

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SEDES
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y
ALIMENTACIÓN -MAGA- DE LA REGIÓN
SUR-ORIENTE DE GUATEMALA**



SONIA MARIBEL FLORIÁN ESCOBAR

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SEDES
DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y
ALIMENTACIÓN -MAGA- DE LA REGIÓN
SUR-ORIENTE DE GUATEMALA**

Informe final de trabajo de graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de Trabajos de Graduación para la obtención del grado académico de Maestro en Ciencias en los estudios de postgrado del Centro Universitario de Oriente, aprobado por Consejo Directivo, en el punto Vigésimo Sexto, del Acta 11-2010, del veintiocho de abril de dos mil diez.

SONIA MARIBEL FLORIÁN ESCOBAR

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



RECTOR EN FUNCIONES
Phd. JORGE FERNANDO ORELLANA OLIVA

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Estudiantes:	A.T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno
Representante de Estudiantes:	PEM. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

JURADO EXAMINADOR

Presidente:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	P.hd. Felipe Nery Agustín Hernández
Vocal:	M.A. Jaime René González Cámara
Asesor de Tesis:	M.Sc. Bianka Delia Tatyana Girón Campos



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI-
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**



Chiquimula, 18 de septiembre de 2019.

MSc.

Mario Roberto Díaz Moscoso

Director del Departamento de Postgrados

Centro Universitario de Oriente –CUNORI-

Su Despacho.

Maestro Díaz Moscoso:

Respetuosamente comunico a usted que, en cumplimiento a lo establecido en el Normativo de Trabajos de Graduación a nivel de Postgrado de esta unidad académica, manifiesto a usted que procedí a asesorar el trabajo de Tesis denominado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SEDES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN -MAGA- DE LA REGIÓN SUR-ORIENTE DE GUATEMALA”**, trabajo elaborado por la maestrante **SONIA MARIBEL FLORIÁN ESCOBAR**.

Para el desarrollo del trabajo antes citado, la Licenciada Florián Escobar, utilizó procedimientos técnicos, que a mi criterio, cumplen con los requerimientos mínimos exigidos en el desarrollo de un trabajo de tesis a nivel de postgrado, por lo que me permito recomendar que se continúe con el trámite que corresponda, para que en lo sucesivo se autorice su impresión final.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.Sc. Bianka Dhelia Tatyana Girón Campos
Asesora de Tesis



CERTIFICACIÓN DE ACTA DE EXAMEN PRIVADO DE TESIS

DEP- 10-2021

El Director del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, **CERTIFICA**: que ha tenido a la vista el Libro de Actas de Exámenes Privados de Tesis, del Departamento de Estudios de Postgrado, del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, folios trescientos treinta y cuatro y trescientos treinta y cinco, donde se encuentra el Acta **EPT** guion treinta y cuatro guion dos mil diecinueve (**ACTA EPTV-34-2019**), que copiada literalmente dice:_____

“Acta EPT-34-2019: En el salón L-1 de las instalaciones del Centro Universitario de Oriente, nos reunimos los miembros del Jurado Examinador, Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, (Presidente), Doctor en Ciencias de la Administración Nery Felipe Agustín Hernández (Secretario) y Maestro Jaime René González Cambara (Vocal), el día viernes dieciocho de octubre de dos mil diecinueve, siendo las quince horas, para practicar el EXAMEN PRIVADO DE TESIS, de la Maestrante **Licenciada Sonia Maribel Florián Escobar**, (Postulante), inscrita con Registro Académico No. 201390203 y CUI: 1993 26347 2202, en la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos de esta Unidad Académica, como requisito previo a optar el grado de Maestra en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Oriente._____

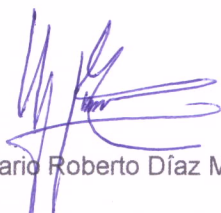
PRIMERO: Procedimos a efectuar el referido examen de conformidad con el NORMATIVO DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS, aprobado por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Oriente, en el Punto Vigésimo Sexto del Acta 11-2010, en la sesión celebrada el veintiocho de abril de dos mil diez._____

SEGUNDO: El examen privado de tesis fue oral y consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis intitulado: **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SEDES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN -MAGA- DE LA REGIÓN SURORIENTE DE GUATEMALA”**, elaborado por la postulante._____

TERCERO: El resultado del examen fue **APROBADO POR UNANIMIDAD** de votos, por los miembros del Jurado
Examinador. _____

CUARTO: El secretario dio lectura a la presente acta de examen privado de tesis. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente en el mismo lugar y fecha, siendo las dieciséis horas con treinta minutos. Damos fe.” Firmaron el acta el Maestro en Ciencias Mario Roberto Díaz Moscoso, Director del Departamento de Estudios de Postgrado, Doctor en Ciencias de la Administración Felipe Nery Agustín Hernández, Maestro en Artes Jaime René González Cambara y Licenciada Sonia Maribel Florián Escobar.

Para los efectos que a la interesada convengan, extendiendo y firmo la presente en dos hojas de papel bond, en la ciudad de Chiquimula, tres de marzo de dos mil veintiuno.


M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso

Director Departamento de Estudios de Postgrado

Centro Universitario de Oriente



D-TG-MGRH-042/2021

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Informe Final de Tesis de la maestrante **SONIA MARIBEL FLORIÁN ESCOBAR** titulado “**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS COLABORADORES DE LAS SEDES DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y ALIMENTACIÓN, -MAGA- DE LA REGIÓN SUR-ORIENTE DE GUATEMALA**”, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y Coordinador del departamento de Estudios de Postgrados de esta Unidad Académica. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como **Informe Final de Tesis** a Nivel de Postgrado, previo a obtener el título de **MAESTRA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, a veintidós de abril del dos mil veintiuno.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
DIRECTOR
CUNORI – USAC



AGRADECIMIENTOS

- A Dios: Por el don de la vida y su iluminación en todo momento.
- A mis padres: Manuel Antonio Florián Álvarez Q.E.P.D. mi estrella en el cielo, mi motor y motivación y Dina Escobar Gracia, por su apoyo incondicional y por ser la fuente que me inspira a esforzarme cada día.
- A mis hermanos: Iván, Luis, Silvia y Dinita, por sus consejos y cariño.
- A mi amigo: Oscarito Nájera, gracias por apoyarme incondicionalmente, que Dios lo bendiga.
- Al MAGA: Objeto de estudio, a sus autoridades, por permitirme realizar un aporte al trabajo que ejecutan.
- A mi asesora: M.Sc. Bianka Girón Campos, asesora de tesis, por su orientación y apoyo en la realización del presente trabajo y su valiosa amistad.
- A: M.Sc. René Solís, por su apoyo y amistad.
- A mis catedráticos: Dr. Nery Agustín, Dr. Hugo Arriola y Dr. Andrino, por compartir sus conocimientos.
- A mis compañeros: Lanny Sagastume, Zaydita Ramos, Carlos Ruedas, Gustavo Ramírez, por su amistad, cariño y apoyo en el camino recorrido.

RESUMEN

La modernización del Estado es una necesidad en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, esto implica la actualización en la gestión de las organizaciones públicas; para colaborar con el logro de este objetivo dentro del comportamiento se estudia la cultura y clima organizacional.

El origen de la presente investigación radica en la necesidad de contar con una metodología de abordaje de la cultura organizacional, a partir de la cultura actual y la incidencia en el clima organizacional, para su efectiva intervención.

En el caso específico, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, en las sedes de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa se determinaron causas que determinan un clima organizacional con dificultades para el logro de metas y objetivos, aspectos que están siendo influenciados por: a) falta de aspectos físicos y tangibles adecuados para el desempeño del trabajo, entre ellos, mobiliario y equipo, tecnología, reconocimientos y premios por rendimiento (artefactos); b) deficiencia en patrones de comportamiento practicados, como trabajo en equipo, valores, principios organizacionales y fomento de la disciplina; c) falta de valores y creencias positivas, integridad, responsabilidad y autonomía; d) poco acuerdo con los prejuicios básicos positivos arraigados, unanimidad de criterios para consensos, participación efectiva del personal; aspectos que en la presente investigación, constituyen la cultura organizacional.

Dentro de las técnicas de investigación utilizadas se mencionan: la observación, entrevista y encuesta puntual y objetiva, analizándola desde el punto de vista estadístico descriptivo e inferencial, para mayor soporte y confiabilidad; así mismo, el estudio se desarrolló bajo un enfoque correlacional, con el objeto de determinar si las subvariables e indicadores de la variable independiente "cultura organizacional" se relacionan con la variación de los indicadores de la variable dependiente "clima organizacional".

Los resultados obtenidos fueron sometidos a un análisis para determinar la incidencia de variables, la relación, interpretación y comparación, por medio de cálculos inferenciales y descriptivos, para dar respuesta a los objetivos de investigación; tomando en cuenta cálculos de respuesta múltiple, realizando un análisis descriptivo de los aspectos demográficos, en relación con las sub variables estudiadas.

Además, se realizó un análisis inferencial por medio del programa SPSS (versión 20), utilizando las variables cuantitativas continuas, medidas en escala de intervalos, por medio de un análisis comparativo, con la técnica paramétrica del coeficiente de correlación de K Pearson.

Para concluir el análisis de la información obtenida, se realizó la correlación entre las sub variables de cultura organizacional con la variable de clima organizacional, por medio de hipótesis planteadas para cada una de ellas, en el orden siguiente: “a mejores condiciones de los artefactos, mayor clima organizacional de los colaboradores”, “a mayores patrones de comportamiento practicados, mayor clima organizacional de los colaboradores”, “a mayores valores y creencias positivas, mayor clima organizacional de los colaboradores”, “a mayores prejuicios básicos positivos, mayor clima laboral de los colaboradores”; teniendo como punto de partida los rangos establecidos.

Por último, se correlacionaron las variables “cultura organizacional” y “clima organizacional” de los colaboradores de MAGA, tomando como referencia que a un nivel de significancia menor de 0.05 se "acepta" la hipótesis general de investigación planteada: “a mejor cultura organizacional, mayor clima organizacional de los colaboradores”; con la consideración anterior, la significancia bilateral de correlación fue de 0.000, siendo menor al alfa aplicada (0.01).

Palabras clave: cultura organizacional, clima organizacional.

ABSTRACT

The modernization of the State is a necessity in which all social and political sectors are in agreement, this implies the updating in the management of public organizations, to collaborate with the achievement of this objective within the human behavior we study the culture and climate organizational structure.

The origin of the present research lies in the need to have a methodology to approach the organizational culture, based on the current culture and the impact on the organizational climate, for effective intervention.

In the specific case, in the Ministry of Agriculture, Livestock and Food, in the headquarters of Jutiapa, Jalapa and Santa Rosa were determined causes of an organizational climate with difficulties for achievement of goals and objectives in estimated time what could be being influenced by: a) lack of physical and tangible aspects suitable for the performance of work, including furniture and equipment, technology, awards and performance awards (artifacts); b) deficiency in behavior patterns practiced, such as teamwork, values, organizational principles and discipline promotion; c) lack of positive values and beliefs, integrity, responsibility and autonomy; d) disagreement with entrenched positive basic prejudices, unanimity of consensus criteria, effective participation of staff; aspects that in the present investigation constitute the organizational culture.

Among the research techniques used, the following are mentioned: observation, interview and punctual and objective survey, analyzing it from the descriptive and inferential statistical point of view, for greater support and reliability; likewise, the study was developed under a correlational approach, in order to determine whether the subvariables and indicators of the independent variable "organizational culture" are related to the variation of the indicators of the dependent variable "climate organization".

The results were subjected to an analysis to determine the incidence of variables, the relationship, interpretation and comparison, by means of inferential and descriptive calculations to respond to the research objectives; taking into account multiple response calculations, making a descriptive analysis of the demographic aspects, in relation to the sub variables studied.

In addition, an inferential analysis was performed using the SPSS program (version 20) using continuous quantitative variables, measured in interval scale, using a comparative analysis harness the parametric technique of the K Pearson correlation coefficient. In order to conclude the analysis of the information obtained, the correlation between the sub-variables of organizational culture and

the organizational climate variable was made, by means of hypotheses proposed for each of them, in the following order: "to better conditions of the artifacts , Greater organizational climate of employees", greater behavior patterns practiced, greater organizational climate of employees, "higher values and positive beliefs, greater organizational climate of employees", "higher positive basic prejudices, greater working climate of the collaborators "; taking as its starting point the established ranges.

Finally, the variables "organizational" culture and "organizational climate" of the MAGA collaborators were correlated, taking as reference that at a level of significance lower than 0.05, the general hypothesis of research is "accepted": "A better organizational culture, a greater organizational climate of the collaborators "; with previous consideration, the bilateral correlation significance was 0.000 being lower than the applied alpha (0.01).

Key words: Organizational culture, organizational climate.

ÍNDICE

CONTENIDO

PÁGINA

Resumen	viii
Introducción	xviii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Sistematización del problema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivos	7
1.4.1 Generales	7
1.4.2 Específicos	7
1.5 Objeto de estudio	7
1.6 Delimitación del problema	8
1.6.1 Delimitación temporal	8
1.6.2 Delimitación geográfica	8
1.6.3 Delimitación institucional	8
1.6.4 Delimitación personal	8
1.6.5 Delimitación teórica	8
1.7 Hipótesis	9
1.7.1 Hipótesis general	9
1.7.2 Hipótesis específica	9

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el asunto	10
2.2 Cultura organizacional	11
2.3 Clima laboral	12
2.3.1 Relación entre cultura organizacional y clima laboral	14
2.4 Aporte explicativos de otros autores	15
2.5 Conceptos, categorías, leyes y postulados	16

2.5.1 Cultura organizacional	16
2.5.2 Clima organizacional	20
2.6 Toma de posesión del asunto	22
2.7 Aspectos referenciales	22
2.7.1 Base legal	23
2.7.2 Misión	23
2.7.3 Visión	23
2.7.4 Políticas	24

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación	25
3.2 Método	25
3.2.1 Observación	26
3.2.2 Formulación de hipótesis	26
3.2.3 Verificación o contrastación de hipótesis	26
3.3 Estadística	26
3.3.1 La escala tipo Likert	26
3.3.2 Coeficiente Alfa de Cronbach	27
3.3.3 Estadística descriptiva	28
3.4 Definición de población y muestra	29
3.4.1 Población	29
3.4.2 Muestra	20
3.4.3 Técnicas e Instrumentos	30
a. Observación	30
b. Entrevista	30
c. Encuesta	31
d. Técnicas de análisis de documentos	31
3.4.4 Instrumentos	31
a. Cuestionario	31
b. Guía de entrevista	31
3.5 Fuentes de información y estrategias de investigación	34
3.5.1 Fuentes de información	34
3.5.2 Estrategias	35
3.6 Conceptualización y operacionalización de variables e indicadores	37

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares	39
4.2 Análisis de la información general	40
4.3 Cultura organizacional	44
4.3.1 Artefactos	46
4.3.2 Patrones de comportamiento	49
4.3.3 Valores y creencias	52
4.3.4 Prejuicios básicos	55
4.4 Cultura organizacional y clima organizacional	57
Conclusiones	62
Recomendaciones	64
Referencias bibliográficas	65
Apéndices	71
Apéndice 1: Propuesta de fortalecimiento y mejora de la cultura organizacional centrado en el ciudadano	72
Apéndice 2: Instrumentos	89
Apéndice 3: Criterios de decisión para la medición de las subvariables de cultura organizacional	92

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA	PÁGINA
1. Estratos de la cultura organizacional	17

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO		PÁGINA
1.	Información descriptiva de clima organizacional	21
2.	Operacionalización de variables e indicadores, enero 2018	37

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
1. Escala de Likert para la medición de la variable cultura organizacional	27
2. Escala de Likert para la medición de la variable clima organizacional	27
3. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad	27
4. Escala para interpretar el coeficiente de correlación K-Pearson	28
5. Distribución de los colaboradores que fueron sujeto de estudio de acuerdo al puesto y renglón de contratación.	29
6. Criterios utilizados para la medición de la variable cultura organizacional	32
7. Criterios para la medición de la variable clima organizacional, enero 2018	33
8. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad	40
9. Coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de cultura organizacional y coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de clima organizacional	40
10. Distribución de los colaboradores por sede, según el género, enero 2018	41
11. Distribución de colaboradores por sede según la escolaridad enero 2018	42
12. Distribución de colaboradores por sede, según tipo de contratación y el puesto donde labora, enero de 2018	43
13. Apreciación de la cultura organizacional, según los colaboradores de las sedes del MAGA, en la región suroriente	45
14. Niveles de percepción de la subvariable artefacto, en las sedes del MAGA región suroriente	47
15. Grado de correlación entre la artefacto y clima organizacional	48
16. Niveles de percepción de la subvariable patrones de comportamiento, en las sedes del MAGA, región suroriente	50
17. Grado de correlación entre los patrones de comportamiento y clima organizacional.	51
18. Niveles de percepción de la subvariable valores y creencias, en las sedes del MAGA, región suroriente	52
19. Grado de correlación entre los valores y creencias y el clima organizacional.	54
20. Niveles de percepción de la subvariable prejuicios básicos en las sedes del maga, región suroriente	55
21. Grado de correlación entre prejuicios básicos y el clima organizacional	56
22. Grado de correlación entre cultura organizacional y el clima organizacional	57
23. Niveles de percepción por cada subvariables de la cultura organizacional y su correlación con el clima organizacional	59

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, temas como globalización, competitividad, productividad están siendo fuertemente analizados, no solo como conceptos, sino que se han desarrollados en la mayoría de instituciones, empresas y organizaciones que aspiran estar bajo esos estándares globales. Por lo tanto, las empresas que quieren ser más productivas y competitivas, deben desarrollar planes adecuados de producción, optimizando recursos materiales, etc. Sin embargo, se aconseja no descuidar el recurso humano; es necesario que este, además de lograr recibir una remuneración dentro de sus empresas, encuentre un lugar idóneo y apropiado en el cual pueda desarrollar sus capacidades y poder lograr un grado de satisfacción laboral indicado.

La cultura organizacional está directamente relacionada con el clima organizacional, es decir, que cuanto más fuerte sea la cultura en la organización, mejor será el clima organizacional de la institución. Una organización debe tomar en cuenta que para alcanzar los objetivos personales y organizacionales, es importante lograr un buen clima organizacional entre los colaboradores; existen varios elementos que influyen en un buen clima organizacional de un trabajador, como: la cultura dentro la institución, la cual se logra a través de la convivencia diaria entre ambas. El clima organizacional comprende “el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras”.

Disponer de una cultura agradable en la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan. El clima organizacional es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores.

Dadas las condiciones que anteceden, resultó necesario realizar un estudio que permitiera determinar los aspectos relacionados a la cultura organizacional en los colaboradores de las sedes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, de la región suroriente, en cuanto a la cultura organizacional, y establecer cuál es su relación con el clima organizacional, a fin de que ambas sean mejoradas, contribuyendo a brindar un mejor servicio a los usuarios de dichas sedes.

Se partió de la hipótesis general de investigación que estableció que **“A mejor características de cultura organizacional, mejor clima organizacional en el personal de MAGA”**; y su comprobación se realizó por medio de un estudio tipo correlacional.

El objetivo general del estudio constituyó en “Evaluar la relación entre cultura y clima organizacional en el personal de oficina del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - MAGA- de la región suroriente”, para la iniciativa de propuesta que contribuya a mejorar las necesidades antes mencionadas.

En el **Capítulo I** se detalla el planteamiento del problema, antecedentes y contexto, formulación y sistematización del problema, justificación, objetivos general y específicos, objeto de estudio, delimitación del problema y las hipótesis de investigación.

El **Capítulo II** comprende el marco teórico de la investigación, el cual se integra por la concepción general sobre el asunto, conceptos, categorías, leyes y postulados, aportes explicativos de otros autores, toma de posición sobre el asunto y aspectos referenciales de las sedes del MAGA.

En el **Capítulo III** se describe el diseño metodológico del estudio, el cual representa el tipo de investigación, método y estadísticas utilizadas, población, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, fuentes de información y estrategias de investigación, y la conceptualización y operacionalización de variables e indicadores.

El **Capítulo IV** detalla los resultados del estudio, desde el punto de vista de la estadística descriptiva y correlacional, con la cual se comprobaron las hipótesis de investigación y dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Este capítulo evidencia hallazgos de la investigación, que permitirán proponer soluciones y mejoras al problema planteado.

Finalmente, se establecen las conclusiones y recomendaciones del estudio, así como las fuentes bibliográficas consultadas, seguidas de apéndices, donde está incluida la propuesta para el objeto estudiado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes y contexto

Hoy día, las organizaciones buscan un continuo mejoramiento en el clima laboral, como parte esencial en la productividad laboral a través de la cualidad o propiedad del ambiente percibida o experimentada por los miembros de la organización, siendo premisa fundamental la cultura organizacional en el comportamiento de las personas y la organización.

Durante la década de los 80, según Schein (1988), el concepto cultura lo describe el autor como "La cultura empresarial y el liderazgo", siendo uno de los más significativos de esa década para el desarrollo teórico de la cultura organizacional.

Mientras que los primeros estudios de clima laboral datan alrededor del siglo XX, término introducido por Lewin (1951), antes nombrado: atmósfera, ambiente, estado de ánimo de la organización o clima psicológico. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por medir su naturaleza.

Se refiere a la percepción común o una reacción generalizada de personas ante una situación relacionada con el ambiente laboral. Por ello, puede haber un clima de satisfacción o insatisfacción, participación, trabajo en equipo o resistencia, desmotivación o desánimo, todo ello direccionado a incrementar la productividad y el rendimiento laboral.

Derivado de lo anterior, el clima en las organizaciones se debate en dos tipos: el psicológico y el organizacional, el primero estudia a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional (Koys y DeCottis, 1991).

Sin embargo, es probable que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo (Schneider, Parkington y Buxton, 1980).

Las organizaciones tienen una cultura propia como factor que influye en las prácticas y actitudes de los miembros, la cultura describe la parte del ambiente interno de una organización, es decir, supuestos: a) creencias y valores, muchas veces tácitos, que comparten sus miembros, distinguiéndolos de otras organizaciones, pues estos guían su

funcionamiento, afectando la forma en que las personas interpretan las circunstancias y sus esquemas para organizar y retener la información, que les permite enfocar sus actos: b) Patrones de comportamiento, c) Valores adoptados y declarados, las estrategias, objetivos, filosofías (justificaciones adoptadas), d) Supuestos básicos, (prejuicios) (Schein,1988).

A través del mejoramiento de un clima laboral se podrían renovar las prácticas de dirección que dan identidad, personalidad y destino a una organización, para el logro de sus fines económicos y sociales, dentro de los cuales sobresale una dimensión de la calidad en la cultura organizacional.

La cultura organizacional ejerce una significativa influencia en el clima en general, siendo traducida en el comportamiento, entre estos: la identidad de los miembros (trabajo, su puesto, su disciplina), énfasis de grupo (individuos aislados), perfil de la decisión, integración, control, tolerancia al riesgo, criterios de recompensa, tolerancia al conflicto, perfil de los medios y el enfoque de la organización.

En virtud de lo anterior, se hace referencia a la importancia de comprender como la cultura organizacional ejerce una significativa influencia en el clima laboral. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, determinando en gran parte su cultura y, en este sentido, la influencia en el ambiente laboral concluyente en la motivación, el desempeño.

Sin embargo, enfocados en las entidades gubernamentales con fines de servicio a la sociedad en general, la importancia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones, en este sentido, conocer y comprender la forma cómo los servidores públicos de una organización perciben su realidad laboral significa identificar áreas de bienestar o malestar y conflicto, y constituye un mecanismo esencial para implementar acciones e intervenciones necesarias.

Derivado de las situaciones anteriores, la cultura organizacional es un tema que cada día toma más importancia como conducta convencional de una sociedad influyente en una organización prestadora de servicio.

Por lo tanto, las organizaciones públicas tienen sus propias características, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - MAGA- como una institución del Estado, dedicada a la promoción del desarrollo productivo y comercial de la agricultura, enmarcado en la competitividad de la población. Como lo indica su PLAN ESTRATÉGICO ANUAL 2016-2020, es enfocado a metas y objetivos institucionales y se hace necesario invertir tiempo y recurso en el análisis de promover un buen clima organizacional.

Según Schein (2010), la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas y como se realizan las

comunicaciones. La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización.

Dentro del marco legal de Guatemala, las elecciones populares se postulan cada cuatro años, este suceso involucra la transición de gobierno, y con ello, cambios de directivos y la rescisión de contratos en el personal temporal, a diferencia del personal de oficina que cuentan con partida presupuestaria renglón 011 que gozan estabilidad laboral. El -MAGA- como institución de servicio a través de las 22 subsedes en cada departamento del país, cuenta con personal de oficina (directivo, administrativos, técnicos, secretarías, gestores de recursos humanos, coordinadores de programas, y de planificación, además de conserjes) así como personal temporal de trabajo en el campo.

Parte de la necesidad fundamental de abarcar un análisis tendiente a explicar ciertas características propias del aspecto del sector público, que definan el ambiente laboral, y la perspectiva de la cultura influyente en el clima organizacional existente, para la dirección en el trabajo orientado al logro de las metas y el desarrollo de la institución, relacionados con la cultura, puede facilitar o dificultar el entorno (adaptación) y lo interno (integración), lo que hace que exista un buen clima organizacional, es el equilibrio entre ambos.

Sin embargo, en esta medida se observaron problemas de un mal clima laboral, específicamente en el personal que labora en la oficina de subsedes, la posible causa podría ser: a) mala coordinación y comunicación, b) no hay trabajo en equipo, c) colaborador poco identificado con la institución, d) no existen parámetros de reconocimiento e) ausentismo, f) insatisfacción laboral, entre otros. Por lo que se estimó estudiar una muestra de 75 colaboradores públicos a través de 3 sedes departamentales en la Región IV, del sur-oriente del país, en los departamentos de Jutiapa, Jalapa, Santa Rosa (25 colaboradores en cada subsele) de -MAGA-.

Se presenta la problemática de incertidumbre de reconstrucción y la rescisión del personal por contrato bajo el renglón 029, lo que conlleva al procedimiento repetitivo de capacitación e inducción al nuevo personal, provocando que los programas no sean aprovechados, trabajo sin metas establecidas, imposición generalizada de la sede central de planes y programas de trabajo, la ausencia de manuales de inducción y capacitación, visión y misión desconocida, etc.

Por otra parte, el personal que goza estabilidad laboral se mantiene en su trabajo hasta llegar a la fase final, que es la jubilación, incluso más tiempo de lo recomendado por el gobierno de Guatemala, en algunos casos, personas de la tercera edad que han sido rotados de sus

puestos y que sus competencias no fueron desarrolladas y/o actualizadas ante el fenómeno de la tecnología, cada vez más sofisticada.

Según las estimaciones anteriores, es importante prestar atención al fortalecimiento de la institución pública del sector agrícola, a través de un acopio de información, con el fin de entender los fenómenos organizacionales de clima y cultura, manifestados a través de la actitud general resultante.

Un clima organizacional negativo se evidenciará por sus consecuencias como: altos índices de rotación, ausentismo, tortuguismo, pasividad, actitudes negativas, insatisfacción, bajo desempeño y poca productividad.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen acciones más allá de los intereses personales, lo que redundará, en el beneficio de toda la institución y en el desarrollo, así como en la calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, con certeza, más productivos.

A través de condiciones que se anticipan, se determina analizar cuáles son las debilidades que se tienen en el MAGA, en cuanto a las características y necesidades de clima organizacional, y determinar cuál es la relación que esta guarda con la cultura laboral, a fin de mejorarlo y contribuir de esta forma con el logro de metas y objetivos institucionales y el éxito en el puesto de dirección, para mejorar la gestión y la administración, y con ello, la calidad del servicio dado a sus clientes.

1.2 Formulación del problema

Ante las necesidades anteriormente expuestas, dentro del contexto y antecedentes se formuló el planteamiento del problema, por lo que se pretende investigar:

¿Cuál es la relación entre cultura y clima organizacional en el personal de oficina de las sub-sedes de la Región Sur-oriente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación?

1.2.1 Sistematización del problema

- a. ¿Cuál es la relación entre los artefactos y clima organizacional?
- b. ¿Cuál es la relación entre los patrones de comportamiento y clima organizacional?
- c. ¿Cuál es la relación entre los valores y creencias y el clima organizacional?
- d. ¿Cuál es la relación entre las presunciones básicas y clima organizacional?

1.3 Justificación

El estudio de la cultura y el clima organizacional es muy importante, pues como lo describe Shein (2010), “La cultura organizacional es la forma de pensar y hacer las cosas y el clima laboral como la percepción común o propiedad del ambiente que influyen en el comportamiento”.

De acuerdo con Mujica & Pérez (2007), el clima laboral es fundamental en todas las organizaciones que buscan un mejor ambiente laboral y así alcanzar aumento en la productividad sin perder de vista el talento humano, por lo que se traduce en satisfacción laboral, debido a menos variaciones, como el deterioro de ambiente, que podría causar la desmotivación y psicológicamente que el colaborador se retire de sus labores, influyendo la actitud de cumplir solamente con el tiempo de la jornada laboral, sin mayor esfuerzo e innovación.

Es importante ser previsor y evitar los efectos secundarios de un mal clima, entre estos: la desmotivación, estrés, desánimo ante al comportamiento con algunos compañeros, aburrimiento, consultas frecuentes al reloj, calendario de vacaciones, distracciones en redes sociales, críticas de la organización y de los colegas, adormecimiento en reuniones sin aportar, por el contrario; un colaborador satisfecho le resultará más fácil decidir en qué dirección orientar sus esfuerzos.

Además, es importante resaltar el tipo de clima organizacional que impera en el MAGA, a fin de poder estudiarlos y definir los cambios a seguir, en la búsqueda de instituciones más eficientes y orientadas al buen desempeño institucional, como lo describen Davis y Newstrom (1999): “Las acciones y el comportamiento de los integrantes de una organización, permite considerar la naturaleza que los individuos imponen en un trabajo efectivo”.

Para poder establecer el clima organizacional en las instituciones se hace necesario revisar cómo es la cultura organizacional, que permita visualizar la institucionalización de la misma, las creencias compartidas entre sus miembros.

Otro argumento a favor para el estudio del clima organizacional es la necesidad de identificar el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros y como este influye en la estructura de la organización y administración, según las reglas y normas, así como en la toma de decisiones, etc., como variables causales porque incluyen: las motivaciones, las actitudes, la comunicación (jefe y compañeros), las relaciones interpersonales, entre otros.

Por otra parte la cultura organizacional, constituye uno de los elementos a considerar en los procesos organizativos e institucionales, de gestión, cambio e innovación. Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos, como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo.

Quizás más importante aún, como fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio.

En las entidades gubernamentales como promotoras de servicio a la población, radica la importancia en otras investigaciones, debido a las consecuencias dentro del comportamiento organizacional. Como razón fundamental un buen clima laboral que permite incentivar a los colaboradores para que trabajen en forma motivada y entusiasta.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- como entidad encargada del desarrollo sustentable del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico, debe ejercer un buen clima organizacional en cada una de sus actividades para poder llevar a cabo la promoción y capacitación en extensión agrícola a la población del departamento que le compete con asesoría técnica.

Los procesos de capacitación y ejecución conllevan las interacciones interpersonales, un comportamiento negativo repercute con efectos estresantes que originan problemas a corto y largo plazo en la salud mental, como el agotamiento y la psicosis (un trastorno depresivo mayor). El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

Sin embargo, dentro del personal que presta sus servicios en la institución del MAGA, surgen situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad, ocio, desmotivación y ausentismo, lo cual repercute en el buen desempeño de los colaboradores. El aporte de esta investigación consistirá en determinar si existe relación entre cultura y clima laboral, con el fin de identificar

la importancia que la entidad le concede y se enfoca en los posibles factores del comportamiento organizacional.

A partir de estas necesidades se formulará una propuesta con los lineamientos y observaciones de los indicios que se obtengan en la investigación como posible solución para mejorar e implementar una buena cultura laboral que permita percibirse a través de un clima laboral saludable y que podrán adoptar en las demás sub-sedes así como otras instituciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la relación entre cultura y clima organizacional en el personal de oficina del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, para elaborar una propuesta que contribuya a mejorar las necesidades antes mencionadas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre artefacto y clima organizacional.
- Determinar la relación entre patrones de comportamiento y clima organizacional.
- Identificar la relación entre valores y creencias y clima organizacional.
- Determinar la relación entre presunciones y cultura organizacional.
- Diseñar una propuesta para mejorar la cultura organizacional y desarrollar un buen clima organizacional en el personal de oficina del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-.

1.5 Objeto de estudio

La cultura organizacional y su relación con el clima organizacional.

1.6 Delimitación del problema

1.6.1 Delimitación temporal

La investigación se realizó durante el período de tiempo comprendido entre el 15 de agosto de 2017 y finalizó el 31 de enero de 2018.

1.6.2 Delimitación geográfica

El estudio se efectuó en las cabeceras municipales de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa, en las instalaciones de subsedes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, -MAGA-.

1.6.3 Delimitación institucional

Subsedes de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, -MAGA-.

1.6.4 Delimitación personal

Personal de oficina: Directivos, personal administrativo, coordinadores, técnico y operativo que laboran en las subsedes del -MAGA-.

1.6.5 Delimitación teórica

Por su parte, Rosseau (1990) define la cultura como conjunto de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social, es decir, “expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, principios y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización”.

Chiavenato (2009), identifica el clima como “La calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento”.

Peterson y Spencer (1990), señalan que la cultura se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos, mientras que el clima se refiere a percepciones compartida sobre comportamientos del grupo.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

H1. A mejores características de cultura organizacional, mayor clima organizacional en el personal del MAGA.

1.7.2 Hipótesis específicas

H₁. A mejor artefacto, mejor clima organizacional.

H₂. A mejor patrones de comportamiento, mejor clima organizacional.

H₃. A mejor valores y creencias, mejor clima organizacional.

H₄. A mejor prejuicios básicos, mejor clima organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Concepción general sobre el asunto

Los diferentes estudios determinan la cultura organizacional como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Para Robbins (1999), describe que la cultura puede existir en toda la organización o bien en un departamento, división, sección o unidad. La idea es que la cultura influye en casi todo lo que sucede en la organización y aun cuando esta idea de cultura es intangible, siempre está presente y afecta todo lo que ocurre en una empresa.

Schein (2010), lo identifica como las creencias normativas, valores, y supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización. Entre este fenómeno con varios niveles de significados interrelacionados:

- Artefactos y patrones de comportamiento
- Valores y creencias normativas
- Supuestos básicos subyacentes (prejuicios)

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras, siendo un elemento principal que da origen a diferentes componentes que influyen en la administración del recurso humano.

De la cultura organizacional se derivan diferentes elementos; entre ellos, el clima interno en las organizaciones, la conducta de los colaboradores, proporcionando normas adecuadas de comportamiento, con el propósito que todos los integrantes se enfoquen en la misma dirección. Es por ello que las personas tienden a actuar según piensan, y aprenden a pensar de tal o cual manera, según el entorno cultural.

Las actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación.

Para Chiavenato (1990), presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". Mientras que García y Dolan (1997), definen la cultura como "la forma

característica de pensar y hacer las cosas”, siendo como el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Otra teoría argumenta que la cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. Es importante mencionar también, que una cultura organizacional muy fuerte conlleva a la identidad de los colaboradores, y por ende, la obtención de satisfacción laboral en cada colaborador creando un clima organizacional en armonía.

En ese orden, se hace referencia también al clima laboral como ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el autor Chiavenato (2009), describe como los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional ligado estrechamente al grado de motivación de los colaboradores, como cualidad o propiedad del ambiente que se percibe y se experimenta en la organización.

Toda organización se esfuerza para obtener de su recurso humano en un ambiente satisfactorio y motivado como generador de productividad; al respecto, entre los diferentes beneficios como necesidad fisiológicas que describe Maslow (1943), de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización.

2.2 Cultura organizacional

Ivancevich (2005), hace referencia “la cultura organizacional es el sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones”, manifestado en la forma de tratar a los clientes y colaboradores, grado de autonomía y/o libertad así como la lealtad de los colaboradores hacia la organización.

La cultura organizacional entonces, la describe el autor como las costumbres y normas de comportamiento, el cual repercute en el desempeño y productividad. Esto abarcaría de manera sistemática, los procesos inherentes a la organización, es decir, la concepción de valores y creencias compartidas por cada uno de los integrantes de las mismas.

El autor no describe ninguna cultura como la mejor, pero señala que para el desarrollo de los recursos humanos es importante una organización con valores que comparten la mayoría de los colaboradores, puesto que repercute en el comportamiento, productividad y expectativas de los mismos, como referencia en el desempeño.

En ese sentido, Werther y Davis (2008), señala que la cultura organizacional se refiere a “las creencias y valores que comparten los miembros que integran una organización, haciendo énfasis en sus costumbres y normas de comportamiento”.

Como lo plantea Chiavenato (2009), la única manera de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, es importante mencionar que los colaboradores muestran sus habilidades, conocimientos y experiencias; así como, principios, valores y características personales que contribuyen a alcanzar los resultados de la organización.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. Primero; crea diferencias entre una organización y las demás; segundo, conlleva un sentido de identidad para los miembros de una organización; tercero, facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo; cuarto, ayuda a mantener la unidad en la organización, y por último, la cultura sirve de guía, mecanismo de control, modela a las actitudes y el comportamiento de los empleados.

2.3 Clima laboral

Así como las personas tienen sus propias características que las diferencian de las demás, igualmente las organizaciones tienen sus propias características que la diferencian de las otras. El clima organizacional se puede definir como la personalidad o carácter del ambiente de la organización.

Los autores Reichers y Schneider (1991), definen clima como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”.

Koys & Decottis (1991) señalan dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma

directa o indirecta, influyen en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1990), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Bowen (1983).

Desde las características de la organización determinadas como percepciones, los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan), dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva, las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo, las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

Con base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider y Reichers, 1990). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1990).

Así, clima organizacional puede ser definido como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" según lo expresa Rousseau (1990).

2.3.1 Relación entre cultura organizacional y clima laboral

Schein (2010) considera que la cultura organizacional es el nivel más profundo de supuestos básicos y creencias que comparten los miembros de una organización y que operan inconscientemente para regular la acción colectiva. Esos elementos profundos, inconscientes y además compartidos especifican y uniformizan los modos colectivos de actuar. Por su parte, los modos de percibir suelen ser conscientes, manifiestos y medibles.

En dicha investigación se proporcionan los instrumentos para determinar la relación que corresponden las dos variables de estudio, la cultura de una organización como la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con los cuales opera y funciona. Por su parte, el clima organizacional, como la atmósfera dentro de la compañía “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los colaboradores sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros.

Abordado desde otro punto de vista, la cultura es un principio regulador más general y universal, el clima organizacional es un principio regulador particular y relativamente cambiante. El clima es una manifestación de algunos aspectos superficiales de la cultura (Martínez, 2004).

El propósito primordial es verificar la validez y pertinencia de los dos modelos, para manifestar estas relaciones; proponiendo algunos elementos mínimos que deberían tenerse en cuenta en este tipo de procesos dentro de los diferentes contextos.

Se enfatiza que la relación entre cultura organizacional y clima laboral no es un patrón que se cumple de manera estricta en todas las organizaciones, puesto que cada una posee recurso humano diferente, reglas, normas, valores y principios que las caracterizan.

Por lo anterior, la relación de estas variables, tomando en cuenta las particularidades por llevarse a cabo en una entidad gubernamental, identificamos la cultura organizacional como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, mientras el clima organizacional como las percepciones de los miembros respecto a la organización.

Se puede afirmar que el clima organizacional repercute en una mayor calidad en la vida del personal y, como consecuencia, se refleja en el comportamiento de los individuos de las organizaciones, siendo un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales pertinente de conocer, pero requiere a la vez identificar el estado del clima laboral que se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su satisfacción.

2.4 Aportes explicativa de otros autores

La realización de investigaciones sobre la cultura organizacional y el clima laboral aparece la significancia en diferentes campos, puesto que se han realizado en diferentes estudios, los cuales han generado disímiles resultados, de acuerdo a las particularidades de las organizaciones.

Al respecto, el autor Perozo (2003), en la investigación realizada sobre “clima y la cultura organizacional”, en Venezuela, toma en consideración la relación existente en estas variables en cada área universitaria, con el propósito de tomar acciones específicas para el aumento en la productividad.

A partir de ello, el autor agrega y compara que los empleados y oficinas de la empresa Coca Cola son diferentes al personal y oficinas de la empresa Pepsi Cola, aun cuando ambas se dedican a la producción de bebidas refrescantes. De igual forma, la Universidad Nacional Abierta y la Universidad del Zulia se dedican a la misma actividad, la educación, cada una tienen sensación, carácter y personalidad única que las diferencian y van más allá de sus estructuras y características físicas.

Por lo que identifica como el comportamiento organizacional han comenzado a reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. La importancia de la alta dirección ejerce el rol líder en el cambio en la cultura, la cual puede cambiarse mediante resoluciones de que distintas normas o conductas van a ser observadas.

Dentro del contexto de una institución universitaria, las autoridades pueden decretar que la calidad en los servicios académicos administrativos es lo primero ó que la atención de servicio

de calidad hacia los participantes es lo primero, todo esto para indicar al personal que deberían observarse nuevos valores, expectativas y comportamientos orientados a la calidad.

Además, el autor describe como la alta dirección de las instituciones puede también intentar cambiar la cultura mediante el liderazgo y el ejemplo, realizando ellos mismos actividades de atención directa a los estudiantes si el objetivo de las autoridades está orientada hacia nuevas normas y comportamientos con respecto a los estudiantes.

2.5 Conceptos, categorías, leyes y postulados

A través de las principales variables de la investigación, se realizó una revisión minuciosa de conceptos, categorías, leyes y postulados de cultura organizacional y clima laboral, desde el punto de vista de diferentes autores, así como el enfoque en la presente investigación.

2.5.1 Cultura organizacional

Para Chiavenato (2007), la cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido, el autor compara la cultura organizacional con un iceberg, ilustrando que en la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura.

Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos.

En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. La figura siguiente proporciona una explicación clara de los diversos estratos de la cultura organizacional, definidos de forma detallada en el modelo presentado:

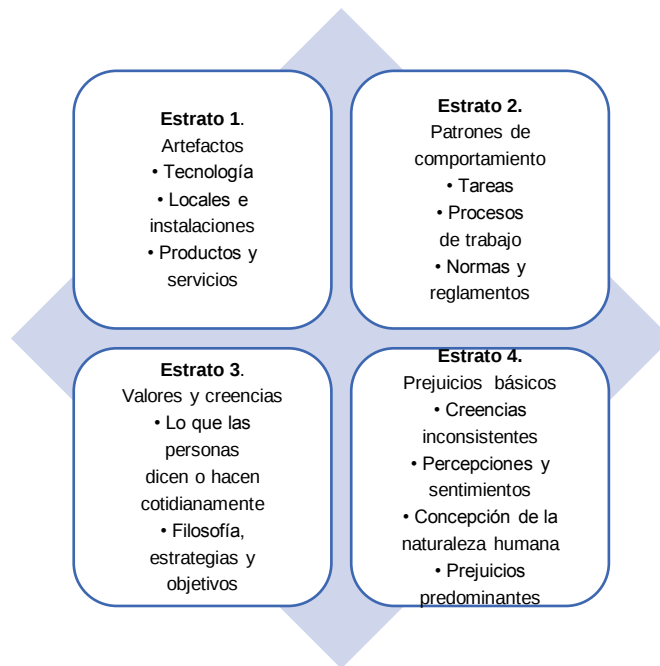


Figura 1. Estratos de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, basada en Chiavenato, (2007), Administración de recursos humanos.

a. Artefactos

Chiavenato (2007), plantea que el primer estrato es el más fácil de cambiar, pues está constituido por aspectos que se pueden ver, oír y sentir: instalaciones físicas, símbolos, rituales, tecnología, forma de tomar decisiones, forma en que se resuelven conflictos.

A disposición de los estratos, la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de prejuicios básicas), el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado. Según Shein (1988), los artefactos “son las estructuras y procesos organizacionales visibles, incluye el ambiente físico de la organización, estos fenómenos aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Son observables y tangibles y permiten estudiar la cultura existente en una empresa”.

b. Patrones de comportamiento

El autor, se refiere a los procesos de trabajo de una organización, haciendo énfasis a lo normado de manera formal:

- La manera de tratarse y dirigirse a otros
- Ceremonias, rituales, conductas regladas
- Prácticas de recursos humanos.

c. Valores y creencias

Estos son compartidos por los miembros de una organización, proveen de razones del por qué los individuos se comportan como se comportan. Las creencias y los valores son elementos importantes para la cultura organizacional.

-Valores: ofrecen la motivación para poner en marcha los patrones de conducta. Los códigos morales y éticos, y la filosofía de la organización son sistemas de valores y creencias.

-Códigos morales y éticos: determinan lo que está bien y está mal desde la perspectiva de la organización.

-Filosofía: creencias y valores más importantes según la dirección. Ofrecen un marco de referencia para la conducta de los sujetos.

-Creencias normativas: ofrecen perspectivas sobre la realidad (cómo deberían ser las cosas).

-Conscientes: ofrecen una justificación cognitiva, racional, a los patrones de conducta.

d. Prejuicios básicos

Es la profundidad de los seres humanos, la persuasión con la que actúa de manera individual.

La cultura organizacional es una mezcla de varios elementos, tal y como se menciona en el modelo, representando la forma particular que funciona cada organización; por lo tanto, se hace énfasis en que la cultura organizacional constituye un pilar fundamental, fortaleciendo la forma integrada de manejar los principios, creencias y valores que la caracterizan.

Según Schein (1988), dentro de las dimensiones y tipos de cultura organizacional están las siguientes:

- Cultura de grupo

- Énfasis en los miembros de la organización
- Desarrollar un sentido de familia y lealtad
- Proteger los Evaluar la relación entre cultura y clima organizacional en el personal de oficina del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación - MAGA-, para la iniciativa de propuesta que contribuya a mejorar las necesidades antes mencionados.
- Desarrollar el compromiso de las personas

- **Cultura de desarrollo**

- Énfasis en la innovación y la creatividad
- Dinamismo en la provisión de servicios/producción
- Adaptabilidad
- Reconocimiento externo

- **Cultura jerárquica**

- Importancia de las reglas y normas
- Énfasis en el orden
- Formalización
- Estabilidad y seguridad en el puesto
- Documentación
- Roles claros

- **Cultura racional**

- Énfasis en el logro de objetivos y la realización de tareas
- Énfasis en la producción y su control
- Recompensas económicas

Considerando que hoy en día, es necesario que las organizaciones posean estructuras flexibles al cambio producido como consecuencia del aprendizaje de sus colaboradores, lo cual implica generar condiciones para promover equipos de alto rendimiento, resaltando que el aprendizaje en equipo genera valor al trabajo y adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia el alcance de metas y objetivos.

Se identificó el modelo descrito, el cual abarca todos los aspectos que comprenden a una persona y su entorno, como lo describe Chiavenato (2007), basado en los artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias; así como, prejuicios básicos de las personas, puntualizando en cada uno de manera detallada, con tal propósito se determinó la relación que estos aspectos poseen en el rendimiento laboral.

Así mismo, se puntualizó que este modelo enmarca todos los aspectos esenciales que se reflejan en una organización, como parte fundamental de la definición e identificación de la

cultura organizacional practicada, adaptándose a diferentes entornos laborales e incidiendo en aspectos particulares que influyen en la obtención de los resultados propuestos.

2.5.2 Clima organizacional

Es oportuno destacar la existencia de patrones sobre el clima laboral de los colaboradores de una organización, puntualizando en la importancia de ello, como factor influyente en el éxito de las mismas.

El clima organizacional está estrechamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, se puede definir como la estructura psicológica de las organizaciones, por lo que se está ligado a la personalidad o carácter del ambiente de la organización.

El clima de cualquier organización puede ser cambiante debido a las distintas situaciones que se presentan en la misma, si la motivación de los miembros es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes; cuando la motivación del personal es baja, por temores, frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo. Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, et al., 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980).

Con base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones generales sobre ella (Schneider y Snyder 1975). El clima organizacional puede ser definido como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas,

prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" Rousseau (1990) y Schneider & Reichers (1990). En el cuadro 1, se presentan la herramienta utilizada para el estudio.

Cuadro 1. Información descriptiva de clima organizacional

Autonomía	Percepción del trabajador acerca de la autodeterminación y responsabilidad necesaria en la toma de decisiones con respecto a procedimientos del trabajo, metas y prioridades.
Cohesión	Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.
Confianza	La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confidencia suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.
Presión	La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.
Apoyo	La percepción que tienen los miembros acerca del respaldo y tolerancia en el comportamiento dentro de la institución, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo
Reconocimiento	La percepción que tienen los miembros de la organización, con respecto a la recompensa que reciben, por su contribución a la empresa
Equidad	La percepción que los empleados tienen, acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.
Innovación	La percepción que se tiene acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en dónde tenga poco o nada de experiencia

Fuente: Elaboración propia basada en Koys y Decottis (1991).

2.6 Toma de posición del asunto

Para especificar el enfoque de la investigación, se realiza un análisis de los aspectos relacionados a la organización, recurso humano y aportes del estudio:

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA) de la República de Guatemala es el encargado de atender los asuntos concernientes al régimen jurídico que rige la producción agrícola, pecuaria e hidrobiológica, esta última en lo que le atañe, así como aquellas que tienen por objeto mejorar las condiciones alimenticias de la población, la sanidad agropecuaria y el desarrollo productivo nacional quien brinda un aporte significativo a la sociedad por medio de la contribución y asesoría técnica para alcanzar mejores condiciones de vida de los habitantes.

El objetivo general del Ministerio es contribuir al mejoramiento sostenido de la calidad de vida de la población que depende directa e indirectamente de la agricultura, a través del fomento de la competitividad, la atención a la agricultura campesina y el manejo y resguardo de los recursos naturales, en un clima favorable que propicie la acción coordinada de los diferentes entes involucrados ("Informe de Transición Política Institucional 2007-2008", 2008).

Comprendiendo el propósito primordial de la institución, el cual es contribuir con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos guatemaltecos, se realizó la investigación bajo un enfoque social, de las variables de cultura y clima organizacional, utilizando los instrumentos de Schein (1988) y Koys y Decottis (1991), respectivamente, considerando que es acorde a las particularidades del estudio evaluado.

Es oportuno resaltar que los resultados de la investigación brindarán un aporte significativo a otras instituciones del estado que se dedican a impulsar el desarrollo de la población, los cuales podrán ser tomados como base para futuros estudios en este y otros contextos.

2.7 Aspectos referenciales

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- es uno de los catorce ministerios que conforman el Organismo Ejecutivo del Gobierno de Guatemala, bajo la dirección del presidente de la República de Guatemala. Su misión es ser la entidad encargada de consensuar y administrar políticas que propicien el desarrollo sustentable del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico, a través de regulaciones claras y estables, acceso a recursos productivos, promoción de la empresarialidad, organización, competencia y modernización.

2.7.1 Base legal

A través del Decreto Gubernativo número 14, del 24 de agosto de 1871, se estableció un Ministerio de Fomento, adjudicándole como funciones la protección y mejora del comercio, agricultura, ganadería, artes, industrias, obras públicas, líneas telegráficas, caminos, puentes, puertos y además medios de comunicación. Este mismo Decreto suprimió el Consulado de Comercio, que venía desempeñando similares atribuciones (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, 2010).

Sin embargo el Decreto Legislativo No. 93, del 25 de abril de 1945, le llamó Ministerio de Agricultura, nombre que conservó hasta 1981. Fue el Decreto Legislativo No 51-81 de diciembre de 1981, el que dio la denominación actual al Ministerio de Agricultura y Alimentación (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, s/a).

2.7.2 Misión

“Somos una Institución del Estado, que fomenta el desarrollo rural integral a través de la transformación y modernización del sector agropecuario, forestal e hidrobiológico, desarrollando capacidades productivas, organizativas y comerciales para lograr la seguridad y soberanía alimentaria y competitividad con normas y regulaciones claras para el manejo de productos en el mercado nacional e internacional, garantizando la sostenibilidad de los recursos naturales” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, 2010).

2.7.3 Visión

“Ser una institución pública eficiente, eficaz y transparente que promueve el desarrollo sustentable y sostenible del sector, para que los productores agropecuarios, forestales e hidrobiológicos, obtengan un desarrollo rural integral a través del uso equitativo de los medios de producción y uso sostenible de los recursos naturales renovables, mejorando su calidad de vida, seguridad y soberanía alimentaria, y competitividad” (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, 2010).

2.7.4 Políticas

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (2010), con base en el Artículo 29 de la Ley del Organismo Ejecutivo, sus funciones son:

- Formular y ejecutar participativamente la política de desarrollo agropecuario, hidrobiológico y de uso sustentable de los recursos naturales renovables, todo ello de conformidad con la ley.
- Promover y velar por la aplicación de normas claras y estables en materia de las actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente.
- Definir la política de ordenamiento territorial y de utilización de las tierras nacionales y de reservas de la nación y promover la administración descentralizada en la ejecución de esta política; deberá velar por la instauración y aplicación eficaz de un sistema de normas jurídicas que definan con claridad los derechos y responsabilidades vinculadas a la posesión, uso, usufructo y, en general, la utilización de dichos bienes, mientras permanezcan bajo el dominio del Estado.
- Formular la política de servicios públicos agrícolas, pecuarios, hidrobiológicos, forestales y fitozoosanitarios y administrar descentralizadamente su ejecución.
- En coordinación con el Ministerio de Educación y la Comisión Nacional del Medio Ambiente, formular la política de educación agropecuaria y sobre medio ambiente, promoviendo la participación comunitaria.
- Promover en coordinación con las autoridades legalmente competentes, la política para el mejoramiento y modernización descentralizada del sistema guatemalteco de áreas protegidas, así como la formulación de políticas para el desarrollo y conservación del patrimonio natural del país.
- Diseñar, en coordinación con el Ministerio de Economía, las políticas de comercio exterior de productos agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.
- Impulsar el desarrollo empresarial de las organizaciones agropecuarias, forestales e hidrobiológicas para fomentar el desarrollo productivo y competitivo del país.
- Desarrollar mecanismos que contribuyan a la seguridad alimentaria de la población y ampliar y fortalecer los mecanismos de disponibilidad y acceso a la información estratégica a productores, comercializadores y consumidores.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es correlacional, conforme a los conceptos esbozados según Hernández et al., (2003). Los estudios correlacionales pretenden evaluar la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables, para determinar el grado de relación o asociación entre estas.

La investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, pero aporta los indicios sobre las posibles causas de un fenómeno, con el objetivo de determinar el grado en que las variaciones en uno o varios indicadores de la variable independiente “cultura” influyen en la variación de la dependiente clima laboral.

Al evaluar la cultura y el clima organizacional y su correlación, se sustentarán a través de las hipótesis que son sometidas a prueba, “en el grado de asociación se mide cada una de ellas para luego cuantificar y analizar la vinculación sustentadas en las hipótesis”.

Otra de las bondades de la investigación correlacional es el valor explicativo, aunque parcial, dentro de las dimensiones de las dos variables planteadas, aporta una relación explicativa para identificar posibles áreas de oportunidad o deficiencias, que permitirían aportar y optimizar el desarrollo en la organización.

Además, la investigación fue emprendida a través del enfoque mixto, de manera que la información recopilada pudiera desarrollar el estudio de variables desde un enfoque más amplio y profundo.

3.2 Método

Es a través del método hipotético-deductivo que se desarrolló esta investigación, este tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión

racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

3.2.1 Observación

Por medio de la observación permitirá desglosar el planteamiento del problema a investigar, que el presente estudio, tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al obtener datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas dentro del contexto teórico.

3.2.2 Formulación de hipótesis

Identificado el problema de investigación, procede la elaboración de las hipótesis de investigación, las cuales partieron de una hipótesis general, la cual fue planteada según el objeto de estudio. Dicha hipótesis supone que el clima laboral estaba siendo influenciado por el tipo cultura organizacional de los colaboradores de MAGA.

3.2.3 Verificación o contrastación de la hipótesis

A través de la verificación o contrastación, por medio de las técnicas e instrumentos de investigación, se podrá afirmar o rechazar las hipótesis planteadas.

3.3 Estadística

Se realizó a través de un enfoque mixto, que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, en una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema, o para responder a preguntas de investigación de un planteamiento del problema. Se usan métodos de los enfoques cuantitativo y cualitativo y pueden involucrar la conversión de datos cualitativos en cuantitativos y viceversa (Creswell y Plano, 2007).

3.3.1 La escala de Likert

En el cuestionario, el cual fue elaborado por un conjunto de ítems presentados en forma de juicio, ante el cual se solicitó la reacción del personal de MAGA, de las variables de estudio, en este caso, la cultura y clima organizacional, cada una con sus subvariables.

Dicha escala se presentó con valores de 1 a 5, las respuestas podrán tener dirección favorable y/o positiva y desfavorable y/o negativa, asignados de la siguiente forma:

- **Tabla 1. Escala de Likert para la medición de la variable cultura organizacional**

Descripción: Desfavorable y Negativa	Escala
Muy buena	1
Buena	2
Regular	3
Deficiente	4
Muy deficiente	5

Fuente: Elaboración propia (2017)

Descripción: Favorable y Positiva	Escala
Muy buena	5
Buena	4
Regular	3
Deficiente	2
Muy deficiente	1

- **Tabla 2. Escala de Likert para la medición de la variable clima organizacional**

Descripción: Desfavorable y Negativa	Escala
Siempre	1
Casi siempre	2
Algunas veces	3
Casi nunca	4
Nunca	5

Fuente: Elaboración propia (2017)

Descripción: Favorable y Positiva	Escala
Siempre	5
Casi siempre	4
Algunas veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

3.3.2 Coeficiente Alfa de Cronbach

Luego de la aplicación del trabajo de campo, tanto el instrumento de cultura como el de clima organizacional se les realizaron el análisis de coeficiente de alfa de cronbach, con el propósito de validar ambos instrumentos. Según Girón (2014) con el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 se comprueba si el instrumento de evaluación recopila la información defectuosa o válida, para su posterior saneamiento (Ver tabla 3).

Tabla 3. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad

Rangos	Niveles de Confiabilidad
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia, basado en Girón (2014).

3.3.3 Estadística descriptiva

Se utiliza en las variables cuantitativas, medidas en una escala de intervalos, y así como un análisis comparativo con la curva normal. La técnica paramétrica es el Coeficiente de Correlación de K Pearson.

De manera menos formal, se puede definir el coeficiente de correlación de Pearson como, un índice utilizado para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas, el análisis del coeficiente de correlación de K Pearson, es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas.

Estos valores que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores $r=1$ son indicadores de una correlación perfecta positiva. Para interpretar el coeficiente de correlación, se utilizó la escala propuesta en la siguiente tabla:

Tabla 4. Escala para interpretar el coeficiente de correlación K-Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Incorrelación
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Elaboración propia, basado en Girón (2014).

3.4 Definición de población y muestra

3.4.1 Población

Para Hernández et al., (2010) “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. En el presente estudio, la población está conformada por las 22 sedes de MAGA, uno en cada departamento del país de Guatemala.

Tabla 5. Distribución de los colaboradores que fueron sujeto de estudio de acuerdo al puesto y renglón de contratación.

RENGLÓN	PUESTO OFICIAL	TOTAL SUJETOS
011	Asesor profesional especializado IV	3
011	Técnico II	3
011	Trabajador operativo III	3
011	Técnico I	4
011	Oficinista I	3
011	Asesor profesional especializado III	4
011	Profesional I	7
011	Asesor profesional especializado I	5
022	Director técnico II	3
031	Bodeguero II	3
031	Peón vigilante IV	6
031	Operador de equipo	4
029	Profesional de planificación, seguimiento y evaluación	3
029	Profesional de apoyo tecnológico	3
29	Profesional de formación y capacitación	3
029	Profesional de mujer, juventud y niñez	3
029	Asistente administrativo	3
029	Profesional educadora para el hogar rural	3
029	Profesional apoyo en organizaciones campesinas	3
029	Profesional apoyo en organizaciones campesinas	3
029	Profesional apoyo en organizaciones campesinas	3
	Total	75

Fuente: Elaboración propia (2018)

La población objetivo de esta investigación, son colaboradores de las instituciones públicas, específicamente en las subsedes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-, la selección de este campo está conformado por 25 colaboradores de oficina entre ellos: directivos, administradores, coordinadores de programas y operativos, en cada sede departamental, siendo un total de 75 trabajadores, de los renglones 011, 022, 029, 031, con puestos y funciones similares en cada subselección dentro de la oficina, en los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa (Ver tabla 5).

3.4.2 Muestra

El universo son los 22 departamentos de país de Guatemala, en el que se tomará la muestra de 3 departamentos, cada departamento cuenta con 25 personas laborando en oficina de cada subselección, siendo un total de 75 colaboradores públicos.

3.4.3 Técnicas

a. Observación

Toda investigación como en las ciencias en general, debe implicar la utilización de procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles, susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones, adaptados al fenómeno a discutir. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica.

La observación permitió fundamentar la información necesaria y objetiva sobre las variables en estudio; con ella se pudo obtener información, aun cuando no exista el deseo de proporcionarla, siendo independiente de la capacidad y veracidad de las personas estudiadas.

La observación se realizó en forma individual, en las diferentes áreas de la sede de MAGA, siendo: directivo, administrativo, y operativo. Los hechos fueron captados tal y como se presentaban en el puesto de trabajo, estudiándose comportamientos, así como otros elementos que aportaron información valiosa al proceso de investigación.

b. Entrevista

A través de la entrevista estructurada de un formulario estandarizado, se obtuvo la información oportuna con relación a los diferentes grupos de la institución. En este caso,

dirigida a: directivos, administradores de cada departamento, coordinadores de programas y operativos de cada área específica.

Esta técnica permitió captar manifestaciones subjetivas de los entrevistados, indagando sobre acontecimientos pasados, presentes y/o futuros de las variables estudiadas, complementándose con la observación directa.

c. Encuesta

A través de este instrumento se buscó recopilar información de las actitudes, comportamientos, creencias y características de los colaboradores sujetos de estudio dentro de la institución. En esta técnica se utilizó el cuestionario, el cual a través de una escala tipo Likert, detalló información para ser cuantificada y procesada, para su análisis.

d. Técnica de análisis de documentos

Por medio de la recopilación y análisis de información relacionada al objeto de estudio, el cual consta de: documentos internos de la institución (manual de funciones, plan estratégico de las sedes departamentales, memorándums y circulares, libro control de asistencia del personal), libros, investigaciones, ensayos, prensa y artículos de revistas científicas de circulación nacional e internacional, tesis, documentos de circulación en internet, página oficial del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- así como todos aquellos que aportaron información relevante a la investigación.

Para la aplicación de esta técnica se vigiló que la información proviniera de fuentes confiables, que guardaran relación con el objeto de estudio, el contexto, así como la posición, tendencias e ideologías del autor o autores.

3.4.4 Instrumentos

a. Cuestionario

Se utilizó un cuestionario estructurado, este instrumento permitió registrar la información de forma rápida, además del orden y secuencia lógica para cuantificar y analizar la información solicitada de esta investigación, con preguntas claras y concisas para los informantes, estandarizando la información.

Para el diseño del instrumento, se inició a través del operacional de variables y sub-variables, se procedió la redacción correspondiente de los ítems, de los cuales se obtuvo la información interna y colectiva que sirve como base para el análisis en la emisión de

conclusiones y recomendaciones. Antes de realizar la administración definitiva de este instrumento, se realizó una prueba piloto para validar los distintos ítems.

Considerando que la investigación fue de tipo correlacional, se estructuraron dos cuestionarios, uno para evaluar la cultura organizacional y otro para evaluar el clima organizacional.

- **Cuestionario para evaluar la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es medible a través de 4 niveles: artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias y suposiciones básicos (prejuicios) que revela como un grupo percibe, piensa, siente y actúa, dirigido a los 75 sujetos de estudio en 20 preguntas cerradas, como se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6. Criterios utilizados para la medición de la variable cultura organizacional.

Criterio	Definición	Rangos
Cultura “muy débil”	Las características de “cultura” no han sido cubiertas, desconocen la historia y objetivos de la organización, no se identifican con la misma y no existe conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	20-40
Cultura “débil”	Las características de “cultura” han sido cubiertas pero en forma mínima, conocen poco la historia y objetivos de la organización, se identifican poco con la misma y existe escasa conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	41-60
Cultura “media”	Las características de “cultura” han sido cubiertas según las expectativas, conocen la historia y objetivos de la organización, se identifican con la misma y existe conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	61-80
Cultura “fuerte”	Las características de “cultura” han sido cubiertas y han sobrepasado las expectativas, Conocen ampliamente la historia y objetivos de la organización, existe alta identidad con la misma y fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	81-100

Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins y Coulter (2005).

- **Cuestionario para evaluar clima organizacional**

Dirigido a los colaboradores en los niveles de: directivo, administrativos, coordinadores de programas y operativos, del -MAGA- se realizaron 23 preguntas para la medición del tipo de clima laboral, y de información general, relevante para el estudio. En la tabla siete se muestran los criterios para la medición de la variable clima organizaiconal.

Tabla 7. Criterios para la medición de la variable clima organizacional, enero 2018.

Criterio	Definición	Rangos
Clima “muy débil”	El colaborador percibe un ambiente desagradable de dentro de la institución laboral.	23-46
Clima “débil”	El colaborador percibe un ambiente agradable, pero existen áreas donde se puede mejorar.	47-69
Clima “media”	El colaborador percibe un ambiente agradable donde puede desarrollar sus actividades diarias	70-92
Clima “fuerte”	El colaborador percibe un ambiente agradable para el desarrollo de sus actividades, existiendo condiciones que sobrepasan sus expectativas y facilitan ese desarrollo.	93-115

Fuente: Elaboración propia (2018).

Los indicadores cuantificables se agruparon en 8 epígrafes, en cada uno de los cuales se plantearon una serie de respuestas del personal, al cual se dirigió la encuesta, debía indicar su grado de “siempre” y “nunca”, presentados en una escala tipo Likert. Los aspectos evaluados fueron: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación.

Fue dirigido a colaboradores de oficina en los niveles de: directivo, administrativo, coordinador y operativo, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-.

La adaptación del cuestionario fue realizada a través de dos instrumentos. El primer instrumento incluye 4 niveles, que identifica los artefactos y patrones de comportamiento, el

valor y creencias, las suposiciones básicas (prejuicios) que revela el nivel más profundo de la cultura (Schein,1988).

El segundo instrumento para medir el clima organizacional de Koys & Decottis (1991), funciona suficientemente bien en las instituciones públicas, tal como lo demuestra el coeficiente de fiabilidad (0,929). Esto implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. Las escalas de clima organizacional funcionan adecuadamente bien en la muestra estudiada, tal como lo demuestran los coeficientes de fiabilidad de 8 escalas (de 0,64 a 0,86).

b. Guía de entrevista

Se utiliza una entrevista semi-estructurada, de antemano a la información relevante que se requiere conseguir, con preguntas abiertas que permitan entrelazar los temas de esta investigación con el objetivo de encauzar y apreciar las variables, la cual según Hernández (2010) “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)”.

La utilización de esta herramienta aporta información que, al ser contrastada, le proporciona mayor soporte y confiabilidad a la investigación. La guía de entrevista también permite homogeneizar la información, conocer diferentes puntos de vista y tener un panorama más amplio del objeto de estudio.

3.5 Fuentes de información y estrategias de investigación

3.5.1 Fuentes de información

Este estudio requiere del apoyo de datos que proporcionan las fuentes primarias y como se describe a continuación:

a. Fuentes primarias

Contienen información original, resultado de un trabajo intelectual. También conocidas como "directas", pues a través de éstas se obtuvieron datos de primera mano, que en este caso fue la información proporcionada por el personal directivo, administrativo y operativo

del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA-; a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos y guías, citados anteriormente.

b. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias emanaron de información ya procesada, contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización, en este caso: los documentos internos de la institución (manual de funciones, memorándums, planificación anual, controles de asistencia del personal, libros, guías de procedimientos, investigaciones, ensayos, prensa y artículos de revistas científicas de circulación nacional e internacional, tesis, documentos de circulación en internet).

3.5.2 Estrategias

De forma preliminar, el trabajo de campo para la recolección de datos, procesamiento, análisis e interpretación de resultados; requiriere de una serie de prácticas que facilitaron la extracción de la información, con soporte que la hacen más confiable y objetiva.

Procedimiento utilizado en el proceso de investigación:

Entrevista gestor de recursos humanos del MAGA: diagnóstico preliminar enfocado en detectar los problemas de la institución, para ser investigados desde el enfoque de recursos humanos.

Entrevista personal con el director del MAGA: a través del directivo se pudo solicitar el permiso respectivo para emprender el estudio en dicha institución, además, permitió abordar los resultados del diagnóstico preliminar.

Aplicación de la prueba piloto de los cuestionarios de cultura y clima organizacional:

Para verificar que los instrumentos de estudio cumplieran con las condiciones de validez y confiabilidad, se aplicó la prueba piloto al 30% de la muestra (22 colaboradores), seleccionados al azar, en los cuatro niveles ocupacionales: directivo, administrativo, coordinador y operativo en el departamento de Jutiapa y Jalapa.

Luego de tener los datos del cuestionario de la prueba piloto, se vaciaron en una matriz, para calcular el Coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando el programa estadístico para las Ciencias Sociales SPSS versión 15.0.

Aplicación definitiva de los instrumentos: a través de la utilización de las diferentes estrategias para la obtención de información proporcionada, como fundamento de la confiabilidad y de análisis objetivo, se completó el trabajo en un 100% a los sujetos de estudio en los departamentos de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa.

3.6 Conceptualización y operación de variables e indicadores

Con base a los objetivos presentados en esta investigación, se realiza la siguiente operacionalización de variables e indicadores, que a continuación se describen:

Cuadro 2. Operacionalización de variables e indicadores, enero 2018.

Hipótesis	Variables	Sub-variables	Indicadores	Tipo
A mejor características de cultura laboral, mayor clima organizacional en el personal de MAGA	Cultura organizacional (independiente)	Artefactos	Características de reconocimientos y premios por la calidad de trabajo desempeñado. Características de publicidad interna y externa por las acciones desarrolladas en el área de trabajo. Características del mobiliario y equipo para desarrollar mi trabajo de manera oportuna. Característica de los avances tecnológicos disponibles para el desarrollo del trabajo. Características del organigrama en la organización.	Ordinal
		Patrones de comportamiento	Característica de compañerismo y disciplina. Característica para ingresar el área de trabajo por influencia interna o externa. Característica en las sanciones laborales al cometer una falta. Características del ambiente de trabajo, en valores y principios organizacionales. Características de promoción del trabajo en equipo.	Ordinal
		Valores y creencias	Características de conocimiento en la misión, visión y objetos de la organización. Características de responsabilidad y cumpliendo de lineamientos establecidos. Características del área de trabajo basado en la integridad. Características de autonomía para tomar decisiones relacionadas al trabajo. Características de identificarse como parte importante de la organización interna y externamente.	Ordinal
		Prejuicios	Característica de participación en reuniones de equipo	Ordinal

		Básicos	Características de costumbres y valores de los compañeros para la unanimidad de acuerdos. Características de la asignación de tareas de acuerdo al puesto. Características del área de trabajo que permita tener ascensos de acuerdo a las capacidades. Características del superior para tomar en cuenta sugerencias y opiniones en el marco de las funciones desempeñadas.	Ordinal
	Clima organizacional (Dependiente)	Autonomía	Nivel de decisión del modo de ejecutar el trabajo Propuestas propias de actividades de trabajo. Determinación en los estándares de ejecución del trabajo.	Ordinal
		Cohesión	Nivel de apoyo entre personas que trabajan en la entidad Nivel que las personas que trabajan en la subsede se llevan bien entre sí. Grado de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en la subsede.	Ordinal
		Confianza	El jefe es una persona de principios definidos Nivel de comunicación con el jefe para poder hablar abiertamente. Grado de compromiso y cumplimiento del jefe que adquiere con cada trabajador.	Ordinal
		Presión	Nivel de tiempo necesario para hacer el trabajo Nivel de tiempo relajado para trabajar.	Ordinal
		Apoyo	Nivel de ayuda del jefe cuando se necesite Grado de interés del jefe para que cada trabajador se desarrolle profesionalmente. Nivel de respaldo del jefe como aprendizaje de los propios errores.	Ordinal
		Reconocimiento	Grado de felicitación por un buen trabajo. Nivel de rendimiento se habla solo cuando se ha cometido un error. Grado que el jefe reconoce los puntos fuertes y los hace notar.	Ordinal
		Equidad	El trato es justo por parte Del jefe. Los objetivos que fija el jefe en el trabajo son razonables. El jefe no tiene favoritos	Ordinal
		Innovación	El jefe anima a desarrollar ideas propias El jefe anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas. El jefe "valora" las nuevas formas de hacer las cosas.	Ordinal

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Consideraciones preliminares

Luego de realizar la investigación bibliográfica sobre el tema, se procedió a efectuar el trabajo de campo, el cual consistió en la aplicación de dos tipos de cuestionarios estructurados; uno para medir las sub variables de la cultura organizacional y otro para medir las subvariables de clima organizacional, en los colaboradores del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- de la región suroriente.

Los cuestionarios fueron aplicados a un total de 75 colaboradores operativos y administrativos, entre ellos, 25 de cada una de las sedes de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa. Previo a entregarles los dos cuestionarios, se realizó una amplia socialización de los instrumentos, así como también de cada una de las sub variables incluidas en los mismos.

El cuestionario para abordar la cultura organizacional, lo integran 20 ítems, entre estos, cinco para medir cada una de las subvariable artefacto, patrones de comportamiento, valores y creencias y prejuicios básicos. Mientras tanto, el cuestionario para medir el clima organizacional, está conformado por 23 ítems, entre estos, tres para medir la subvariable autonomía, tres para cohesión, tres para confianza, dos para presión, tres para apoyo, tres para reconocimiento, tres para equidad y tres para innovación.

Luego de recolectados los datos se ingresaron los mismos de forma manual, utilizando el programa estadístico SPSS, en el cuál también se realizó la tabulación y análisis de resultados mediante utilización de tablas de frecuencias, para medir datos demográficos, tablas de contingencia para medir la incidencia de las diferentes sub variables estudiadas con relación a las diferentes variables demográficas. Así también, se utilizó el cálculo de correlación de K-Pearson para determinar el grado de correlación entre la variable independiente y la dependiente. Con el mismo cálculo de correlación de Pearson se logró comprobar las cuatro hipótesis planteadas.

Se presentan el análisis de confiabilidad, así como el descriptivo e inferencial a través de los resultados de la correlación entre las variables: cultura y clima organizacional, los cuales permitieron dar respuesta a los objetivos planteados, así como a las hipótesis correspondientes.

Luego de la aplicación de la prueba piloto, se les realizó el análisis de coeficiente de Alfa de Cronbach, con el propósito de validar ambos instrumentos. Con el índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 se comprueba si el instrumento de evaluación recopila la información defectuosa o válida, para su posterior saneamiento. En la tabla 8 se presentan las escalas para interpretar el coeficiente de confiabilidad.

Tabla 8. Escala para interpretar el coeficiente de confiabilidad

Rangos	Niveles de Confiabilidad
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: Elaboración propia (2018).

Tabla 9. Coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de cultura organizacional y Coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de clima organizacional.

Descripción	Alfa de Cronbach	N de elementos
Cultura organizacional	.825	20
Clima organizacional	.869	23

Fuente: Elaboración propia (2018).

De acuerdo a la tabla 9, se observan que en la prueba de confiabilidad para los instrumentos de cultura y clima organizacional, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.825 y 0.868 respectivamente, determinando que ambos instrumentos presentan un nivel de confianza “muy alto”.

4.2 Análisis de la información general

La información obtenida en la primera parte de los cuestionarios, articulada a las variables de cultura y clima organizacional como recopilación de información sobre las variables de cultura y clima organizacional, también sirvió para obtener información demográfica de los colaboradores respecto al puesto que desempeñan, sede en la que laboran, escolaridad, rango de edad, región presupuestario; así como, género y tiempo de servicio en la organización.

a. Género por sede

En referencia a lo antes citado, es importante dar a conocer de forma detallada el género según la sede, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10. Distribución de colaboradores del MAGA por sede, según el género , enero 2018

Genero	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Femenino	8	9	10	27
	32.0%	36.0%	40.0%	36.0%
Masculino	17	16	15	48
	68.0%	64.0%	60.0%	64.0%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 15.0)

Según la tabla No. 10, se determina que en la distribución de los colaboradores según el género, es predominante el género masculino, con un 64%, siendo el restante (36 %) del género femenino, esta situación está definida por el tipo de actividad que se desarrolla en cada sede, actividades extensión rural, que son mayormente afines al género masculino. Cómo se observa en las tres sedes, porcentajes arriba del 60% de colaboradores pertenecen al género masculino.

b. Escolaridad por sede

Con referencia a la información recopilada, pudo establecerse la escolaridad de los colaboradores en función de cada sede:

Tabla 11. Distribución de colaboradores del MAGA por sede, según la escolaridad enero 2018

Escolaridad	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	Jutiapa
Primaria	2	3	0	5
	8.0%	12.0%	.0%	6.7%
Básico	0	0	2	2
	.0%	.0%	8.0%	2.7%
Diversificado	8	11	10	29
	32.0%	44.0%	40.0%	38.7%
Universitario	15	11	13	39
	60.0%	44.0%	52.0%	52.0%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 1.5)

Según la tabla 11, el 52% de los colaboradores cuentan con estudios a nivel universitario y un 38% con estudios a nivel diversificado, lo que determina que las tres sedes cuentan con el perfil adecuado de los colaboradores en cuanto a preparación académica, para el desempeño de actividades que requieren un nivel específico de conocimientos; sin embargo, existe un 6.7% con un nivel de escolaridad de primaria, y un 2.7 % con un nivel básico, en colaboradores que se encuentran en funciones operativas, de mantenimiento y funciones administrativas, como encargados de bodegas, guardianes y pilotos.

c. Tipo de contratación por sede y puesto

Considerando que el tipo de contratación del personal, podía ser un factor incidente en las variables en estudio, fue necesario cuantificar la información proporcionada en este aspecto:

Tabla 12. Distribución de colaboradores por sede, según tipo de contratación y el puesto donde labora enero 2018

Sede			Tipo de Contrato				Total
			029	022	011	031	
Jutiapa	Puesto	Técnico	6	0	7	3	16
			37.5%	.0%	43.8%	18.8%	100.0%
		Profesional	1	2	6	0	9
			11.1%	22.2%	66.7%	.0%	100.0%
	Total		7	2	13	3	25
			28.0%	8.0%	52.0%	12.0%	100.0%
Jalapa	Puesto	Técnico	7	2	5	5	19
			36.8%	10.5%	26.3%	26.3%	100.0%
		Profesional	2	0	3	1	6
			33.3%	.0%	50.0%	16.7%	100.0%
	Total		9	2	8	6	25
			36.0%	8.0%	32.0%	24.0%	100.0%
Santa Rosa	Puesto	Técnico	2		7	5	14
			14.3%		50.0%	35.7%	100.0%
		Profesional	8		3	0	11
			72.7%		27.3%	.0%	100.0%
	Total		10		10	5	25
			40.0%		40.0%	20.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, enero (2018).

De acuerdo a la tabla 12, en el departamento de Jutiapa la mayor población de colaboradores, se encuentra contratada bajo el renglón presupuestario 011, siendo estos el 52 %, distribuidos en técnicos y profesionales, con 43.8 y 66.7 %, respectivamente; además, se observa que un 28 % de colaboradores se encuentran contratados bajo el renglón 029, siendo representativo el 37% en el puesto de técnico, denominado como prestador de servicios que no representa relación laboral ni ningún tipo de beneficio económico adicional. Situado en el margen minoritario con 12% el renglón 031 y 8% el renglón 022.

La contratación bajo los renglones analizados es favorable, pues el porcentaje más alto se encuentra en el renglón 011 con 52%, siendo este generador de seguridad, tranquilidad y estabilidad laboral para que el colaborador desarrolle su máxima productividad, y cuente con los beneficios por derecho a todas las prestaciones de ley como: el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), Bono 14, Aguinaldo, vacaciones e indemnización; mientras que, el 28% es prestador de servicio técnico y profesional y un total de 20% que se localiza como relación laboral temporal.

En el departamento de Jalapa, con un 36% predomina la contratación bajo el renglón 029, seguido de un 32% del renglón 011, en el puesto de técnico existe un 36.8% en el tipo de contratación 029, un 26.3% de colaboradores contratado bajo el renglón 011, así como un 26.33 contratado en el renglón 031. En el puesto para profesionales se observa que un 50% de los colaboradores se encuentran contratados bajo el renglón 011, sin embargo un 33.33% se encuentra contratado bajo el renglón 029.

En el departamento de Santa Rosa, en el puesto de técnico se observa un 50 % de los colaboradores contratados bajo el renglón 011, y 35.7% bajo el renglón 031, sin embargo, llama la atención como en los puestos profesionales el 73 % de los colaboradores se encuentran contratados bajo el renglón 011.

Para los 3 departamentos, es de analizar que porcentajes considerables se encuentran contratados bajo el renglón 029 y 031, siendo estos contratos que no cuentan con beneficios adicionales al salario, contratos que crean inestabilidad laboral en el colaborador, no generan una jubilación; el contar con este grupo de profesionales y técnicos bajo este régimen de contratación, es perjudicial para la institución, se genera un ambiente laboral cortoplacista, y no permite al colaborador empoderarse de las políticas y estrategias del ministerio.

Para los departamentos de Santa Rosa y Jalapa los porcentajes son más críticos, los colaboradores se encuentran en renglones temporales, siendo un total de 60% y un 68% respectivamente, esto no beneficia al clima organizacional, ya que no generan compromiso y estabilidad y no se empoderan de la visión y misión.

4.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional, tal y como se ha mencionado, está integrada por las subvariables siguientes: artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias, y prejuicios básicos.

Para el desarrollo de un análisis objetivo, se consideró necesario puntualizar en el concepto de cultura organizacional fuerte: conocimiento de la historia y objetivos de la organización, identificación con la misma y conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

Es importante señalar que la cultura organizacional no es estática, puede modificarse en el transcurso del tiempo, a través de acciones para fortalecerla y lograr su estandarización a un nivel muy fuerte, donde todos los colaboradores conozcan ampliamente la historia y objetivos, y exista fuerte conexión entre los valores compartidos que influye en el comportamiento .

Tomando en cuenta los aspectos anteriores, se estableció la percepción de los colaboradores en relación a la cultura organizacional en las sedes departamentales del MAGA, en la región suroriente, para determinar diferencias entre cada uno como un aspecto importante para el análisis del mismo.

Tabla 13. Apreciación de la cultura organizacional según los colaboradores de las sedes del MAGA, en la región suroriente

Cultura Organizacional	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Débil	4	1	7	12
	16.0%	4.0%	28.0%	16.0%
Media	15	17	15	47
	60.0%	68.0%	60.0%	62.7%
Fuerte	6	7	3	16
	24.0%	28.0%	12.0%	21.3%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, enero 2018.

De acuerdo a la tabla 13, el 62.7% de los colaboradores ubican a la cultura organizacional en la categoría “Media”, lo cual evidencia que los aspectos de la cultura han sido cubiertas según las expectativas, conocen la historia y objetivos de la organización, se identifican con la misma y existe conexión entre los valores compartidos y el comportamiento, se observa como en las tres sedes departamentales arriba del 60 % de colaboradores perciben la cultura en este nivel.

El 21.3% de los colaboradores, ubican a la cultura organizacional en la categoría “Fuerte”, lo que indica que los aspectos que hacen una cultura organizacional han sido cubiertas y han sobrepasado las expectativas. Conocen ampliamente la historia y objetivos de la organización, existe alta identidad con la misma y fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento. Este porcentaje está siendo influenciado por las sedes de Jalapa y Jutiapa, con un 28% y 24 % respectivamente

En la situación anterior, los colaboradores están identificados con la institución, sentido de pertenencia y compromiso. Este grupo de colaboradores que ubica a la cultura organizacional en este porcentaje, basan su opinión específicamente la estructura orgánica, es decir, el nivel de organización que poseen las sedes está bien definido, se fomenta la disciplina entre los colaboradores, los colaboradores siguen los lineamientos definidos por la institución, la participación es activa en reuniones de equipo de trabajo, aspecto que favorece de forma positiva a la institución para el desarrollo de sus metas y objetivos de cada una de las sedes.

Sin embargo, existe un 16% de colaboradores que perciben que existe una cultura organizacional débil, es decir, los aspectos que forma la cultura organizacional están presentes o se desarrollan pero en forma mínima, conocen poco de la historia y objetivos de la organización, tienen escasa conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

El porcentaje de colaboradores en este nivel está siendo influenciado por las sedes de Santa Rosa y Jutiapa, con un 28% y 16% respectivamente, siendo un resultado desfavorable, que afecta de forma negativa, al manifestar con el entorno, personal no identificados con la institución, sin sentido de pertenencia ni compromiso.

4.3.1 Artefactos

a. Análisis descriptivo

Los artefactos están integrados por: reconocimientos o premios otorgados, calidad de mobiliario y equipo, y avances tecnológicos, partiendo de la cultura fomentada en la organización, la cual es promovida por medio de un ambiente de servicio, trabajo y armonía.

Para la evaluación de la subvariable “Artefactos” se utilizó el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en las sedes del MAGA, región suroriente, de acuerdo a la tabla 1 del apéndice 3; donde se evaluaron acciones como el otorgamiento de reconocimientos y premios por la calidad de trabajo desempeñado, la publicación interna y externa de las acciones desarrolladas en el área de trabajo, el mobiliario y equipo con que cuenta el personal aporta en un mejor desarrollo el trabajo de los colaboradores, la tecnología usada en cada una de las sedes ayuda a desarrollar de una mejor manera el trabajo de cada colaborador, la estructura organizacional define la eficiencia del trabajo

En este sentido, se consideró necesario determinar el nivel de percepción de la cultura organizacional en relación a los artefactos, según la percepción de los colaboradores de las sedes del MAGA, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

Tabla 14. Niveles de percepción de la subvariable “artefacto”, en las sedes del MAGA, región suroriente

ARTEFACTO	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Débil	12	9	17	38
	48.0%	36.0%	68.0%	50.7%
Media	9	13	6	28
	36.0%	52.0%	24.0%	37.3%
Fuerte	4	3	2	9
	16.0%	12.0%	8.0%	12.0%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, enero 2018.

De acuerdo a la tabla 14, un 50.7% de colaboradores de las sedes del MAGA, región suroriente, posicionan a la subvariable “artefacto” en la categoría “Débil”, es decir que las condiciones relacionadas con esta variable han sido cubiertas pero en forma mínima, afectando la cultura en acciones de reconocer el trabajo de calidad que desarrollan, así como en situaciones como el mobiliario y equipo en mal estado y en los accesos de los avances tecnológicos que permite desarrollar el trabajo de manera oportuna. La estructura orgánica (organigrama) está definida de manera formal en la organización.

En este contexto, el resultado está siendo influenciado por las sedes de Santa Rosa y Jutiapa, en un 68 y 48% respectivamente, en menor cantidad la sede de Jalapa con un 36%.

Así mismo, un 37.3% de los colaboradores, perciben que las condiciones en relación a los artefactos, en cada una de las sedes es “Media”, es decir, las condiciones que caracterizan a esta variable, se manifiestan como aceptables, cubiertas según las expectativas de los colaboradores. Aunque las condiciones físicas de la institución se encuentren “débiles” para el desarrollo, se hace énfasis que algunas oficinas no cuentan con el mobiliario en buen estado, el equipo y tecnología son obsoleto; además de no brindar reconocimientos intrínsecos o extrínsecos por la calidad del trabajo desempeñado, aspectos que se consideran necesarios para la práctica óptima de las funciones encomendadas, según las funciones de cada colaborador.

Sin embargo, un 16% de los colaboradores de Jutiapa perciben que las condiciones en relación a los artefactos se encuentran en la categoría “Fuerte”, es decir, que los aspectos relacionados con esta variable se manifiestan, se perciben cubiertas y sobrepasan las

expectativas de los colaboradores, por lo tanto dichas acciones influyen en el ambiente por ser reconocidos interna y externamente y premiados por la calidad del trabajo que desempeñan. Contar con este grupo de colaboradores posicionado en este nivel beneficia a la institución, permite acciones apropiadas para el alcance de los objetivos y metas de la institución de forma comprometida.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la subvariable “artefacto” relacionada con el “clima organizacional” da respuesta a la hipótesis de investigación planteada:

H₁: A mejor condiciones de artefactos, mejor clima organizacional.

Tabla 15. Grado de correlación entre artefactos y clima organizacional

VARIABLES		ARTEFACTO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Artefactos	Correlación de Pearson	1	.517(**)
	Significación (bilateral)		.000
	N	75	75
Clima organizacional	Correlación de Pearson	.517(**)	1
	Significación (bilateral)	.000	
	N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018

De acuerdo a lo reflejado en la tabla 15, tomando en consideración que a un nivel de significancia de 0.01 se **“acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejor condición de artefacto, mejor será el clima organizacional”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

Esto indica que las condiciones de una infraestructura idónea, no afectan ni interfieren en las actividades laborales, es decir que no es preponderante, aunque se mejore la repercusión es moderada.

El grado de correlación de 0.517 **“positiva moderada”**, significa que en la medida que se mejoren o se disminuyan aspectos como reconocimientos, premios a cada colaborador que

desarrolle de una excelente forma su trabajo, la calidad del mobiliario y equipo, incorporación de avances tecnológicos, influyen moderadamente en el clima de la organización, viéndose reflejado en las actividades y funciones laborales de los colaboradores de las sedes del MAGA, región suroriente.

En ese contexto, es importante hacer énfasis que al facilitar las condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones, así como mantener motivado al personal brindando reconocimientos y premios, la organización obtendrá beneficios, logrando un mejor desempeño en las actividades con motivación, satisfacción, responsabilidad y calidad.

4.3.2 Patrones de comportamiento

a. Análisis descriptivo

Los patrones de comportamiento están conformados por: valores, principios organizacionales, disciplina y el trabajo en equipo en la organización, haciendo énfasis a lo normado de manera formal, dentro del cual está comprendido, la manera de tratarse y dirigirse a otros, ceremonias, rituales, conductas regladas y prácticas de recursos humanos.

Para la evaluación de la subvariable “patrones de comportamiento” se utiliza el criterio de decisión para determinar el nivel de percepción de los colaboradores en las sedes del MAGA, región suroriente, de acuerdo a la tabla 2 del apéndice 3, donde se evaluó si entre compañeros de trabajo se fomenta la disciplina, si para ingresar a laborar a la institución es necesaria una recomendación o influencia externa, además se investigó si existe algún tipo de sanción laboral por faltas cometidas, si existe un mecanismo para fomentar ambientes de armonía y tranquilidad respetando los valores y principios y por último se evaluó si dentro de la institución se promueve el trabajo en equipo.

Partiendo de lo anterior, se consideró necesario determinar el nivel de percepción de la cultura organizacional en relación a los patrones de comportamiento, según la percepción de los colaboradores de las sedes del MAGA, partiendo que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

Tabla 16. Niveles de percepción de la subvariable “patrones de comportamiento”, en las sedes del MAGA, región suroriente

PATRONES DE COMPORTAMIENTO	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Débil	8	8	10	26
	32.0%	32.0%	40.0%	34.7%
Media	10	10	11	31
	40.0%	40.0%	44.0%	41.3%
Fuerte	7	7	4	18
	28.0%	28.0%	16.0%	24.0%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia, enero 2018.

En relación a los niveles de percepción de los aspectos relacionados con los patrones de comportamiento, según la tabla 16, el 41.3 % de los colaboradores de las sedes del MAGA manifiestan que se encuentran en un nivel “Medio”, es decir, que el fomento a la disciplina y las sanciones laborales al cometer una falta, manifiesta un ambiente de armonía y tranquilidad, según las expectativas de este grupo de colaboradores. Sin embargo, existe un 34.7 % de colaboradores que perciben los aspectos relacionados a los patrones de comportamiento como “Débiles” siendo el resultado mínimo, es decir, que los aspectos como la disciplina, sanciones, trabajo en equipo, ambiente en armonía y tranquilidad no se están aplicando de acuerdo a los valores y principios organizacionales; el contar con este grupo de colaboradores con esta percepción es perjudicial para la institución, pues son acciones que debilitan el orden, ambiente laboral reincide en comparaciones y la mala interpretación de influencia, formando una cultura organizacional deficiente.

Para la organización contar con un 24% de colaboradores, percibiendo que los aspectos relacionados con los patrones de comportamiento son “Fuertes” es muy favorable, es decir, que este grupo se encuentra satisfecho y la variable sobrepasa sus expectativas, en acciones como la disciplina, el trabajo en equipo, las sanciones, ambiente en armonía y tranquilidad, acciones que generan un ambiente apropiado para el desarrollo de sus actividades y responsabilidades, logrando los objetivos institucionales eficaz y eficientemente.

Haciendo énfasis en los elementos que conforman la cultura organizacional; los patrones de comportamiento, se consideran influyentes en los resultados obtenidos, destacando que pueden ser manejados en ocasiones con algunas dificultades en la integración en los equipos de trabajo, debido a las diferentes procedencias y personalidades de los miembros.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable “patrones de comportamiento” relacionada con el “clima organizacional” da respuesta a la hipótesis de investigación planteada:

H2. A mejores patrones de comportamiento practicados, mejor clima organizacional

Tabla 17. Grado de Correlación entre los patrones de comportamiento y clima organizacional

VARIABLES		PATRONES DE COMPORTAMIENTO	CLIMA ORGANIZACIONAL
Patrones de comportamiento	Correlación de Pearson	1	.569(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	75	75
Clima organizacional	Correlación de Pearson	.569(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018.

De acuerdo a lo reflejado en la tabla 17, tomando en consideración que a un nivel de significancia de 0.01 se **“acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejores patrones de comportamiento, mejor será el clima organizacional”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.569 **“positiva moderada”**, significa que en la medida que se mejoren o disminuya los aspectos de disciplina entre los compañeros de trabajo y las sanciones laborales al cometer una falta, el ambiente de trabajo se percibirá en armonía y tranquilo, fomentado el trabajo en equipo, interviniendo moderadamente en el clima de la organización, siendo positivo en el desarrollo de las actividades y funciones laborales de los colaboradores de las sedes del MAGA, región suroriente.

En ese contexto, es importante hacer énfasis que al facilitar las condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones, así como mantener e implementar una estrategia de mejora continua en todas las acciones de trabajo en equipo que se lleven a cabo; de acuerdo a los resultados estadísticos generados, es necesario fomentar la calidad y eficiencia en las funciones desarrolladas.

4.3.3 Valores y creencias

a. Análisis descriptivo

Los valores y creencias están conformados y compartidos por los miembros de una organización, proveen las razones del por qué los individuos se comportan como se comportan. Las creencias y los valores son elementos importantes para la cultura organizacional. Los valores ofrecen la motivación para poner en marcha los patrones de conducta. Los códigos morales y éticos, y la filosofía de la organización son sistemas de valores y creencias. Las creencias ofrecen perspectivas sobre la realidad (cómo deberían ser las cosas).

Para la evaluación de la subvariable “valores y creencias” se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en las sedes del MAGA, región suroriente, de acuerdo a la tabla 3 del apéndice 3, donde se evaluó en los colaboradores el conocimiento de la misión, visión y objetos de la organización, si los colaboradores realizan el trabajo con responsabilidad, cumpliendo los lineamientos establecidos, si la forma de actuar dentro de la instalación es con rectitud e integridad, si los colaboradores tienen autonomía para tomar decisiones relacionadas al trabajo y si los colaboradores se identifican como parte importante de la organización interna y externamente.

Partiendo de lo anterior, se consideró necesario determinar el nivel de percepción de la cultura organizacional en relación a los valores y creencias, según la percepción de los colaboradores de las sedes del MAGA, identificando que éste puede ser uno de los aspectos influyentes en los resultados obtenidos.

Tabla 18. Niveles de percepción de la subvariable “valores y creencias”, en las sedes del MAGA, región suroriente

VALORES Y CREENCIAS	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Débil	2	0	5	7
	8.0%	.0%	20.0%	9.3%
Media	7	6	7	20
	28.0%	24.0%	28.0%	26.7%
Fuerte	16	19	13	48
	64.0%	76.0%	52.0%	64.0%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018.

De acuerdo a la tabla 18, el 64 % de los colaboradores posicionan los aspectos relacionados con la variable “valores y creencias” en nivel “Fuerte”, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores y sobrepasan las expectativas, en aspectos como realizar los trabajos bajo los lineamientos establecidos por la gerencia con responsabilidad. Así mismo, estas características están estandarizadas en las diferentes sedes, atribuyéndose a la antigüedad y años de servicio versus los que tienen en promedio de uno a dos años del ingreso a laborar en dicha entidad.

El contar con un significativo porcentaje de colaboradores en niveles altos de percepción en relación a la variable “valores y creencias”, es positivo para la institución, pues se cuenta con personal comprometido y responsable.

Además, se observa en la tabla, que existe un 26.7% de colaboradores que perciben a los aspectos relacionados con los valores y creencias en un nivel “Medio”, es decir, que existe conexión en los valores y comportamientos compartidos, dentro de los aspectos como la autonomía en la toma de decisiones, la responsabilidad y cumplimiento de labores establecidas con integridad.

Esta variable dentro de este grupo de colaboradores debe ser fortalecida y estandarizada en nivel óptimo por medio de estrategias sistematizadas promovidas en la práctica de valores y creencias unificadas para que la entidad logre el cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos, sin embargo, existe un 9.3 % de colaboradores que perciben los aspectos relacionados con esta variable en un nivel “Débil”, es decir, que los aspectos relacionados con los valores y creencias, son mínimos, cuentan con ciertos niveles de responsabilidad y conocimiento de los valores, visión y misión, aunque al momento de ejecutar o llevar a cabo una actividad no se cuenta con autonomía.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de los “valores y creencias” relacionado con el “clima organizacional” da respuesta a la hipótesis de investigación planteada:

H3. A mejores valores y creencias, mejor clima organizacional

Tabla 19. Grado de correlación entre los valores y creencias y el clima organizacional

VARIABLES		VALORES Y CREENCIAS	CLIMA ORGANIZACIONAL
VALORES Y CREENCIAS	Correlación de Pearson	1	.703(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	75	75
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.703(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018.

Tomando en consideración lo reflejado en la tabla 19, que a un nivel de significancia de 0.01 se **“acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejores valores y creencias, mejor será el clima organizacional”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.703 **“positiva alta”**, significa que en la medida que se mejoren o se disminuyan los aspectos como el conocimiento de los objetivos institucionales, la responsabilidad y cumplimiento de los lineamientos establecidos, las áreas de trabajo se integran con autonomía en la toma de decisiones, y se identificarán como parte importante de la organización.

La importancia de los valores y creencias radica en el estímulo de los colaboradores del trabajo responsable a través de los lineamientos establecidos, concientizados a efectuar un trabajo con rectitud e integridad, la importancia que la institución propicie la autonomía para que los colaboradores tengan empoderamiento de emprender de manera eficaz y eficiente, y lo más importante, generar identidad hacia la institución dentro de todos los niveles, influirá en un nivel alto en el clima de la organización y/o en el desarrollo de las actividades y funciones laborales de los colaboradores de las sedes del MAGA, región suroriente.

En ese contexto, es importante hacer énfasis que al facilitar las condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones, así como mantener e implementar una estrategia de mejora continua en todas las acciones de trabajo en equipo que se lleven a cabo, de acuerdo a los resultados estadísticos generados, es necesario fomentar la calidad y eficiencia en las funciones desarrolladas.

4.3.4 Prejuicios básicos

a. Análisis descriptivo

Los prejuicios básicos son elementos importantes que deben ser tomados en cuenta para el logro de una cultura “muy fuerte”; al respecto, en la organización estos elementos en ocasiones se muestran débiles, por la diversidad de principios y procedencias de los colaboradores, lo que interrumpe la unanimidad de criterios.

Tabla 20. Niveles de percepción de la subvariable “prejuicios básicos” en las sedes del MAGA, región suroriente

PREJUCIOS BÁSICOS	Sede			Total
	Jutiapa	Jalapa	Santa Rosa	
Débil	5	2	8	15
	20.0%	8.0%	32.0%	20.0%
Media	14	19	14	47
	56.0%	76.0%	56.0%	62.7%
Fuerte	6	4	3	13
	24.0%	16.0%	12.0%	17.3%
Total	25	25	25	75
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018

Para la evaluación de la subvariable prejuicios básicos se utiliza el criterio de decisión para determinar nivel de percepción de los colaboradores en las sedes del MAGA, región suroriente, de acuerdo a la tabla 4 del apéndice 3; se evaluó en los colaboradores el nivel de participación efectiva, unanimidad de criterios y acuerdos, desarrollo del personal en la organización, costumbres y valores de los compañeros para la unanimidad de acuerdos, asignación de tareas de acuerdo al puesto, ascensos de acuerdo a las capacidades, tomar en cuenta sugerencias y opiniones en el marco de las funciones desempeñadas.

De acuerdo a la tabla 20, el 62.7 % de los colaboradores de las tres sedes, posicionan los aspectos relacionados con la variable “prejuicios básicos” en nivel “Medio”, lo que indica que estos se manifiestan, se perciben y están cubiertos según las expectativas de los colaboradores, en la que aspectos como la participación activa en reuniones de equipo se desarrollan frecuentemente, los valores y costumbres del equipo de trabajo no influyen al momento de llegar acuerdos. Este grupo de colaboradores bajo este nivel de percepción es favorable para la institución, beneficiando al desarrollo de actividades de forma más eficiente.

Además, se observa en la tabla, que existe un 20% de colaboradores que perciben a los aspectos relacionados con los valores y creencias en un nivel “Débil”, es decir, que los

aspectos relacionados con los valores y creencias, características de la cultura, no han sido cubiertos, conociendo insuficiente la historia y objetivos de la organización, afectando los valores compartidos y el comportamiento para el desarrollo oportuno de las actividades laborales.

Esta variable dentro de este grupo de colaboradores debe ser fortalecida y estandarizada en nivel óptimo, por medio de estrategias sistematizadas promovidas en el desarrollo de los prejuicios básicos, unificadas para que la entidad logre el cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos, sin embargo existe un 17.3 % de colaboradores que perciben los aspectos relacionados con esta variable “Fuerte”, es decir, que los aspectos relacionados con los prejuicios básicos se perciben de acuerdo a las expectativas de los colaboradores sobrepasan, es decir que son altos los niveles de participación activa en reuniones de trabajo en equipo y tienen la percepción sobre los ascensos de acuerdo a capacidades, esto influye en el sentido de pertenencia en la institución.

b. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la sub variable “prejuicios básicos” relacionada con el “clima organizacional” da respuesta a la hipótesis de investigación planteada:

H4. A mayores prejuicios básicos, mejor clima organizacional

Tabla 21. Grado de correlación entre prejuicios básicos y el clima organizacional

VARIABLES		PREJUICIO BÁSICOS	CLIMA ORGANIZACIONAL
PREJUICIO BÁSICOS	Correlación de Pearson	1	.610(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N	75	75
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.610(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018.

Tomando en consideración lo reflejado en la tabla 21, que a un nivel de significancia de 0.01 se **“acepta”** la hipótesis de investigación **“a mejores prejuicios básicos, mejor será el clima organizacional”**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

El grado de correlación de 0.610 **“positiva moderada”**, significa que en la medida se favorezcan las acciones y se mejoren o se disminuyan los aspectos como la participación de forma activa en reuniones de equipo del área de trabajo, las costumbres compartidas de los colaboradores influyan en la decisión de los acuerdos, el cumplimiento de las tareas asignadas de acuerdo al puesto de trabajo, que se desarrollen las oportunidades de ascensos de acuerdo a las capacidades, y que la dirección tomen en cuenta las sugerencias y opiniones de acuerdo a las funciones que desempeña cada colaborador, influirá en un nivel moderado en el clima de la organización o en el desarrollo de las actividades y funciones laborales los colaboradores las sedes del MAGA, región suroriente.

En ese contexto, es importante hacer énfasis que al facilitar las condiciones óptimas para el desarrollo de las funciones, así como mantener e implementar una estrategia de mejora continua en todas las acciones de trabajo en equipo que se lleven a cabo.

4.4 Cultura organizacional y clima organizacional

a. Análisis inferencial

El análisis inferencial de la variable independiente “cultura organizacional” con la variable dependiente “clima organizacional”, da respuesta a la hipótesis general de investigación siguiente:

Ha. A mejor características de la cultura, mejor clima organizacional en el personal de MAGA

Tabla 22. Grado de correlación entre cultura organizacional y el clima organizacional.

VARIABLES		CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
CULTURA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	.733(**)
	Sig. (bilateral)		.000
	N correlación de Pearson	75	75
CLIMA ORGANIZACIONAL		.733(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	75	75

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (SPSS versión 21.0), enero 2018.

Considerando el nivel de significancia menor de 0.01 se acepta la hipótesis de investigación citada: “A mejor cultura organizacional, mejor clima organizacional”, manifestando que la significancia bilateral de correlación es de .000, siendo menor al alfa (0.01).

El nivel de correlación de 0.733 “positiva alta”, expresa que aspectos de estudio de la Cultura organizacional como; artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias, y prejuicios básicos tienen alta incidencia en la variable clima organizacional de los colaboradores de la organización.

La cultura, repercute en el recurso humano, en el bienestar y la calidad de vida, ya que un ambiente saludable con instalaciones físicas que permitan desarrollar el trabajo de manera oportuna, el ambiente de valores y principios organizacionales, la autonomía en la toma de decisiones e identificarse como parte importante de la entidad, son aspectos que influyen de forma positiva.

Se hace énfasis que las condiciones se pueden mejorar paulatinamente hasta alcanzar un óptimo nivel de cultura fuerte y clima organizacional agradable a través del fortalecimiento de: reconocimientos y premios por desempeño, calidad de mobiliario y equipo, avances tecnológicos, valores y principios organizacionales, disciplina, trabajo en equipo, objetivos organizacionales, responsabilidad e integridad, identidad con la institución, autonomía, participación efectiva, unanimidad de criterios y acuerdos, desarrollo del personal, entre otros.

En síntesis, en una forma detallada de la interpretación de los resultados obtenidos, de cultura organizacional y clima organizacional en el personal de MAGA se considera importante mostrar la correlación de las subvariables, con la variable dependiente “clima organizacional”, como se resume en la tabla 23.

Tabla 23. Niveles de percepción por cada subvariable de la cultura organizacional y su correlación con el clima organizacional

NIVELES	CULTURA ORGANIZACIONAL				Totales
	Artefactos	Patrones de comportamiento	Valores y creencias	Prejuicios básicos	
Muy débil	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0%
Débil	50.7%	34.70%	9.30%	20.0%	16%
Media	37.3%	41.3%	26.7%	62.7%	62.7%
Fuerte	12.0%	24.0%	64.00%	17.30%	21.3%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%
					
Correlación con el clima organizacional					
Índice	0.517	0.569	0.703	0.61	0.733
<u>Interpretación de la correlación</u>   Positiva moderada   Positiva baja   Positiva alta					

Fuente: Elaboración propia. (SPSS versión 15.0), enero 2018.

Se observa claramente que, las subvariables de cultura organizacional que ejercen mayor influencia en el clima organizacional son "valores y creencias" y los "prejuicios básicos", las cuales atienden aspectos particulares en cada uno de sus ámbitos de ejecución.

En los aspectos de "valores y creencias", los niveles de cultura más bajos se ubican en "Débil" con un 9.3% de colaboradores, lo que genera que el 90.7% de los colaboradores se encuentren arriba de la media, es decir, que la mayoría de colaboradores tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, se siguen lineamientos para el cumplimiento de las tareas asignadas, por lo que se realizan con rectitud e integridad, cuentan con la autonomía necesaria para la toma de decisiones y existe identificación con la organización, lo que no dificulta el logro efectivo de los resultados. Se debe considerar dicha información y atenderla, pues es una de las variables que influyen en un nivel alto en el clima organizacional presente en las sedes de la región suroriente del MAGA.

En el caso de los "Prejuicios básicos", el 20% del personal se ubicó en la categoría de "débil", es decir, el 80 % de los colaboradores se encuentran por arriba de la media, que tiene participación en las reuniones de equipo en un nivel medio, por lo que no se involucran con el demás personal; las costumbres y valores realizados por el resto de compañeros influyen para la unanimidad de acuerdos, en algunos casos existen ascensos de acuerdo a las capacidades y pocas veces las sugerencias son tomadas en cuenta por el jefe inmediato, por lo que no se mejora las tareas realizadas. Es necesario, considerar dichos resultados para mejorarlos, pues ello permitirá incrementar los niveles de clima de organizacional de los trabajadores de las sedes del MAGA en la región suroriente, en virtud de la moderada influencia que ejerce sobre éste.

Para el caso de los "Patrones de comportamiento", el 34.7% del personal se ubicó en la categoría de "débil", es decir que el 65.3 % de los colaboradores se encuentran por arriba de la media, por lo tanto, la disciplina entre los compañeros de trabajo, las sanciones laborales al cometer una falta, el ambiente de trabajo en armonía y tranquilo, el trabajo en equipo, es importante prestarles atención y cultivar estas acciones. Es preciso entonces, considerar dichos resultados para mejorarlos, pues ello permitirá incrementar los niveles de clima organizacional de los trabajadores de las sedes del MAGA en la región suroriente, en niveles moderados.

En los "artefactos", existe un 50.7% del personal ubicado en la categoría "Débil", lo que genera que el 49.3% de los trabajadores se encuentren arriba de la media, es decir, que el personal evidencia la falta de reconocimientos y premios por la labor realizada, la comunicación interna y externa no se realiza por lo que se desconocen las acciones

desarrolladas en el área de trabajo, se cuenta con las condiciones mínimas de mobiliario y equipo, los avances tecnológicos no son implementados para la realización de las tareas asignadas, y se desconoce la estructura organizacional dentro de la institución. Se deberán centrar los esfuerzos desde la coordinación así como encargados inmediatos de cada sección o unidad, por atenderlo, pues se ha comprobado que dicho aspecto, tiene una influencia positiva moderada en los niveles de clima organizacional que se desarrolle dentro de las distintas sedes.

Lo anterior no significa que los aspectos incluidos en la cultura organizacional sino indican un grado de correlación "positiva moderada", dejen de atenderse, pues si bien es cierto, que individualmente indican una influencia "moderada" en el clima organizacional, se debe considerar, pues al integrarse todas las variables de Cultura Organizacional, indican una correlación "positiva alta", sobre el mismo.

CONCLUSIONES

El análisis inferencial de la subvariable de "cultura organizacional" en relación con el "clima organizacional", indican que a un nivel de significancia de 0.01 se **"aceptan"** las siguientes hipótesis de investigación, en virtud que la significancia bilateral de correlación (0.000) es menor al alfa aplicada (0.01).

- Para determinar la relación entre los artefactos y el clima organizacional se dio respuesta a la hipótesis de investigación **"A mejores condiciones de artefactos, mejor clima organizacional"**. Con un grado de correlación de 0.517 **"positiva moderada"**, significa que, los reconocimientos o premios otorgados por la calidad de trabajo desempeñado, publicidad interna y externa de las acciones realizadas, calidad de mobiliario y equipo, avances tecnológicos, estructura organizacional definida, ejercen una moderada incidencia en el clima organizacional de los colaboradores de las sedes del MAGA región suroriente.
- Para establecer la relación entre los patrones de comportamiento y el clima organizacional, se dio respuesta a la hipótesis de investigación **"A mejores patrones de comportamiento, mejor clima organizacional"**. Indica que el fomento a la disciplina, recomendaciones e influencias internas o externas, práctica de sanciones laborales, valores y principios institucionales y trabajo en equipo, influyen moderadamente en el clima organizacional, dado que el grado de correlación fue de 0.569 **"positiva moderada"**.
- Para identificar la relación entre los valores y creencias y el clima organizacional se dio respuesta a la hipótesis de investigación **"A mejores valores y creencias, mejor clima organizacional"**, con un grado de correlación de 0.703 **"positiva alta"**, significa que, el conocimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales, la responsabilidad y cumplimiento de lineamientos establecidos, el trabajo con rectitud e integridad, la autonomía para la toma de decisiones y/o identificación con la organización interna y externa, inciden en un nivel alto en el clima organizacional.
- Para determinar la relación entre los prejuicios básicos y el clima organizacional se dio respuesta a la hipótesis de investigación **"A mejores prejuicios básicos, mejor clima organizacional"** con un grado de correlación de 0.61 **"positiva moderada"**, significa que, la participación en forma activa en reuniones de trabajo, la unanimidad de criterios y acuerdos, la asignación de tareas de acuerdo al puesto, los ascensos de acuerdo a las capacidades, y las sugerencias y opiniones tomadas en cuenta por los superiores, inciden moderadamente con el clima organizacional.

- El análisis inferencial de la "cultura organizacional" en relación con el "clima organizacional", indica que a un nivel de significancia de 0.01 se "acepta" la hipótesis de investigación planteada **"A mejor cultura organizacional, mejor clima organizacional del personal del MAGA"**, en virtud que la significancia bilateral de correlación (.000) es menor al alfa aplicada (0.01). En donde se obtuvo una correlación de 0.733 "positiva alta", lo que establece que aspectos como artefactos, patrones de comportamiento, valores y creencias y prejuicios básicos influyen significativamente en el clima organizacional de las sedes del MAGA en la región suroriente.

RECOMENDACIONES

En el análisis realizado, se evidencia la relación entre cultura organizacional y clima organizacional, por tal motivo se plantean las siguientes recomendaciones.

- a) Al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, que a través de la Dirección General de Recursos Humanos apruebe a nivel nacional una Comisión de Desarrollo de Recursos Humanos, para crear modelos de fortalecimiento y mejora de la cultura organizacional.
- b) A la Coordinación Departamental de cada sede del MAGA, implemente a corto plazo la creación de una Comisión de Desarrollo de Recursos Humanos, integrada por los jefes de las diferentes unidades, quienes serán los responsables de la implementación y presentación del trabajo propuesto para el fortalecimiento y mejora de la cultura organizacional, con el objetivo de generar condiciones para un clima organizacional agradable, y así lograr las metas y objetivos institucionales.
- c) A los encargados de cada unidad en las sedes, se apropien de la propuesta de fortalecimiento y mejora de los aspectos de valores y creencias de la cultura organizacional, implementándolo en todas las unidades, logrando el clima organizacional más agradable.
- d) A los encargados de cada unidad de las sedes del MAGA en la región suroriente, que promuevan los valores y principios establecidos por la institución, de manera unificada, a nivel interno y externo, por medio de la buena comunicación y teniendo en cuenta la disciplina para el cumplimiento de las responsabilidades, promoviendo el trabajo integral a través de fomentar el trabajo en equipos, desarrollando acciones concretas, encaminadas a una cultura organizacional fuerte.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª Ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª Ed.). México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). *Environmental variations in studies of organizational climate*. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.

Friedlander, F., Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, (22), 171-183.
doi.org/10.1111/j.1744-6570.1969.tb02300.x



- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. España: McGraw Hill. Interamericana de España, S.A.
- Girón Campos, B. D. T. (2014). *La satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional en el personal del Centro Universitario de Oriente –CUNORI–* (Tesis de Maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ª. Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. doi.org/10.1037/h0037511
- James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. In: D. magnusson (ed), *Toward a Psychology of Situations: an interactional perspective*. New Jercey: Lawrence erlbaum associates, Inc. 275-295. doi.org/10.4324/9780203780886



Koys, D. J., & DeCottis. T. A. (1991). *Inductive Measures of psychological climate*. *Human relations*, 44(3), 265-385. doi.org/10.1177/001872679104400304

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Edited by Dorwin Cartwright.). New York: Harper and Row. doi.org/10.1177/000271625127600135

Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Editores Trillas.

Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación. (s. f.). *Antecedentes*. En MAGA [Página web]. Recuperado de: <https://www.maga.gob.gt/historia/>

Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación. (s. f.). *Misión y visión*. En MAGA [Página web]. Recuperado de: <https://www.maga.gob.gt/mision-y-vision/>

Mujica de González., M. J., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Revista de educación Laurus*, 13(24), 290-304. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>

Perozo de Jiménez, G. (2003). *Clima y cultura organizacional*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Abierta, Dirección de investigaciones y postgrados. Recuperado de: <https://docplayer.es/34823998-Clima-y-cultura-organizacional.html>



Peterson, M. W., & Spencer, M. G. (1990). Understanding academic culture and climate. *New Direction for Institutional Research*, 1990 (68), 3-18. doi:10.1002/ir.37019906803

Reichers, A. E., & Schneider B. (1990). Climate and culture: an evolution of constructs. En B. Schneider (ed). *Organizational climate and cultura* (p. 5-39). San Francisco: Jossey-Bass. doi.org/10.1002/0471264385.wei1222

Robbins S. P. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª. Ed.). México: Prentice Hall.

Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2488162?seq=1>

Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona. España: Plaza & Janes Editores, S.A.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a. ed.). San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass. Recuperado de: [https://books.google.com.gt/books?id=DIGhIT34jCUC&printsec=frontcover&dq=schein,+e.+h.+\(2010\).+organizational+culture+and+leadership.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwinnZfpyZLwAhUKmuAKHUj3BtgQ6wEwAHoECAAQ#v=onepage&q=schein%2C%20e.%20h.%20\(2010\).%20organizational%20culture%20and%20leadership.&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=DIGhIT34jCUC&printsec=frontcover&dq=schein,+e.+h.+(2010).+organizational+culture+and+leadership.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwinnZfpyZLwAhUKmuAKHUj3BtgQ6wEwAHoECAAQ#v=onepage&q=schein%2C%20e.%20h.%20(2010).%20organizational%20culture%20and%20leadership.&f=false).



Schneider, B., & Bowen, D. E. (1983). Employee and customer perception of services in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.

Schneider B, Parkington J. J., & Buxton V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*. 25(2). 252-267. doi.org/10.2307/2392454

Schneider, B. & Reichers, A. E. (1990). The climate for service: an application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.). *Organizational climate and culture* (pp. 5-39). San Francisco Estados Unidos: Jossey-Bass.

Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). Managing climates and cultures: a futures perspective. In: J. Hage (Ed.). Issues in organization and management series. *Futures of Organizations: Innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change*. pp. 181-203. Lexington Books, Lexington Books/D. C. Heath and Com. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1988-98000-010>

Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some relationships between Job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318-328. doi:10.1037/h0076756

Von-Haller, H., B. Gilmer y Deci, E. (1977). *Industrial and organizational psychology* (4ª Ed.). Nueva York: McGraw Hill.



Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/15833810_Safety_Climate_in_Industrial_Organizations_Theoretical_and_Applied_Implications.



APÉNDICE

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CIUDADANO**



SONIA MARIBEL FLORIÁN ESCOBAR

CHIQUMULA, GUATEMALA, ABRIL 2021.

ÍNDICE

1.1	Aspectos generales	71
1.2	Modelo	72
1.2.1	Descripción	73
1.2.2	Valores	74
1.2.3	Ejes estratégicos	80
	Referencias bibliográficas	85

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Ejes estratégicos	72
2	Valores de cultura organizacional	74

ÍNDICE DE CUADROS

1	Elementos que integran la cultura organizacional	73
2	Valor respeto	75
3	Valor integridad	76
4	Valor bien común	77
5	Valor transparencia	78
6	Valor congruencia	79
7	Ejes estratégicos	80
8	Eje liderazgo	81
9	Eje servicio	82
10	Eje enfoque a resultados	83
11	Eje desarrollo de habilidades	84

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO Y MEJORA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADO EN EL CIUDADANO

1.1. Aspectos generales

- **Visión**

Fortalecer al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, fomentando una mejora en la cultura organizacional en función de los altos estándares de servicio ofrecidos al ciudadano.

- **Objetivo general**

Establecer las bases conceptuales y metodológicas para transformar las creencias y comportamientos actuales de los colaboradores de las sedes del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación en una cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano que atienda, con oportunidad y calidad, las necesidades de la ciudadanía.

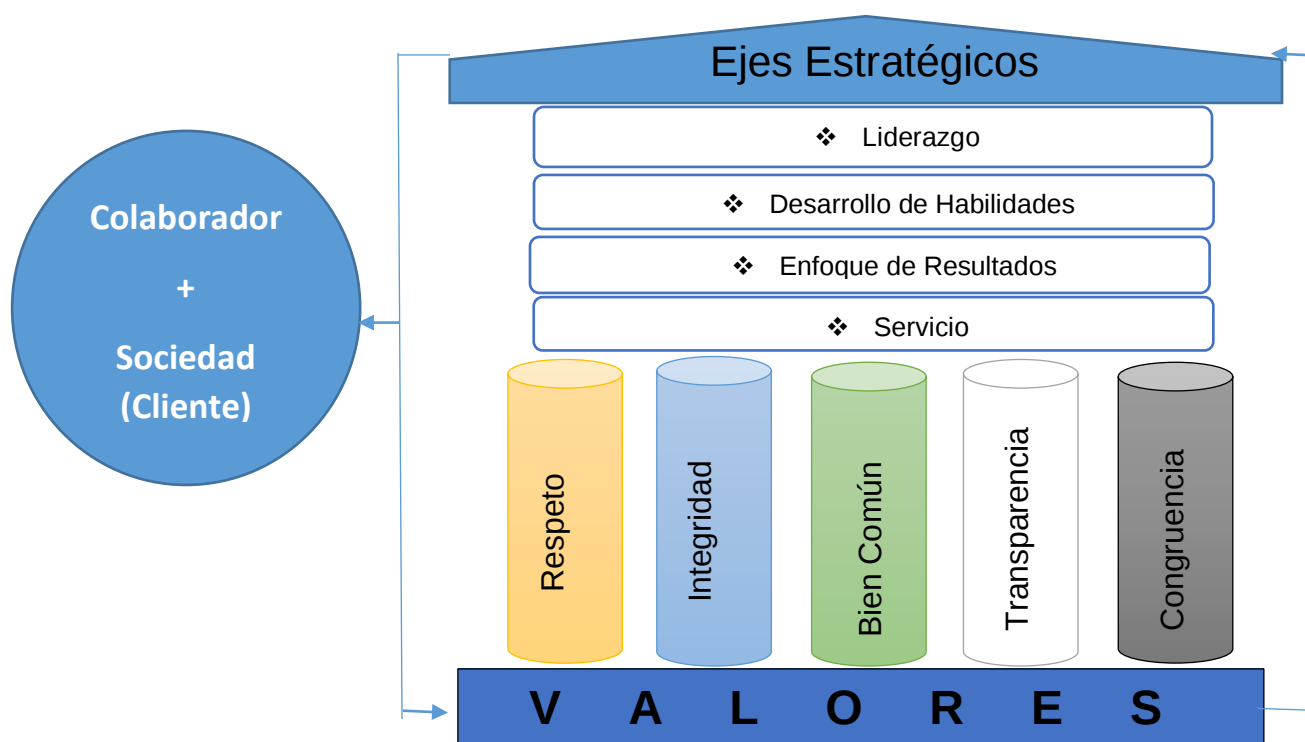
- **Objetivos específicos**

- Alinear la cultura organizacional de las sedes del MAGA y de sus miembros, hacia la generación de un gobierno centrado en el ciudadano, a través de una clara definición de los valores y desempeños clave que guiarán su actuar.
- Mejorar las consultas/trámites/gestiones/servicios que ofrecen los servidores públicos, conociendo y mejorando la cultura organizacional de quienes los reciben, interna y externamente.
- Fomentar en el servidor público un compromiso genuino hacia el cumplimiento de sus funciones/atribuciones orientado al servicio.
- Posicionar la imagen del servidor público frente a la ciudadanía, como un elemento de apoyo y asesoría a través del trabajo responsable y ético,

1.2 Modelo

A partir de las acciones metodológicas realizadas y del análisis de la información desde una perspectiva global e integradora, se estableció el siguiente modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano:

Figura 1. Ejes estratégicos



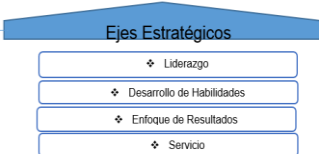
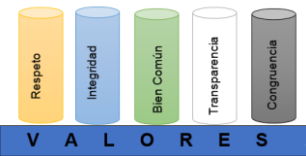
Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

El modelo de fortalecimiento de la cultura organizacional de Gobierno centrado en el ciudadano, es sustentado en cinco valores fundamentales y en el establecimiento de cuatro ejes estratégicos, de donde se originan líneas de acción específicas.

1.2.2. Descripción

En esta sección se explican brevemente los elementos que integran el modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano y su interrelación, con la finalidad de destacar su esencia y razón de ser. (La información a detalle se explicará más adelante).

Cuadro 1. Elementos que integran la cultura organizacional

Imagen	Descripción
	• Colaborador Para el Modelo de cultura organizacional de Gobierno centrado en el ciudadano, la relación que surge de estos roles durante el ejercicio de la Función Pública representa: La interacción y razón de ser del ejercicio de las funciones/atribuciones de las sedes del MAGA. • Sociedad - Cliente Representa el corazón del Modelo y por ende, de una función pública que responde a las demandas y retos de la sociedad a la que pertenece. La Administración pública a través de las instituciones que la integran y de la funciones/atribuciones que ejercen en nuestro país, debe orientar su gestión a los intereses y beneficios del orden nacional.
	• Ejes estratégicos Representan los elementos organizacionales clave que habrán de mejorarse al interior de las instituciones, para dar vida y consolidar el modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano. • Valores Se refieren a convicciones profundas que determinan la preferencia, apreciación y elección de ciertos comportamientos sobre otros; consideran las necesidades humanas tanto de los servidores públicos como de los Ciudadanos y representan los ideales y las aspiraciones para la sede. Definen los atributos en términos de valor y desempeños que deben incorporarse al ejercicio de las consultas/trámites/gestiones/servicios ofrecidos a la ciudadanía.
	

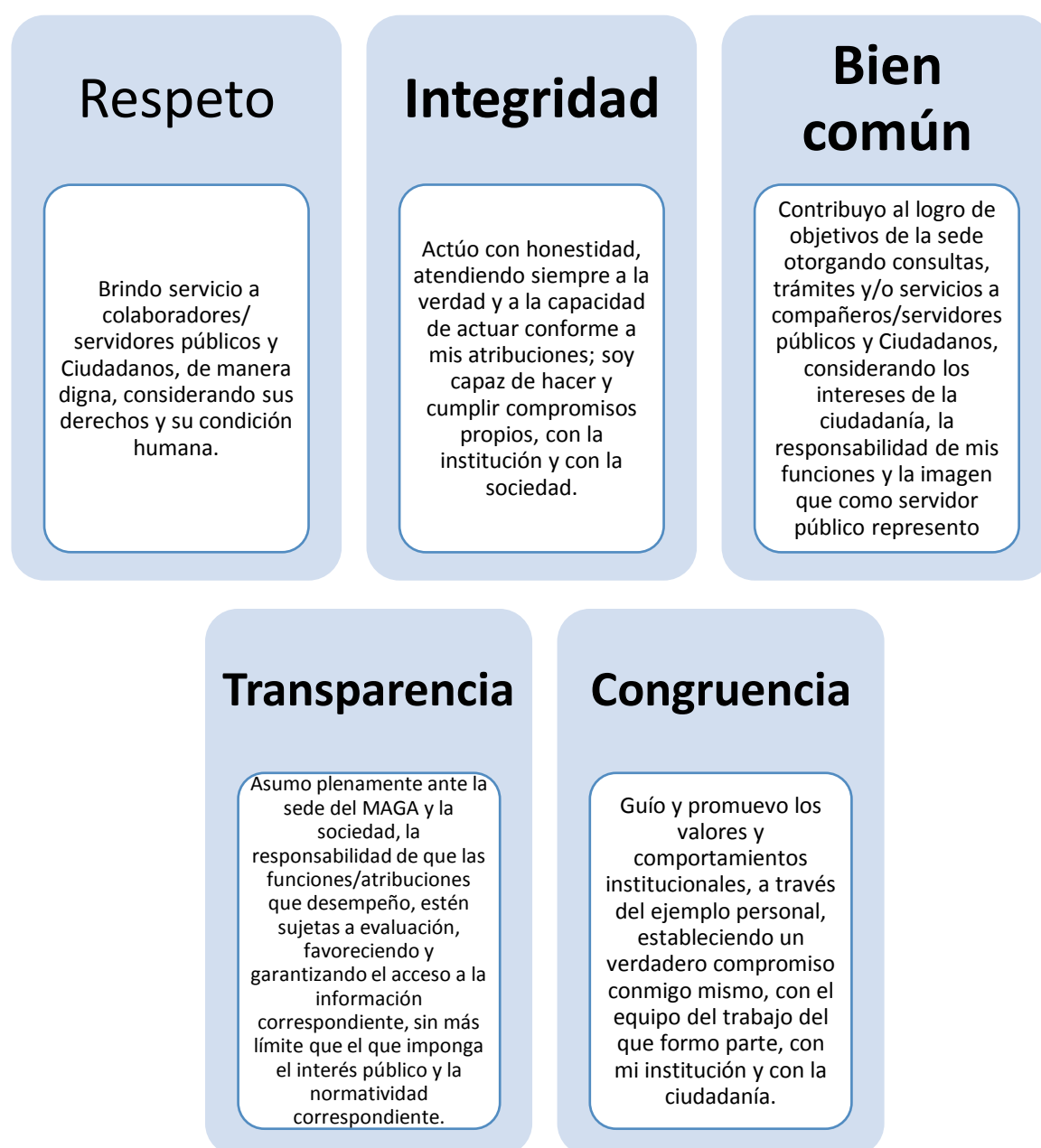
Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Descripción detallada de los elementos que integran el modelo

1.2.3 Valores

Como base del modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano, se establecieron los siguientes cinco Valores:

Figura 2. Valores de cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Al hablar de valores, el mayor reto no es teórico, sino práctico; por ello es importante incluir una definición conductual de los mismos, para no convertirlos en aspectos etéreos, difíciles de evaluar y lograr, al no existir un consenso sobre su significado en las acciones del día a día. Para cubrir este reto, para cada valor se establecerán conductas y desempeños, entendidos como las acciones generales y específicas que deben mostrar los servidores públicos de las sedes del MAGA, para considerar que sus acciones se realizan conforme a los Valores en que se sustenta el Modelo.

Los siguientes cuadros representan la matriz de valores, que establece tres conductas clave para cada valor, y tres desempeños por conducta, que se consideran manifestaciones de cada uno de los Valores, así como las acciones específicas que los definen:

Cuadro 2. Valor respeto

Conductas	Desempeños
Brindo de manera consciente y consistente, un trato digno, basado en la amabilidad, la honestidad y la calidad de servicio.	- Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios a compañeros/servidores públicos y ciudadanos, a través de un trato objetivo, empático y cortés, sin hacer distinciones de género, social, político, económico, religioso, étnico, o de cualquier otro orden y sin conceder preferencias o privilegios. - Establezco soluciones consensuadas y favorecedoras, dentro del marco regulatorio aplicable, para compañeros/servidores públicos y/o ciudadanos. - Cooperó con compañeros/jefes/subordinados/servidores públicos/usuarios y Ciudadanos, proporcionando información oficial y fidedigna.
Considero los intereses y sentimientos de las personas, valorándolas como a mí mismo.	- Reconozco el talento, las virtudes, los méritos y las ideas innovadoras de mis compañeros/servidores públicos y ciudadanos, por encima de sus áreas de oportunidad y al margen de preferencias personales reconociéndolos como seres humanos. - Actúo en función de los derechos individuales de las personas, absteniéndome de emitir juicios, etiquetas, burlas o difamaciones sobre compañeros/servidores públicos y ciudadanos, respetando la individualidad y favoreciendo la equidad de género. - Me intereso genuinamente por los demás, escuchando con tolerancia y apertura, las ideas, razonamientos, quejas o propuestas manifestadas por compañeros/servidores públicos y ciudadanos.
Impulso la imparcialidad individual y organizacional.	- Acato la documentación, que asegura el cumplimiento de las funciones/atribuciones en común, políticas, lineamientos, normatividad, líneas de autoridad y demás estatutos organizacionales, en el desempeño de mis funciones/atribuciones. - Identifico posturas o diferentes escenarios en una situación de conflicto, de manera imparcial, manteniendo al margen de estas apreciaciones paradigmas, sentimientos o prejuicios propios. - Cumplo con los compromisos establecidos con compañeros/servidores públicos respecto a la entrega de información y documentación, que aseguren el cumplimiento de las funciones/atribuciones en común.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Cuadro 3. Valor integridad

Conductas	Desempeños
Hago uso de los recursos, conocimientos y experiencia de la institución que represento, favoreciendo la efectividad de mis funciones/atribuciones y garantizando el servicio que ofrezco a los Ciudadanos.	1. Reconozco abiertamente cuando la consulta/trámite/servicio no es de mi dominio o competencia, buscando la asesoría y apoyo de compañeros/servidores públicos o remitiendo a los usuarios con la dependencia/área/servidor público correspondiente a través de información clara y veraz. 2. Corrijo situaciones manejadas incorrectamente en el ámbito de mis funciones/atribuciones hacia compañeros/servidores públicos y/o Ciudadanos, buscando soluciones basadas en la verdad. 3. Canalizo y doy seguimiento a las solicitudes de servicio manifestadas por compañeros/servidores públicos o Ciudadanos, identificando áreas de mejora en la operación interna y/o la atención ofrecida.
Desempeño mis funciones/atribuciones/toma de decisiones con apego a la Normatividad, el Código de Ética y otros ordenamientos regulatorios que apliquen.	1. Me intereso por conocer y actualizarme en los elementos normativos relacionados con el desempeño de mis funciones/atribuciones, consultando fuentes oficiales y participando en sesiones formales de capacitación. 2. Propicio el apego a la normatividad y lineamientos éticos vigentes, compartiendo conocimientos e información con compañeros/servidores públicos y Ciudadanos. 3. Actúo consistentemente conforme a criterios de justicia, ética y equidad, sin conceder preferencias o privilegios a persona alguna.
Desempeño mis funciones/atribuciones/toma de decisiones conforme a los resultados esperados por la institución que represento.	1. Contribuyo responsablemente al logro de los resultados establecidos por la institución que represento, ejerciendo con calidad y vocación de servicio, las funciones/atribuciones/toma de decisiones que me competen. 2. Soluciono los problemas, retos o áreas de mejora asociadas a mis funciones/atribuciones, o en su caso, los turno a las instancias correspondientes. 3. Favorezco la orientación a resultados y el equilibrio entre vida y trabajo, respetando los horarios de entrada y salida establecidos y cumpliendo con mis funciones/atribuciones diarias correspondientes a mi jornada laboral.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Cuadro 4. Valor bien común

Conductas	Desempeños
Demuestro vocación de servicio en el desempeño de mis funciones/atribuciones, consciente de la importancia que tienen sobre la atención a la ciudadanía.	1. Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios a compañeros/servidores públicos y ciudadanos, interesándome de manera genuina en la solución de éstos y dando respuestas claras y satisfactorias.
	2. Respeto y fomento la retroalimentación constructiva, sugerencias y quejas de compañeros/servidores públicos y Ciudadanos, como una oportunidad para entender requerimientos, necesidades y expectativas de servicio.
	3. Otorgo consultas/procedimientos/trámites/gestiones/servicios proporcionando la información necesaria y asegurándome de conocer la percepción del ciudadano con respecto al servicio otorgado.
Soy consciente del impacto que el desempeño de mis funciones/atribuciones tiene sobre la imagen del servidor público.	1. 1. Conozco los servicios que ofrece la institución que represento, así como, los mecanismos de atención ciudadana disponibles, comunicándolos al ciudadano de manera oportuna y clara.
	2. Participo/promuevo en actividades de responsabilidad social, participación ciudadana y equidad de género dentro y fuera de la institución que represento.
	3. Procedo con actitud de servicio, apertura y efectividad considerando que mi desempeño habla de mí, de la institución que represento
Actúo con responsabilidad y respeto hacia las instalaciones y recursos.	1. Me apegó a las políticas ambientales establecidas por la sede, aplicando y fomentando el uso racional de papel, impresiones, luz eléctrica y otros bienes de uso diario, favoreciendo el entorno ecológico y la optimización de recursos.
	2. Favorezco un ambiente de trabajo higiénico y seguro, manteniendo las áreas de trabajo limpias y ordenadas como elementos de servicio e imagen institucional de conformidad con las políticas establecidas.
	3. Salvaguardo los bienes asignados, respetando las disposiciones de uso y seguridad de las instalaciones: oficinas, estacionamientos, baños, elevadores, pasillos, escaleras y espacios comunes de trabajo o convivencia institucional.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Cuadro 5. Valor transparencia

Conductas	Desempeños
Permito el libre acceso a la información para escrutinio público, favoreciendo la rendición de cuentas y la transparencia como elementos claves de evaluación.	1. Realizo mis funciones/atribuciones generando la documentación y evidencias requeridas para el ejercicio de la transparencia institucional. 2. Proporciono información veraz en el ejercicio de revisiones/auditorias de acuerdo a las disposiciones de la materia y en particular y Acceso a la Información Pública Gubernamental. 3. Participo en acciones encaminadas a evaluar el desempeño de mis funciones; otorgo facilidades para que el personal facultado realice la inspección y/o monitoreo necesarios sobre el uso correcto de los bienes y recursos públicos a mi cargo.
Uso de manera responsable la información que manejo como resultado del desempeño de mis funciones/ atribuciones y favorezco la implementación de nuevas prácticas como elemento clave en la rendición de cuentas.	1. Resguardo la seguridad y confiabilidad de la información bajo mi responsabilidad, distribuyéndola únicamente con la autorización correspondiente, atendiendo a los fines que dicte la institución que represento sin beneficio propio. 2. Preservo el conocimiento y experiencia institucional, tecnologías, metodologías e información como activos de la institución garantizando su confidencialidad. 3. Aplico el ejercicio de nuevas prácticas, metodologías y mejoras a consultas/ procesos/ procedimientos/ trámites/ gestiones/ servicios/ productos, que impacten positivamente en mi desempeño y la rendición de cuentas.
Cuido mi posición como servidor público, manteniéndome al margen de conflictos de intereses dentro y fuera de la institución que represento.	1. Cuido mi imagen y la de la sede, manteniendo al margen de la institución que represento, relaciones financieras y/o de negocios con empresas o personas que proveen bienes o servicios. 2. Identifico, rechazo y denuncio actos de corrupción propuestos a mi persona y/u observados en otros compañeros/servidores públicos o Ciudadanos. 3. Desempeño las funciones/atribuciones que me competen, sin obtener y conceder privilegios o beneficios hacia mi persona o hacia terceros, que pongan en duda/riesgo mi propia imagen o la de la institución que represento.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Cuadro 6. Valor congruencia

Conductas	Desempeños
Facilito el trabajo colaborativo actuando con respeto, tolerancia y logro de .	1. Colaboro en la identificación y creación de actividades de transferencia y enriquecimiento de conocimientos al interior de la sede, propiciando el intercambio de información, la incorporación de mejores prácticas y la creación de sinergias. 2. Soy consciente de la interdependencia entre mi trabajo y el de otros, manifestando actitudes claras de apertura, colaboración y disposición hacia el logro de los objetivos y metas de la dependencia que represento. 3. Identifico problemas relacionados con las funciones, programas y objetivos correspondientes a la institución que represento, a través de mecanismos oficiales de retroalimentación y promoviendo/aplicando las mejoras correspondientes.
Fomento de manera efectiva la comunicación y el manejo de conflictos con enfoque a soluciones.	1. Promuevo la comunicación en tiempo y forma entre compañeros/servidores públicos, difundiendo información útil y relevante. 2. Propicio la colaboración entre compañeros/servidores públicos compartiendo recursos y experiencias para la resolución de problemas, participando en la solución de retos comunes y construyendo relaciones que promuevan el desarrollo de las personas. 3. Negocio con compañeros/servidores públicos considerando los argumentos de la otra parte para comprender su posición; identificando intereses comunes y buscando utilidad mutua en la solución de problemas.
Me enfoco en los resultados, cambios e innovación de la Administración Pública	1. Atiendo problemas en el ámbito de mis funciones, programas y objetivos, exponiendo alternativas de solución innovadoras a situaciones específicas, con base en los marcos jurídico, técnico y normativo de mi ámbito de competencia. 2. Tomo decisiones proponiendo acciones y plazos para desarrollar las funciones/programas a mi cargo, determinando las prioridades e identificando los puntos críticos, riesgos y beneficios asociados. 3. Impulso el cambio promoviendo que compañeros/servidores públicos generen nuevas ideas, comunicando avances/logros, promoviendo la retroalimentación y siendo incluyente.

1.2.3 Ejes estratégicos

Alrededor de los Valores organizacionales, el Modelo considera cinco Ejes Estratégicos, seleccionados a partir de la frecuencia de hallazgos y de su priorización de acuerdo al impacto en un Modelo de cultura organizacional centrado en el ciudadano.

Los cuatro ejes estratégicos definidos, son los siguientes:

1. Liderazgo.
2. Servicio.
3. Enfoque a resultados.
4. Desarrollo de habilidades.

Cuadro 7. Ejes Estratégicos

Ejes Estratégicos	Líneas de Acción	Niveles de Transformación		
		Individual	Grupo	Organizacional
Liderazgo	Comunicación oportuna y efectiva.			X
	Planeación.	X	X	
	Retroalimentación.	X	X	
Servicio	Implementar decálogo de servicio para la atención Ciudadana.	X	X	
	Implementar la guía rápida de atención al Ciudadano	X		X
	Implementar el Código del Servidor Público.	X		X
Enfoque a resultados	Innovación y creatividad.		X	X
	Evaluación del desempeño.	X	X	
	Motivación.			X
Desarrollo de habilidades	Orientación al servicio.	X		X
	Formación del servidor público.	X		X
	Formación de líderes.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

Cada línea de acción, cuenta con elementos que permitan monitorear y evaluar el nivel de avance hacia el objetivo de contar con una cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano, y el éxito de su esquema de despliegue.

A continuación se describen cada uno de los Ejes Estratégicos con sus respectivas líneas de acción.

a. Eje de Liderazgo

Este eje considera el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que deben desarrollar los líderes, enfocadas en ejercer influencia en los colaboradores y guiar sus acciones, para que – de forma voluntaria y guiada – enfoquen sus esfuerzos en el logro de los objetivos del equipo.

Para realizarlo, es importante y necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para consolidarla; esto sólo se puede lograr a través de una coalición cooperativa de recursos humanos altamente motivados y comprometidos, capaces de convertirla en realidad.

Es función del líder lograr tal nivel de compromiso y cohesión entre los integrantes de su equipo, reconociendo la función y el valor que aporta cada uno de sus integrantes. Se incluyen tres líneas de acción que son: comunicación oportuna y efectiva, planeación y retroalimentación. A continuación se describe cada línea con su objetivo, descripción y actividades clave a realizar para la implementación de los Ejes Estratégicos.

Cuadro 8. Eje liderazgo

Línea de Acción 1	Comunicación oportuna y efectiva.
Objetivo:	Hacer de la comunicación oportuna y efectiva, una herramienta estratégica y táctica que a través de la transferencia e intercambio de información y conocimiento, favorezca el involucramiento de los servidores públicos, con respecto a las metas y objetivos institucionales.
Línea de acción 2	Planeación.
Objetivo:	Implementar herramientas de planeación que favorezcan el logro de los objetivos y metas institucionales como resultado de la organización y optimización de recursos, talentos y tiempos que impacten positivamente en la capacidad de los servidores públicos en el desempeño por resultados.
Línea de acción 3	Retroalimentación.
Objetivo:	Hacer de la retroalimentación una herramienta de mejora continua identificando claramente fortalezas y áreas de oportunidad y estableciendo compromisos que apoyen el crecimiento y desarrollo de los servidores públicos.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

b. Eje de Servicio

Este Eje Estratégico considera el conjunto de competencias y actividades encaminadas a cubrir las necesidades sociales de la ciudadanía, de acuerdo con la misión y objetivos previamente establecidos por cada una de las instituciones y organismos que conforman la sede. Enfatiza las conductas que los servidores públicos deben llevar a cabo para demostrar una actitud de servicio entre compañeros/servidores públicos y hacia la ciudadanía, es decir, actuar con plena consciencia de la responsabilidad que implica la solución empática de los

problemas, poniéndose permanentemente en los zapatos del usuario para brindarle el mejor entorno de interacción con los funcionarios y los procesos gubernamentales.

Las líneas de acción definidas para este eje estratégico son implementar el decálogo de servicio para la atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios, la guía de atención al usuario (ciudadano o servidor público) y el código del servidor público.

A continuación se presenta el objetivo, la descripción y las actividades claves necesarias para implementar este eje estratégico.

Cuadro 9. Eje Servicio

Línea de acción 1	Implementar el decálogo de servicio para la atención a los usuarios de los procesos, trámites y servicios.
Objetivo:	Establecer las diez normas representativas de alta calidad en el servicio, que deben caracterizar las consultas/trámites/gestiones/servicios otorgadas por la sede
Línea de acción 2	Implementar la guía de atención al usuario (Ciudadano o servidor Público).
Objetivo:	Contar con una herramienta que facilite el entendimiento homogéneo y el ejercicio de las funciones/atribuciones de los servidores públicos.
Línea de acción:	Implementar el código del servidor público.
Objetivo:	Enaltecer el servicio público y permitir a los servidores públicos que lo integran, comprender el valor de su labor para con el país.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

c. Eje de enfoque a resultados

Este Eje Estratégico considera las acciones que deben llevar a cabo los servidores públicos, para garantizar que tanto a nivel individual, como grupal y organizacional, se logren los resultados que están bajo su responsabilidad. Prevé que para poder lograr estas acciones, es importante que exista claridad con respecto a las metas y responsabilidades, de tal forma que les permita orientar sus acciones hacia el cumplimiento de éstas, en un marco de prioridades. Muestra además la evaluación rigurosa de las acciones, como un medio de retroalimentación

y mejora continua para el logro de resultados.

En este Eje Estratégico se incluyen las líneas de acción de Innovación y Creatividad, Evaluación del Desempeño y Motivación. A continuación se presenta el objetivo, descripción y actividades claves para la implementación de este eje.

Cuadro 10. Eje Enfoque a resultados

Línea de Acción 1	Innovación y creatividad.
Objetivo:	Hacer de la innovación y la creatividad una herramienta eficaz para la solución de problemas y el logro de resultados.
Línea de acción 2	Evaluación del Desempeño.
Objetivo:	Mejorar la actuación del servidor público en su trabajo, para lograr el desarrollo de sus funciones de manera efectiva y eficaz, dando como resultado una mejor atención al ciudadano.
Línea de acción 3	Motivación.
Objetivo:	Incentivar a los servidores públicos en el logro de objetivos que le resulten significativos a nivel personal y profesional, logrando una alta calidad en los servicios hacia el ciudadano.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

d. Eje de desarrollo de habilidades

El enfoque de este Eje Estratégico está en aquellas acciones que deben llevarse a cabo al interior de la sede, encaminadas a habilitar a los servidores públicos con mayores y mejores conocimientos, habilidades y actitudes, que les permitan no sólo desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia hacia el logro de los objetivos institucionales, sino también realizar las acciones establecidas para cada uno de los Ejes Estratégicos que conforman el presente modelo. Se considera el desarrollo de habilidades como parte de un ciclo de mejora continua, que por tanto estará en función de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, la evaluación del despliegue y de resultados, obtenidos a través de la implementación del Modelo. Se consideran dentro de este Eje, aquellas actividades que permitan que los servidores públicos logren no sólo las competencias técnicas, sino también las emocionales, que les permitan innovar, crear valor, afrontar retos y brindar servicios de alta calidad, que contribuyan a la construcción de organizaciones capaces de generar, conservar y compartir

conocimiento, traduciéndolo en acciones de valor agregado hacia los Ciudadanos.

Las líneas de acción definidas en este eje estratégico son: orientación al servicio, formación del servidor público y formación de líderes. A continuación se muestra el objetivo, descripción y actividades clave para implementar este eje.

Cuadro 11. Eje desarrollo de habilidades

Línea de acción 1	Orientación al servicio.
Objetivo:	Encaminar las actividades diarias de los servidores públicos para facilitar el ejercicio de los derechos y el cumplimiento de las obligaciones de los Ciudadanos, adoptando una actitud de servicio.
Línea de acción 2	Formación del servidor público.
Objetivo:	Desarrollo del servidor público en habilidades que fortalezcan su desempeño profesional y tengan un alto impacto en la cultura organizacional.
Línea de acción 3	Formación de líderes.
Objetivo:	Dar al líder herramientas para fortalecer su rol en la coordinación de equipos de trabajo, desarrollo de colaboradores y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia, basada en la secretaría de la función pública (2015).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Secretaría de la función pública. (2015) Promoción de una cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano: Modelo de cultura organizacional de gobierno centrado en el ciudadano. México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2810/modelo-de-cultura-organizacional-de-gobierno-centrado-en-el-ciudadano-version-completa.pdf>.

APÉNDICE 2

INSTRUMENTOS

Dirigido a personal del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación -MAGA- de Jutiapa, Jalapa y Santa Rosa

Objetivo: Obtener datos sobre la cultura y clima organizacional que prevalece en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, para la generación de oportunidad de mejora, relacionadas a los resultados.

El instrumento de recolección de datos consiste en un cuestionario de preguntas cerradas tipo escala de likert, el cual tiene como finalidad recabar información necesaria y suficiente para evaluar la cultura organizacional en la institución.

Los datos obtenidos serán tratados con absoluta confidencialidad, pues solo servirán para fines de investigación; en consecuencia, a los mismos solo tendrá acceso la investigadora.

De la veracidad y objetividad con la cual sea respondido este instrumento, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados. Por lo tanto, se solicita ajustarse a la realidad en cuanto le sea posible.

INSTRUCCIONES

- A continuación encontrará una serie de aseveraciones relacionadas con la cultura organizacional, seguidas de escalas cuantitativas de 5 a 1, siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca.
- Lea detenidamente cada aseveración y seleccione una respuesta de acuerdo a su opinión, **marcando con una X.**
- No haga dos marcas para la misma aseveración.
- No haga ningún marcado adicional.

DATOS GENERALES	
Puesto:	Oficina/unidad
Tiempo de laborar en MAGA:	Sede: Jutiapa ☐ Jalapa ☐ Cuilapa ☐
Genero: Femenino ☐ Masculino ☐	Escolaridad:
Edad:	Religión:
Tipo de Contrato: 029 ☐ 022 ☐ 011 ☐ Otro/Especifique: _____	

Sub- variables	Cuestionario No. 1 CULTURA ORGANIZACIONAL Descripción	Valoración				
		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Artefactos	1. En mi área de trabajo existen parámetros para otorgar reconocimientos y premios por la calidad de trabajo desempeñado.					
	2. Se realiza publicidad interna y externa de las acciones desarrolladas en mi área de trabajo.					
	3. El mobiliario y equipo con que cuento me permite desarrollar mi trabajo de manera oportuna.					
	4. Los avances tecnológicos disponibles para el desarrollo de mis tareas son acordes a lo que requiero.					
	5. La estructura orgánica (organigrama) está definida de manera formal en la organización.					
Patrones de comportamiento	6. Con mis compañeros de trabajo se fomenta la disciplina.					
	7. Para ingresar el área en la que trabajo, es necesaria una recomendación e influencia interna o externa.					
	8. Se ponen en prácticas las sanciones laborales al cometer una falta.					
	9. En mi área de trabajo se fomenta un ambiente de armonía y tranquilidad, respetando los valores y principios organizacionales.					
	10. En mi área de trabajo se promueve el trabajo en equipo.					
Valores y Creencias	11. Conozco la misión, visión y objetos de la organización.					
	12. Realizó mi trabajo con responsabilidad, cumpliendo los lineamientos establecidos.					
	13. En mi área de trabajo se actúa con rectitud e integridad.					
	14. Tengo autonomía para tomar decisiones relacionadas a mi trabajo.					
	15. Me identifico como parte importante de la organización interna y externamente.					
Prejuicios básicos	16. Participo de forma activa en reuniones de equipo en mi área de trabajo.					
	17. Las diferentes costumbres y valores de mis compañeros no influye en la unanimidad de acuerdos.					
	18. Se cumple la asignación de tareas de acuerdo al puesto que ocupo.					
	19. Mi área de trabajo me permite tener ascensos de acuerdo a mis capacidades.					
	20. Mis superiores toman en cuenta mis sugerencias y opiniones en el marco de las funciones desempeñadas.					

Cuestionario No. 2 CLIMA ORGANIZACIONAL Descripción		Valoración				
		5	4	3	2	1
		Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Casi nunca	Nunca
Autonomía	1. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
	2. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
	3. Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
Cohesión	4. Las personas que trabajan en mi subsección se ayudan los unos a los otros.					
	5. Las personas que trabajan en mi subsección se llevan bien entre sí.					
	6. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi subsección.					
Confianza	7. Mi jefe es una persona de principios definidos					
	8. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
	9. Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
Presión	10. Cuento con el tiempo necesario para hacer mi trabajo					
	11. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
Apoyo	12. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
	13. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
	14. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
Reconocimiento	15. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
	16. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
	17. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					
Equidad	18. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.					
	19. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.					
	20. Mi jefe no tiene favoritos					
Innovación	21. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.					
	22. Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
	23. Mi jefe "valora" las nuevas formas de hacer las cosas.					

Observaciones: _____

APÉNDICE 3

CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LAS SUBVARIABLES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 1. Criterios de decisión para la medición de las subvariables de cultura organizacional

Sede			Puesto		Total
			Técnico	Profesional	
Jutiapa	Cultura Organizacional	Débil	3	1	4
			18.8%	11.1%	16.0%
		Fuerte	9	6	15
			56.3%	66.7%	60.0%
		Muy Fuerte	4	2	6
			25.0%	22.2%	24.0%
	Total		16	9	25
			100.0%	100.0%	100.0%
Jalapa	Cultura organizacional	Débil	1	0	1
			5.3%	.0%	4.0%
		Fuerte	12	5	17
			63.2%	83.3%	68.0%
		Muy fuerte	6	1	7
			31.6%	16.7%	28.0%
	Total		19	6	25
			100.0%	100.0%	100.0%
Santa Rosa	Cultura organizacional	Débil	5	2	7
			35.7%	18.2%	28.0%
		Fuerte	7	8	15
			50.0%	72.7%	60.0%
		Muy fuerte	2	1	3
			14.3%	9.1%	12.0%
	Total		14	11	25
			100.0%	100.0%	100.0%

CRITERIOS DE DECISIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LAS SUBVARIABLES DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 2. Criterios utilizados para la medición de la subvariable “Artefactos”

Criterios	Definición	Rangos
Mala	Los aspectos de Artefacto no han sido cubiertos,	5 a 10
Regular	Los aspectos de Artefacto han sido cubiertos pero en forma mínima.	11 a 15
Buena	Los aspectos de Artefacto se manifiestan, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores.	16 a 20
Muy buena	Los aspectos de Artefacto se manifiestan, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores y es más sobrepasan las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Criterios utilizados para la medición de la subvariable “Patrones de comportamiento”

Criterios	Definición	Rangos
Desfavorable	Los aspectos relacionados con los patrones de comportamiento no son visibles,	5 a 10
Poco favorable	Los aspectos relacionado con los patrones de comportamiento, se perciben pero en forma mínima.	11 a 15
Favorable	Los aspectos relacionados con los patrones de comportamiento se manifiestan, se perciben según las expectativas de los colaboradores.	16 a 20
Muy favorable	Los aspectos patrones de comportamiento se manifiestan, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores y es más sobrepasan las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Criterios utilizados para la medición de la subvariable “valores y creencias”

Criterios	Definición	Rangos
Muy bajo	Los aspectos relacionados con los valores y creencias no son visibles,	5 a 10
Bajo	Los aspectos relacionado con los valores y creencias, se perciben pero en forma mínima.	11 a 15
Medio	Los aspectos relacionados con los valores y creencias se manifiestan, se perciben según las expectativas de los colaboradores.	16 a 20
Alto	Los aspectos relacionados con los valores y creencias se manifiestan, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores y es más sobrepasan las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Criterios utilizados para la medición de la subvariable “prejuicios básicos”

Criterios	Definición	Rangos
Muy bajo	Los aspectos relacionados con los prejuicios básicos no son visibles,	5 a 10
Bajo	Los aspectos relacionado con los prejuicios básicos, se perciben pero en forma mínima.	11 a 15
Medio	Los aspectos relacionados con los prejuicios básicos se manifiestan, se perciben según las expectativas de los colaboradores.	16 a 20
Alto	Los aspectos relacionados con los prejuicios básicos se manifiestan, se perciben y están cubiertas según las expectativas de los colaboradores y es más sobrepasan las expectativas	21 a 25

Fuente: Elaboración propia.