Comisión, para lo cual se le asigna un espacio de trabajo, así como personal y material de apoyo para realizar los procesos licitatorios de la Comisión, posteriormente en el año 2005 se incorpora a otra secretaria. En el año 2008 a raíz de la promulgación de la nueva Ley de Contrataciones Públicas, se cambia el nombre a Comisión de Contrataciones. La Comisión esta jerárquica y organizativamente adscrita al Consejo del Instituto.

2.2 Marco Teórico

Según el autor Arias (2006): "El marco teórico o marco referencial, es el producto de la *revisión documental-bibliográfica*, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirvan de base a la investigación por realizar." (p. 106).

2.2.1. Bases Teóricas

Sobre este aspecto el autor Arias (2006) aclara: "Las base teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado." (p. 107).

Según Galindo Tobio (2008): "el clima organizacional y la cultura organizacional son constructos teóricos, no observables, y agrega que lo que sí es observable a través de los sentidos, es la conducta de las personas en el desempeño de su trabajo en la organización".

Para Galindo Tobio (2008): "hay diferencia entre clima y cultura", es por ello que este profesor señala que:

"**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; y,

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

Según Galindo Tobio (2008), entre cultura y clima existen diferencias expuestas a continuación:

Tabla Nº 1

Diferencias entre Clima y Cultura 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 oriente en un sentido y no en otro.	Posee un carácter temporal, puntual, inestable y variable.

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

Actualmente, no existe ninguna organización que no haya intentado diagnosticar su cultura organizacional o crear una propia, definitivamente, es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental

para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Lo cierto, que toda empresa operativa ya ha venido dándole paso a una cultura organizacional que debe ser propia, producto de su filosofía, normativas, funciones, comportamientos de sus actores, desenvolvimiento interno y externo , aspecto que siempre la gerencia debe cuidar en pro de garantizar que de ella se origine un comportamiento organizacional óptimo debidamente resguardado por un buen clima organizacional.

En el caso venezolano que nos concierne, hay entes públicos y muchas empresas, especialmente aquellas Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) que han descuidado el surgimiento adecuado de su cultura, y algunas que lo han iniciado, todavía se encuentran contaminadas de debilidades, producto de la poca cohesión de sus miembros, de sus planes, estrategias, responsabilidad social, haciendo que ello

presente un clima organizacional no cónsono a las realidades que el presente demanda.

Es importante preocuparse por que en los entes públicos se de paso a una cultura organizacional cohesiva, fortalecida por sus miembros en donde cada uno sabe de su rol, de su compromiso, responsabilidad y esté plenamente identificada con los planes, objetivos del organismo, se sientan plenamente identificados con la organización.

Al lograrse ello, contribuirá a que el comportamiento organizacional de la empresa garantice un buen clima organizacional, que se verá reflejado en productividad, satisfacción de las necesidades de los clientes es decir, en un eficiente servicio público a la colectividad.

Lo cierto, que el escenario actual ha tocado seriamente al sistema empresarial del país haciendo que las gerencias de cada empresa reformule su cultura organizacional, si realmente quiere garantizar un comportamiento organizacional favorable para sus objetivos, de lo contrario fracasarán.

Hoy la gerencia, debe administrar la diversidad cultural, combinar una variedad de estilos de liderazgo y trabajar en equipo, actuar de manera estratégica, utilizar la nueva tecnología, mejorar los flujos de información, responder a fuentes múltiples de autoridad, administrar los conflictos, ser promotor más que supervisor y tener habilidades claves como las de aprendizaje, de negociación de recursos vitales y sensibilidad humana.

Hoy la gerencia pública deberá manejar adecuadamente su cultura en pro de acciones que den paso a estructuras más flexibles, menos burocráticas, tomar en cuenta, que la transición demanda un cambio de perspectiva en la visión del mundo

organizacional: en cómo pensamos acerca de la organización, de cómo la organización se va convirtiendo por sí misma en cultura y de las formas que se adoptan para su administración, y en fin, de la función pública a favor de los ciudadanos, según la Constitución y la leyes. Por tanto, entender la transición en términos del tipo de perspectiva sobre la realidad, es mucho mejor que entenderla en términos de modelos diferentes.

Existe la necesidad de diferenciar claramente entre clima y cultura organizacional y al respecto se pronuncia, comentando, que el debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológica. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometrístas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras increméntales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional.

Según Galindo Tobio (2008), es una característica y atributo de una organización relativamente cambiante y variable a lo largo del tiempo, y que permite explicar por qué una organización se orienta de una forma y no de otra.

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

Cultura organizacional

Para Galindo Tobio (2008), se refiere a un patrón de comportamiento característico de una organización a lo largo del tiempo, y que permite identificar a una organización y diferenciarla de otra.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento

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 trabajo de equipo. 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 trabajo en equipo.

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, etc. 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 trabajo en equipo 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 del trabajo en equipo.

En el momento que los participantes comprenden el concepto de trabajo en equipo 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.

Los instrumentos psicométricos 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. Las variables operacionales: conforman las dimensiones de las variables conceptuales y constituyen el elemento medible u operacional.

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

Indicadores: señalan como medir cada tipo de cultura. 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.

TABLA Nº 2

Operacionalización de Variable

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cultura Organizacional	PRODUCCIÒN	1.-Poder y Autoridad.
	PERSONAS	2.- Metas y Objetivos
	PODER.	3.- Las Normas
	RUTINARIO	4.- El Jefe asigna las labores.
	CONFORMISMO	5.-La Critica y la Realimentación.
	OPORTUNISTA	6.- Moral y la Cohesión
	SINERGIA	

TEST DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL (TDCO)

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 dimensiones 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 .

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.

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

a) Selección:

El TDCO 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 y rendimiento en el futuro campo de trabajo, y conocer su adaptabilidad a la cultura de la organización.

b) Adiestramiento:

El TDCO 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 de adiestramiento para el posterior diseño de cursos y talleres.

c) Desarrollo Organizacional:

El instrumento puede ser utilizado para él 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 TDCO 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 Psicométricas

Validez

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.

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).

Para Galindo Tobio (2008) la validez se refiere: "a que el test mida lo 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 valido: 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 Constructo.

Validez de Contenido: en opinión de Galindo Tobio (2008): "se refiere a que la estructura y organización del test se corresponda con los atributos y características de aquello que se pretende medir". Este tipo de Validez se ha utilizado para medir, por medio de pruebas, el grado de habilidades o conocimiento en determinadas áreas de una persona. Aquí la validez de contenido se verifica si los ítems del test se corresponden con el área o materia que se pretende evaluar, un ejemplo son los exámenes escolares.

Validez de Criterio: la validez de criterio se aplica relacionando los resultados obtenidos de un instrumento de medición con un criterio externo. Esta validez puede ser concurrente o predictiva, según se refiera al presente o al futuro.

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 seria: 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.

Otro ejemplo de constructos teóricos son: motivación, liderazgo, cultura organizacional, gerencia, autoestima y otros.

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.

Según Anastasi (1998) la confiabilidad: "Se refiere la consistencia de las puntuaciones obtenidas por la misma personas cuando se le examina en distinta ocasiones con el mismo test, con conjunto equivalentes de reactivos o en otras condiciones de examinación" (p. 84).

Un test es "confiable" si mide algo de forma consistente, es decir, la aplicación del instrumento da medidas estables.

La consistencia interna puede calcularse por correlación entre distintos tests. Los métodos más conocidos se denominan: método de las formas paralelas, método del test-retest y método de las dos mitades

Test-retest: Se trata de pasar el mismo test dos veces. Se pueden pasar inmediatamente, o dejando un intervalo de tiempo entre el test y el retest. Después se aplica la correlación de Pearson. 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.

En este TDCO la confiabilidad del test aplicado presenta algunas debilidades como son: que no se tomo en cuenta el nivel socioeconómico, ni educativo de los participantes, así como tampoco se encontraron estudios estandarizados de pruebas similares.

Normas

Según Galindo Tobio (2008): "Norma es un patrón o baremo de comparación".

La norma o baremo es una tabla estadística que se obtiene de los puntajes obtenidos de un grupo normativo al cual se le aplicó el test.

La norma servirá para ser patrón de comparación con los puntajes obtenidos de la aplicación del test, y transformar estos valores numéricos en categorías para clasificar a las personas, en aras de cumplir con los objetivos del test.

El grafico a utilizar en este TDCO tiene una escala normalizada; la escala de un test es normalizada porque sigue pautas de estadísticas de la población general. Es por eso, que se considera "Bajo" si los valores obtenidos se encuentran por debajo del promedio y "Alto" si los valores obtenidos están por encima del promedio.

c) Interpretación

Los números que se obtiene de la aplicación del test psicométrico son puntajes o calificaciones directas, que para poder tener significado o sentido desde el punto de

vista psicométrico, se les debe comparar con una tabla de norma o baremo. Esta comparación entre el puntaje y la norma permite clasificar a las personas examinadas, y así cumplir con los objetivos del test.

El test esta 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 TDCO posee la capacidad para discriminar y diferenciar 7 dimensiones del comportamiento de equipo, a saber:

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 TDCO 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.

Descripción General de los Atributos del Test de Cultura Organizacional

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 basado en el supuesto de ganar - perder, y por un ambiente crítico y tenso.

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.

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.

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 o 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).

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

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.

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.

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 a el 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.

2.2.2 Bases Legales

Como soporte legal a este proyecto de Trabajo Especial de Grado, el problema planteado esta relacionado de manera directa con la Ley de Contrataciones Públicas, Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos y Ley Orgánica de la Administración Pública.

En cuanto al funcionamiento de la Administración Pública, la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos establece los principios que deben regir su actuación:

"Artículo 30. *La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad."*

La Ley Orgánica de la Administración Pública igualmente obliga a la Administración Pública los principios de su funcionamiento:

*"**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. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica."*

Asimismo, la Ley de Contrataciones Públicas es la fundamentación para la constitución de las Comisiones de Contrataciones:

*"**Artículo 10.** En los sujetos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, excepto los Consejos Comunales, debe constituirse una o varias Comisiones de Contrataciones, atendiendo a la cantidad y complejidad de las obras a ejecutar, la adquisición de bienes y la prestación de servicios.*

Estarán integradas por un número impar de miembros principales con sus respectivos suplentes de calificada competencia profesional y reconocida honestidad, designados por la máxima autoridad del órgano o ente contratante de forma temporal o permanente, preferentemente entre sus empleados o funcionarios, quienes serán solidariamente responsables con la máxima autoridad, por las recomendaciones que se presenten y sean aprobadas.

En las Comisiones de Contrataciones estarán representadas las áreas jurídica, técnica y económico financiera; e igualmente se designará un secretario con derecho a voz, mas no a voto."

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capitulo, según el autor Arias (2006) trataremos sobre: "La metodología del proyecto que incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación." (p. 110).

3.1 Tipo de Investigación

Inicialmente se definirá qué es la investigación, de acuerdo al autor Arias (2006): "...es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas o preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos." (p. 22).

Existe otra clasificación de los tipos de investigación según el nivel, al respecto el autor Arias (2006) la caracteriza así: "El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio." (p. 23).

El nivel de investigación del problema planteado en el presente Trabajo, de puede clasificar como una investigación exploratoria, de conformidad con la definición del autor Arias (2006): "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." (p.23).

Esta investigación se clasificó como exploratoria, motivado a que el problema del estilo de cultura del trabajo en equipo de las Comisiones de Contrataciones y en general, este tema enfocado a la Administración Publica ha sido escasamente tratado,

y en lo particular lo relacionado a las Comisiones de Contrataciones no se encontró antecedentes.

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)

De acuerdo a lo anteriormente citado, esta investigación no es experimental por cuanto no se manipulan variable.

Igualmente, no será una investigación documental según Arias (2006), 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 funcionaros de la Comisión de Contrataciones del Instituto, por lo que se clasifica como una investigación de campo (Arias, 2006).

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

En relación a la población, según el autor Arias (2006) señala: "La población…es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio." (p.81).

En este Trabajo las conclusiones de la investigación se harán extensivas al equipo de trabajo de la Comisión de Contrataciones del Instituto, por lo que ésta representa la población o universo de estudio.

Según Arias (2006): "La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible." (p. 83). En el presente Trabajo se aplicara el test psicométrico a los funcionarios del equipo de la Comisión de Contrataciones.

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

3.3.1 Técnicas de Recolección de Datos

En cuanto a la Técnica de Recolección de Datos, el autor Arias (2006) señala: "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información." (p. 67).

A efectos de este Trabajo, se entenderá por dato, Arias (2006): "la unidad de información que se obtiene durante la ejecución de una investigación." (p. 27).

Según el autor Arias (2006): "Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular."(p. 72)

Según Arias (2006): "un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (p. 69).

Técnicas de investigación

Tabla Nº 3

Clasificación de las Técnicas de Investigación

Cualitativas	Espina de Pescado Técnica de Grupo Nominal
Cuantitativas	No Psicométricas: Encuesta Lista de Verificación Psicométricas: Test Psicométrico Cuestionario Psicométrico

Fuente: Luís E. Galindo Tobio. Universidad Católica Andrés Bello.

Dada la característica de ser este Trabajo una investigación de campo, la técnica de recolección de datos se realizó de manera escrita mediante una encuesta escrita, llamada cuestionario; en este trabajo especial de grado se aplicó un test psicométrico, autoadministrado, de preguntas cerradas, que administrado en forma individual, tuvo como propósito medir e identificar practicas, comportamientos y orientación que utiliza el grupo de personas que trabajan juntas, en equipo de trabajo de la Comisión de Contrataciones. Se aplicó a los funcionarios que conforman el equipo de la Comisión de Contrataciones.

El instrumento identifica en primer lugar 7 dimensiones de comportamiento que permiten su uso en diferentes áreas de la organización

Dirigido 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:

1- Selección:

El TDCO 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 y rendimiento en el futuro campo de trabajo, y conocer su adaptabilidad a la cultura de la organización.

2- Adiestramiento:

El TDCO 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 de adiestramiento para el posterior diseño de cursos y talleres.

3- Desarrollo Organizacional:

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

4- Evaluación de Desempeño, Eficiencia y Desarrollo:

El TDCO 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.

3- Interpretación:

Los números que se obtiene de la aplicación del test psicométrico son puntajes o calificaciones directas, que para poder tener significado o sentido desde el punto de vista psicométrico, se les debe comparar con una tabla de norma o baremo. Esta comparación entre el puntaje y la norma permite clasificar a las personas examinadas, y así cumplir con los objetivos del test.

El test esta 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 TDCO posee la capacidad para discriminar y diferenciar 06 variables del comportamiento de equipo a saber:

Poder.
Estructura de los procesos y delegación.
Manejo de normas, procedimientos y conflicto.

Propósitos, metas y capacidad de innovación.

Autoevaluación, Capacidad de Retroalimentación y de Comunicación.

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 en forma general, en función 7 variables, 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 TDCO 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.

3.3.2 Procesamiento de Datos

Los datos expresados en forma verbal fueron recolectados mediante el test psicométrico, utilizando un cuestionario de preguntas cerradas dicotómicas, realizadas a los funcionarios que han venido prestando servicios en la Comisión de Contrataciones; en relación a los datos de tipo verbal de esta investigación se hizo un análisis-síntesis.

CAPITULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. Confiabilidad

Según Anastasi (1998) la confiabilidad: "Se refiere la consistencia de las puntuaciones obtenidas por la misma personas cuando se le examina en distinta ocasiones con el mismo test, con conjunto equivalentes de reactivos o en otras condiciones de examinación" (p. 84).

Tabla Nº 4

Tabla de Coeficiente de Confiabilidad

TIPO DE CULTURA	COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD
Producción	0,75
Personas	0,84
Poder	0,77
Rutinario	0,80
Conformismo	0,82
Oportunista	0,57
Sinergia	0,67

4.2. Validez

Para Galindo Tobio (2008) la validez se refiere: "a que el test mida lo que pretende medir y no otra cosa".

Tabla Nº 5

Tabla de Coeficiente de Validez

TIPO DE CULTURA	COEFICIENTE DE VALIDEZ
Producción	0,91
Personas	0,97
Poder	0,95
Rutinario	0,96
Conformismo	0,93
Oportunista	0,91
Sinergia	0,98

El instrumento de medición diseñado presenta un alto grado de confiabilidad y validez, tal como se desprende de los respectivos coeficientes, lo que permitirá tomar decisiones más acertadas y disminuir errores en la implementación de los cambios en el equipo de trabajo.

4.3. Normas.

Según Galindo Tobio (2008): "Norma es un patrón o baremo de comparación".

TABLA Nº 6

Valores de la Norma o Baremo de Comparación que se aplicaran a los puntajes

Test\ Prom.	Muy Bajo	Bajo	Prom. Bajo	Promedio	Prom. Alto	Alto	Muy Alto
Producción	12-16	17-21	22-26	27-36	37-41	42-47	48-60
Personas	12-25	26-29	30-33	34-41	42-45	46-50	51-60
Poder	12-33	34-37	38-41	42-46	47-51	52-56	57-60
Rutinario	12-22	23-25	26-27	28-32	33-34	35-36	37-60
Conformismo	12-24	25-30	31-36	37-47	48-52	53-57	58-60
Oportunista	12-17	18-21	22-25	26-32	33-36	37-40	41-60
Sinergia	12-52	53-54	55-56	57	58	59	60

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del TDCO

Con estos valores o baremos se interpreta la información de manera cuantitativa, lo cual disminuye el rango de error al momento de tomar las decisiones, para implementar los cambios en el equipo de trabajo.

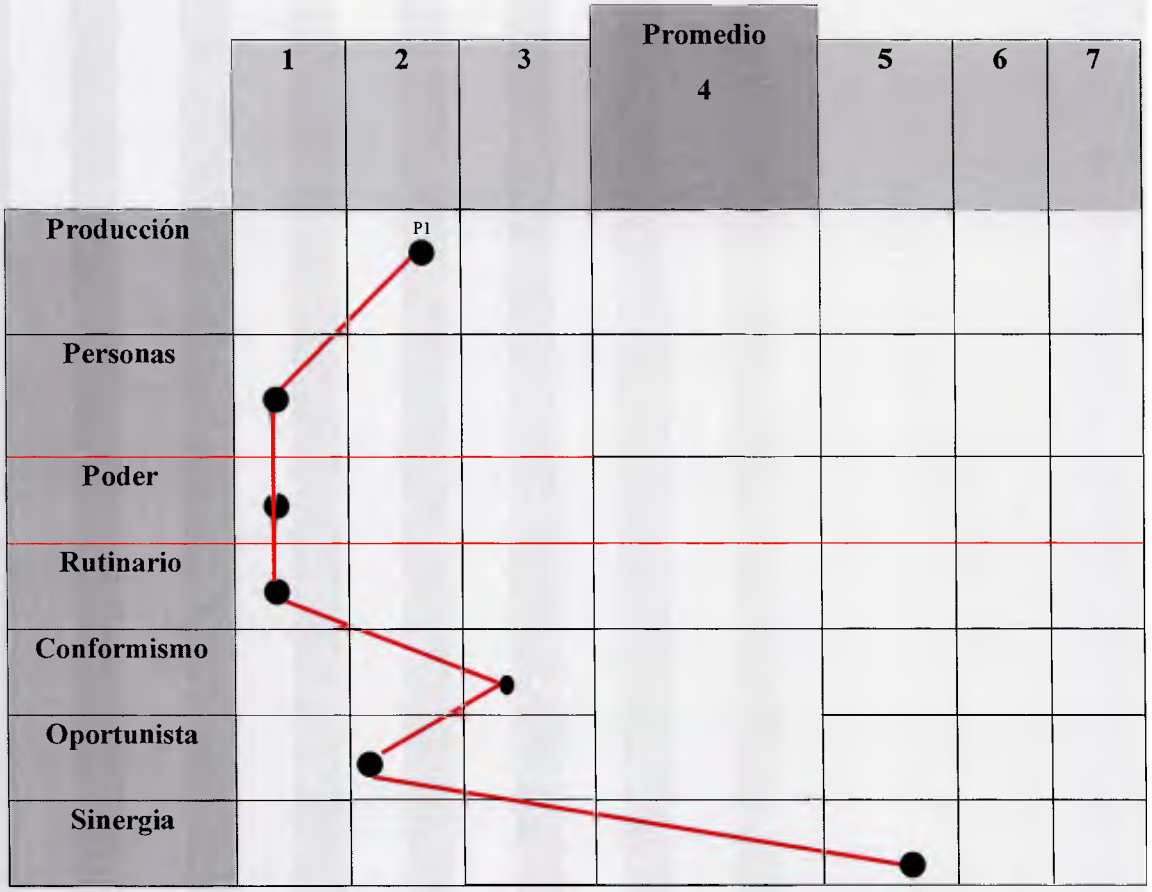
CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se concluye, de la revisión las Tablas N° 4, 5 y 6, 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.

Debido que las estrategias de cambio se definen por grupos clasificados por años de servicios, evaluaremos el perfil psico-gráfico de cada grupo por separado.

5.1. PERFIL PSICO-GRÁFICO P1



Leyenda:

P1: Técnicos Medios, entre 1 y 5 años de servicios

De acuerdo al perfil psico-gráfico del grupo **P1:** Técnico Medio, entre 1 y 5 años de servicios, tenemos que:

a) Mantener la orientación del equipo hacia las tareas y actividades.
b) Mantener la orientación del equipo hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.
c) Mantener la orientación del equipo hacia el poder y el dominio.

d) Mantener la orientación del equipo hacia la rutina.

e) Disminuir la orientación del equipo hacia el conformismo y la dependencia.

f) Disminuir la orientación del equipo hacia el oportunismo.

g) Mantener la orientación del equipo hacia la sinergia.

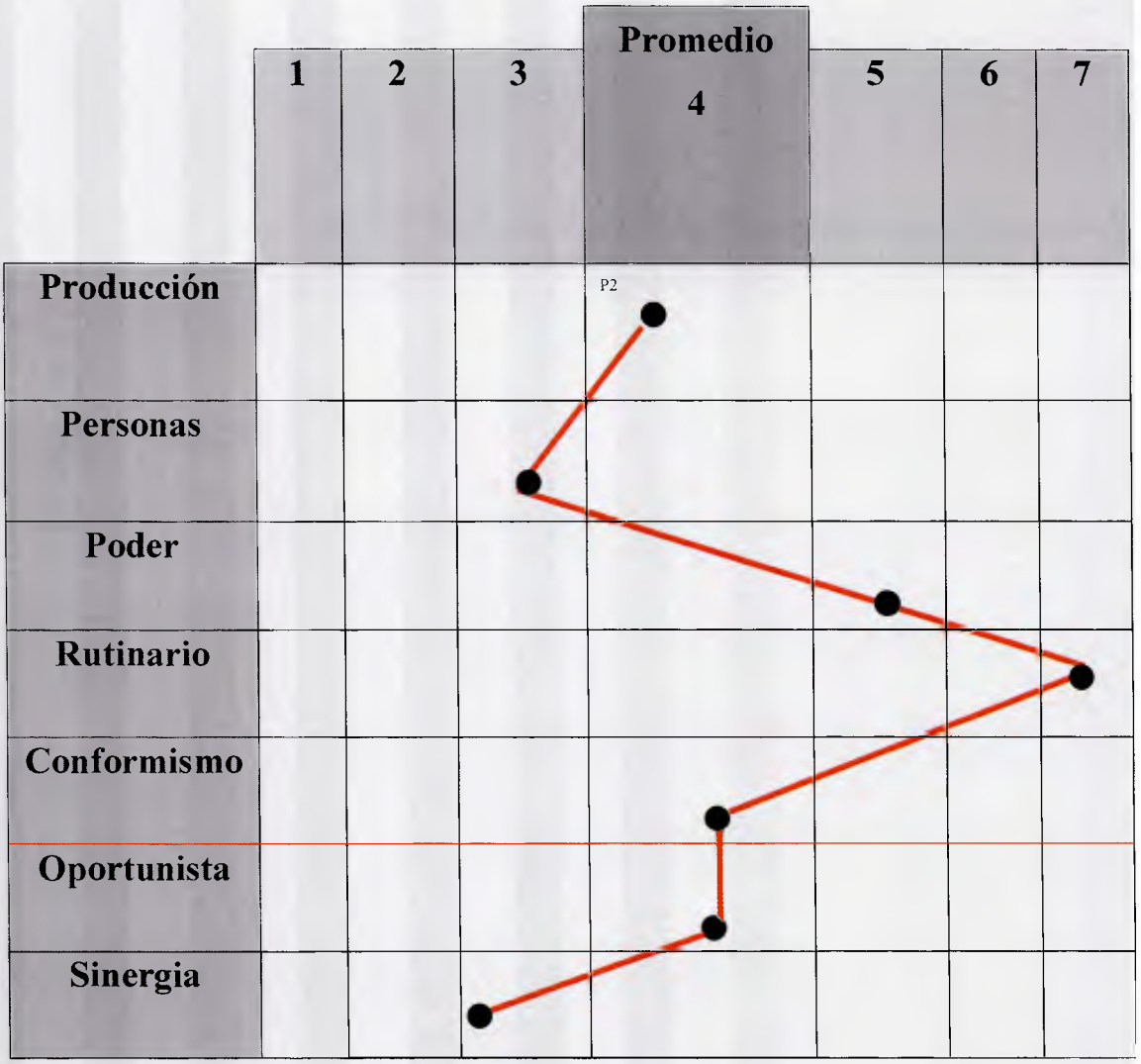
Tabla N° 7

Tipo de intervención para Grupo **P1:** Técnico Medio, entre 1 y 5 años de servicios

Tipo de Intervención	Objetivo
Mejorar el compartir información sobre la planificación de actividades	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
Comunicación Asertiva	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Motivación al logro	Educar a los funcionarios 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
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia adaptación

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

5.2. PERFIL PSICO-GRÁFICO P2



Leyenda:

P2: Universitarios, entre 1 y 5 años de servicios

De acuerdo al perfil psico-gráfico del grupo **P2**: Universitario, entre 1 y 5 años de servicios, tenemos que:

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

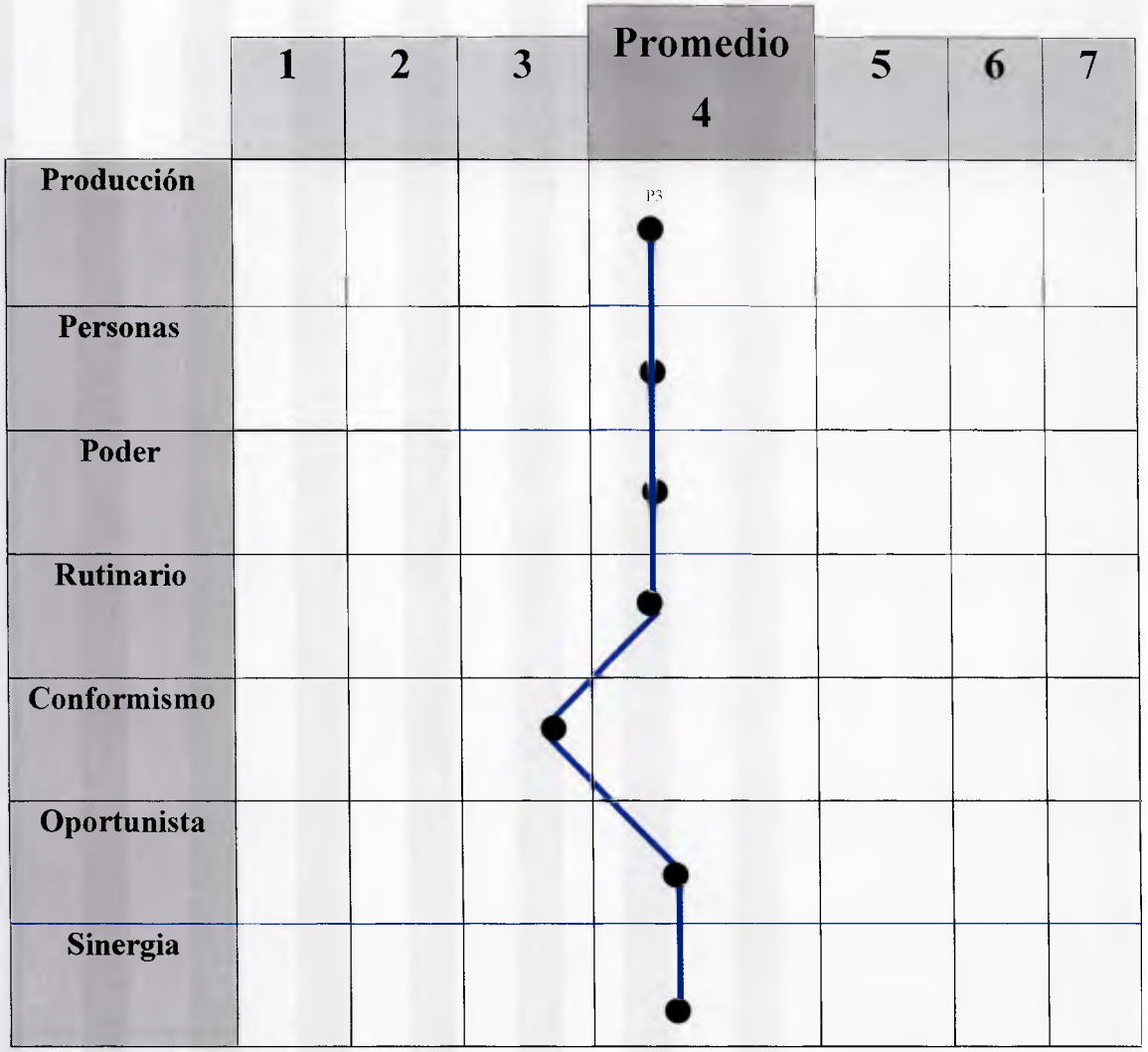
Tabla N° 8

Tipo de intervención para Grupo P2: Universitario, entre 1 y 5 años de servicios

Tipo de Intervención	Objetivo
Mejorar el compartir información sobre la planificación de actividades	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
Comunicación Asertiva	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Motivación al logro	Educar a los funcionarios 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
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia adaptación

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

5.3. PERFIL PSICO-GRÁFICO P3



Leyenda:

— **P3: Técnicos Superiores Universitario, entre 11 y 15 años de servicios**

De acuerdo al perfil psico-gráfico del grupo **P3**: Técnico Superior Universitario, entre 11 y 15 años de servicios, tenemos que:

a) Aumentar la orientación del equipo hacia las tareas y actividades.

b) Aumentar la orientación del equipo hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.

c) Disminuir la orientación del equipo hacia el poder y dominio.

d) Disminuir la orientación del equipo hacia la rutina.

e) Disminuir la orientación del equipo hacia el conformismo y la dependencia.

f) Disminuir la orientación del equipo hacia el oportunismo.

g) Aumentar la orientación del equipo hacia la sinergia.

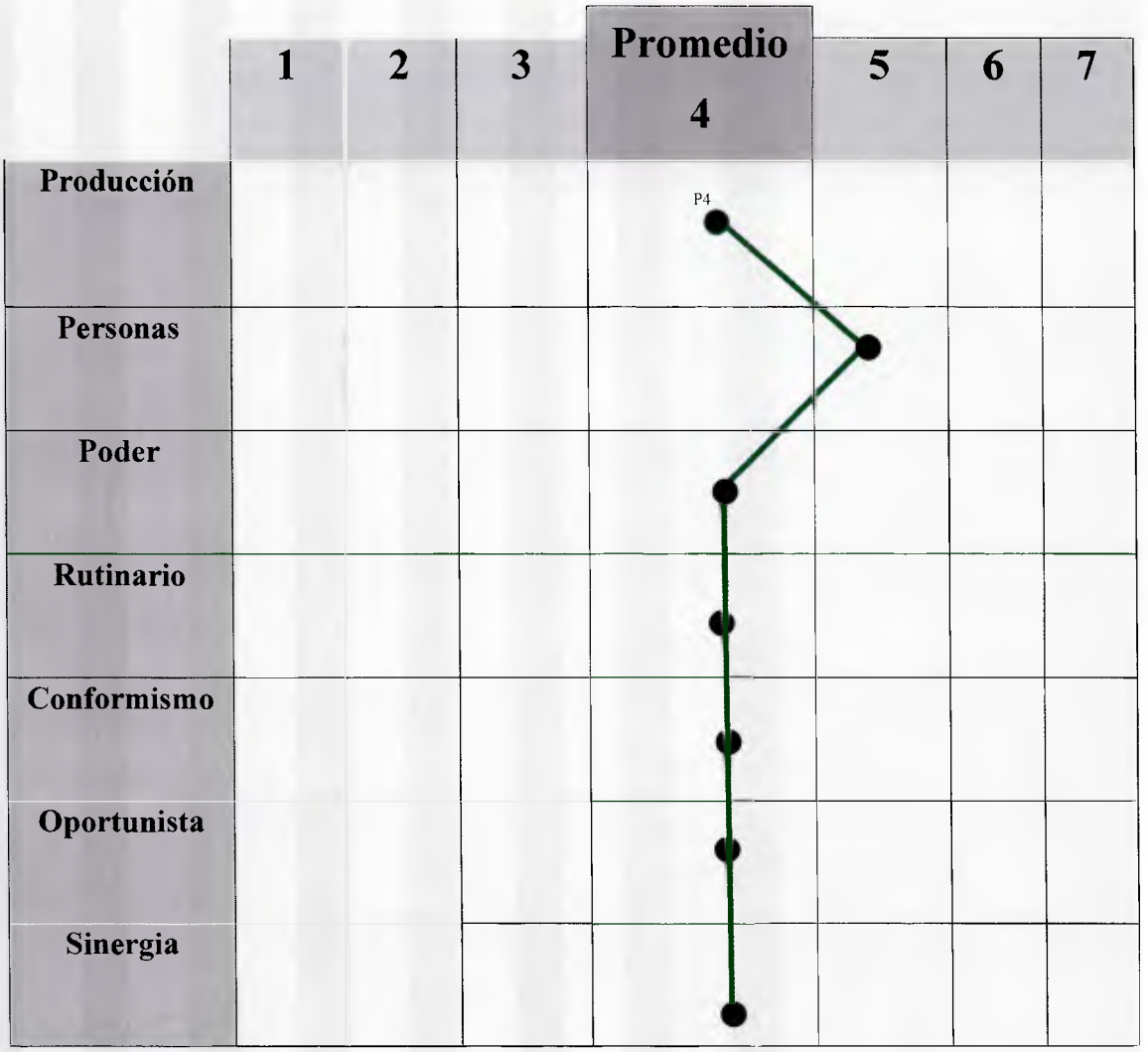
Tabla N° 9

Tipo de intervención para Grupo P3: Técnico Superior Universitario, entre 11 y 15 años de servicios

Tipo de Intervención	Objetivo
Mejorar el compartir información sobre la planificación de actividades	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
Comunicación Asertiva	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Motivación al logro	Educar a los funcionarios para que implementen una cultura organizacional
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
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia adaptación

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

5.4. PERFIL PSICO-GRÁFICO P4



Leyenda:

— **P4: Universitarios, entre 6 y 10 años de servicios**

De acuerdo al perfil psico-gráfico del grupo **P4**: Universitario, entre 6 y 10 años de servicios, tenemos que:

a) Aumentar la orientación del equipo hacia las tareas y actividades.

b) Mantener la orientación del equipo hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.

c) Disminuir la orientación del equipo hacia el poder y dominio.

d) Disminuir la orientación del equipo hacia la rutina.

e) Disminuir la orientación del equipo hacia el conformismo y dependencia.

f) Disminuir la orientación del equipo hacia el oportunismo.

g) Aumentar la orientación del equipo hacia la sinergia.

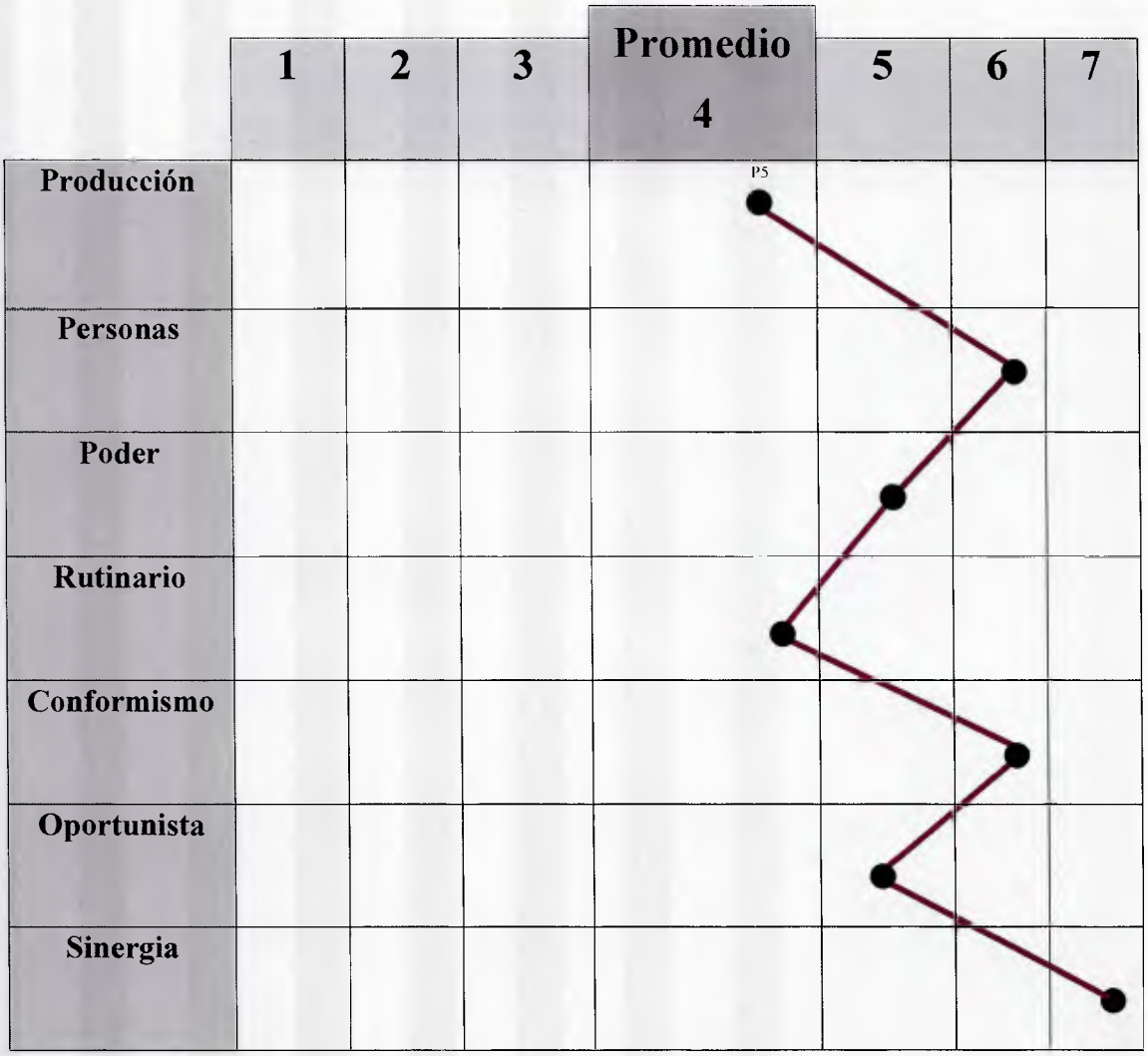
Tabla Nº 10

Tipo de intervención para Grupo P4: Universitario, entre 6 y 10 años de servicios

Tipo de Intervención	Objetivo
Mejorar el compartir información sobre la planificación de actividades	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
Comunicación Asertiva	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Motivación al logro	Educar a los funcionarios 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
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia adaptación

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

5.5. PERFIL PSICO-GRÁFICO P5



Leyenda:

— **P5: Técnicos Superiores Universitarios, entre 6 y 10 años de servicios**

De acuerdo al perfil psico-gráfico del grupo **P5**: Técnico Superior Universitario, entre 6 y 10 años de servicios, tenemos que:

a) Aumentar la orientación del equipo hacia las tareas y actividades.

b) Mantener la orientación del equipo hacia los individuos y desarrollo vital de las personas.

c) Disminuir la orientación del equipo hacia el poder y dominio.

d) Disminuir la orientación del equipo hacia la rutina.

e) Disminuir la orientación del equipo hacia el conformismo y dependencia.

f) Disminuir la orientación del equipo hacia el oportunismo.

g) Mantener la orientación del equipo hacia la sinergia.

Tabla N° 11

Tipo de intervención para Grupo **P5**: Técnico Superior Universitario, entre 6 y 10 años de servicios.

Tipo de Intervención	Objetivo
Mejorar el compartir información sobre la planificación de actividades	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la producción. Desarrollar altos niveles de confianza y responsabilidad
Comunicación Asertiva	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Manejo de Conflictos	
Técnicas de Negociación	
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la orientación de la cultura del equipo hacia la sinergia
Motivación al logro	Educar a los funcionarios 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
Transferencia de Conductas	Establecer normas de convivencia adaptación

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Para todos los grupos:

Se debe intervenir para:

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

Estrategias a desarrollar:

Organizar y dictar cursos de adiestramiento y desarrollo para todos los miembros de la Comisión de Contrataciones.

Tabla N° 12

Tipo de intervención para todos los grupos

Tipo de Intervención	Objetivo
Motivación al logro	Educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional (sinergia)
Formación de equipos de alto rendimiento	Aumentar la cultura orientada hacia la 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.

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos en la investigación

Finalmente, en la medida que se implementen las intervenciones, se deben hacer mediciones para evaluar el proceso de cambio en el equipo de trabajo, por lo que necesario repetir mediciones, con herramientas más específicas, en cada una de estas áreas de intervención, por cada grupo, que permitan tomar decisiones acertadas para la implementación de los cambios y evitar la perdida de recursos económicos que implican dichas intervenciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Anastasi A, Urbina S. (1998) Tests Psicológicos (7ª. ed.). México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Arias, F. (2006) *El Proyecto de Investigación*: *Introducción a la Metodología Científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.

Blake, R.;Mouton, J. y Allen, R. *Cómo trabajar en equipo* (1989). Bogota: Norma.

Chiavenato, A. (2001) *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ª ed.). Caracas: Mc Graw Hill.

Galindo & Tobio. (2008) *Test Diagnostico de Clima Organizacional*. Caracas: Autor.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1998) *Comportamiento de las Organizaciones* (3ª ed.) España: Irwin.

Koontz, H. (2007) *Elementos de la Administración: Un Enfoque Internacional* (7ª ed.).
México: *Mc* Graw Hill.

Ley de Contrataciones Públicas. (2008) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 38.895, marzo 25, 2008.

Ley Orgánica de la Administración Pública. (2008) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890 (Extraordinario), julio 31, 2008.

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos. (1981) Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2818 (Extraordinario), julio 1, 1981.

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

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2003). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (3ª ed.).* Caracas: FEDUPEL.

Página web

El Centro de Recursos Electrónicos de Actualidad Gerencial. (s.f.). [Página web en Línea]. Disponible en: http://erc.msh.org/readroom/espanol/vocab.htm [Consulta: 2008, febrero 18]

ANEXOS