

# **UNIVERSIDAD APEC**



***Escuela de Graduados***

**Trabajo Final para Optar por el Título de  
Especialidad en Gestión de los Recursos Humanos**

***Título:***

**“Análisis del Clima y Cultura Organizacional de la  
Gerencia Regional Sur del INFOTEP, en el Período  
Enero – Marzo 2012”.**

***Sustentante:***

***Nombre:***

***Luz del Carmen Reyes***

***Matrícula***

***2011-1281***

***Tutor:***

***Ada Bazil.***

***Asesora.***

**Santo Domingo, D. N.**

**Abril, 2012.**

# **AGRADECIMIENTOS**

## **A DIOS**

A ti señor por darme la vida, por darme la fortaleza para seguir adelante y llegar a la meta, porque si ti nada es posible.

## **A LA UNIVERSIDAD APEC**

Por haberme permitido entrar a tus aulas y forjándome de conocimientos.

## **A LOS PROFESORES**

Gracias a todos ustedes que con entusiasmo contribuyeron con sus conocimientos a mi formación profesional.

## **A NUESTRA ASESORA**

Por orientación, dedicación, colaboración, por darme las herramientas a seguir para llevas a cabo este trabajo.

Muchas Gracias

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

A ti señor por mi existencia, por protegerme y guiarme en todo momento, gracias señor por permitirme una vez mas llegar a la meta.

### **A MIS PADRES**

#### **JOSE MARIA REYES Y JOSEFA DECENA**

Por estar a mi lado, por confiar siempre en mi, por su amor, dedicación y apoyo que han hecho posible mis grandes logros.

Los quiero

### **A MIS HERMANOS**

#### **MARIA, ANTONIA, MIGUELINA, ALBERTO, VIOLETA Y JOSE**

A ustedes de una manera muy especial, por ser los mejores amigos que la vida te puede ofrecer.

Los quiero

### **A MIS SOBRINOS**

Sencillamente que Dios los bendiga.

Los quiero

### **A MIS CUÑADAS**

Gracias por esperar de mí el logro de esta meta.

**A UNA AMIGA EN ESPECIAL**

**LUZ MARIA GIL CUELLO**

A ti por ser mi amiga incondicional, por estar conmigo en las buenas y en las malas, brindándome tu apoyo.

Gracias

## **RESUMEN**

Unos de los grandes desafíos de la gestión de recursos humanos es lograr que las personas puedan llegar a fortalecer su vínculo con la organización. Al lograr que los empleados se relacionen de manera más fuerte con la institución, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en ella. El objetivo de esta investigación es analizar el clima y la cultura organizacional de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP, para lo cual nos enfocaremos en los factores identidad corporativa, capacitación, flujo de información, condiciones del puesto de trabajo y remuneración. Es importante para la institución conocer el ambiente que predomina en ella, y el nivel de compromiso e identidad por parte de los colaboradores. El presente estudio brinda la información sobre los niveles de persuasión de los empleados con relación al clima y la cultura organizacional de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP.

# INDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	2
<b>DEDICATORIAS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> 5	
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7

## **CAPITULO I**

### **SEMBLANZA DEL INFOTEP**

1.2	Reseña Histórica del INFOTEP .....	1
1.3	Misión, Visión, Valores.....	6
1.4	Objetivos organizacionales: .....	8
1.5	Estrategias organizacionales .....	8
1.6	Estructura Organizacional INFOTEP .....	12

## **CAPITULO II**

### **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

2.1	Identidad corporativa .....	14
2.2	Importancia de la Identidad Corporativa .....	15
2.3	Objetivos que persigue la identidad corporativa .....	16
2.4	Importancia del clima organizacional.....	17
2.5	Manejo del clima y la cultura en las grandes organizaciones .....	18
2.6	Los efectos de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el clima y la cultura organizacional de INFOTEP .....	20

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1	Análisis y presentación de los resultados de la investigación .....	22
-----	---	----

## **CONCLUSION**

## **RECOMENDACIONES**

## **BIBLIOGRAFIA**

## **ANEXOS:**

**Anexo 1 Anteproyecto**

**Anexo 2 Cuestionario**

**Anexo 3 Análisis y presentación de los resultados**

# INTRODUCCIÓN

Valorar los niveles de identificación de los empleados con la cultura de la organización y el grado de satisfacción con el clima organizacional implica análisis, por lo que hemos realizado una investigación con el propósito de redefinir que tan arraigada está la cultura de la institución y que tan satisfecho se sienten los empleados de la Gerencia Regional Sur INFOTEP con el clima laboral, y así emprender acciones correctivas y preventivas que conduzcan la mejora. De forma que se puedan seguir reforzando los principios de la cultura de la organización y mejorar el clima laboral.

El análisis consta de tres capítulos donde en un primer capítulo presenta la semblanza de la institución, por considerar importante conocer la visión, misión, valores, objetivos y estrategias organizacionales. En el segundo capítulo se desarrolla teoría sobre clima y cultura organizacional; y en el tercer capítulo se enfatiza el análisis de los resultados de la investigación.

Esta investigación se llevará a cabo a través de una encuesta que nos ayudará a determinar cual es el nivel de percepción de los clientes internos de la Gerencia Regional sur INFOTEP.

Los aspectos considerados de mayor importancia para este análisis fueron identidad corporativa, capacitación, flujo de información, condiciones del puesto de trabajo y remuneración.

Las organizaciones presentan diferentes problemáticas con relación a la cultura y en general al clima organizacional, por lo que consideramos fundamental conocer el comportamiento grupal e individual de los individuos dentro de una organización, ya que un buen clima laboral aumenta la productividad y los niveles de motivación en los individuos.

**CAPITULO I**  
**SEMBLANZA DEL INFOTEP**

## **CAPITULO I SEMBLANZA DEL INFOTEP**

### **1.1 Reseña Histórica del INFOTEP**

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), es una organización que ha llegado a resolver los problemas existentes en la formación profesional de República Dominicana, surge como una necesidad de los sectores productivos para obtener recursos humanos cualificados para el adecuado desempeño en los puestos de trabajo. Es por eso la importancia de dar a conocer su historia.

El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) se crea en 1980, amparado bajo la Ley No. 116-80. (<http://www.infotep.gov.do>, 2012, 8 de Febrero). Surge con el objetivo de hacer frente a la formación profesional de República Dominicana y estimular el desarrollo de la capacitación laboral.

Para el año 1980, fruto de varias reuniones, se articuló un proyecto de ley de creación de una nueva entidad que se denominaría Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP). Nace con el respaldo de un sector representativo del empresariado, de los sindicatos y de la Secretaria de Estado de Trabajo...Dicha ley fue promulgada por el Presidente Antonio Guzmán, a instancias del Secretario de Estado de Trabajo, doctor Cesar Estrella Sahdalá, el 16 de enero de ese mismo año, convirtiéndole en la Ley 116 y publicándose en la Gaceta oficial No. 9522 del 20 de enero del 1980. (INFOTEP, una historia de progreso, 2011, pp. 7-8).

INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, (2011, p. 16). El 1980 fue un año determinante. La creación del INFOTEP planteó un cambio profundo en la manera en que se concebía la educación técnica en el país. La creación y operación de centros de formación técnico profesional estaba motivada por el asistencialismo social a sectores de la población tradicionalmente excluidos de la educación y con limitadas oportunidades laborales. Esto creaba el estigma de que este tipo de educación técnico profesional era una educación para gente pobre. Las escuelas vocacionales que dependían de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional eran la mayor parte de la oferta de formación técnica.

El nacimiento del INFOTEP implica un cambio en la concepción oficial de la formación técnico profesional, además de ser una respuesta a las nuevas necesidades del aparato productivo dominicano. La industrialización que empezaba a vivir el país en ese momento fue fundamental para el cambio de mentalidad respecto a la formación técnico profesional.

El INFOTEP es creado como una organización autónoma y de carácter no lucrativo, con la finalidad expresa de “regir el sistema de capacitación, perfeccionamiento, especialización y reconversión de los trabajadores”, como queda establecido en el Artículo 1 de la Ley 116-80. (INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, p. 23). El INFOTEP es un organismo autónomo del Estado, investida de personalidad jurídica, de carácter no lucrativo y patrimonio propio... (<http://www.infotep.gov.do>, 2012, 8 de Febrero),...con las capacidades para preparar la mano de obra necesaria que satisfaga las necesidades

productivas del país. Tiene la capacidad de avanzar a ritmo de las necesidades del desarrollo del país. Además de anticiparse a largo plazo a los potenciales requerimientos y potencialidades productivas de República Dominicana. Una visión del presente y del futuro a la vez. (INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, p. 231).

(INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, pp. 23-24) La Ley 116-80 contempló los más mínimos detalles y la conceptualización de su esquema operativo, relativo a la organización y administración, la Junta de Directores, la Dirección General, los órganos consultivos nacionales y regionales, la organización de la instrucción, el financiamiento, el patrimonio, el presupuesto y el control de los recursos y la vigencia de la institución.

La Dirección General es el órgano ejecutivo de la Junta de Directores y de la cual dependen todas las unidades de servicios.

El Artículo 22 del Capítulo VI de la Ley 116-80 establece un Consejo Técnico Consultivo Nacional, con ramificación regional y de carácter abierto, en el que participan las instituciones y personas con conocimientos y experiencia técnica sobre profesiones, oficios, artesanías y otras modalidades de trabajo utilitario en varias actividades de los sectores económicos primarios, tales como (agricultura, ganadería, minería), secundarios (construcción, industria mecánica, textil) y terciarios (banca y comunicaciones, entre otros sectores).

Las fuentes de financiación del INFOTEP son varias, lo cual le permite laborar con autonomía, tal y como lo plantea la Ley 116-80. Son tres las fuentes principales de financiamiento. La primera, estipulada por ley, es el aporte de empleadores y trabajadores como porcentaje de las nóminas salariales: el 1 % de parte de los empleadores, el 0.5 % de parte de los trabajadores.

La segunda es la asignación del Estado fijada en el Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la Nación. La tercera fuente es la renta de bienes e ingresos provenientes del pago de cursos ofrecidos.

Otras dos fuentes menores son la producción utilitaria del INFOTEP y el producto de multas o recargos autorizados por el Artículo 27 por los incumplimientos de pago establecidos en la Ley 116-80.

(INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, pp. 38-40). El INFOTEP ni es ni ha sido una institución para beneficio de la capital dominicana, sino para el bien de todo el país. Por tales razones, aunque las oficinas centrales del INFOTEP se encuentran en Santo Domingo, su radio de acción es toda la República Dominicana. Para esos fines cuenta con gerencias regionales en toda la geografía nacional.

Estas gerencias regionales ofrecen una atención más focalizada a las necesidades de formación, asesoría y asistencia según los requerimientos de cada región. El 13 de agosto de 1982 fue fundada la Gerencia Regional Central, con sede en el Distrito Nacional. La Gerencia Regional Norte del INFOTEP con

sede en Santiago de los Caballeros, fue fundada en 1982. En el 1994, fue fundada la Gerencia Regional Este con sede en La Romana, para ofrecer cobertura a todo el oriente del país.

En Azua de Compostela funciona la Gerencia Regional Sur, fundada el 31 de mayo de 1983. Su nueva edificación fue inaugurada en 1995. Es el centro de operaciones del INFOTEP para nueve provincias sureñas, a excepción de San Cristóbal, que forma parte de la Gerencia Regional Central.

Tras implantar un proceso de mejora continua en sus servicios para satisfacer con efectividad los requerimientos de sus clientes y relacionados, el INFOTEP obtiene, en año 2005, la certificación ISO-9001, al cumplir con todos los requisitos exigidos internacionalmente, convirtiéndose en una organización de clase mundial. <http://www.infotep.gov.do>, (2012, 8 de Febrero) [En línea].

La certificación abarca el diseño, desarrollo, ejecución y evaluación de servicios de formación técnico profesional y servicios de asesoría y asistencia técnica a empresas. (<http://www.infotep.gov.do>, 2012, 8 de Febrero) [En línea].

Actualmente el INFOTEP cuenta con una oferta de formación y capacitación compuesta de 934 cursos o programas de formación distribuidos en 58 familias profesionales.

De estos cursos o programas de formación 358 corresponden a la oferta estandarizada y 576 a cursos de capacitación puntual.

Esta oferta se determina en función de las necesidades del mercado laboral a través de estudios de mercado y de las necesidades recabadas directamente con los usuarios de nuestros servicios. (INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, p. 58).

## **1.2 Misión, Visión, Valores**

La misión y la visión son dos herramientas muy importantes para el éxito de una organización. Es fundamental que estas sean comunicadas a todos los miembros de la empresa, ya que facilita a los colaboradores comprender la importancia del trabajo que desempeñan.

Según la publicación INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, (2011, p. 35)

varios son los aspectos de la misión con la cual trabaja el INFOTEP:

Liderar, coordinar e impulsar el Sistema Nacional de Formación Profesional para el trabajo productivo. Asesorar al Estado sobre los temas relativos a la formación técnica. Promover, preparar y certificar los recursos humanos.

Auspiciar la promoción social del trabajador. Asesorar a las empresas para satisfacer las necesidades de capacitación de los agentes económicos. Garantizar una oferta ajustada a los requerimientos de los clientes y relacionados del INFOTEP.

¿Y cuál es la visión del INFOTEP?

INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, (2011, p. 35) Es ser la organización modelo de la Formación Técnico Profesional. Para este fin privilegia el

sustentarse en valores ciudadanos y humanos, que sean capaces de responder a los requerimiento de la sociedad, el desarrollo integral de las empresas y la promoción social de los trabajadores y trabajadoras.

Los valores institucionales del INFOTEP

Las decisiones y las acciones de los miembros de una organización deben estar regidas por los valores de una organización. Estos crean la cultura que promueve la productividad y el éxito organizacional.

En esencia los valores sobre los que descansa el INFOTEP son:

- Liderazgo, creando confianza y credibilidad.
- Compromiso, con el desarrollo humano del personal de la institución.
- Proactividad, que se refleja en una actitud dinámica, optimista y perseverante.
- Equidad, propiciando igualdad de oportunidades para los clientes internos y externos. Búsqueda continúa para derrotar las desigualdades, sean cuales sean: políticas, sociales, económicas, religiosas, étnicas o de género.
- Calidad, acompañada de eficacia, esmero, eficiencia, amabilidad y respeto, además de un pensamiento corporativo proactivo.
- Integridad, cimentada en la responsabilidad, la honradez, la transparencia y la confiabilidad de los recursos y bienes a disposición.

### **1.3 Objetivos organizacionales:**

Cada organización tiene un propósito diferente que justifica su existencia. Los objetivos son un elemento indispensable para el accionar de cada uno de los miembros de una organización.

El INFOTEP tiene como objetivos:

- Organizar y regir el sistema nacional de formación técnico profesional que, con el esfuerzo conjunto del Estado, de los trabajadores y de los empleadores, enfoque el pleno desarrollo de los recursos humanos y el incremento de la productividad de las empresas, en todos los sectores de la actividad económica.
- Impulsar la promoción social del trabajador, a través de su formación integral, para hacer de él un ciudadano responsable, poseedor de los valores morales y culturales necesarios para la armonía y la convivencia nacional. (<http://www.infotep.gov.do>, 2012, 8 de Febrero) [En línea].

### **1.4 Estrategias organizacionales**

La generación de planes estratégicos representa mayor probabilidad de éxito organizacional. Cada organización debe contar con estrategias que estén alineadas los objetivos organizacionales.

(INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, pp. 82-86). Son siete las grandes estrategias del INFOTEP para servir de apoyo y aliado a la productividad y competitividad empresarial y laboral en República Dominicana.

Estas estrategias están dirigidas a todas las empresas, asociaciones sindicales, clúster, organizaciones no gubernamentales orientadas a los sectores productivos y también a las personas físicas.

- ✓ Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO).

El SIMAPRO es un sistema de aprendizaje organizacional, de corte integral e influyente. Se focaliza en lograr los objetivos de las empresas, contribuye a uniformar criterios de operación, mejorar la eficacia operacional y determinar los indicadores de productividad.

- ✓ Programa de Salud y Seguridad Ocupacional.

Por este programa, el INFOTEP presta asistencia a las empresas interesadas en ampliar sus conocimientos y desarrollo y proporciona un ambiente de investigación y análisis de riesgos que puedan afectar los componentes de determinados procesos industriales. Su diseño es un modelo de asesoría formativa en el cual los gerentes o delegados de las empresas se involucran con el personal de asesoría.

- ✓ Técnica 5 S.

Es una estrategia de mejoramiento continuo dirigida a generar cambios en la cultura empresarial. Dota a las empresas de las herramientas pertinentes para ser más competitivas ante los retos de la economía global.

Se le llama 5 S's a partir de la primera letra coincidente de las cinco palabras en lengua japonesa de las cinco actividades básicas de esta técnica o estrategia:

Seiri Clasificar. Seiton Ordenar. Seiso Limpiar. Seiketsu Mantener el orden logrado. Shitsuke Disciplina de lo establecido.

✓ Mantenimiento Productivo Total (TPM).

El TMP es una metodología basada en la eliminación sistemática de las pérdidas existentes en los procesos productivos de las empresas.

Busca maximizar el uso de los activos de la empresa y garantiza la generación de productos de alta calidad a costos competitivos.

Entre los beneficios principales que ofrece a la empresa el TPM están:

- Proveer confianza a los operadores del conocimiento para enfrentar problemas menores en la maquinaria antes de ser graves.
- Mejorar las condiciones de seguridad.
- Asegurar la permanencia en el mercado de la empresa.
- Aumentar la vida útil de los equipos.
- Reducir los costos en los mantenimientos aplicados en la empresa.

✓ Gestión de la Planificación Estratégica.

Participan en su ejecución los propietarios o los gerentes de las empresas para realizar un diagnóstico de los diversos factores que las afectan.

Con los resultados se asumen y desarrollan estrategias que permitan competir y permanecer en el mercado.

✓ Estrategia de Capacitación en la Empresa.

Por esta vía el INFOTEP promueve el desarrollo de los recursos humanos de las empresas. Las mismas son dotadas de óptimas competencias laborales mediante planes de capacitación diseñados a partir del proceso de gestión empresarial. Cuenta con dos programas de capacitación prediseñados: la capacitación para mandos medios y supervisores y el dirigido a gerentes de pequeñas y medianas empresas, además de una metodología para el desarrollo de la currícula basada en competencias laborales.

✓ Programas Especiales.

La gestión y desarrollo de programas especiales busca satisfacer las necesidades específicas de los sectores productivos y de poblaciones que requieren particular atención, ya sea por su naturaleza, relevancia o impacto en la competitividad.

Los Programas Especiales son: Programa INFOTEP/ zonas francas. Programa de Juventud y Empleo. Formación Dual.

El INFOTEP para la capacitación utiliza estrategias tales como:

- Establecer acuerdos y convenios con las instituciones del sistema, tendentes a fortalecer los mecanismos de gestión de la educación para el trabajo, para satisfacer las necesidades de los sectores productivos.
- Modernizar los centros propios con tecnologías, maquinarias, metodologías de aprendizaje y material de apoyo acorde con las exigencias de los tiempos.

- Implementar un sistema interno de información que alinee a los servidores de la institución para la consecución del marco estratégico institucional.
- Fortalecer el rol del INFOTEP como organización modelo de Formación Técnico profesional del país y rectora del Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional para el trabajo.
- Propiciar alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, para garantizar el fortalecimiento de la gestión institucional.
- Impulsar una continua modernización de la infraestructura de los centros tecnológicos propios y operativos de sistema (COS)
- Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño de los recursos humanos). (INFOTEP, matriz de monitoreo, 2012, 9 de Febrero).

## **1.5 Estructura Organizacional INFOTEP**

Una buena estructura permite una mejor integración y aprovechamiento de los recursos humanos en una organización y contribuye al logro de los objetivos.

La página <http://www.infotep.gov.do>, 2012, 8 de Febrero) [En línea] establece que el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) está dirigido por una Junta de Directores tripartita, integrada por representantes de los sectores oficial, empresarial y laboral, y es administrado por una dirección general. En la actualidad, ejerce las funciones de director general en funciones el doctor Idionis Pérez.

Está formada por cuatro Gerencias Regionales las cuales ofrecen una capacitación mas focalizadas en las diferentes regiones, estas son: la Gerencia Regional Norte, Gerencia Regional Sur, Gerencia Regional Este y la Gerencia Regional Central, las mismas están dirigidas por un gerente regional, éstas tienen como objetivo ofrecer cobertura a todo el país.

**CAPITULO II**  
**CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

## **CAPITULO II: CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Identidad corporativa**

La identidad corporativa posee una gran amplitud y abarca todas las dimensiones de la empresa, pues refleja el conjunto de valores que posee la organización y conforma el rasgo diferenciador con respecto a sus competidores y al resto del mercado. <http://aecop.net> (2012, 17 de febrero) [en línea]. [...] es un potencial de desarrollo inscrito en los cromosomas de la organización, que le son transferidos por sus fundadores emprendedores, y el cual debe concretarse y materializarse mediante la gestión de la cultura, con el fin de edificar una personalidad exclusiva (Costa, 2001, p. 69) citado por Johanna, O. (2008) [en línea].

La identidad corporativa es la esencia de la empresa, y los atributos que la conforman son permanentes, o bien poco cambiantes. (<http://www.rppnet.com.ar/identidad>, 2012, 17 de febrero) [En línea].

Según (Costa, 2004. p, 107) citado por Ortiz, J. (2008), toda organización tiene una identidad propia, posee una determinada cultura, se comunica con su interior y entono, y sobre todo, proyecta hacia fuera y dentro una imagen definida... La identidad corporativa se construye y moldea mediante la formulación de una cultura organizacional fuerte arraigada por todos los integrantes de la empresa, la cual debe ser percibida por su público externo.

Por lo tanto, la cultura organizacional juega un papel importante en las instituciones, ya que se requiere de personas que contribuyan a través de una energía, la dinámica del negocio. (<http://www.rppnet.com.ar>, 2012, 17 de febrero) [En línea].

Por tanto, la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones y sólo una identidad corporativa, fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios. (Fernández, A. 2012) disponible en *webs.uvigo.es* (2012, 17 de febrero) [en línea].

## **2.2 Importancia de la Identidad Corporativa**

La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional... La identidad corporativa es la formación de un compromiso teniendo en cuenta los objetivos contradictorios de los miembros de la organización.

Es un producto de la cultura organizacional, de su historia, de la psicología de sus miembros y de la psicología de los líderes actuales, los pasados y los que vendrán. (Cano, J. y Vázquez, E. 2008) disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>, (2012, 20 de febrero) [En línea].

Una empresa con una identidad corporativa fuerte y convincente aumenta la motivación entre los empleados, creando un sentimiento de identificación y de compromiso con la entidad.

Esta influencia en el comportamiento del personal desemboca, sin duda, en una mejor optimización de los recursos humanos. (Fernández, A. 2012) disponible en *webs.uvigo.es* (2012, 17 de febrero) [En línea].

La cultura organizacional define claramente la identidad corporativa, transmitiendo sus características y puede desarrollar un espíritu de pertenencia, además de crear un compromiso personal objetivo y claro, puede facilitar enormemente la comunicación, ya que establece las directrices que engloban todos los componentes de la empresa y que forman su estructura interna. (<http://aecop.net/2006/05/la-identidad-corporativa-qu-elementos-definen-a-una-empresa/>, 2012, 20 de febrero) [En línea].

### **2.3 Objetivos que persigue la identidad corporativa**

Para ser eficaz, toda organización necesita un objetivo claro, que todos sus integrantes deben conocer. Éstos necesitan, a la vez, experimentar una fuerte sensación de pertenencia, de necesidad de defender la filosofía y los valores que la empresa desea difundir. Esta finalidad y sentido de pertenencia son objetivos de la identidad. Cada organización es única y la identidad debe surgir de sus propias raíces, de su personalidad, de sus puntos fuertes y débiles. (<http://www.logtechnology.com>, 2012, 17 de febrero) [En línea].

Mena, E. (2011) disponible en <http://noticias.empleo.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea], asegura que el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización... si un trabajador está convencido que la compañía

es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo. Según Mora, C. (2011) disponible en <http://www.leetu.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea]...el sentido de pertenencia es un elemento primario de arraigo e identificación personal y colectiva. ...Es expresión concreta de adhesión a rasgos específicos y característicos de la cultura que sintetizan perfiles particularmente sentidos de identidad cultural (Vargas, A. 2011) disponible en <http://www.leetu.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea].

## **2.4 Importancia del clima organizacional**

Carlos, J. (2010) disponible en <http://psicologiayempresa.com> (2012, 18 de febrero) [En línea], sostiene que un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores.

Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Según Pachas, P. (2009) disponible en <http://ppach.blogspot.com> (2012, 18 de febrero) [En línea] el clima organizacional es un indicador de la gestión de la organización, y como tal, debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo, entre otros. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. (<http://www.climalaboral.com.es>, 2012, 18 de febrero [En línea]. Según Fretes, L. (2011) disponible en

(<http://admindeempresas.com>, 2012, 18 de febrero) [En línea]...el clima organizacional influye en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad... orienta hacia los objetivos generales de la organización.

## **2.5 Manejo del clima y la cultura en las grandes organizaciones**

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. Esto solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la institución. (Otálora, M. 2009) disponible en <http://admindeempresas.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea].

En las organizaciones grandes existe una cultura dominante y varias subculturas. Según Robbins, S y Judge, T (2009, p. 553) Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la de la organización... Cuando se habla de cultura de una organización, se hace referencia a su cultura dominante. Estos autores consideran que la subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros... si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional disminuiría mucho porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2007, p. 248) consideran que la cultura de una organización ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados. En las organizaciones modernas los valores culturales son los que mantienen unidos a los empleados. La cultura es el elemento cohesivo que comunica un sentido de pertenencia y permite a los empleados trabajar con armonía para cumplir las metas comunes que satisfagan las necesidades del entorno.

Hoy en día los directivos enfrentan nuevos retos al moldear y conservar una cultura firme y adaptable a los cambios en la naturaleza del trabajo y del lugar de trabajo... para los gerentes conservar una cultura sólida en un lugar de trabajo donde algunos empleados no se ven unos a los otros, donde algunas tendencias como las redes, horarios flexibles, la telecomunicaciones indican que los mecanismos tradicionales para transmitir la cultura quizás ya perdieron vigencia, por lo que están concediendo mayor importancia a la selección y socialización del personal de reciente ingreso. (Ivancevich, J. 2006).

Ivancevich, J. (2006, p. 58) considera que los valores de una fuerza laboral cada vez más diversa se moldean mucho antes de que una persona entre en una organización... es importante contratar, seleccionar y mantener a empleados cuyos valores encajen con los valores de la empresa.

El clima y la cultura organizacional son dos elementos de vital importancia para el desarrollo de la productividad laboral.

Según Chiavenato, I. (2009, p. 49) la mejor empresa promueve un clima interno en el cual los trabajadores se sientan libres para hacer preguntas y estar dispuestos a recibir una respuesta franca.

## **2.6 Los efectos de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el clima y la cultura organizacional de INFOTEP**

Antes de iniciar un Sistema de Gestión de la Calidad, es necesario que se intervenga en la cultura de la empresa y el en mismo clima, orientándolo hacia una posición favorable o propicia para recibir el sistema de calidad. [...] es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa. <http://www.mitecnologico.com>, 2012, 19 de febrero) [En línea].

En el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional para en el año 2005 se dio paso a establecer el Sistema de Gestión de la Calidad en base a la norma ISO 9001-2000, para lo cual se implementaron talleres motivacionales e informativos a todo el personal, a la vez que se realizaban y recibían visitas de otras entidades ya certificadas para brindar orientación a todo el personal del INFOTEP.

Este proceso ayudó a la identificación de los potenciales procesos de apoyo, tanto directivos como operativos, al igual que el empoderamiento total del Sistema de Gestión de la Calidad. Logrando el fortalecimiento de sus empleados con las responsabilidades adquiridas con la institución, la identificación y mejora de los procesos. (INFOTEP, 30 años de historia de triunfo, 2011, p.52)

El INFOTEP ha recibido un gran apoyo por parte de sus colaboradores con la implementación de este sistema, obteniendo una gran participación de los empleados y manteniéndolos identificados con los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

**CAPITULO III**  
**RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPITULO III RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **METODOLOGÍA**

Diseñamos y aplicamos un cuestionario de satisfacción de 25 preguntas considerando los siguientes elementos: Identidad Corporativa, Capacitación, Flujo de Información, Condiciones del Puesto de Trabajo, Supervisión, Remuneración.

Se trabajó con toda la población de empleados de la Gerencia Regional Sur de INFOTEP, para un total de 65 empleados.

Las encuestas se realizaron visitando a cada empleado por los diferentes departamentos.

Luego, se procedió a tabular las encuestas, presentado un gráfico por preguntas realizadas y su respectiva interpretación. Finalmente, se redactó el análisis arrojado por dichos resultados.

### **3.1 Análisis y presentación de los resultados de la investigación**

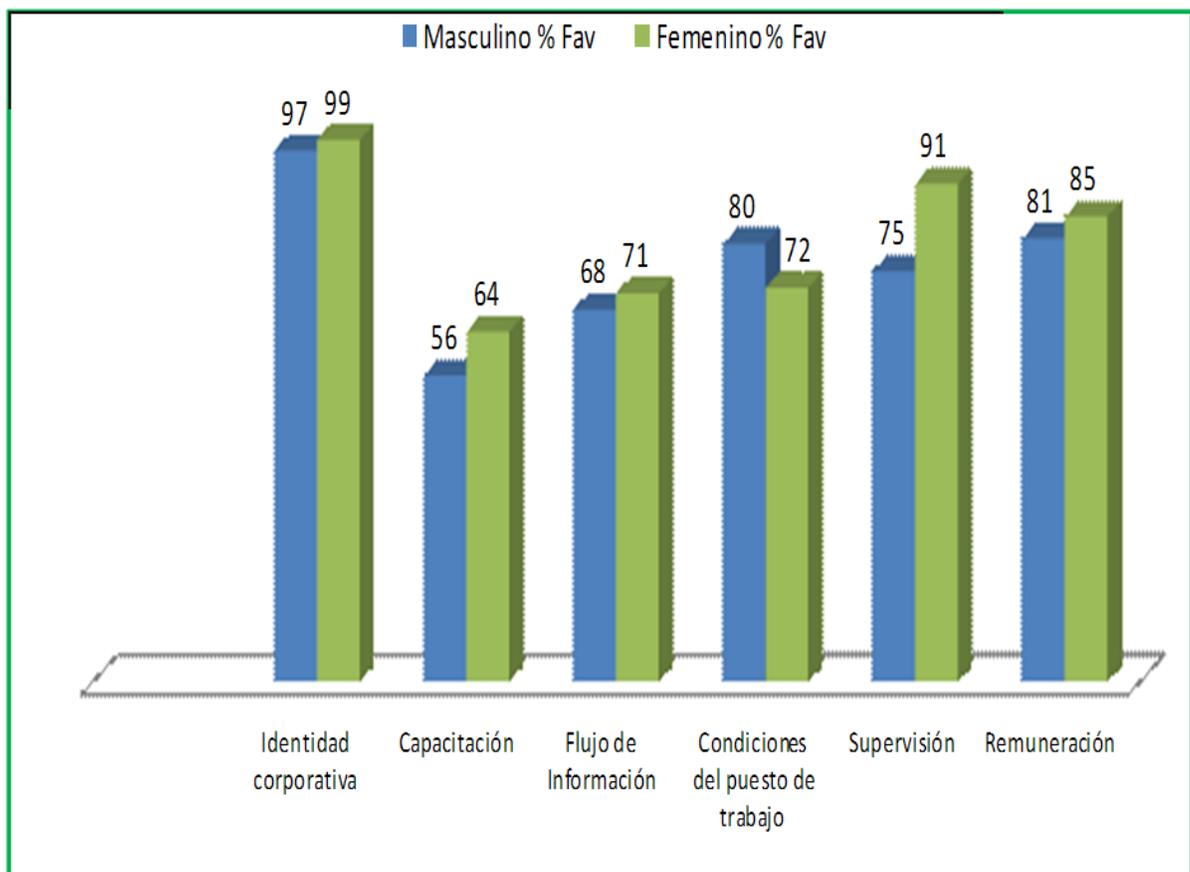
El clima y la cultura organizacional impactan de manera significativa en la productividad de los miembros de una organización. Observando los resultados obtenidos en la investigación, el nivel de percepción de los miembros de la institución con relación a la identidad corporativa es positivo. Existe una cultura organizacional muy arraigada, los trabajadores de esta Gerencia Regional Sur INFOTEP siente una gran estabilidad y seguridad en la institución. En su

totalidad se sienten orgullosos de formar parte del equipo de trabajo de esta gerencia. La calidad y el prestigio del servicio ofertado por el INFOTEP hacen que sus miembros se sientan identificados con el objetivo perseguido y por tanto brinden una labor eficiente y con altos niveles de productividad.

Se puede ver que los empleados de sexo femenino arrojaron un sentido de pertenencia mayor que los de sexo masculino. A continuación en el gráfico 1 notará lo comentado.

### Gráfico No. 1

#### Distribución de la muestra según el sexo



No obstante, cuando nos enfocamos en otros factores podemos evidenciar que al hablar de las promociones, los colaboradores no se sienten muy satisfechos. Ningún trabajador es ascendido o rotado del puesto de trabajo por largos años. Se mantienen en la misma posición y por tanto no se les da la oportunidad de crecimiento laboral. Es notorio que no se están aprovechando las capacidades de los miembros de la institución.

En los resultados de la investigación se observa que desde el personal más joven hasta el de mayor edad siente descontento con las medidas tomadas para las promociones. Cuando surgen las vacantes el personal que es beneficiado generalmente es una persona con una relación estrecha con el encargado de departamento y otro de mayor nivel jerárquico.

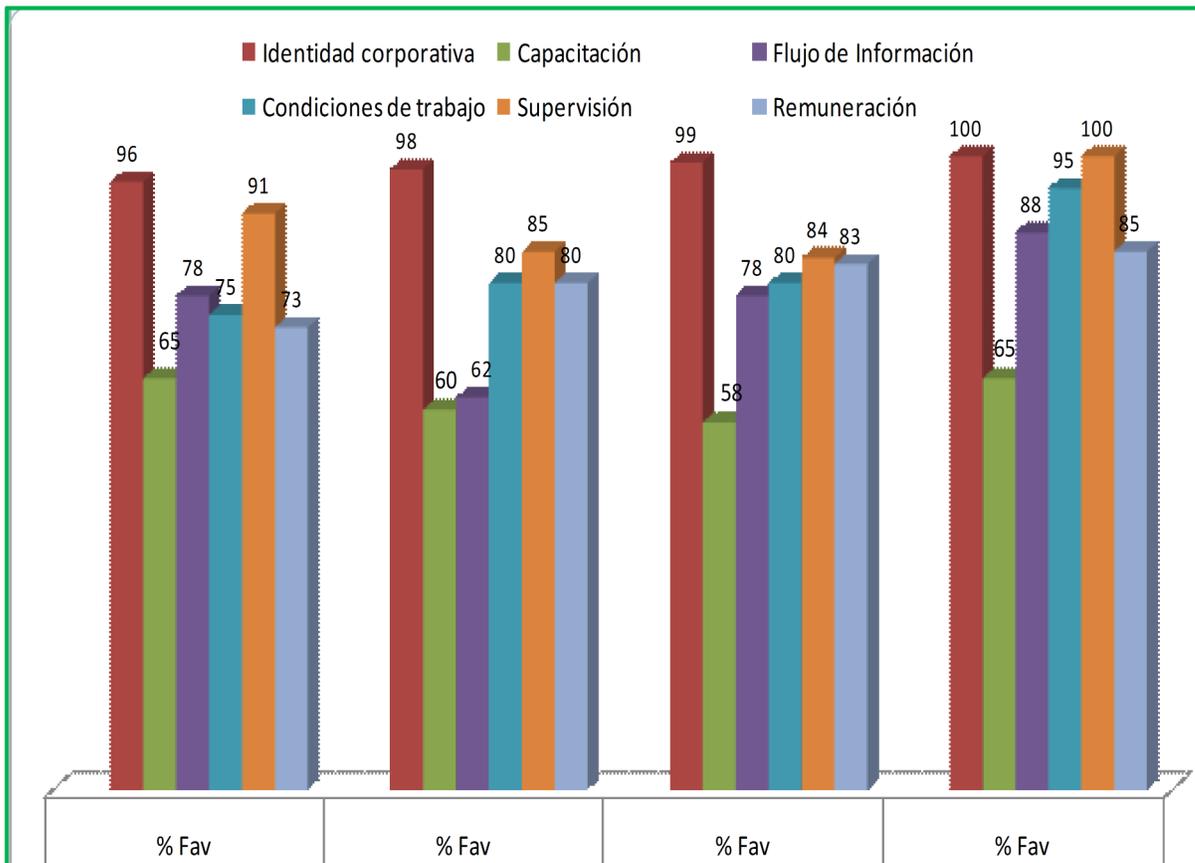
Desde otra perspectiva, el pensar de la gerencia es que cuando una persona ocupa una posición y desempeña bien sus labores, es considerada la más idónea para desempeñar esas funciones, apoderando a éste de dicho puesto, por un largo período, sin percatarse de que se puede aprovechar ese potencial para desarrollarse en otras áreas.

Esto trae consigo baja productividad, desinterés, producto del cansancio que sienten los trabajadores al desempeñar una misma función por tantos años y el sentir de que la institución no está tomando en cuenta su deseo de desarrollo profesional.

Es evidente que el personal no está satisfecho con las medidas tomadas para realizar las promociones. Consideran que la institución no reconoce su deseo de superarse y desarrollarse laboralmente. El personal de la Gerencia Regional Sur (INFOTEP) piensa que no es reconocida en justa medida su capacidad y esfuerzo. (Ver gráfico 2).

## Gráfico No. 2

### Distribución según la edad



Por otra parte, existe cierto descontento con el proceso de capacitación, la gerencia no cuenta con un seguimiento constante sobre las necesidades de capacitación de los empleados.

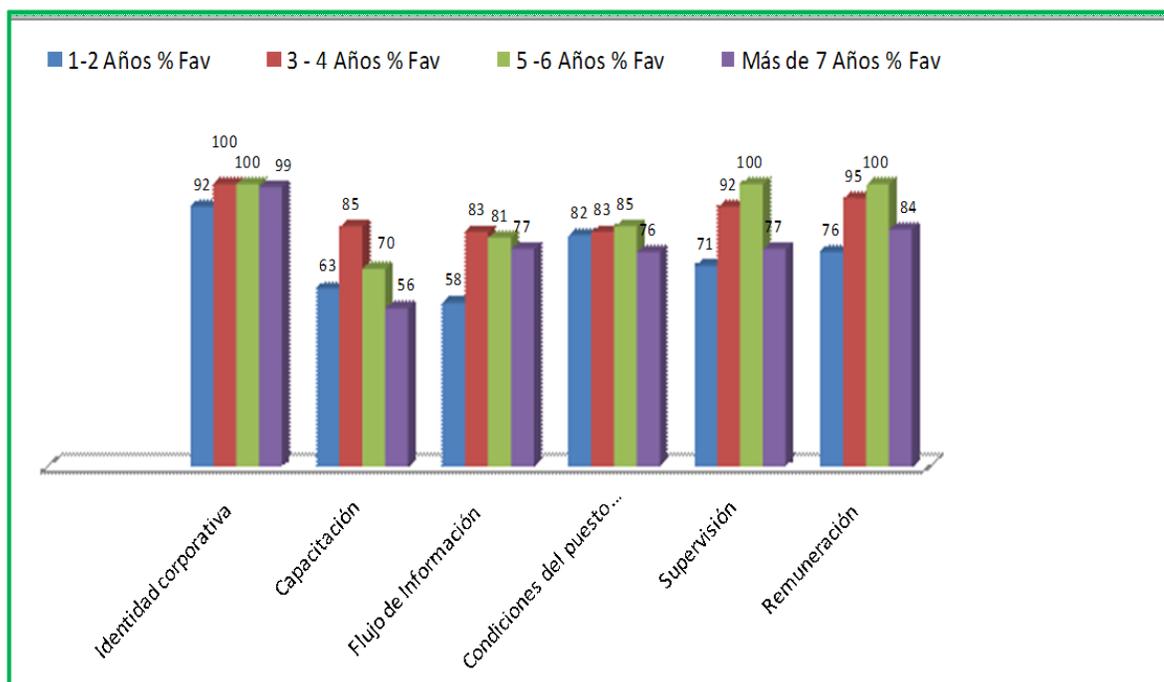
Los encargados de departamentos no se enfocan en analizar cuáles son las necesidades de capacitación de sus colaboradores. La gerencia de recursos humanos ubicada en la oficina nacional es la que periódicamente analiza las necesidades del personal de la Gerencia Regional Sur INFOTEP, brindándoles seminarios y charlas, donde no se toma en cuenta el personal de nivel operativo. Dichos seminarios solo benefician al personal de mandos medios.

Esta situación mantiene a los miembros de la organización insatisfechos, logrando un clima poco armonioso.

Desde el personal con menos años laborando hasta el de mayor antigüedad perciben un nivel de satisfacción muy bajo. (Ver gráfico No. 3).

### Gráfico No. 3

#### Según el tiempo laborando



## CONCLUSION

El clima y la cultura organizacional son elementos claves que influyen de manera significativa en el desempeño de una organización. Al analizar la cultura y el clima organizacional de la Gerencia Regional Sur INFOTEP nos permitió evaluar y diagnosticar los factores que más afectan el ambiente laboral de esta institución.

Este análisis revela que la comunicación juega un papel importante en el entorno laboral, ya que proporciona un medio clave para la toma de decisiones en la institución.

Tomando en cuenta el índice alcanzando en el factor flujo información es importante señalar que la gerencia debe establecer algún mecanismo que fortalezca la comunicación, de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias e intercambiar opiniones. Se les debe dar más participación a los empleados, en especial los de menor nivel, para que estos puedan comunicar sus inquietudes propias del trabajo.

Esta investigación nos permitió conocer el nivel de percepción de los empleados con los mecanismos utilizados para realizar las promociones, es notorio el nivel de insatisfacción que siente dichos colaboradores en este renglón. Por otro lado, la institución debe diagnosticar periódicamente cuáles son las necesidades de capacitación de los empleados, tomando en consideración que el desarrollo y capacitación del personal trae consigo grandes beneficios.

De acuerdo a la percepción de los empleados, su mayor fortaleza radica en la identidad corporativa, donde los colaboradores reflejan un alto sentido de pertenencia. En contraste al clima laboral donde en algunos factores se perciben negativos, este es un punto interesante para el mejoramiento continuo de la institución, ya que el clima organizacional puede mejorar o disminuir la productividad.

Cabe señalar que los resultados de este análisis son útiles para el crecimiento de la institución, los mismos ofrecen una oportunidad de mejorar los aspectos que obtuvieron menor valoración.

## RECOMENDACIONES

Luego de revisar los resultados de la investigación recomendamos seguir una secuencia de medidas y actividades que permitan mejorar los aspectos que no están aportando total satisfacción a los empleados:

- Cuando existan puestos vacantes, realizar concursos internos de manera transparente, ya que los empleados no están de acuerdo con las promociones realizadas.
- Realizar reuniones por unidad y/o departamentos, donde cada empleado tenga la oportunidad de expresar sus inquietudes y tomar en cuenta sus ideas, siempre y cuando aporten al desarrollo de la institución.
- Seguir aportando en la mejora de la comunicación, para que las informaciones lleguen a tiempo a los empleados por los medios de comunicación formales.
- Implementar programas de capacitación donde todos los empleados tengan las mismas oportunidades de capacitación, sin importar el nivel jerárquico.

Estas medidas ayudarán a mejorar aquellos factores donde algunos empleados no se encuentran satisfechos y de esta manera conseguir la armonía y elevar la productividad de los clientes internos de esta institución.

## BIBLIOGRAFIA

- Bohlander G, Snell S, Sherman A. (2007). Administración de los Recursos Humanos. México: Thompson Learning.
- Cano, J. y Vázquez, E. (2008) disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/cpbv.htm>, (2012, 20 de febrero) [En línea].
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill.
- Carlos, J. (2010) disponible en <http://psicologiayempresa.com> (2012, 18 de febrero) [En línea]
- Caligiore y Díaz, (2003) citado por Quintero, N. Africano, N. Farías, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Universidad de Zulia, p. 33. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf9>, [2012, 25 de Enero].
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mcgraw Hill.
- Costa, 2001, p. 69, citado por Johanna, O. (2008) disponible en <http://www.rppnet.com.ar> [En línea]
- Costa, 2004. p, 107) citado por Ortiz, J. (2008) disponible en <http://www.rppnet.com.ar> [En línea].
- Clima laboral: El Estado de Ánimo de la Organización (2011).[en línea]. Disponible en (<http://www.climalaboral.com.es/>, [2012, 25 de Enero].
- Cummings, W. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Thompson Learning.

- Dessler, G. (2009). Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Pearson Educación.
- Fernández, A. (2012) disponible en *webs.uvigo.es* (2012, 17 de febrero) [En línea]
- Fretes, L. (2011) disponible en (<http://admindeempresas.com>, 2012, 18 de febrero) [En línea]
- [Http://Aecop.Net](http://Aecop.Net) (2012, 17 de febrero) [En línea]
- [Http://www.rppnet.com.ar/identidad](http://www.rppnet.com.ar/identidad), (2012, 17 de febrero) [En línea]
- [Http://Www.Rppnet.Com.Ar](http://Www.Rppnet.Com.Ar), (2012, 17 de febrero) [En línea].
- [Http://Www.Climalaboral.Com.Es](http://Www.Climalaboral.Com.Es), (2012, 18 de febrero) [En línea]
- [Http://Www.Mitecnologico.Com](http://Www.Mitecnologico.Com), 2012, 19 de febrero) [En línea]
- [Http://Aecop.Net/2006/05/La-Identidad-Corporativa-Qu-Elementos-Definen-A-Una Empresa/](http://Aecop.Net/2006/05/La-Identidad-Corporativa-Qu-Elementos-Definen-A-Una-Empresa/), (2012, 20 de febrero) [En línea].
- [Http://Www.Logtechnology.Com](http://Www.Logtechnology.Com), (2012, 17 de febrero) [En línea].
- [Http://Www.Infotep.Gov.Do](http://Www.Infotep.Gov.Do), (2012, 8 de Febrero) [En línea]
- INFOTEP (2011), una historia de progreso.
- INFOTEP (2011), 30 años de historia de triunfo
- INFOTEP, matriz de monitoreo (2012, 9 de Febrero).
- Ivancevich, J. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Mcgraw Hill.
- Mena, E. (2011) disponible en <http://noticias.elempleo.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea]
- Mora, C. (2011) disponible en <http://www.leetu.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea]

- Otálora, M. (2009) disponible en <http://admindeempresas.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea].
- Pachas, P. (2009) disponible en <http://ppach.blogspot.com> (2012, 18 de febrero) [En línea]
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mcgraw Hill.
- Vargas, A. (2011) disponible en <http://www.leetu.com>, (2012, 18 de febrero) [En línea]
- Wheelen T. y Hunger J (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. México: Pearson Educación.

## **ANEXOS**

# UNIVERSIDAD APEC



*Escuela de Graduados*

Anteproyecto para optar por el título de Especialidad en el  
Programa de:

**Especialidad en Gestión de los Recursos Humanos**

Título:

**“Análisis del clima y cultura organizacional  
de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP en  
el período Enero – Marzo 2012”.**

Sustentante:

*Nombre:*

*Luz del Carmen Reyes*

*Matrícula*

*2011-1281*

*Tutor:*

*Ada Bazil.*

*Asesora.*

**Santo Domingo, D. N.**

**Febrero, 2012.**

## **1. La selección y definición del tema de investigación:**

### **Análisis del clima y cultura organizacional de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP en el período Enero – Marzo 2012**

## **2. Planteamiento del problema de investigación:**

Hoy en día, estamos viviendo en una era de constantes cambios económicos donde las organizaciones enfrentan una diversidad de problemas que conllevan al deterioro del clima organizacional.

Según Chiavenato, I. (2007) el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad, tumulto e inconformidad, típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como en los casos de las huelgas o manifestaciones.

En esta perspectiva, el clima organizacional es un aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones, influye directamente en el estado motivacional y satisfacción de los miembros de la organización.

Robbins, S. y Judge, T. (2009) consideran que la cultura organizacional es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

Cuando el ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada. (Robbins, S. y Judge, T., 2009).

En este contexto, nuestra investigación se basa en el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) Gerencia Regional Sur. Durante 28 años se ha perfilado como una institución donde los empleados se sienten identificados con la cultura organizacional y con un grado de motivación elevado, lo que conlleva a tener un clima armonioso en sus lugares de trabajo.

Hoy en día está presentado insatisfacción de los empleados, falta de pertenencia, identificación con los valores, motivación y cooperación, lo que demuestra un desmejoramiento en el clima organizacional. Un buen clima laboral y una buena identificación con la cultura organizacional son fundamentales para el buen desempeño de los recursos humanos, por lo que se hace necesario analizar el clima y la cultura organizacional en la Gerencia Regional Sur del INFOTEP.

### **3. Objetivos de la investigación.**

#### **3.1 Objetivo General**

3.1.1 Analizar el clima y la cultura organizacional que prevalece en el personal que labora en la Gerencia Regional Sur del INFOTEP.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

3.2.1 Determinar la percepción que tienen los empleados de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP con el clima organizacional.

3.2.2 Identificar que tan arraigada está la cultura organizacional de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP.

3.2.3 Identificar posibles fallas en el clima y la cultura organizacional de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP, a fin de plantear estrategias que contribuyan su fortalecimiento.

#### **4. Justificación de la investigación.**

Chiavenato, I. (2009), sostiene que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas. Cuando éste es alto, se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. “Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiore y Díaz, 2003). (Citado por Quintero, N. et al, 2008). [en línea].

Según Robbins, S. y Judge, T. (2009, p. 553) la cultura organizacional representa la percepción común que tienen los miembros de una organización. Mientras que Wheelen, T. y Hunger, J. (2007) consideran que la cultura de una organización ejerce una influencia poderosa en el comportamiento de todos los empleados...La excelencia de una organización reside en las formas comunes mediante las cuales aprendieron a pensar, sentir y actuar sus integrantes. (Ivancevich, J. 2006, p. 67).

Este análisis se sustenta en el principio de si el cliente interno de la Gerencia Regional Sur INFOTEP está satisfecho, es esa misma medida el cliente externo estará muy satisfecho. Mantener una cultura organizacional dominante y un

clima laboral alto nos ayudará a tener empleados satisfechos, motivados y con un alto sentido de pertenencia. Para ésta investigación realizaremos una encuesta a través de un cuestionario con preguntas estructuradas, que será aplicada a las diferentes áreas de la Gerencia Regional Sur del INFOTEP, de manera que nos facilite la recolección de las informaciones necesarias para la valoración del clima y cultura organizacional.

## **5. Marco de referencia (teórico -conceptual).**

### **5.1 Marco teórico**

El clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. (Chiavenato, 2007, p. 59).

(<http://www.climalaboral.com.es/>, (2012, 25 de Enero). El clima organizacional es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Para las organizaciones es importante conocer y medir el clima organizacional. Estas deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

El clima organizacional incluye la percepción que tiene cada empleado acerca de la empresa. Chiavenato, I. (2007) sostiene que cada persona tiene su propio patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procedimiento de cualquier información...cada persona desarrolla su propio conjunto de concepto para interpretar el ambiente interno.

El clima organizacional ejerce una fuerte influencia con la cultura organizacional. Los investigadores que han propuesto y estudiando el efecto de la cultura en los

empleados indican que ofrece y fomenta una forma de estabilidad. La cultura de una organización ofrece una sensación de estabilidad y de identidad organizacional. (Ivancevich, J. (2006, p. 43). Según Robbins, S. y Judge, T. (2009, p. 555) la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

Cada organización tiene su cultura organizacional. Para conocer una organización es necesario conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar el ella tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente en su cultura organizacional. (Chiavenato, I. 2007, p. 83).

La cultura organizacional guía y da forma a las actitudes de los empleados... Reduce la ambigüedad. Dice a los empleados como se hacen las cosas y qué es lo importante. (Robbins, S. y Judge, T. 2009, p. 553)

## **5.2 Marco conceptual**

Organización es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funcionan con relativa continuidad para lograr una meta común o conjuntos de ellas. (Robbins, S. y Judge, T. (2009, p. 6). Cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. (Robbins, S. y Judge, T. (2009, p. 551).

Clima Organizacional es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras... (Chiavenato, I. 2007, p. 86).

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. (Robbins, S. y Judge, T. (2009, p. 139).

Robbins, S. y Judge, T. (2009) definen la motivación como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

## **6. Aspectos Metodológicos**

Este análisis se desarrollará en base a la investigación documental, ya que al inicio del estudio se consultaron las diferentes fuentes bibliográficas y otras publicaciones relacionados con el tema objeto de estudio.

El método de Análisis, porque para tener una claridad del objeto de estudio analizaremos cada una de sus partes, para de esta manera llegar al fin perseguido.

Además, nos apoyaremos en el método Deductivo ya que partiremos de aspectos generales de la investigación para llegar a situaciones particulares.

## **7. Tabla de contenido.**

### **CAPITULO I: Semblanza de INFOTEP**

**Objetivo I:** Conocer la descripción general del INFOTEP.

- 3.2 Reseña Histórica de INFOTEP
- 1.2 Misión, Visión, Valores
- 1.3 Objetivos organizacionales
- 1.4 Estrategias organizacionales
- 1.5 Estructura Organizacional INFOTEP

### **CAPITULO II: Clima y cultura del INFOTEP**

**Objetivo II:** Analizar el clima y la cultura organizacional que prevalece en los clientes internos de la Gerencia Regional Sur INFOTEP.

- 2.1 Identidad corporativa
- 2.2 Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad
- 2.3 Flujo de Información
- 2.4 Supervisión y Evaluación de los empleados
- 2.5 Condiciones del puesto de trabajo

### **CAPITULO III Resultados de la Investigación**

**Objetivo III** Dar a conocer los resultados de la investigación

- 3.1 Análisis y presentación de los resultados de la investigación

## 8. - Bibliografía Preliminar.

- Bohlander G, Snell S, Sherman A. (2007). Administración de los Recursos Humanos. México: Thompson Learning.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mcgraw Hill.
- Clima laboral: El Estado de Ánimo de la Organización (2011).[en línea]. Disponible en (<http://www.climalaboral.com.es/>, [2012, 25 de Enero].
- Cummings, W. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: Thompson Learning.
- Dessler, G. (2009). Desarrollo Organizacional y Cambio. México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. (2006). Comportamiento Organizacional. México: Mcgraw Hill.
- Caligiore y Díaz, (2003) citado por Quintero, N. Africano, N. Farías, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal. Universidad de Zulia, p. 33. Disponible en: (<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf9>), [2012, 25 de Enero].
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mcgraw Hill.
- Wheelen T. y Hunger J (2007). Administración Estratégica y Política de Negocios. México: Pearson Educación.

Encuesta de clima y cultura organizacional en la Gerencia Regional Sur (INFOTEP) con el objetivo de analizar que tan arraigada está la cultura de la institución y el nivel de percepción del clima organizacional, y así emprender acciones correctivas y preventivas que conduzcan a la mejora.

Sexo:  M  F      Edad:  a) 20- 30 \_\_\_\_  b) 31-40 \_\_\_\_  c) 41-50 \_\_\_\_  d) 51-60 \_\_\_\_

Tiempo laborando en la institución:  
 a) 1 a 2 años \_\_\_\_  b) 3 a 4 años \_\_\_\_  c) 5 a 6 años \_\_\_\_  d) más de 7 años \_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Marque con una X según crea conveniente, valore (1) Totalmente Desacuerdo, (2) Desacuerdo, (3) Indeciso, (4) De acuerdo, (5) Totalmente de acuerdo.

#### IDENTIDAD CORPORATIVA

- |  |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|--|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 1) Creo que los valores de la institución son los adecuados                                | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 2) Estoy claro(a) con la misión de la institución  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 3) Conozco la política de calidad de la institución  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 4) El actuar de la institución juega un papel importante ante el desarrollo de la sociedad | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 5) El trabajo que realizo está enfocado a la misión de la institución                      | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 6) La imagen de la empresa se refleja en los valores institucionales                       | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 7) Me siento identificado (a) con la visión que persigue la institución                    | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 8) Me siento orgulloso(a) de formar parte de esta institución                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 9) Los valores de la institución son un reflejo de mi personalidad                         | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |

#### CAPACITACION

- |  |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|--|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 10) Las promociones son logradas por capacidad y esfuerzo                              | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 11) La empresa me brinda la oportunidad de capacitación para mantenerme actualizado(a) | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |

#### FLUJO DE INFORMACION

- |   |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |
|---|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|
| 12) Estoy bien informado sobre los objetivos de la institución                                  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 13) Considero que el proceso de comunicación utilizado en la institución es efectivo y oportuno | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 14) Tengo oportunidad de comunicar lo que pienso  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |
| 15) Las estrategias de la organización son de conocimiento de todo el personal                  | 1 | <input type="checkbox"/> | 2 | <input type="checkbox"/> | 3 | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="checkbox"/> |

16) Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta para

la toma de decisiones

1  2  3  4  5

### CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

17) En el departamento que laboro trabajamos en equipo

1  2  3  4  5

18) El ambiente en el que laboro es dinámico

1  2  3  4  5

19) En el departamento que pertenezco resolvemos

las dificultades con armonía y respeto

1  2  3  4  5

20) Son mis valores compartidos por mis compañeros de trabajo

1  2  3  4  5

### SUPERVISION

21) En mi lugar de trabajo las tareas a realizar

son distribuidas de forma equitativa

1  2  3  4  5

22) Recibo un trato adecuado de mi supervisor

1  2  3  4  5

### REMUNERACION

23) El salario que percibido esta de acuerdo

con las actividades que realizo

1  2  3  4  5

24) Los beneficios recibidos con equitativos para todo el personal

1  2  3  4  5

25) Me siento a gusto con los mecanismos de ayuda

que brinda la institución en caso de enfermedad

1  2  3  4  5

Comentarios:

---

---

---

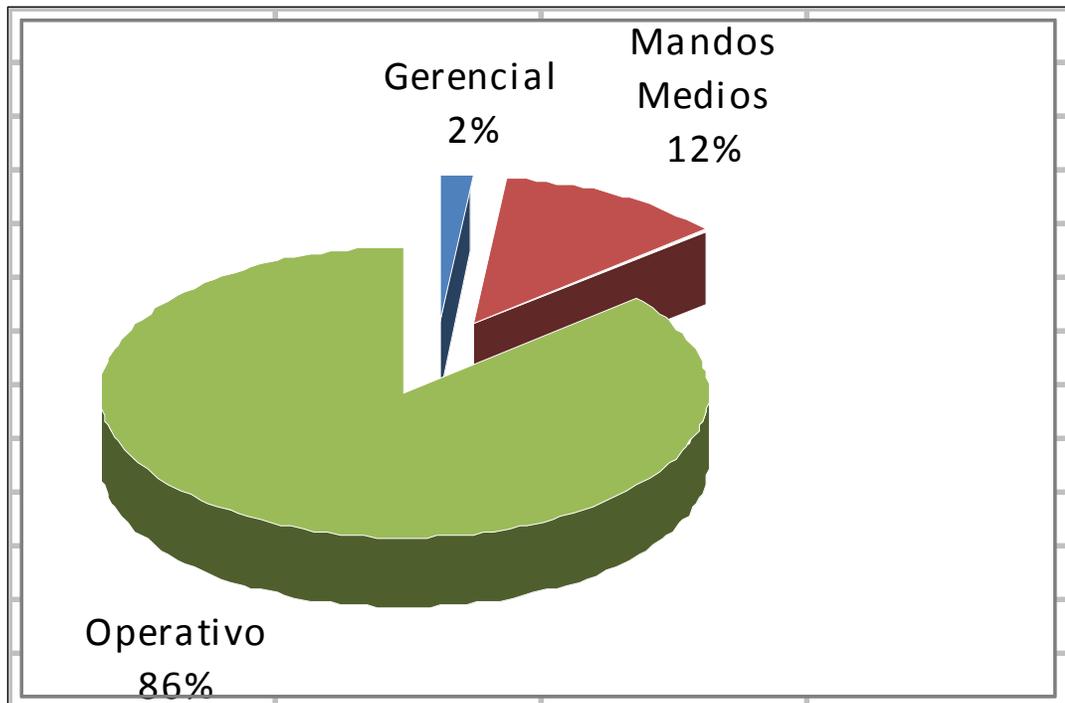
---

## INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

**Tamaño de la población:** 65 empleados.

**Figura No. 1**

Distribución por Niveles

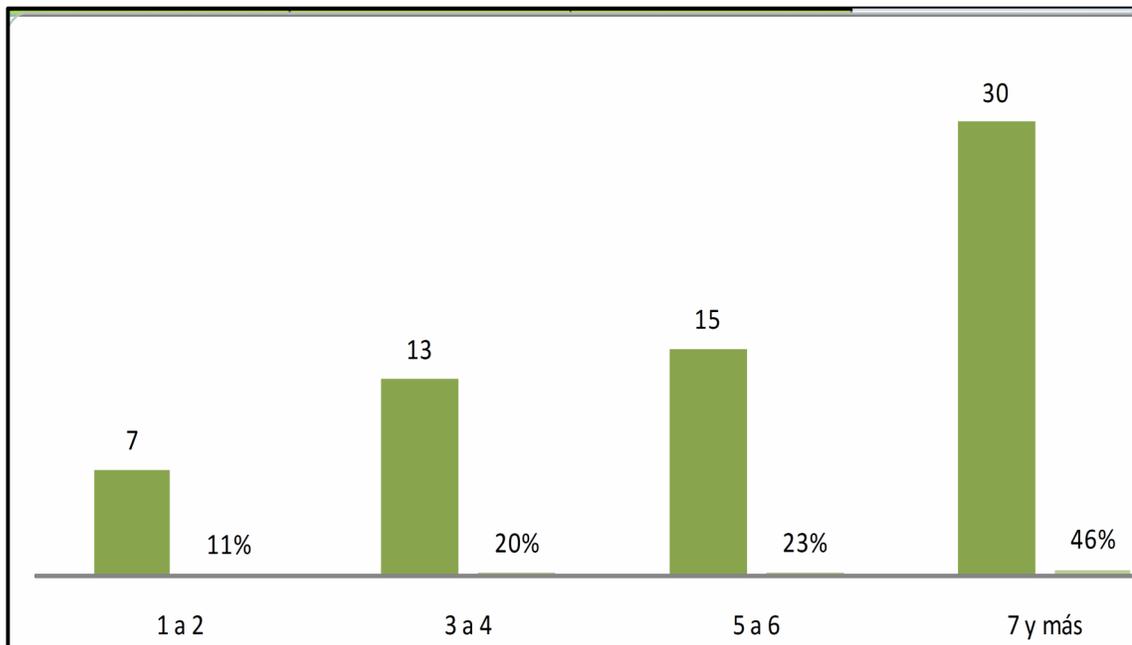


### Interpretación

Según la cantidad de trabajadores se distribuye el 2% corresponde al nivel Gerencial, el 12% a Mandos Medios y el 86% al Nivel Operativo.

## Gráfico No. 1

Distribución de los empleados, según tiempo laborando.

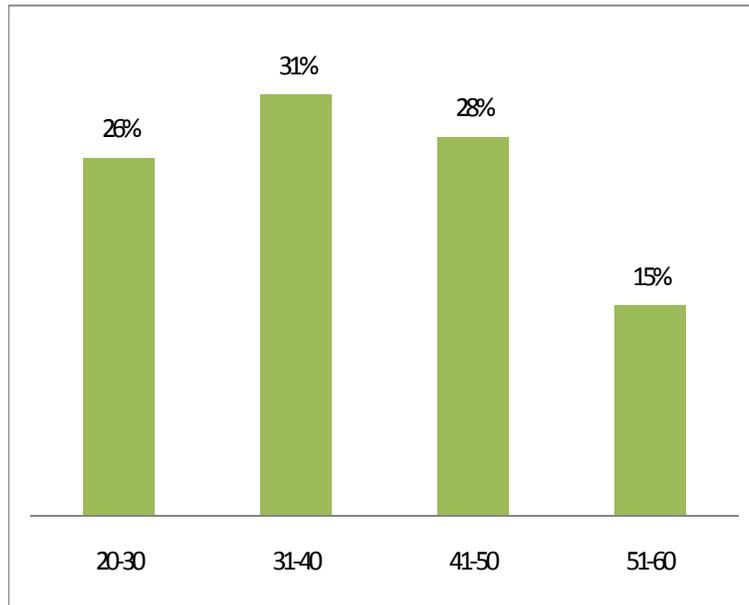


## Interpretación

Los resultados arrojaron que el (11%) de los empleados tiene entre 1 a 2 años laborando en la Institución, seguida por el (20%) cuyo tiempo oscila entre 3 a 4 años, el otro (23%) tiene de 5 a 6 años y el (46%) corresponde a los que poseen más de 7 años prestando sus servicios a la Gerencia Regional Sur INFOTEP.

## Gráfico No. 2

Distribución de los empleados por rango de edad:

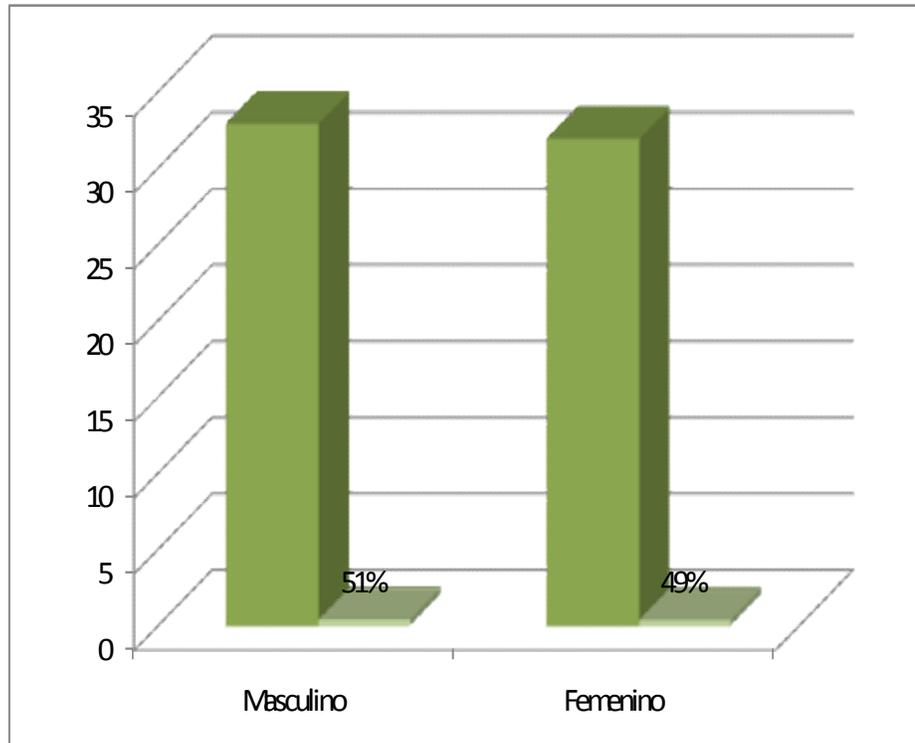


### Interpretación

El mayor número de empleados entrevistados (31%) tienen edades comprendidas entre 31 y 41 años; mientras que el (28%) de los empleados señalan tener edad comprendida entre 41 y 50 años y el (26%) están entre 20 y 30 años de edad. La minoría comprende edades entre 51 a 60 años con el (15%).

### Gráfico No. 3

#### Distribución de los empleados por sexo

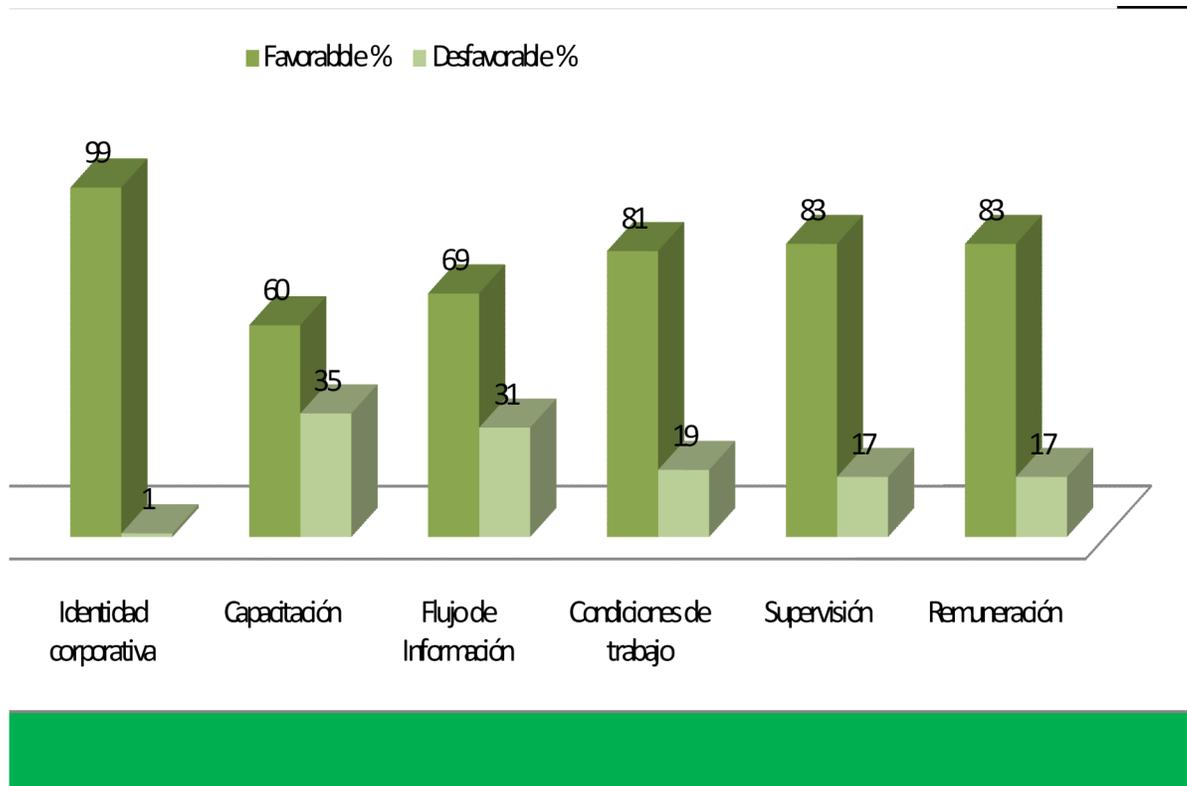


#### Interpretación

Los datos evidencian que el (51%) de los empleados entrevistados corresponde al sexo masculino y el otro (49%) al sexo femenino, se puede observar que existe una distribución de la muestra uniforme.

## Gráfico No. 4

### Factores Medidos

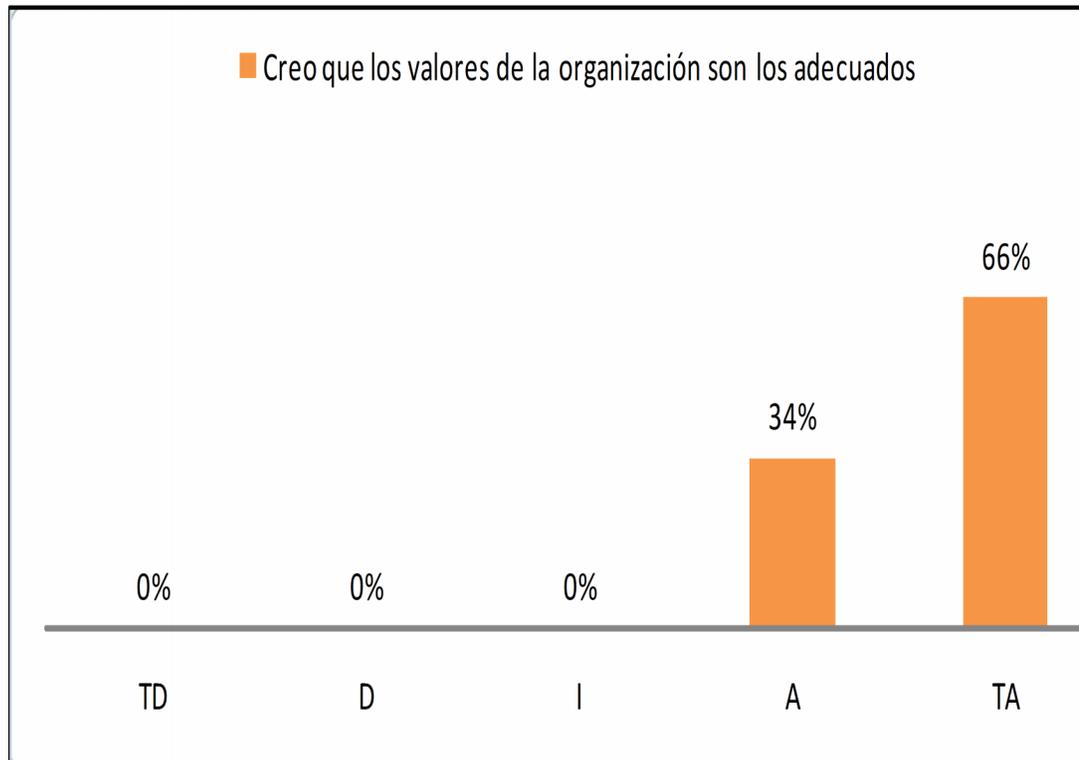


### Interpretación

Los aspectos que reflejaron mayores niveles fueron: identidad corporativa (99%), condición del puesto (81%), Supervisión (83%), Remuneración (83%). Con menor valoración estuvieron las siguientes dimensiones: capacitación (60%), flujo de información (69%).

## Gráfico No. 5

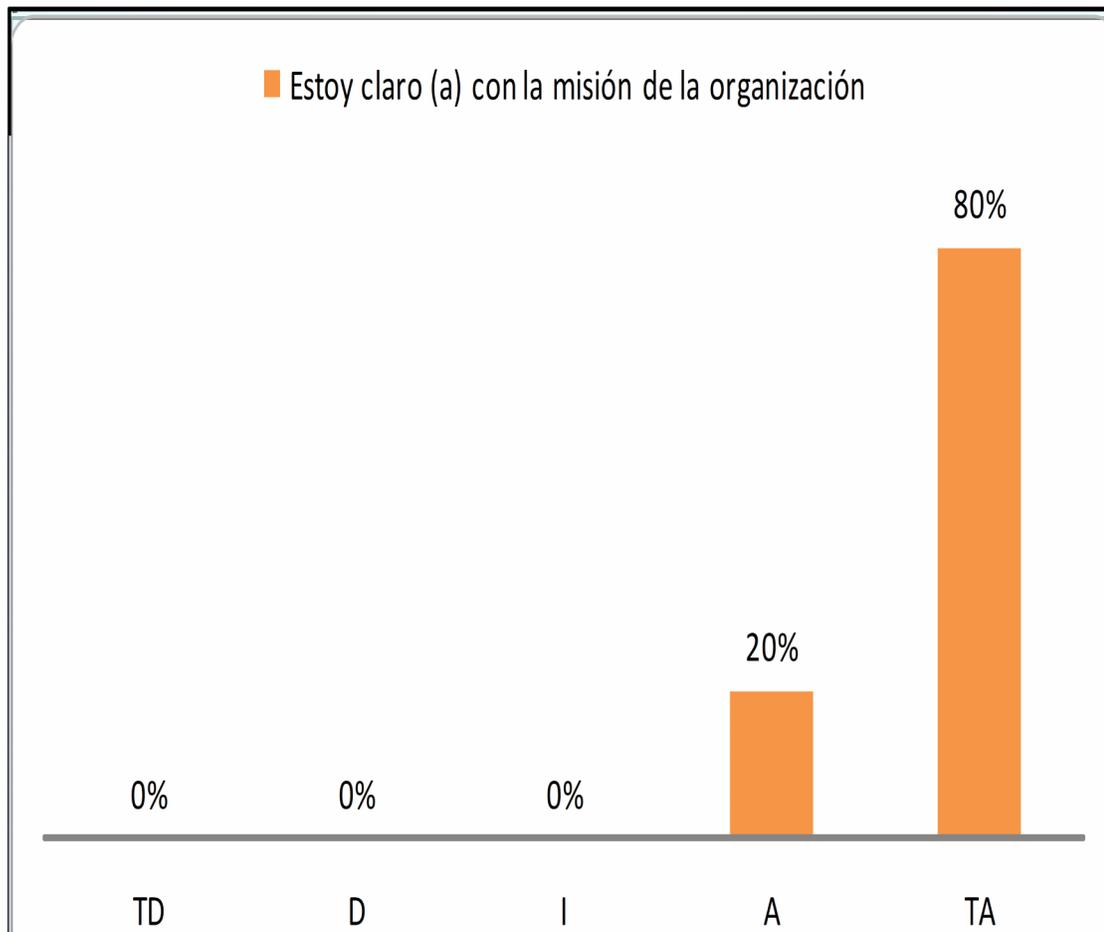
### Identidad Corporativa



### Interpretación

Con relación a la aseveración creo que los valores de la organización son los adecuados, el 34% opinó que está de acuerdo y el 66% dice estar totalmente de acuerdo.

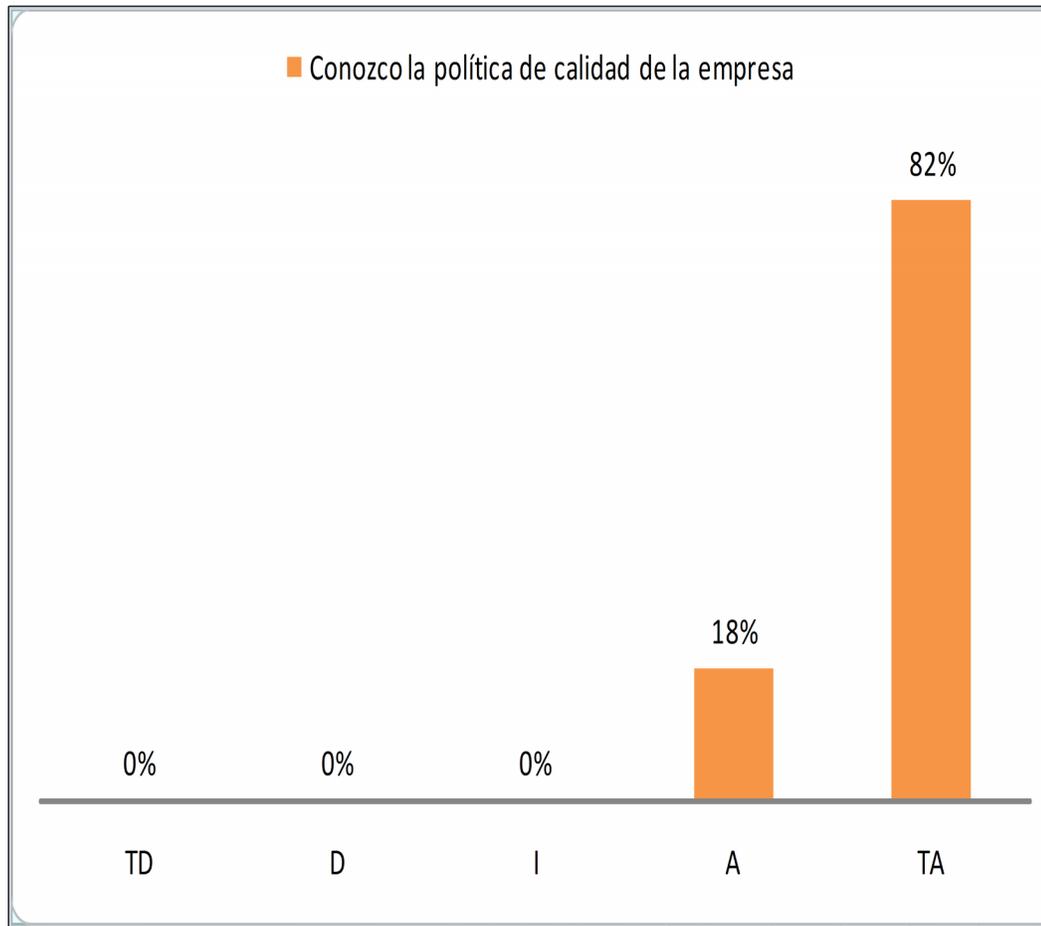
**Gráfico No. 6**



**Interpretación**

El gráfico muestra que el 20% dice estar de acuerdo en estoy claro con la misión de la organización, mientras que el 80% opina estar totalmente de acuerdo.

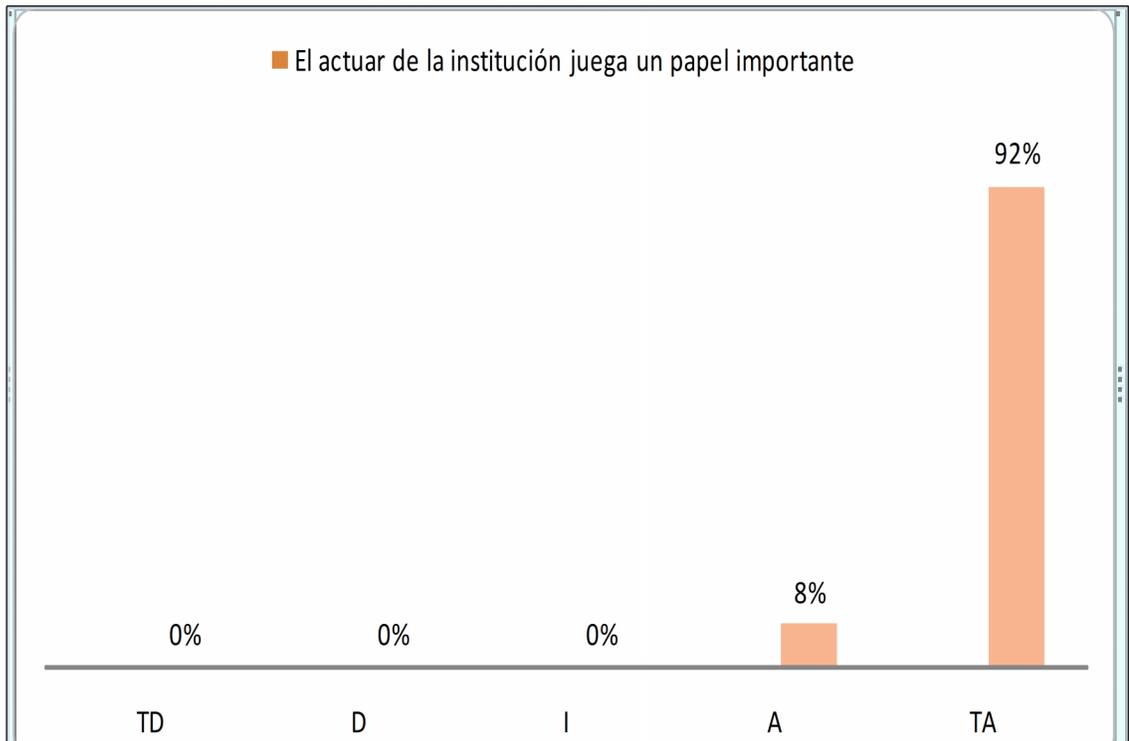
**Gráfico No. 7**



**Interpretación**

Con relación a la pregunta conozco la política de calidad de la institución, se observa en el gráfico 7 que el 18% respondió estar de acuerdo, mientras que el 82% contestó estar totalmente de acuerdo.

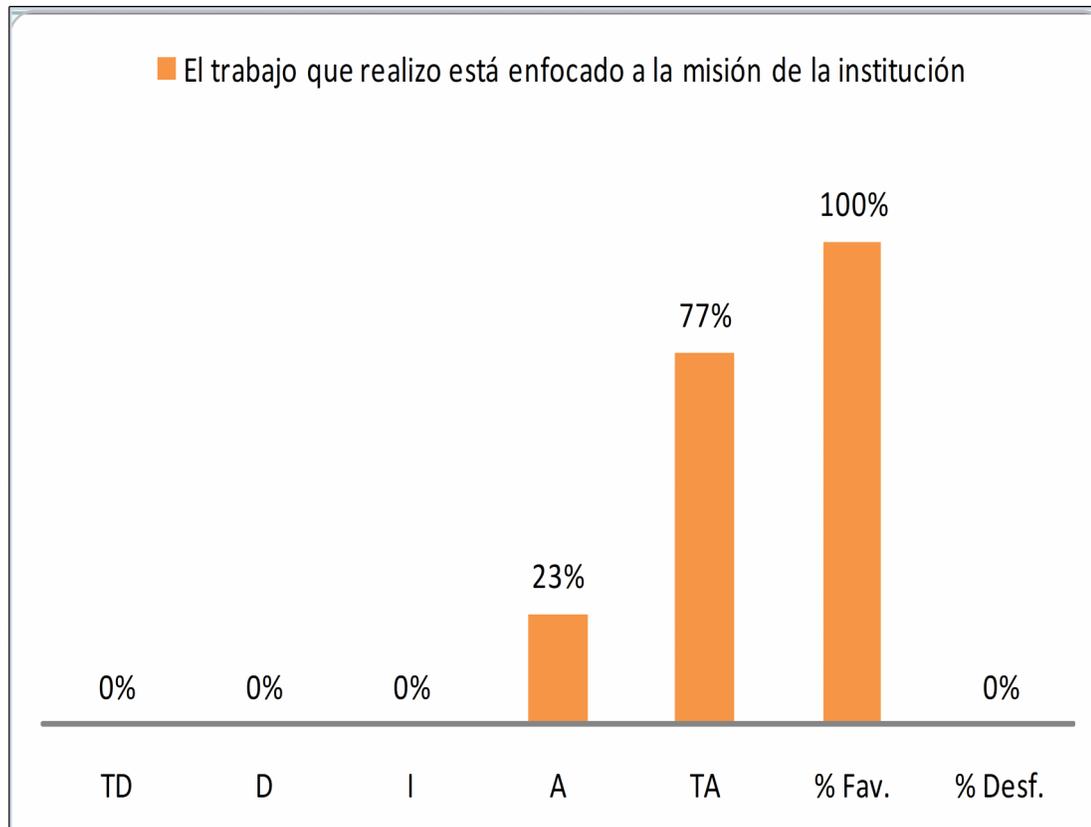
**Gráfico No. 8**



### **Interpretación**

De acuerdo a la pregunta el actuar de la institución juega un papel importante ante el desarrollo de la sociedad el 92% dijo estar totalmente de acuerdo, el 8% manifestó estar de acuerdo.

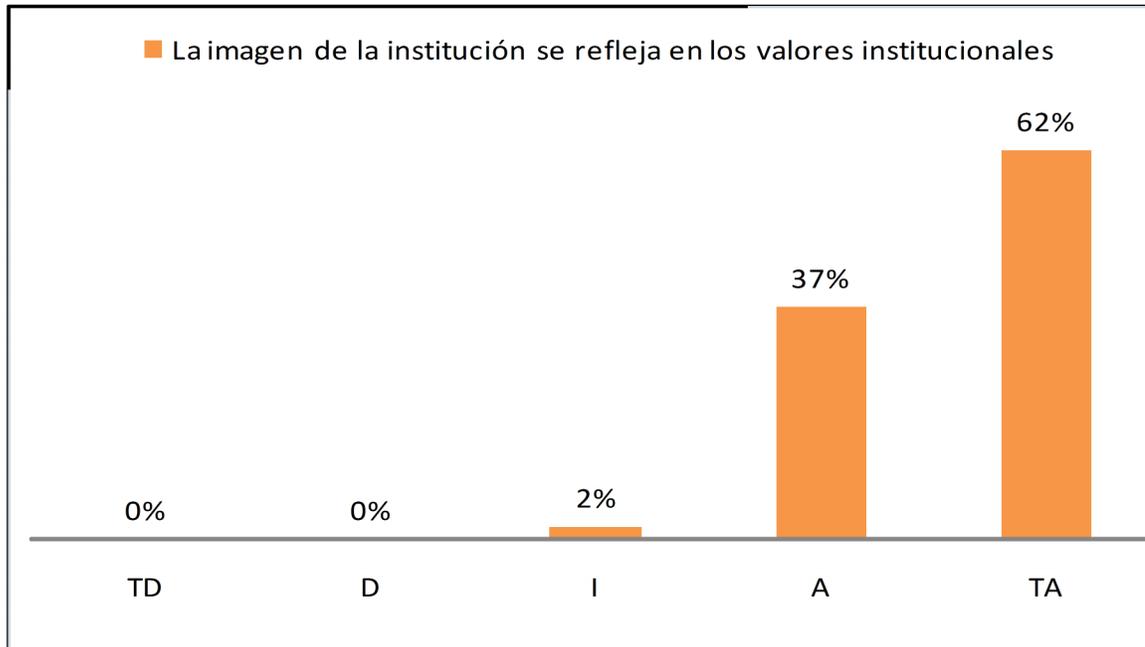
**Gráfico No. 9**



### **Interpretación**

En el gráfico 9 se observa que el 23% de los empleados dice estar de acuerdo con el trabajo que realizo está enfocado a la misión de la institución, el 77% contestó estar totalmente de acuerdo.

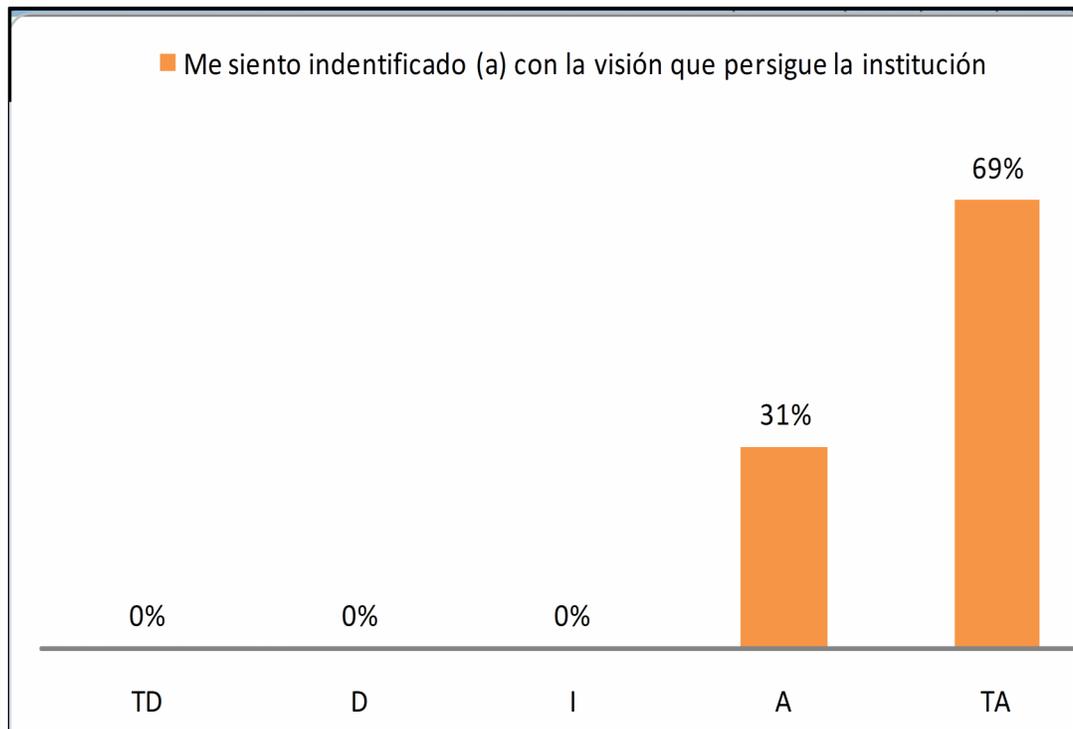
**Gráfico No. 10**



### **Interpretación**

Con relación a la pregunta la imagen de la institución se refleja en los valores institucionales, el 62% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, el 37% dice estar de acuerdo y solo el 2% dice estar indeciso.

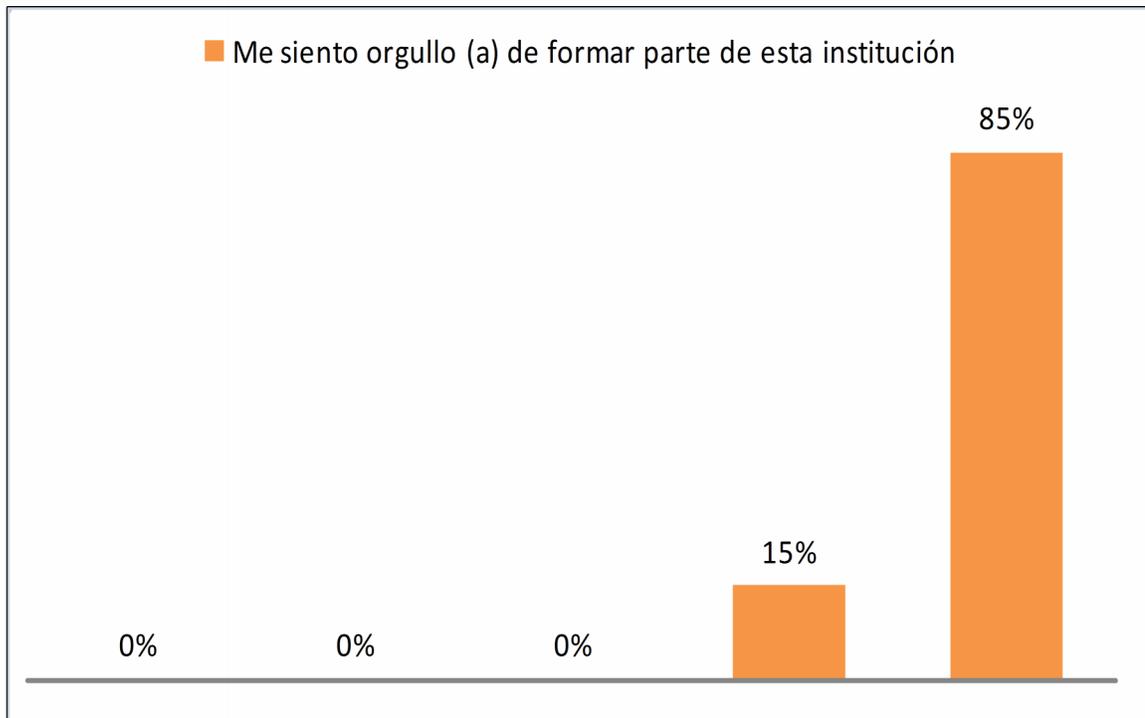
**Grafico No. 11**



### **Interpretación**

El gráfico 11 muestra los resultados de la pregunta me siento indentificado (a) con la visión que persigue la institución donde el 69% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, el 31% dice estar de acuerdo.

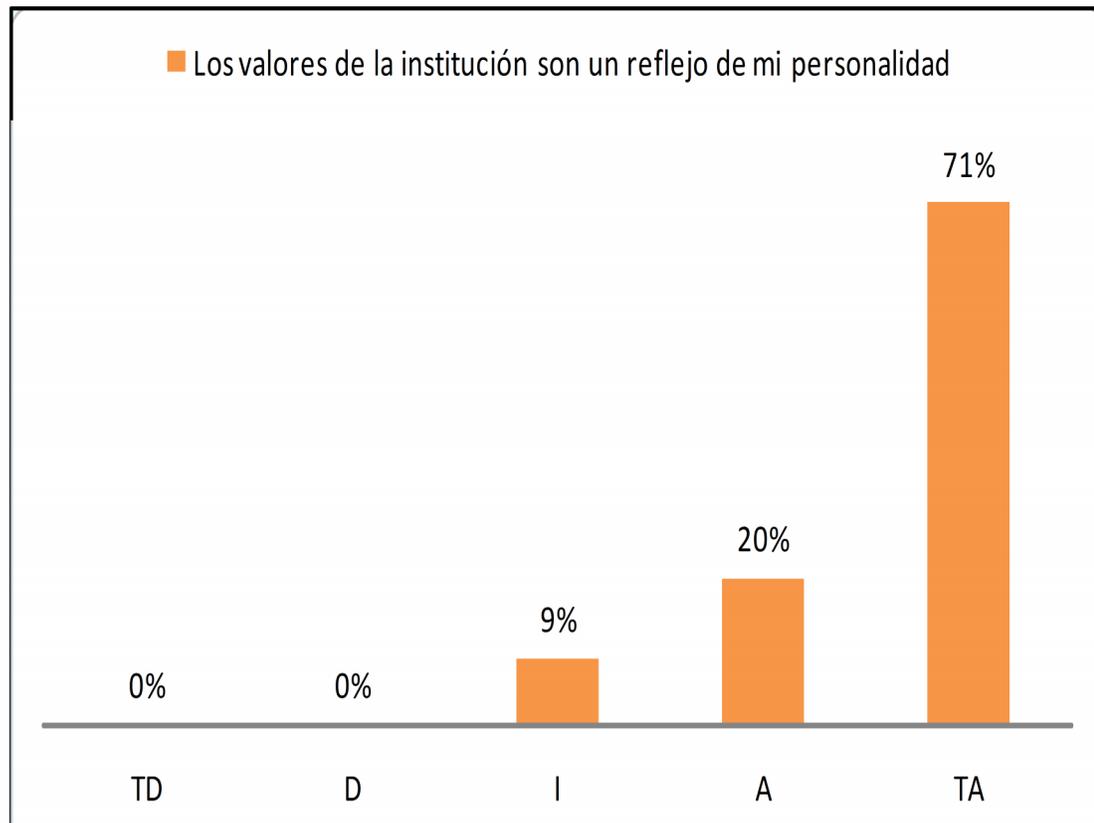
**Gráfico No. 12**



### **Interpretación**

En el gráfico 12 se observa que el 85% de los encuestados se siente totalmente orgulloso de formar parte de esta institución, mientras que el 6% dice estar de acuerdo.

**Gráfico No. 13**

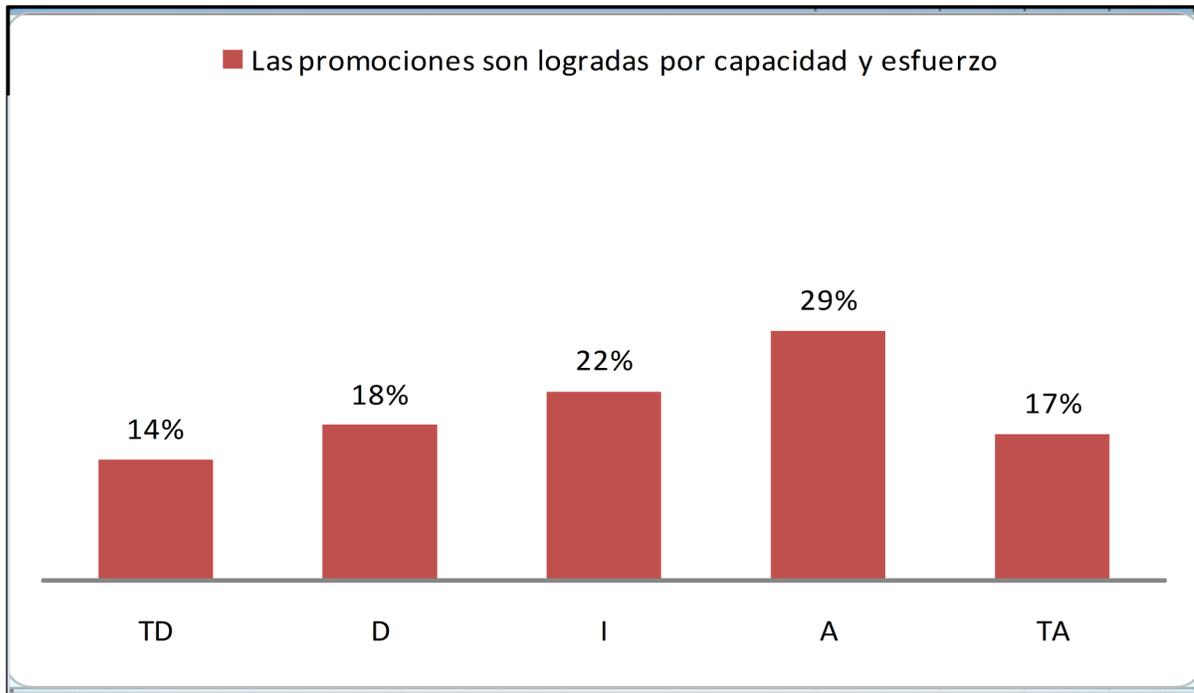


### **Interpretación**

En lo que se refiere a la pregunta los valores de la institución son un reflejo de mi personalidad, el 71% dice estar totalmente de acuerdo, el 20% manifestó estar de acuerdo, mientras que un 9% de los encuestados se encuentra indeciso.

**Gráfico No. 14**

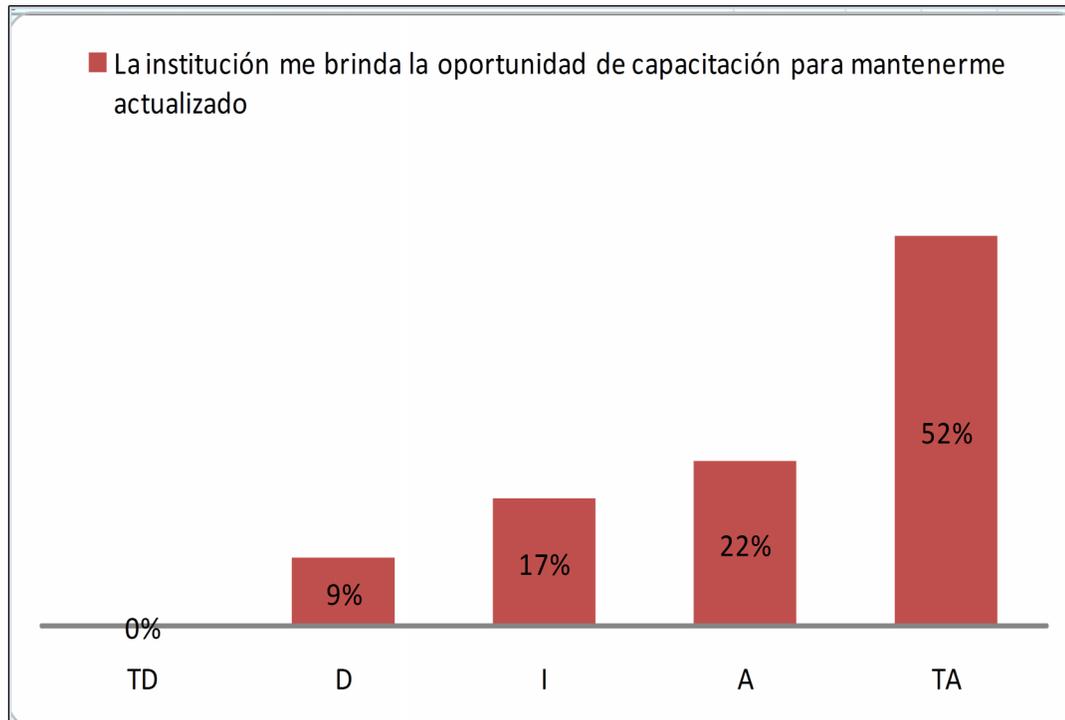
**Capacitación**



**Interpretación**

El gráfico 14 se observa que en la pregunta las promociones son logradas por capacidad y esfuerzo, el 17% opinó estar totalmente de acuerdo, el 29% dice estar de acuerdo, el 22% se encuentra indeciso, el 18% manifestó estar en desacuerdo, el 14% respondió estar totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 15**

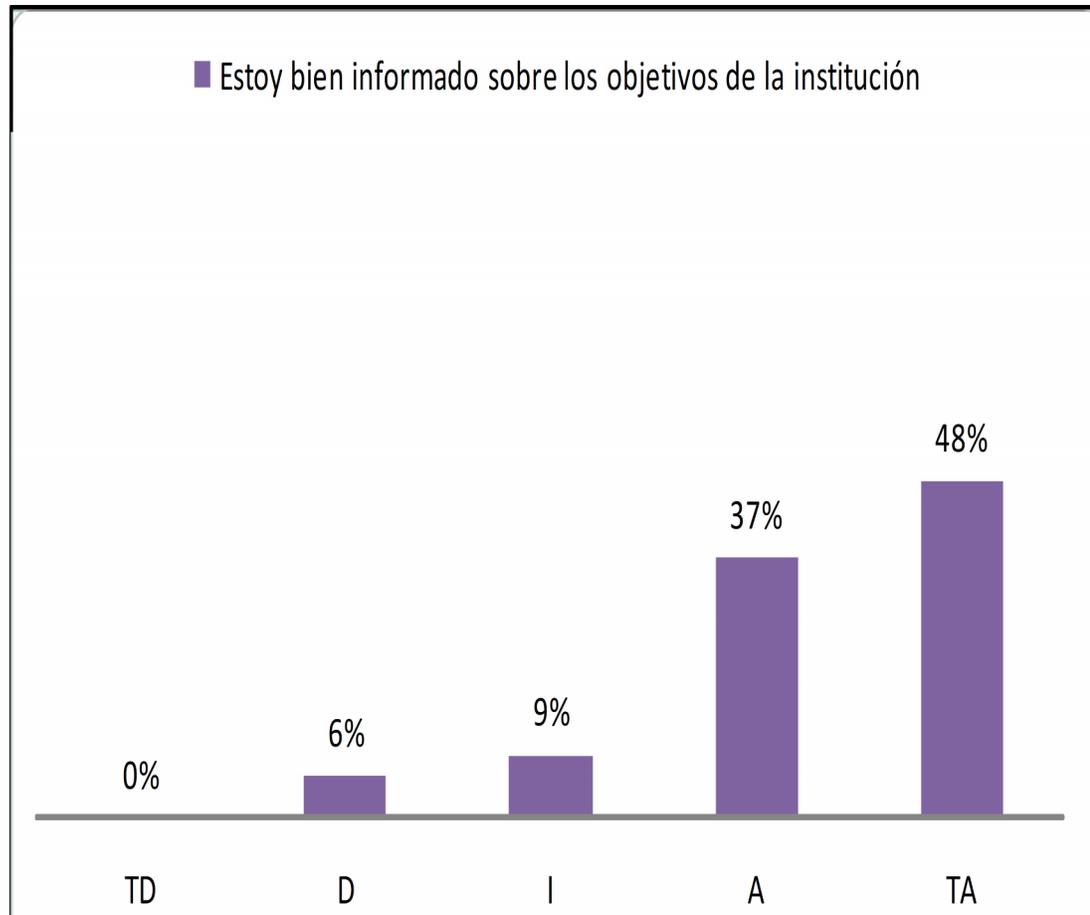


### **Interpretación**

En lo que se refiere a la pregunta la institución me brinda la oportunidad de capacitación para mantenerme actualizado, el gráfico 15 muestra que el 52% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo, el 22% dijo estar de acuerdo. Por otro lado, el 17% se encuentra indeciso, mientras que el 9% respondió estar en desacuerdo.

**Gráfico No. 16**

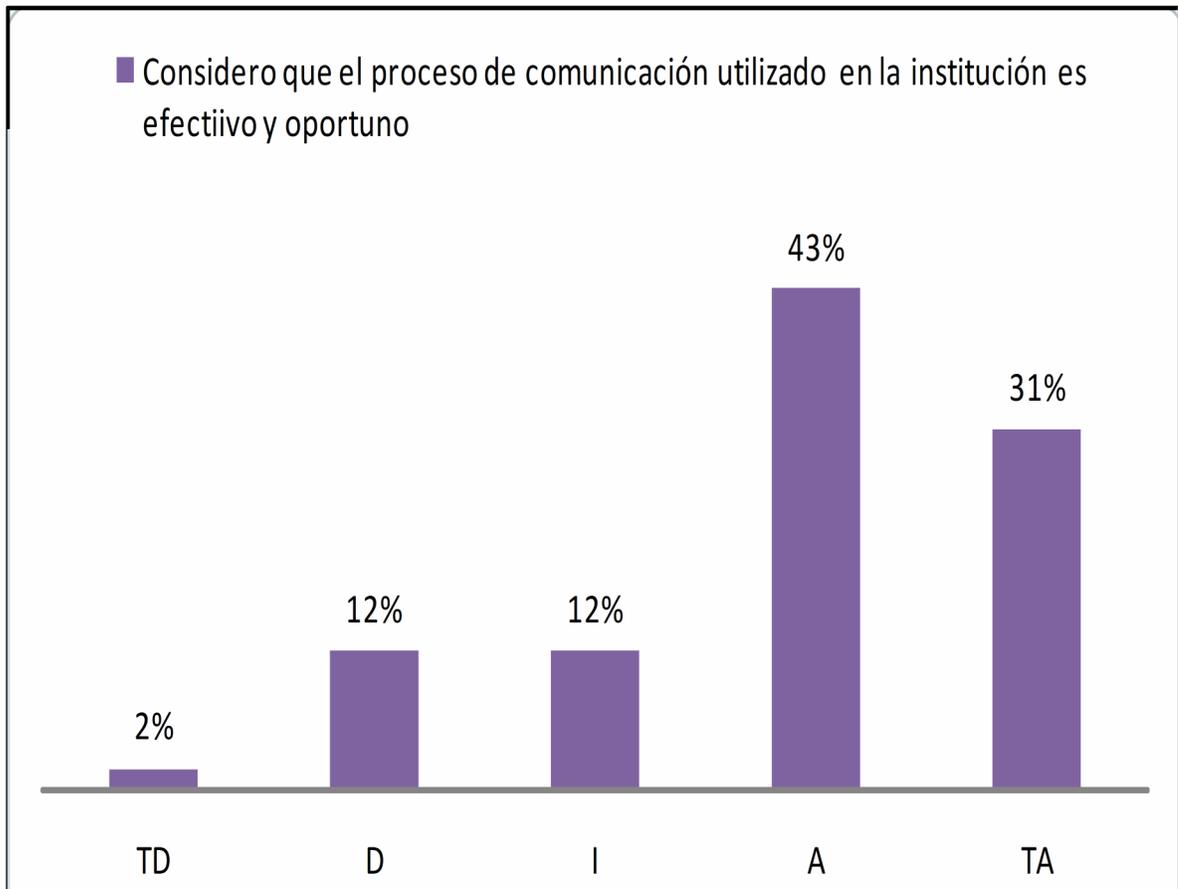
Flujo de Información



**Interpretación**

En el gráfico 16 se muestra que el 48% de los encuestados se respondió estar totalmente de acuerdo con relación a la pregunta estoy bien informado sobre los objetivos de la institución, el 37% manifestó estar de acuerdo, el 6% dijo estar indeciso, el 6% indicó estar en desacuerdo.

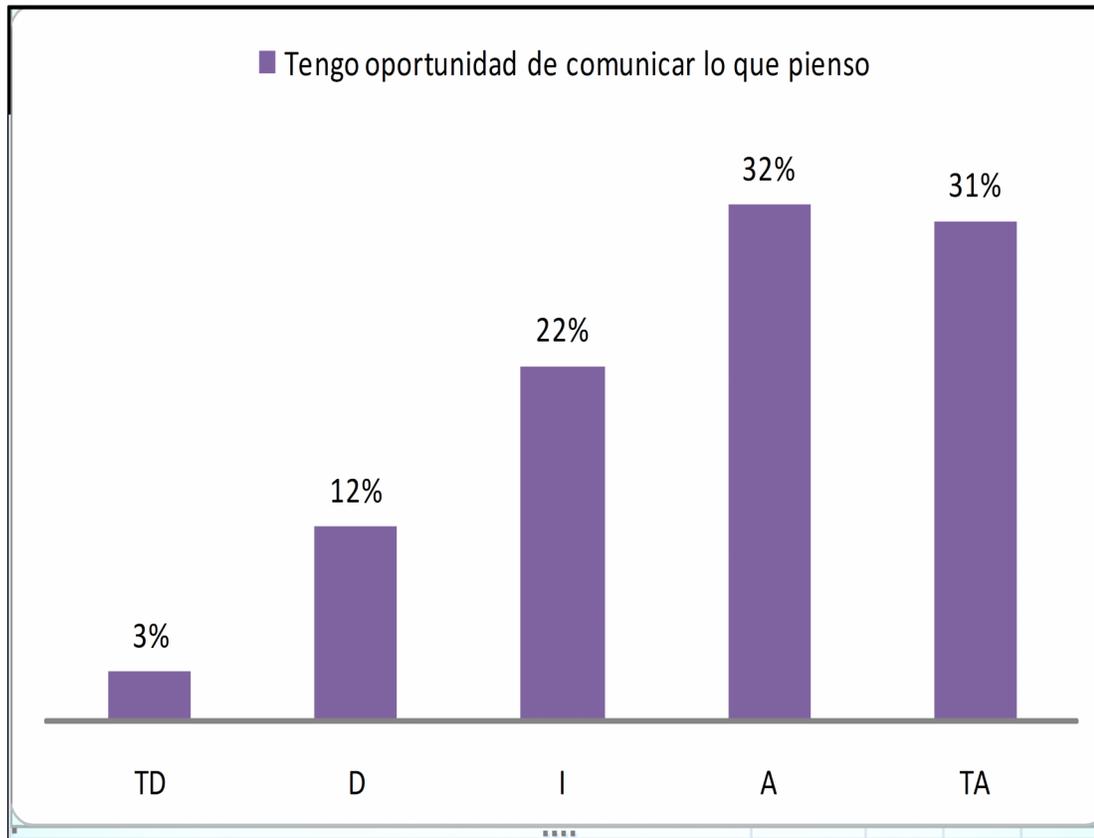
**Gráfico No. 17**



### **Interpretación**

Referente a la pregunta considero que el proceso de comunicación utilizado en la institución es efectivo y oportuno, el 31% de los encuestados dijo estar totalmente de acuerdo, 43% de acuerdo, mientras que el 12% opinó estar indeciso, el otro 12% se encuentra desacuerdo y un 2% manifestó estar totalmente desacuerdo.

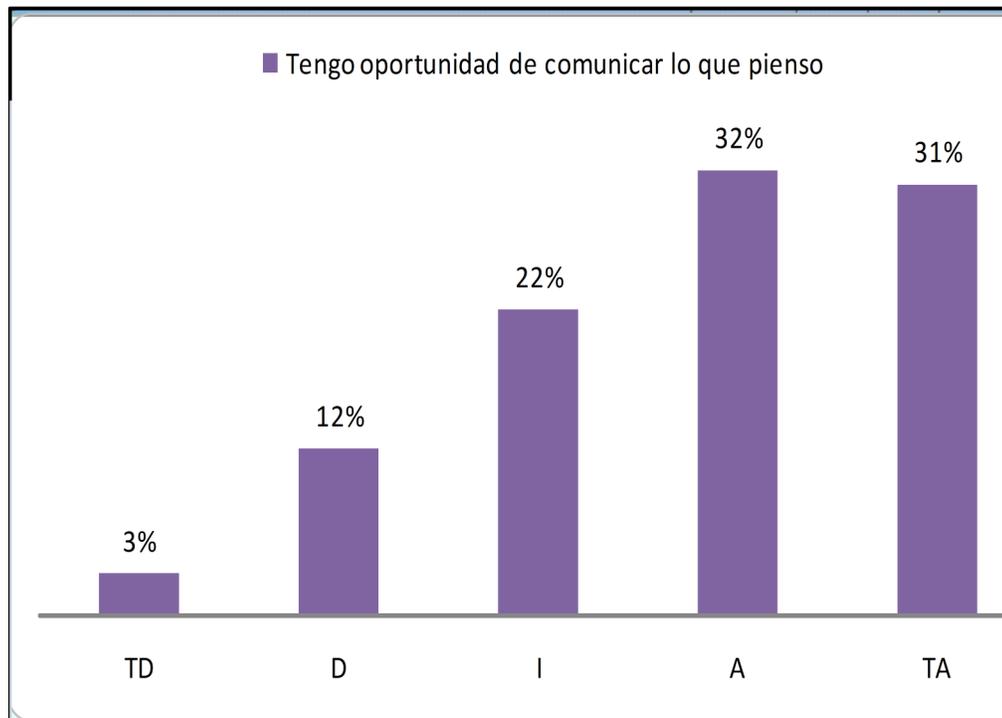
**Gráfico No. 18**



### **Interpretación**

Con respecto a la pregunta tengo oportunidad de comunicar lo que pienso, el gráfico 18 muestra que el 31% de los encuestados opinó estar totalmente de acuerdo, 32% manifestó estar de acuerdo. Por otro lado, el 22% se encuentra indeciso, 12% dijo estar desacuerdo, y el otro 3% está totalmente desacuerdo.

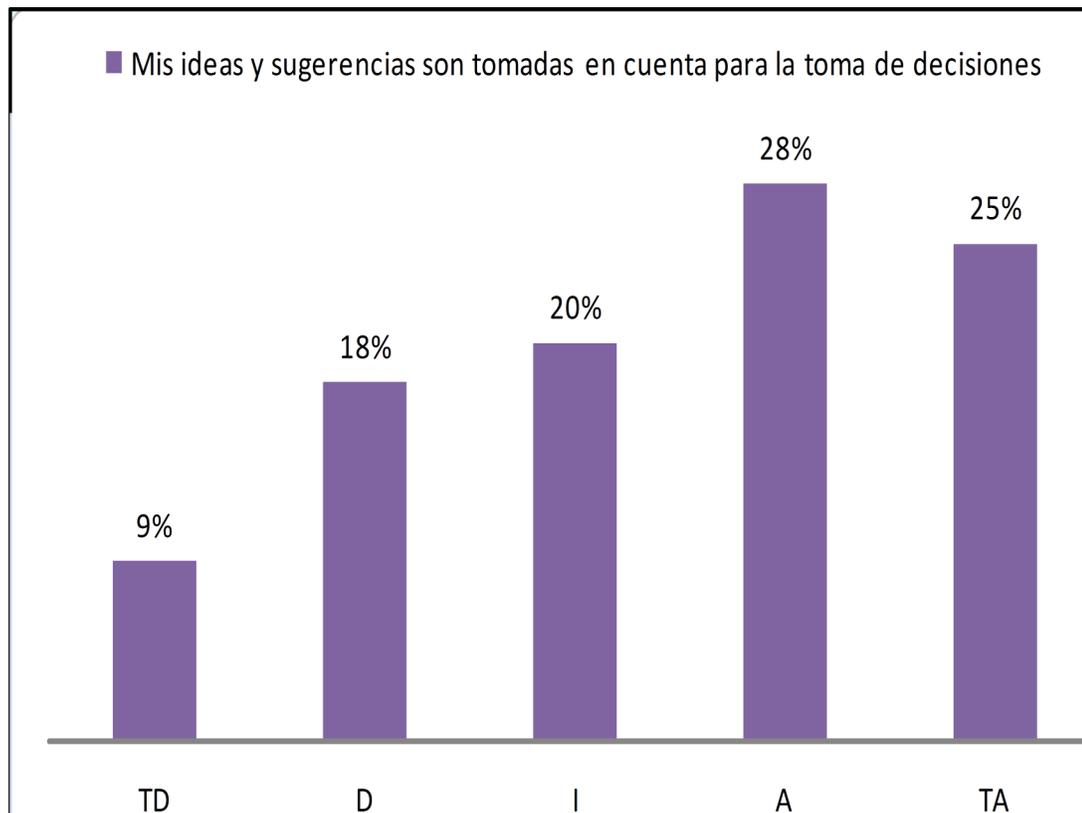
**Gráfico No. 19**



### **Interpretación**

En lo referente a la pregunta las estrategias de la institución son de conocimiento de todo el personal, en el gráfico 19 menciona que el 31% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 32% dijo estar de acuerdo, mientras que el 22% se encuentra indeciso, 12% desacuerdo y el otro 3% totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 20**

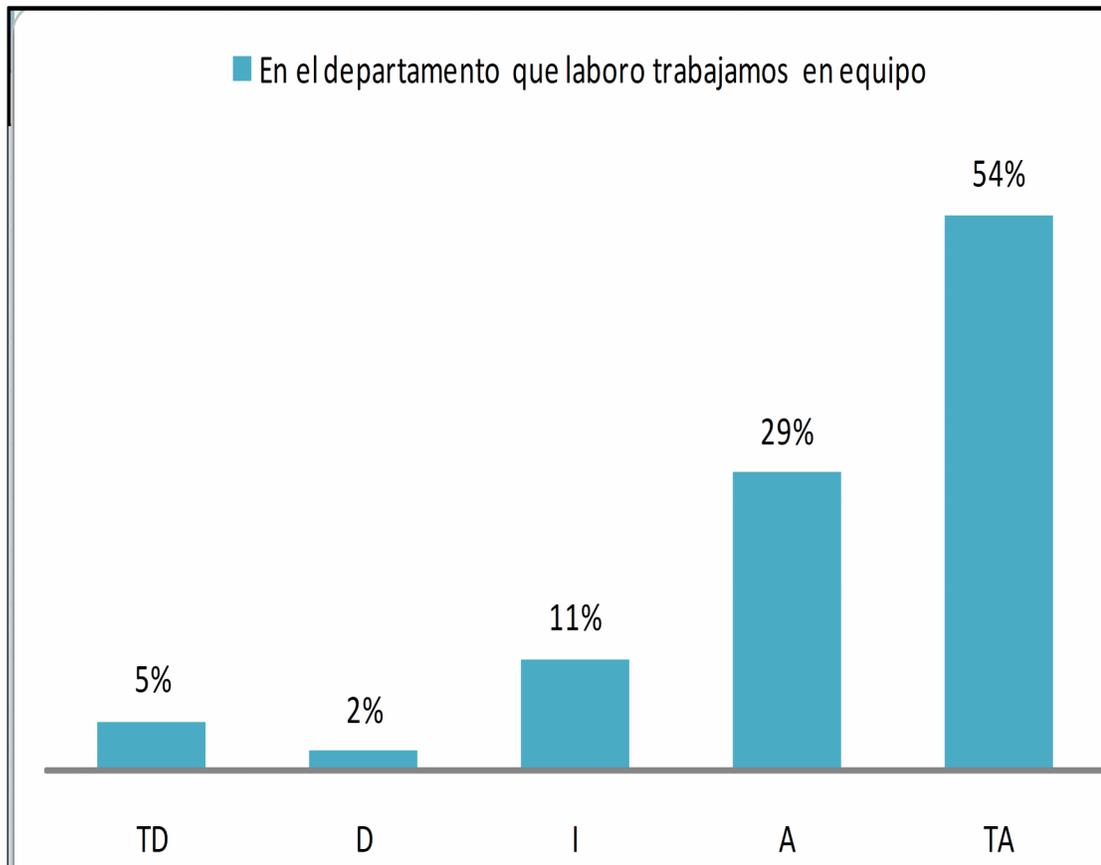


### **Interpretación**

Con referencia a la pregunta mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, el 25% opinó estar totalmente de acuerdo, 28% de acuerdo, un 20% dijo estar indeciso, 18% desacuerdo, mientras que el 9% se encuentra totalmente desacuerdo.

## Gráfico No. 21

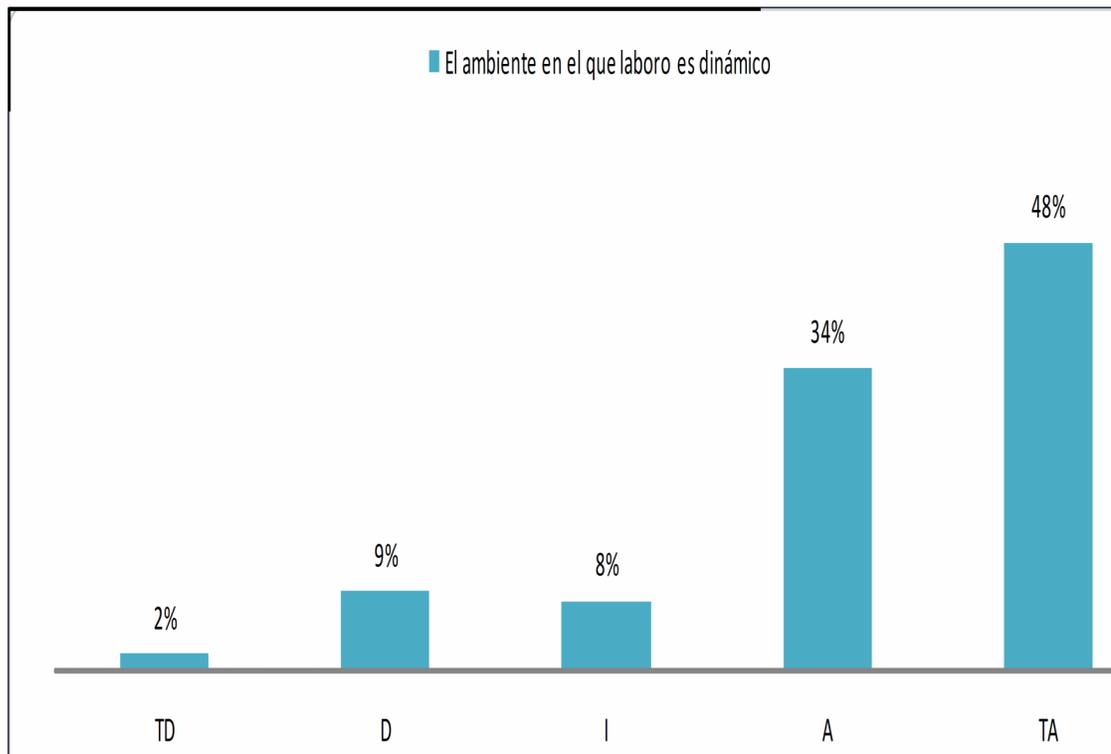
### Condiciones del Puesto de Trabajo



### Interpretación

En lo que se refiere a la pregunta en el departamento que laboro trabajamos en equipo, según muestran los resultados el 54% dijo estar totalmente de acuerdo, 29% de acuerdo. Sin embargo, el 11% de los encuesta manifestó estar indeciso, un 2% desacuerdo y el otro 5% totalmente desacuerdo.

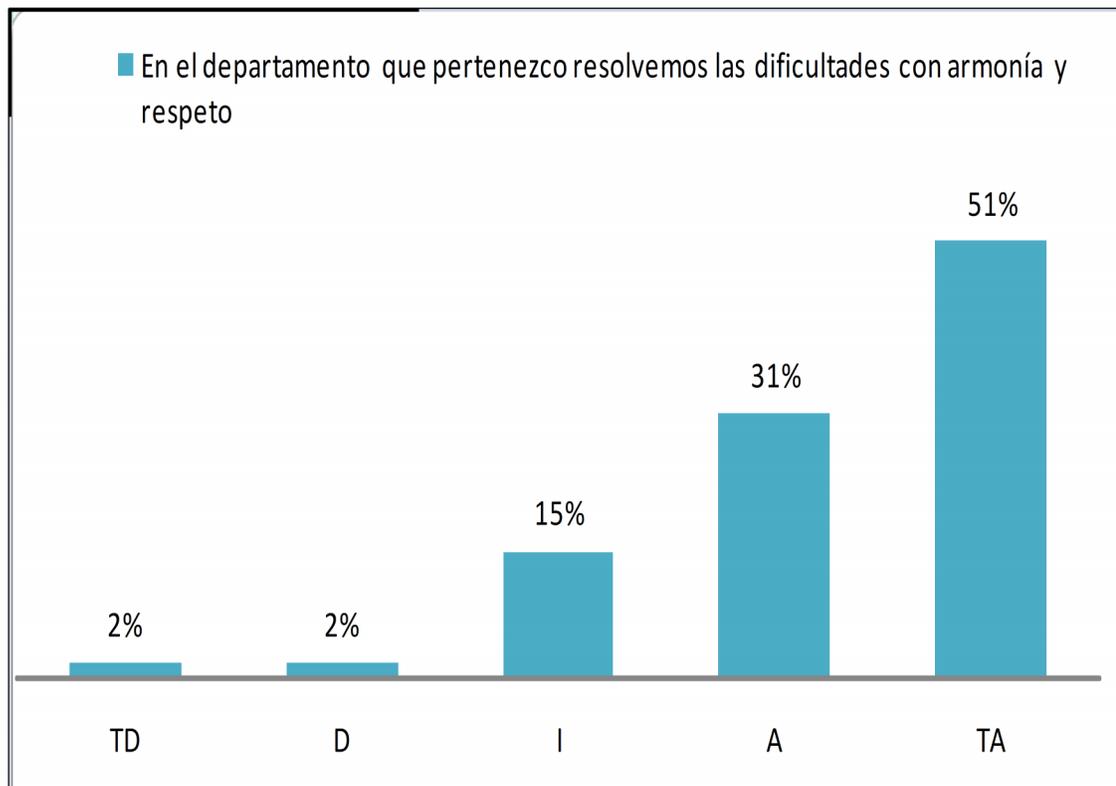
**Gráfico No. 22**



### **Interpretación**

En el gráfico 22 muestra que el 48% de los empleados dice estar totalmente de acuerdo con que el ambiente en que labora es dinámico, el 34% expresó estar de acuerdo, 8% indeciso, un 9% desacuerdo y un 2% está totalmente desacuerdo.

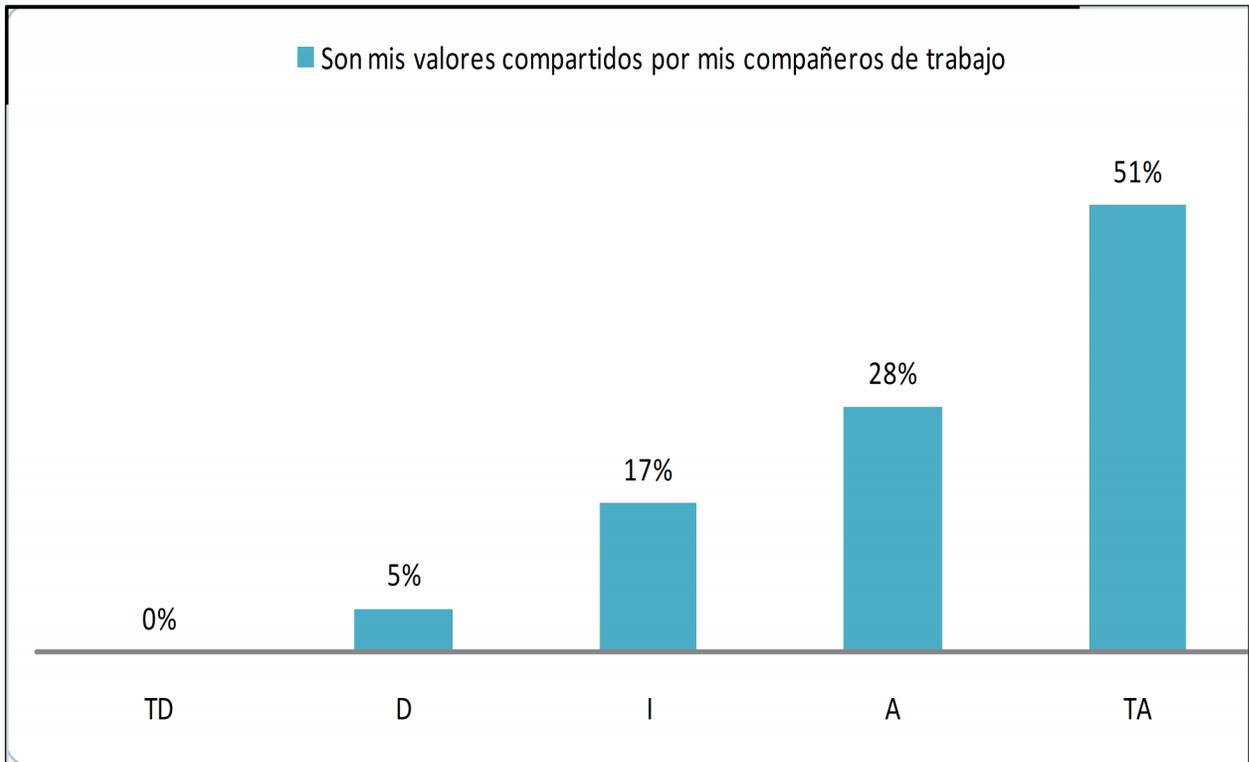
**Gráfico No. 23**



### **Interpretación**

En cuando a la pregunta en el departamento que pertenezco resolvemos las dificultades con armonía y respeto, el 51% de los encuestados está totalmente de acuerdo, 31% de acuerdo, 15% indeciso, 2% desacuerdo y el otro 2% opinó estar totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 24**

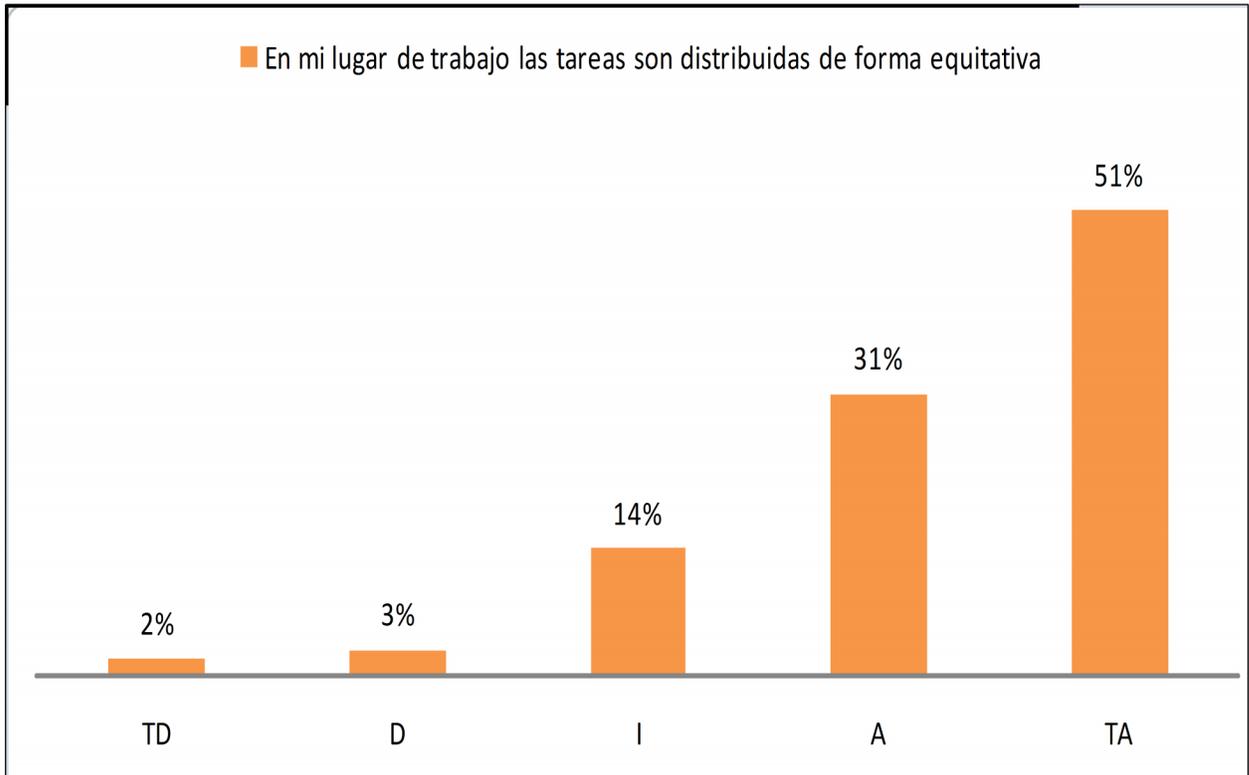


### **Interpretación**

Con relación a la pregunta son mis valores compartidos por mis compañeros de trabajo, el 51% contestó totalmente de acuerdo, 28% está de acuerdo, 17% se encuentra indeciso, y un 5% desacuerdo.

**Gráfico No. 25**

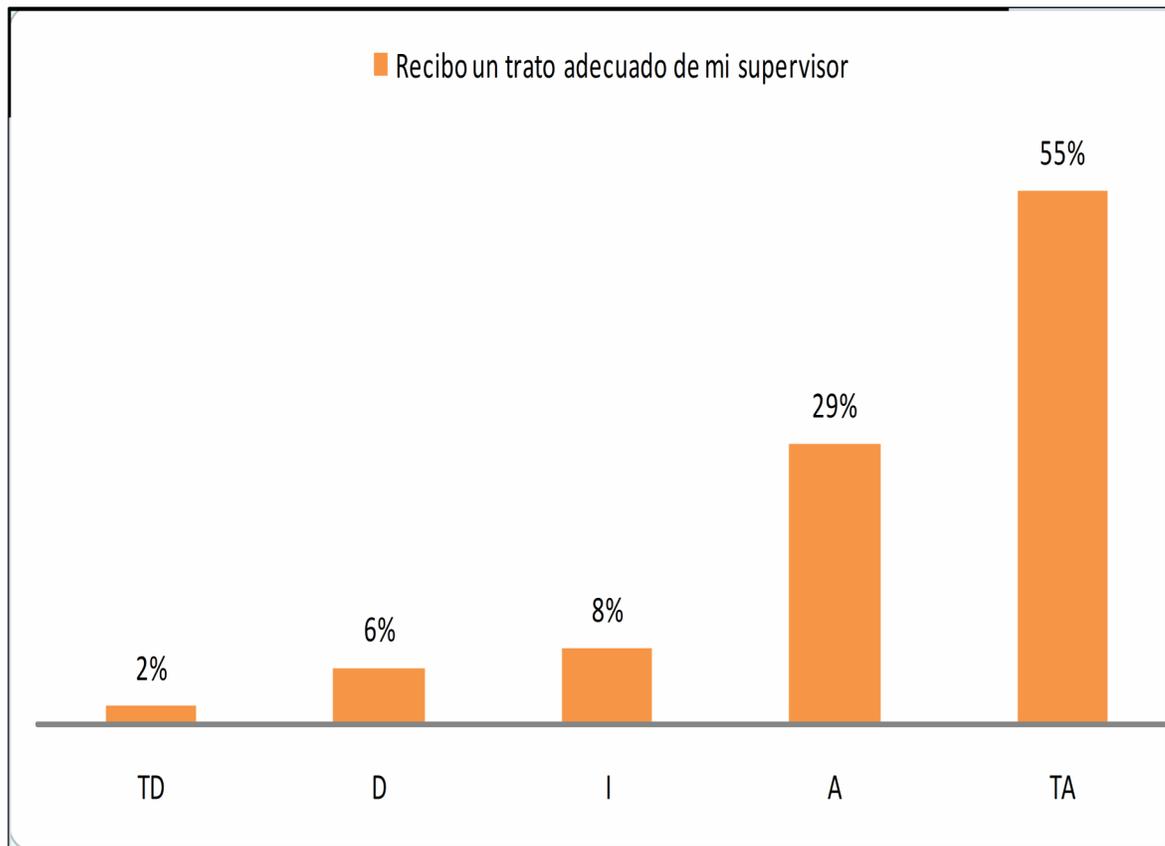
**Supervisión**



**Interpretación**

El gráfico 25 muestra que un 51% de los empleados está totalmente de acuerdo en relación a la pregunta en mi lugar de trabajo las tareas son distribuidas en forma equitativa, el 31% opina que está de acuerdo, 14% se encuentra indeciso, 3% desacuerdo, mientras que un 2% manifestó estar totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 26**

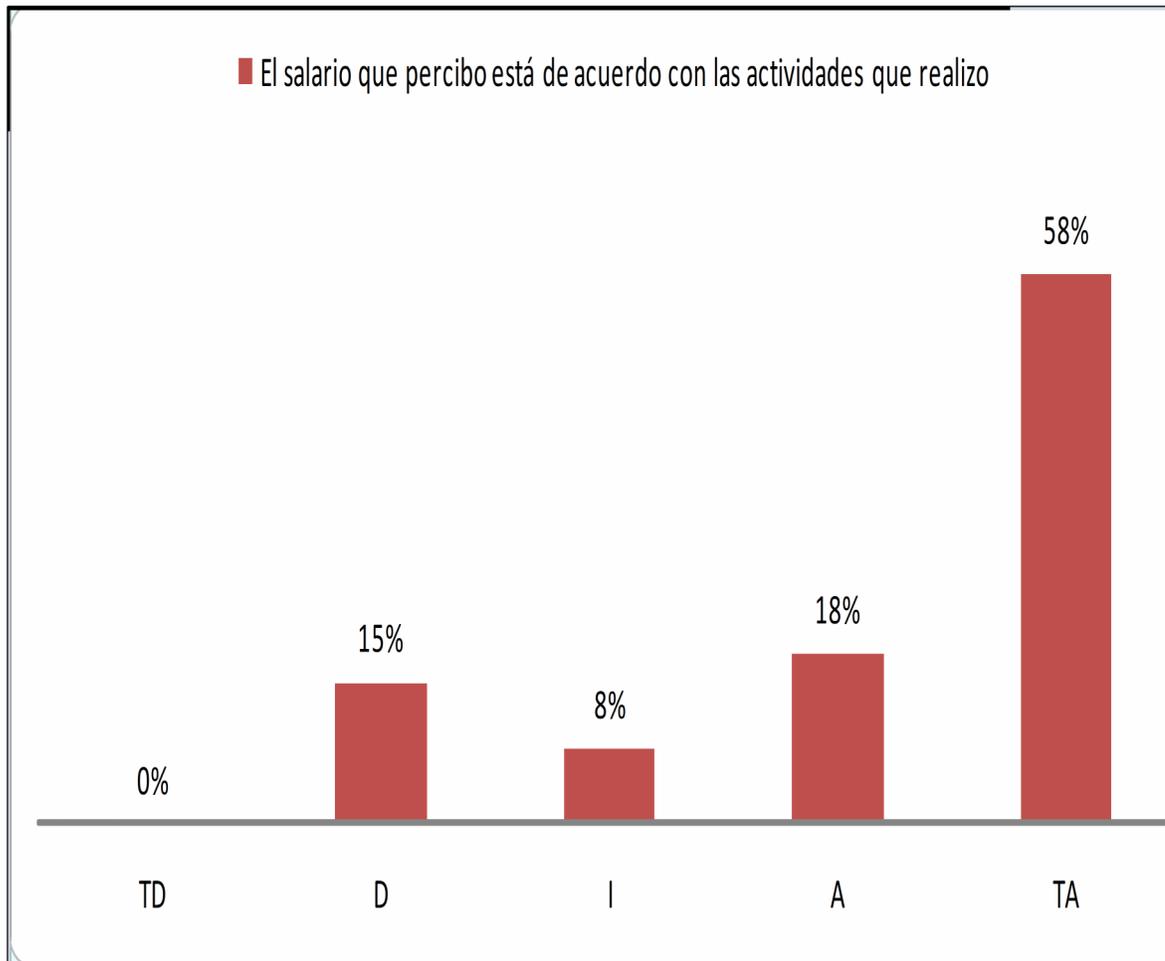


**Interpretación**

El gráfico 26 muestra que el 55% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo, 29% de acuerdo, 8% está indeciso, el 6% opinó que está en desacuerdo, mientras que un 2% dice estar totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 27**

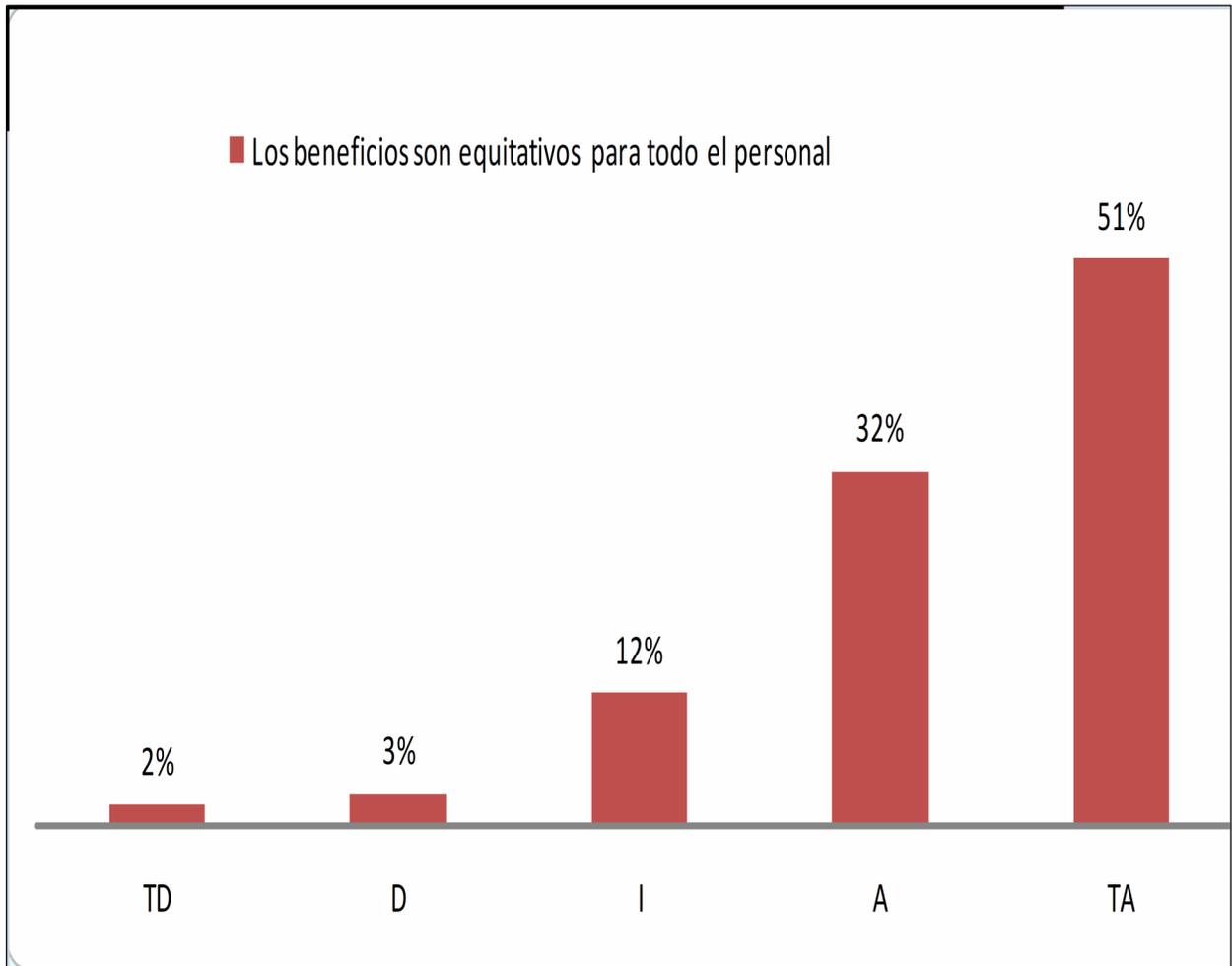
**Remuneración**



**Interpretación**

Con relación a la pregunta el salario que percibo está de acuerdo con las actividades que realizo, el 58% de los encuestados manifestó que está totalmente de acuerdo, 18% de acuerdo, 8% indeciso y un 15% se encuentra desacuerdo.

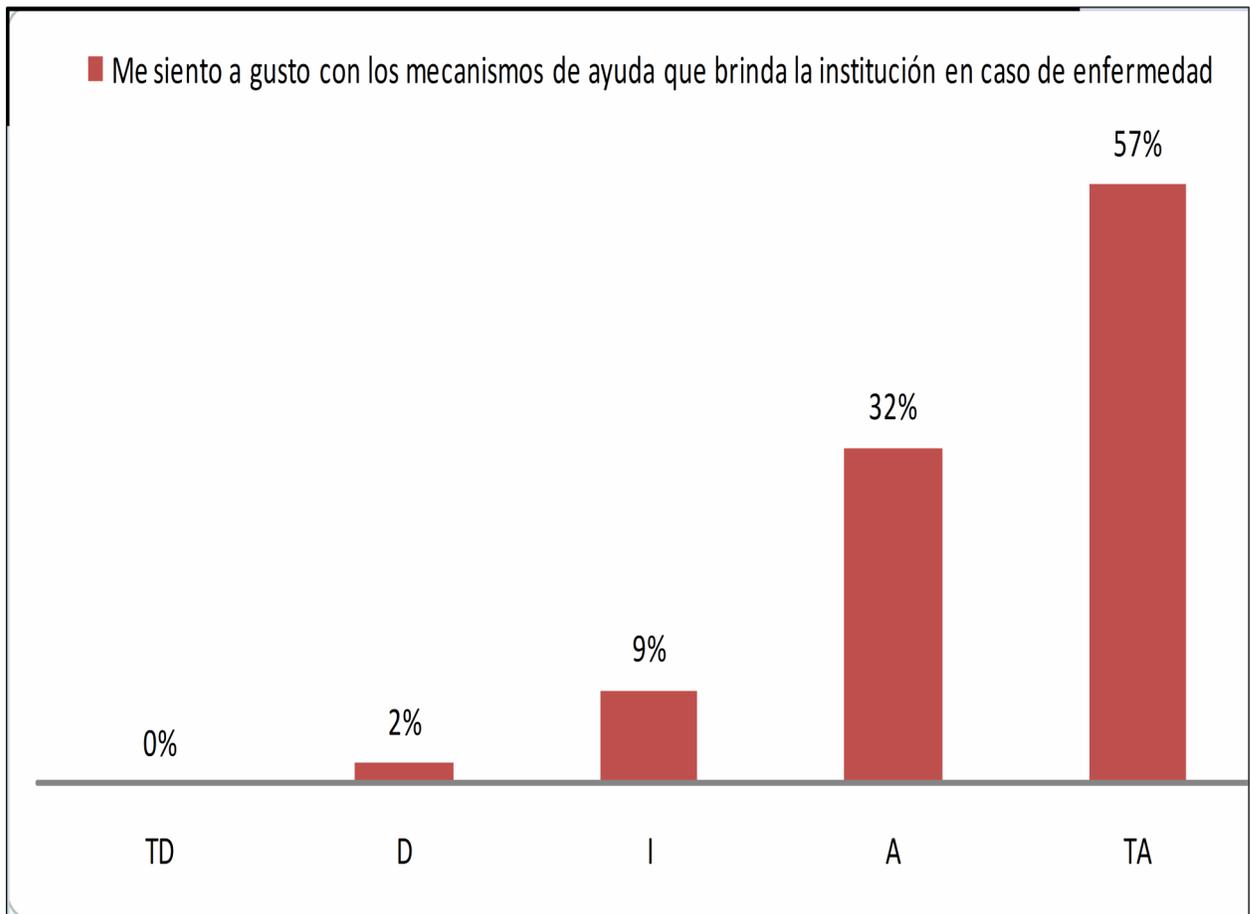
**Gráfico No. 28**



### **Interpretación**

En el gráfico 28 se puede observar que el 51% opinó estar totalmente de acuerdo, 32% desacuerdo, 12% indeciso, 3% desacuerdo, mientras que un 2% manifestó estar totalmente desacuerdo.

**Gráfico No. 29**



### **Interpretación**

Con respecto a la pregunta me siento a gusto con los mecanismos de ayuda que brinda la institución en caso de enfermedad, el 57% dijo estar totalmente de acuerdo, 32% de acuerdo, 9% indeciso y un 2% en desacuerdo.