

Universidad Católica Andrés Bello, UCAB
Estudios de Postgrado
Especialización en Desarrollo Organizacional

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DEL AMBIENTE DE TRABAJO.
CASO ESTUDIO: UNIVERSIDAD DE ORIENTE – UNIDAD
EXPERIMENTAL PUERTO ORDAZ (UEPO)**

Tutor: Patricia Di Sarli
Autor: Mirielly Querales F.

Cuidad Guayana, Septiembre del 2002

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi especial agradecimiento a los profesores Douglas Lago, Sonia González y Rosa Rosal, quienes con su voluntad, asesoría, participación y gran interés permitieron el desarrollo exitoso del diagnóstico organizacional en la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO). También deseo agradecer a los profesores Patricia Di Sarli y William Medina, mis tutores académicos, por su aporte metodológico y conceptual durante la investigación.

Carolina Lago, Ingrid Blanco y Ana Mercedes González, mis compañeras de postgrado, merecen mi reconocimiento sincero, quienes me apoyaron y proporcionaron comentarios valiosos durante toda la especialización. A mis profesores, en especial a Thairry Ramos, Máximo Di Salvatore, Víctor Maldonado y Oscar Gimenez, les agradezco sus sabios consejos, conocimientos y calidad humana.

Quiero agradecer inmensamente a mi esposo, a mi hija y a mis padres, por creer constantemente en mi y en mi capacidad para alcanzar las metas que me propongo, por brindar la comprensión, el apoyo y el sacrificio necesario para la culminación de mis estudios de postgrado.

Por último y no menos importante, le agradezco a DIOS y a la Virgen del Valle, por otorgarme la vida, la salud y la posibilidad de lograr salir adelante en las situaciones difíciles.

Mirielly C. Querales F.

DEDICATORIA

A mi esposo, Roberto
A mi hija, Natalia Valentina
A mis padres, Gustavo y Mireya

Quienes me motivan cada día a dar lo
mejor de mí.

M.C.Q.F.

LISTA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
A. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. Objetivo General.....	5
2. Objetivos Específicos.....	5
C. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
D. JUSTIFICACIÓN.....	6
E. FACTIBILIDAD Y LIMITACIONES.....	6
1. Factibilidad Económica.....	7
2. Factibilidad Técnica.....	7
3. Limitaciones.....	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
A. RESEÑA DE LA INSTITUCIÓN.....	9
1. Antecedentes y creación de la institución.....	9
2. Fundamentos filosóficos.....	9
3. Ideología de la institución.....	11
4. Fines de la institución.	11
5. Estructura académico administrativa.....	12
6. El Núcleo Bolívar y su Unidad Experimental Puerto Ordaz, UEPO...	13
B. BASES TEÓRICAS.....	14
1. Análisis de flujo.....	14
1.1. Definición y fundamentos del análisis de flujo.....	14
1.2. Componentes del análisis de flujo.....	16
1.3. Procedimiento del análisis de flujo para el diagnóstico.....	22
2. Gerencia estratégica.....	23
2.1. La visión organizacional.....	26
2.2. La misión institucional.....	27
2.3. Auditoria externa.....	29
2.4. Auditoria interna.....	31
2.5. Matriz DOFA.....	32
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	33
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	33
B. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	33

C.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
1.	Definiciones conceptuales de las dimensiones y variables.....	38
2.	Definiciones operacionales de las variables.....	39
D.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	44
E.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	45
1.	Descripción del instrumento de evaluación del ambiente de trabajo.	45
2.	Confiabilidad y validez del instrumento de medición del ambiente de trabajo.....	47
3.	Estadísticos para el análisis de los resultados.....	50
4.	Procedimiento utilizado.....	50
F.	OTROS METODOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	51
1.	Sesiones de trabajo.....	51
2.	Taller de diagnóstico.....	52
3.	Técnicas intuitivas de obtención de información.....	53
	CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
A.	IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	55
B.	EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO.....	57
1.	Dimensión estructura.....	58
2.	Dimensión factores sociales.....	62
3.	Dimensión tecnología.....	65
4.	Dimensión espacio físico.....	69
D.	ANÁLISIS DEL FLUJO DE TRABAJO.	71
E.	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.....	74
	CONCLUSIONES.....	79
	RECOMENDACIONES.....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXO A	Estructura organizativa del área académico administrativa de la UEPO.....	86
ANEXO B	Instrumento de medición: Evaluación del ambiente de trabajo.....	87
ANEXO C	Prueba de confiabilidad del instrumento de evaluación del ambiente de trabajo.....	92
ANEXO D	Prueba de validez de expertos al instrumento de evaluación del ambiente de trabajo.....	97
ANEXO E	Contenido programático del taller "Creación de una Visión y Misión propia de la UEPO".....	103

ANEXO F	Estructura del taller “Creación de una Visión y Misión propia de la UEPO”.....	104
ANEXO G	Material de apoyo del taller “Creación de una Visión y Misión propia de la UEPO”.....	105
ANEXO H	Contenido de la presentación audiovisual del taller “Creación de una Visión y Misión propia de la UEPO”.....	116
ANEXO I	Gráficos de la evaluación del ambiente de trabajo. Dimensión estructura.....	124
ANEXO J	Gráficos de la evaluación del ambiente de trabajo. Dimensión factores sociales.....	145
ANEXO K	Gráficos de la evaluación del ambiente de trabajo. Dimensión tecnología.....	168
ANEXO L	Gráficos de la evaluación del ambiente de trabajo. Dimensión espacio físico.....	191

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1	Estrategias y técnicas aplicadas para la obtención de información.....	35
Tabla No. 2	Plan de acción de la investigación.....	36
Tabla No. 3	Cronograma de trabajo.....	37
Tabla No. 4	Organización de los reactivos del instrumento de evaluación del ambiente de trabajo.....	45
Tabla No. 5	Categorización de problemas.....	73
Tabla No. 6	Matriz DOFA.....	74
Tabla No. 7	Matriz de evaluación interna.....	75
Tabla No. 8	Matriz de evaluación externa.....	75

LISTA DE FIGURAS

Figura No. 1	Modelo de análisis de flujo.....	16
Figura No. 2	Modelo de gerencia estratégica.....	
Figura No. 3	Diagrama de análisis de flujo de diagnóstico. Fuente evaluación del ambiente de trabajo.....	24 77
Figura No. 4	Diagrama de análisis de flujo de diagnóstico. Fuente taller de diagnóstico.....	78

RESUMEN

La Universidad de Oriente es una institución que tiene como norte proporcionar al país profesionales competentes y capaces de contribuir al desarrollo de la nación, para lograrlo, funciona como un sistema interrelacionado, donde laboran personal docente, administrativo y obrero. La Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO) es uno de los elementos del sistema, la cual es afectada por desviaciones dentro de su proceso académico administrativo, en el cual se presentan (a) quejas del servicio suministrado, (b) inasistencias a las labores justificadas o no, (c) incumplimiento al horario de trabajo, (d) reproceso, entre otras.

En la actualidad, no existe una clara definición de las causas que ocasionan tal situación, es por ello, que se realizó un Diagnóstico Organizacional, para determinar el origen de los problemas, así como para reforzar y mantener las fortalezas que posee la institución. En tal sentido, las preguntas que se establecieron en la investigación son: (a) ¿cómo es el funcionamiento actual del ambiente de trabajo de las unidades académicas administrativas de la institución?, (b) ¿cuáles son los problemas que existen en el ambiente de trabajo y las causas que los originan?, y (c) ¿cuál es la posición estratégica interna y externa del área en estudio?. Las respuestas a estas preguntas suministraron una visión completa de la situación actual, la cual servirá de insumo para la creación de un plan sistemático de cambio institucional.

El objetivo que se persiguió con el estudio, lo constituyó la evaluación del ambiente de trabajo del área académica administrativa de la UEPO, lo que implicó (a) la revisión de la misión y visión de la institución, (b) la medición del ambiente de trabajo en el área en estudio, (c) el análisis del flujo de trabajo, y (d) la descripción de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas.

El alcance del estudio se centró en el área académico administrativa de la institución, la cual está formada por: (a) dirección; (b) jefatura de área básica; (c) jefatura profesional; (d) coordinación de especialidades; y (e) responsabilidades de áreas.

La perspectiva teórica que se consideró para abordar la presente investigación se apoyó en dos autores. En primera instancia, el modelo de análisis de flujos, propuesto por Jerry Porras, suministró la base para la comprensión del funcionamiento actual del ambiente de trabajo. En segunda

instancia, el modelo de gerencia estratégica desarrollado Fred David, aportó una guía complementaria al método de análisis de flujos, específicamente en los contenidos para el análisis de la misión institucional, el establecimiento de fortalezas y debilidades, y la evaluación estratégica interna y externa del área en estudio.

En la investigación se observó el ambiente de trabajo tal como se da en su contexto natural, sin la manipulación deliberada de las variables. En éste sentido, el diseño de la investigación obedeció a una revisión transversal de los datos, donde se indagó la incidencia y los valores de las variables del ambiente de trabajo en un espacio de tiempo único.

El procedimiento implicó medir en un grupo de personas las variables del ambiente de trabajo y proponer una descripción de ellas. Esto se logró a través de:

- La revisión o análisis documental de la información descriptiva de la institución, así como de su estrategia global (misión, visión, fines y estrategias). En este sentido, los datos se ampliaron a través de entrevistas no estructuradas con el personal directivo.
- La aplicación de un instrumento de medición, orientado a conocer la percepción del personal del área en estudio sobre su funcionamiento actual. En este caso, se realizó un procesamiento estadístico de los datos.
- La realización de talleres y reuniones de análisis organizacional, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del ambiente de trabajo. Esto permitió hacer comparaciones con los resultados arrojados por el instrumento de medición. En este caso, se procesó la información en gráficas de análisis de flujos de diagnóstico y matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Como primer resultado del diagnóstico, se obtuvo que existe una declaración formal de misión y visión de la Universidad de Oriente, las cuales no son recordadas o conocidas en su totalidad. En relación a la UEPO, se encontró que no están definidas la misión y visión, lo que indica que las actividades se desarrollan sin un pleno conocimiento sobre su contribución al logro de la misión y visión de la Universidad.

Para sentar las bases de creación de la misión y visión de la UEPO, se realizó un taller de adiestramiento, donde se obtuvieron dos propuestas de

visión y misión institucional. Las alternativas generadas coincidieron en el realce de valores, tales como, (a) la contribución con el desarrollo regional y nacional, (b) la formación de recursos humanos eficientes y competitivos, (c) la excelencia, y (d) la investigación, entre otras.

Otro resultado generado por la investigación, lo constituyó la medición del ambiente de trabajo, la cual arrojó que las personas consultadas en promedio están “en desacuerdo” con el funcionamiento actual del ambiente de trabajo, principalmente en las dimensiones de tecnología y espacio físico. Por otra parte, las dimensiones factores sociales y estructura se percibieron con una tendencia medianamente favorable, ya que las personas consultadas en promedio están “de acuerdo” con su funcionamiento. Esto indica que existen factores que poseen un desempeño aceptable que pueden ser mejorados para evitar problemas potenciales.

En cuanto a la percepción del ambiente de trabajo por niveles, se obtuvo que el personal administrativo en promedio manifiesta estar “de acuerdo” con su funcionamiento actual, mientras el personal docente administrativo en promedio considera estar “en desacuerdo”.

Por departamentos se obtuvo en promedio, que la unidad de área profesional se encuentra “en desacuerdo” con el funcionamiento actual de su ambiente de trabajo, mientras que las unidades de área básica, extensión universitaria, dirección y tecnología educativa consideran en promedio estar “de acuerdo”.

También se realizaron las graficas de flujos de diagnóstico, observándose a las áreas de liderazgo y de gestión estratégica, como problemas claves de atención. Finalmente, se elaboró el perfil estratégico del área en estudio, el cual mostró la existencia de un desempeño medianamente débil que requiere de rápida solución.

Como recomendaciones para mejorar la situación actual se propuso:

- Difundir y comunicar a toda la comunidad universitaria la misión y visión de la UDO, de manera de lograr su comprensión y su relación con las áreas de gestión de la UEPO.
- Desarrollar una visión y misión de la UEPO con la participación de toda la comunidad universitaria, para asegurar identificación y compromiso con su cumplimiento.

- Desarrollar un pensamiento estratégico en el personal, así como crear las bases para la gestión estratégica de la institución.
- Mejorar las competencias gerenciales y de liderazgo del personal con funciones directivas, incorporando elementos de toma de decisiones, establecimiento de objetivos y solución de problemas.
- Desarrollar acciones de mejoramiento en las relaciones inter-grupo, considerando el enfoque de sistemas como punto de partida.
- Considerar la modificación de las entradas técnicas y estructurales que afectan a los individuos o grupos, tal como, asumir una nueva estructura de la organización, o evaluar la efectividad en términos de metas, o crear nuevas formas de aplicar recursos técnicos para resolver los problemas, etc.
- Mejorar el desempeño de los equipos de trabajo formales actuales (supervisor y subordinados).

Para poder aplicar cualquiera de las recomendaciones antes señaladas, es importante que la organización cliente (UEPO), tenga como norte: (a) aumentar al máximo los datos del diagnóstico, (b) la efectividad, (c) la eficacia, (d) la rapidez, (e) y la pertinencia; así como también, reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional.

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se presenta contiene un diagnóstico organizacional realizado en la Universidad de Oriente, específicamente en el área académico administrativa de la Unidad Experimental de Puerto Ordaz (UEPO). Es el resultado de un proceso de consultoría, cuyo fin es el de identificar los problemas y satisfacer las necesidades teórico prácticas de la institución.

Desde el punto de vista académico, el proceso de consultoría representa la oportunidad de demostrar, a través del diagnóstico organizacional, el dominio instrumental de los conocimientos aprendidos en el Postgrado en Desarrollo Organizacional, constituyendo así el Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista.

La Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO) constituye la organización cliente, la cual es una extensión del núcleo Bolívar de la Universidad de Oriente, que surge debido al crecimiento de la región de Guayana. Es seleccionada como caso estudio, debido a su necesidad de cambiar, dada (a) la creciente competencia en la zona, (b) el crecimiento acelerado de la institución con una estructura y recursos limitados, y (c) el deterioro en la calidad del servicio de las unidades académicas administrativas. En la actualidad, resulta difícil describir con precisión donde surgen los problemas y en consecuencia, no existe una clara definición de las causas que los ocasionan.

El diagnóstico organizacional está enfocado a detectar los problemas fundamentales que afectan el rendimiento del área académico administrativa de la institución. En éste orden de ideas, se establece como objetivo evaluar el funcionamiento actual del ambiente de trabajo, mediante (a) la identificación de la misión y visión de la institución, (b) la medición de los factores que componen el ambiente de trabajo, (c) la elaboración de graficas de flujos que determinen los problemas fundamentales, y (d) la evaluación de la posición estratégica interna y externa del área objeto del estudio.

El modelo de análisis de flujo (J. Porras) y de gerencia estratégica (F. David) son la base teórica sobre la cual se sustenta el presente diagnóstico. El primero, se centra en el análisis de las cuatro dimensiones o flujos del ambiente de trabajo (estructura, factores sociales, tecnología y espacio físico). En el segundo, se suministra una perspectiva para analizar la misión, visión, las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas.

Desde el punto de vista metodológico se emplean métodos de obtención de información, tales como, la revisión documental, entrevistas estructuradas, instrumentos de medición, talleres y sesiones de análisis organizacional, entre otras. Para el procesamiento de los datos se considera el cálculo de estadísticos descriptivos, la elaboración de gráficas de flujo de diagnóstico, y la construcción de matrices DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y de evaluación interna y externa

Entre los principales resultados se tiene que los problemas fundamentales están concentrados en las áreas de "gestión estratégica, estructura y liderazgo", seguidos en un segundo orden de importancia por "comunicación y gestión de recursos" (humanos, físicos y tecnológicos).

Es apropiado finalizar con un comentario en cuanto al contrato psicológico y a las consideraciones éticas seguidas durante el proceso de consultoría, los cuales se apoyan en los siguientes valores: (a) el cambio es bueno o necesario, (b) la cooperación es mejor que el conflicto, (c) la franqueza es preferible a la represión, y (d) el nivel de confianza y soporte en la mayoría de los grupos y organizaciones es más bajo que el necesario o deseable.

En relación al contrato psicológico, el trabajo obedece a un fin académico, en consecuencia no se dispone de un contrato formal como sucedería en un caso comercial, sin embargo, las actividades de consultoría son realizadas a través de una previa definición de expectativas entre ambas partes. Esta revisión constituye el contrato en donde se establece: (a) El cliente es la institución y la representa el director general; (b) el consultor es el investigador; (c) el equipo de apoyo a la investigación es provisto por el cliente y está integrado por personal de la institución; (d) se considera un lapso de tres meses para la realización del diagnóstico; (e) el consultor presenta una propuesta de trabajo, que una vez aprobada por el cliente, constituye el contrato formal, donde se establecen las actividades, responsabilidades, recursos, productos, y cronograma de trabajo a seguir; (f) el cliente se compromete en facilitar los recursos de logística necesarios para la realización de las actividades, brindar el apoyo y compromiso para obtención de la información y participar activamente en la consultoría, bien sea en el desarrollo o en la validación de resultados; (g) el consultor se compromete en mantener la confidencialidad de la información, asegurar el aprendizaje organizacional, facilitar los procesos de comunicación y coordinar las actividades de consultoría.

En cuanto a las consideraciones éticas, se puede decir que en la consultoría se hace énfasis en la finalidad académica de la investigación, a su

vez se establece como marco de culminación, el logro de los objetivos mediante resultados confiables y válidos en el tiempo establecido, asegurando la confidencialidad de los datos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Universidad de Oriente, es una institución que tiene como norte proporcionar al país profesionales competentes y capaces de contribuir al desarrollo regional y nacional, para lograrlo, funciona como un sistema interrelacionado donde laboran personal docente, administrativo y obrero.

La Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO) es uno de los elementos del sistema, la cual busca desempeñarse como un modelo de educación superior de alta calidad, vanguardia y de servicio comunitario. Sin embargo, se ve afectada por desviaciones dentro de su proceso académico administrativo cuyo resultado final se aleja del mencionado ideal.

Una de las principales evidencias de dicha situación, la representa las quejas que formulan los estudiantes y docentes en cuanto a la forma de recibir los servicios que solicitan, además se observan inasistencias a la labores (justificadas o no), incumplimiento al horario de trabajo, reproceso, lentitud en las actividades, poca claridad en el trabajo, pocas oportunidades de capacitación o promoción, mínimo rendimiento laboral, poca iniciativa y participación del personal, entre otras.

La UEPO a través de la Dirección General, ha desarrollado una gestión orientada a mejorar el funcionamiento de la institución, cuyo aporte se basa en clarificar la necesidad de producir un cambio, debido a (a) la creciente competencia en la zona, (b) el crecimiento acelerado de la institución con una estructura y recursos limitados, y (e) el deterioro en la calidad del servicio de las unidades académicas administrativas. En la actualidad resulta difícil describir con precisión donde surgen los problemas y en consecuencia no existe una clara definición de sus causas.

El punto de partida para lograr el mejoramiento de la institución, está enfocado hacia la realización de un diagnóstico de los problemas que causan el mal funcionamiento, identificando sus síntomas y las fortalezas que la institución posee para lograr neutralizar o eliminar los efectos negativos de las debilidades detectadas. En tal sentido, las preguntas que se buscan responder con ésta investigación son: (a) ¿cómo es el funcionamiento actual del ambiente de trabajo de las unidades académicas administrativas de la institución?, (b) ¿cuáles son los problemas que existen en el ambiente de trabajo, las causas que los originan?, y (c) ¿cuál es la posición estratégica interna y externa del área

en estudio?. Al responder estas preguntas se busca obtener un insumo para la creación de un plan sistemático de cambio institucional.

B. Objetivos de la Investigación

1. Objetivo General

Evaluar el funcionamiento actual del ambiente de trabajo del área académico administrativa de la Unidad Experimental Puerto Ordaz – UEPO (Universidad de Oriente Guayana)

2. Objetivos Específicos

- 2.1 Identificar la misión y visión de la institución
- 2.2 Evaluar el ambiente de trabajo del área académico administrativa de la UEPO
- 2.3 Realizar un análisis de flujo del ambiente de trabajo del área en estudio
- 2.4 Describir las fortalezas y debilidades identificadas en el ambiente de trabajo del área estudiada.

C. Alcance

El caso estudio está referido al área académico administrativa de la UEPO (Universidad de Oriente – Guayana), la cual dispone de 17 personas aproximadamente y comprende las siguientes unidades:

- Dirección
- Jefatura de área básica
- Jefatura Profesional
- Coordinación de especialidades de: (a) licenciatura (turismo, administración, contaduría y recursos humanos), (b) tecnólogo (estadística, construcción civil y sistemas industriales), y (c) administración industrial
- Responsabilidades de áreas (lenguaje, inglés, matemática, orientación, física – química y sociales)

D. Justificación

La presente investigación surge con el propósito fundamental de iniciar un proceso planeado de cambio organizacional, guiado por una perspectiva firme del funcionamiento actual de la institución. En tal sentido, el diagnóstico clarifica los problemas actuales y potenciales, así como las causas que los originan, permite tener mayor conciencia de las fortalezas y oportunidades institucionales, a fin de aprovecharlas en la disminución o la eliminación de los problemas, y determina la posición estratégica (interna y externa) del área en estudio. Todos estos datos facilitan la elaboración de planes de acción, que en su conjunto constituyen la conducción del cambio deseado.

El diagnóstico es conveniente para iniciar el proceso de cambio en la institución y resulta oportuno para el desarrollo de otros proyectos, ya que suministra datos relevantes del funcionamiento actual de las unidades académicas administrativas, a efectos de reestructuración, asignación de recursos, motivación, etc.

Por otra parte, la investigación arroja beneficios educativos, ya que a través de ella se adiestra al personal en el manejo de técnicas de diagnóstico y análisis institucional, las cuales se pueden aplicar en cualquier contexto o situación. A su vez, se busca desarrollar un pensamiento estratégico en el trabajo, con miras a desarrollar una visión y una misión.

Otro factor que justifica la realización del presente estudio, es la clarificación de los elementos claves de la dirección estratégica de la institución, como son la misión y visión, así éstos últimos no hubiesen sido diseñados, comunicados o escritos en forma conciente.

Finalmente, el estudio resulta beneficioso desde el punto de vista metodológico, ya que en el se aplican instrumentos para la recolección y análisis de los datos, en los cuales se realiza una adaptación a la dinámica de la institución.

E. Factibilidad y Limitaciones

Las actividades se encaminaron hacia el mejoramiento de las capacidades de detección y prevención de problemas en la institución. Esto en primera instancia, representa un punto a favor para su realización, a su vez, se obtiene

una mayor comprensión de la prioridades y de las operaciones. Sin embargo, éstas razones poseen un peso subjetivo a la hora de evaluar la factibilidad de la investigación, es por ello, que se considera la viabilidad en términos económicos (recursos) y técnicos (conocimientos):

1. Económica

No se requiere ninguna inversión económica para cubrir los gastos de logística, ya que los recursos son provistos de acuerdo a la disponibilidad operativa de la Institución. Por otra parte, no se considera relacionar los costos por honorarios profesionales de consultoría, debido a los fines académicos que se persiguen con el estudio, a su vez, el grupo de apoyo pertenece a la organización, cuya actuación es paralela a las actividades normales y dentro del horario trabajo.

2. Técnica

Desde este punto de vista el diagnóstico organizacional resulta pertinente para el caso en estudio, a causa del inicio de un proceso de reestructuración académica emprendido por la dirección. A su vez, se dispone de un grupo de asesores externos que apoyan y certifican cada uno de los contenidos conceptuales y metodológicos aplicados en la consultoría.

La tecnología aplicada esta referida al manejo de conceptos teóricos desarrollados por el modelo de diagnóstico seleccionado: análisis de flujo de trabajo de Jerry Porras, el cual ya ha sido previamente validado por el autor y aplicado en el ámbito empresarial.

El análisis de flujo es seleccionado como guía teórica de trabajo, debido a (a) su firmeza para manejar los diferentes puntos de vistas del funcionamiento de las organizaciones, (b) permite la comprensión de la dinámica organizacional, (c) su naturaleza visual facilita la comprensión de fenómenos complejos, (d) constituye un poderoso instrumento de comunicación, y (e) es aplicable por separado o integrado en las diferentes fases del proceso de cambio planificado (diagnóstico, planeación. ejecución y seguimiento)

Con la evaluación de ambos elementos (económicos y técnicos) se concluye que el diagnóstico organizacional resulta factible, siempre y cuando se mantengan las condiciones descritas.

3. Limitaciones

Otro factor que afecta la factibilidad de la investigación, lo representa el tiempo necesario para la ejecución, para ello se considera un cronograma de trabajo a ser ejecutado en un lapso de tres meses, con dicho cronograma se busca adaptar los tiempos, responsables y acciones a la dinámica de la institución y a las actividades académicas que deben cumplirse para la realización del estudio.

Resulta importante indicar, la necesidad del compromiso del personal para lograr los objetivos trazados, mediante acuerdos que aseguren el cumplimiento del cronograma de trabajo.

Finalmente, cabe destacar que a pesar de existir factibilidad para el desarrollo del estudio, existen una serie de factores limitantes que afectan al logro de los objetivos en el tiempo establecido, como son: (a) acceso a la información considerada como confidencial por la institución, (b) disponibilidad del personal para la realización de las actividades programadas, (c) tensión por limitaciones presupuestarias, (d) paros sindicales, y (e) situación política de la institución.

Para neutralizar el efecto de dichas acciones se consideran las siguientes acciones:

- Desarrollo de un mecanismo de información sobre el proyecto y sus fases, donde se resalta la importancia de la participación de las personas.
- Obtención de compromiso y consenso en el cumplimiento de las actividades, indicando los beneficios a futuro de las actividades.
- Aplicación de incentivos psicológicos por la actividad realizada, como por ejemplo entrega de certificados de reconocimiento y de adiestramiento, y negociación de días libres.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

A. RESEÑA DE LA INSTITUCIÓN

1. Antecedentes y Creación

La Universidad de Oriente se creó el 21 de Noviembre de 1958, mediante decreto de ley 459 dictado por el gobierno provisorio presidido por Dr. Edgar Sanabria, siendo Ministro de Educación el Dr. Rafael Pisani. Posterior a todos los pasos legales para la constitución de la universidad, en 1960 se iniciaron las actividades académicas en los núcleos de Sucre y Monagas, en 1961 comienzan a funcionar los núcleos de Anzoátegui y Bolívar, y por último en 1963 abrió sus puertas el núcleo de Nueva Esparta.

Es así como se comenzó la larga trayectoria académica de la primera casa de estudio del oriente del país, la cual desde su creación hasta entonces ha ido creciendo positivamente, dando respuesta a las necesidades académicas de una población estudiantil importante del país.

2. Fundamentos Filosóficos

La Universidad de Oriente nació con el designio histórico de experimentar y conducir soluciones transformadoras del sistema universitario venezolano. Este compromiso ha sido y sigue siendo el motivo central del discurso institucional. Particularmente su rector fundador Dr. Luis Manuel Peñalver, ha sido reiterativo en afirmar que la Universidad de Oriente:

“...Nació como una universidad nueva, con voluntad de transitar por los nuevos rumbos y asomarse a nuevos horizontes en el campo de la educación superior venezolana y de América Latina...”¹

En este orden de ideas, la Universidad de Oriente surgió afianzada en las siguientes características, las cuales la demarcan con un perfil original en el grupo de las universidades nacionales:

- Vocación y apego al principio de regionalización. Circunstancia que le permitió una presencia en todos los estados orientales, sur e

¹ Discurso II Promoción Andrés Bello, 12 de Octubre de 1996.

insular, como factor poderoso del desarrollo y progreso de esa población, en correspondencia con su respectivo potencial productivo y particularidades demográficas.

- Estructura curricular con un componente de formación básica previa a los estudios de formación profesional.
- Orientación fundamentalmente científica y tecnológica, con un equilibrio formativo y flexible, mediante la oferta de asignaturas operativas de carácter humanístico.
- Eliminación de las unidades de cátedra y facultad, a través de la simplificación del sistema con dos elementos fundamentales: el departamento y la escuela. Con el primero, se reunió en equipo a todos los profesionales, laboratorios y demás facilidades de una disciplina determinada. Con el segundo, se coordinó los distintos departamentos y planes de estudio que dentro de una amplia y afín área de conocimientos, conducen las carreras universitarias.
- Aplicación de programas de extensión de educación técnica media de carácter vocacional, para cubrir los avances de la educación superior al servicio de la urgente formación de los técnicos que requiere el país.
- Régimen escolarizado mediante la aplicación de un sistema de créditos y de un período académico semestral, con el fin de permitir al estudiante la posibilidad de administrar sus estudios de acuerdo a sus posibilidades y disponibilidad.
- Adopción, de una estructura administrativa de unidades semi-autónomas, coordinadas por un organismo central. Esta estrategia se concibió como una forma de posibilitar un crecimiento progresivo, armonioso y fecundo de cada entidad regional universitaria.
- Amplia participación de la comunidad universitaria y de los entes representativos de la región en los organismos de cogobierno y administración, a través de la Junta Superior Universitaria.

3. Ideología de la Institución.

3.1. Visión

Consolidarse como institución de excelencia en la docencia, investigación y extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias del entorno y a la demanda de cambios e innovaciones que caracterizan nuestra época.

3.2. Misión

Ser rectora en la educación, cultura y la ciencia, formar recursos profesionales, crear y difundir conocimientos a través de programas de docencias, investigación y extensión, con el propósito de lograr cambios científicos, tecnológicos y culturales que se requieran para el desarrollo nacional y regional.

4. Fines de la Universidad de Oriente

Los fines de la Universidad de Oriente están contenidos en el reglamento universitario artículos 1 y 2 en sus disposiciones generales, los cuales expresan lo siguiente:

Artículo 1: "La Universidad de oriente es una institución de educación superior, dedicada especialmente al desarrollo de estudios y profesiones técnicas. Sus finalidades son:

1. Promover y realizar la investigación científica.
2. Formar los equipos profesionales y técnicos necesarios para el desarrollo de Venezuela.
3. Aplicar los recursos científicos y técnicos a su disposición para la solución de problemas económicos y sociales del país, en especial, de las regiones Nororiental y Guayana; conservar e incrementar el patrimonio cultural y educativo, e incorporarse a las tareas de desarrollo integral de Venezuela".

Artículo 2: "La Universidad de Oriente dedicará sus labores al ensayo e implantación de modernos sistemas, estructuras y métodos docentes, científicos y de investigación, los cuales serán sometidos a la evaluación periódica. Para cumplir con ésta función, su labor se orientará fundamentalmente a dar al estudiante el dominio de los métodos de estudios, principios y las relaciones básicas del área de conocimiento respectiva, la capacidad y destreza necesaria para el ejercicio de su carrera en las complejas interrelaciones de su campo profesional con el medio social."

5. Estructura Académico Administrativa

En su concepción, la Universidad de Oriente se define como un sistema de educación superior al servicio del país con objetivos comunes a las demás universidades venezolanas y del mundo. Sin embargo, sus fines son propios derivados fundamentalmente de las características particulares de la región insular, nororiental y sur del país, en cuyo desarrollo integral está comprometida.

La Universidad de Oriente es un sistema regional de educación superior, que tiene sus sedes en los núcleos universitarios ubicados en los estados Anzoátegui, Bolívar, Monagas, Nueva Esparta y Sucre. Asume la responsabilidad de la educación universitaria de toda la región nororiental y sur del país.

En su estructura organizacional, la Universidad de Oriente está regida por una Junta Superior Universitaria, constituida por autoridades rectorales y 21 miembros, de los cuales 12 representan a la comunidad universitaria, 6 a los organismos oficiales y 3 a la comunidad del oriente del país. Esta Junta Superior es el ente que traza y supervisa la política de la institución administrativamente. La autoridad máxima es el Consejo Universitario formado por las Autoridades Rectorales, los Decanos de los 5 núcleos, 5 representantes de los profesores, 1 representante estudiantil de los cursos básicos, 2 representantes estudiantiles de los cursos profesionales, 1 representante del Ministerio de Educación y 1 representante de los egresados; quienes tienen la responsabilidad de asumir colegiadamente la orientación de la gestión universitaria.

Las Autoridades Rectorales gestionan la universidad con la cooperación de los decanos de los núcleos, un cuerpo de directores (seleccionados entre los profesores universitarios) y personal administrativo profesional para realizar las

correspondientes labores administrativas en las direcciones de: finanzas, presupuesto, personal, planificación, promoción y relaciones institucionales, relaciones interinstitucionales, cultura, informática, servicios estudiantiles, cooperación internacional, investigación, recursos humanos, currícula, biblioteca, evaluación y desarrollo institucional, de clasificación, control interno y tecnología educativa.

La Universidad de Oriente está conformada por cinco núcleos que obedecen a la filosofía de regionalización de la educación superior. La estructura de cada uno de ellos se estableció de acuerdo a la vocación de los estados en que se asientan y a las facilidades ofrecidas por los mismos.

6. El Núcleo Bolívar y su Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO)

El Núcleo Bolívar tiene su sede en Ciudad Bolívar, capital del estado, nace para dar respuesta a la demanda estudiantil de la zona, ofrece carreras de Medicina, Enfermería, Bioanálisis y Ciencias de la Tierra.

La Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO), es una extensión del núcleo Bolívar, la cual nace debido al crecimiento de la región Guayana, ofreciendo carreras tecnológicas tales como: Tecnología en Construcción Civil, Estadística, Administración Industrial y Sistemas Industriales. Posteriormente, se abren las Licenciaturas en Contaduría, Administración, Recursos Humanos y Turismo.

Estructuralmente (ver organigrama en el Anexo A) la UEPO depende del decanato del núcleo Bolívar y está dirigida por un Director, le reportan el jefe de área básica y el jefe de área profesional, los cuales gobiernan conjuntamente con el consejo de coordinación.

La UEPO tiene como norte proporcionar al país profesionales competentes y capaces de contribuir al desarrollo de la nación, apoya a la gestión de la Universidad de Oriente, en el cumplimiento de su visión, misión y fines. La nómina de la institución está formada por:

- Un total de 107 personas, de la cuales 81 corresponden al área profesional y 26 al área básica.
- El personal docente se tienen en tres categorías y su nómina es la siguiente:

Personal Docente:	Total	Área Básica	Área Profesional
Contratado por necesidad de servicio	62	20	42
Contratado con código de cargo	51	18	33
Ordinario por categoría	27	16	11

- Un total de 36 personas fijas y 12 contratados con código de cargo en el área administrativa.
- Un Total de 25 personas en el personal obrero.

B. BASES TEÓRICAS

La perspectiva teórica de la presente investigación se apoyó en dos autores. En primera instancia, se trabajó con el modelo de análisis de flujos de Jerry Porras², como base para la comprensión del funcionamiento actual del ambiente de trabajo. En segunda instancia, se tomó como referencia el modelo de gerencia estratégica desarrollado Fred David³, como una guía complementaria al método de análisis de flujos, específicamente en los contenidos para (a) el análisis de la misión institucional, (b) el establecimiento de fortalezas y debilidades, y (c) la evaluación estratégica interna y externa del área en estudio.

1. Análisis de Flujos

Definición y Fundamentos del Análisis de Flujos

El análisis de flujos⁴ es un método para guiar la administración de cambios dentro de las organizaciones, refiriéndose con esto (a) al proceso de diagnóstico del funcionamiento organizacional, (b) a la planificación de actividades de cambio específicas, (c) a la ejecución de alteraciones en el carácter y funcionamiento del sistema, y (d) al seguimiento de las acciones

² French, W. y Cecil B (1996). "Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización". México: Prentice Hall. Páginas 343 –345.

³ David, F. (1994) "La Gerencia Estratégica". Bogotá: Legis. Serie Empresarial. Página 3.

⁴Porras, J. (1998) "Análisis de Flujos. Método para Diagnósticas y Administrar el cambio Organizacional". México: Addison-Wesley Iberoamericana. Páginas 6 y 7.

decididas. Se basa ante todo en la idea que el cambio organizacional se puede planear sistemáticamente.

En éste estudio se consideró trabajar con el primer método del análisis de flujos, el cual está referido al diagnóstico de las fallas del funcionamiento organizacional, en donde se manejan sistemáticamente las debilidades actuales. Cabe destacar, que el análisis de flujo involucra la realización de diferentes tipos de diagramas para usarse en cada fase del proceso de cambio.

La fase de diagnóstico, la cual es el centro de nuestro estudio, requiere (a) organizar a los problemas en categorías, para colocarlos en el flujo o dimensión adecuada; (b) acordar y mostrar las interrelaciones que existen entre todos los problemas identificados; (c) analizar el diagrama resultante; y (d) obtener los problemas fundamentales y las cadenas causales que los conectan con sus síntomas manifiestos.

El análisis de flujo está fundamentado en la teoría de sistemas y en la teoría cognoscitiva social⁵. En el primer caso, supone que las organizaciones son sistemas abiertos que constan de varios subsistemas, cada uno de los cuales se pueden caracterizar en flujos de variables similares, conectadas por causa o por relación. En el segundo caso, se enfoca en los efectos que ejerce el medio ambiente sobre las personas que lo habitan, las cuales afectan las expectativas de sus propias capacidades y de lo que obtendrán al comportarse de la manera establecida por el medio de trabajo.

La base del modelo análisis de flujos está en considerar al ambiente de trabajo como la fuente primordial de la conducta individual, considerando que el cambio se produce cuando los individuos se comportan diferente. Es entonces, que al modificar las características del ambiente, se puede influir en el comportamiento individual. En este sentido, Porras⁶ define al ambiente de trabajo como el medio interno que la organización crea para las personas que en ella trabajan, tipificándolo en cuatro dimensiones para su estudio o diagnóstico (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y escenario físico).

⁵ Idem. Páginas 7 y 8.

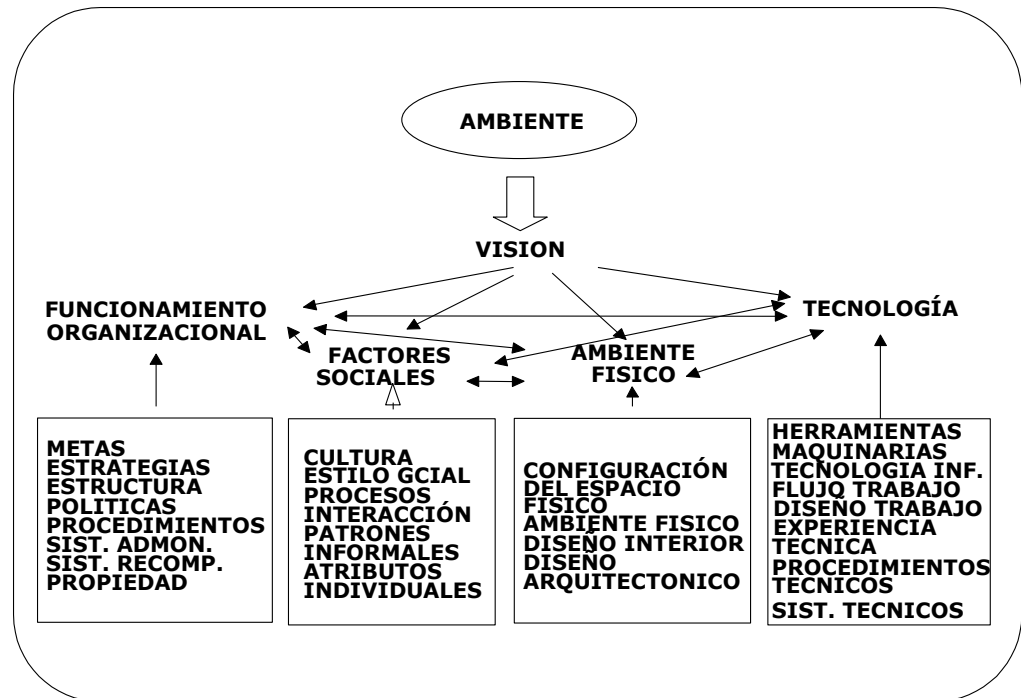
⁶ French y Bell. Op cit. Página 345.

Componentes del Análisis de Flujo

Existen factores claves en el ambiente interno organizacional que dan forma y guían el comportamiento de las personas en el trabajo. Se pueden considerar cuatro dimensiones básicas, que juntas, constituyen factores específicos del ambiente de trabajo. Las cuatro áreas fundamentales de la organización, o flujos, son: (1) funcionamiento organizacional, (2) factores sociales, (3) tecnología, y (4) ambiente físico.

El modelo de Porras está conceptualizado a través del siguiente gráfico⁷:

Figura No. 1



Modelo de Análisis de Flujo

Las dimensiones o flujos del ambiente de trabajo están compuestas de los siguientes elementos⁸:

⁷ Idem. Página 346.

⁸ Porras, I. Op Cit. Página 51.

Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales	Ambiente Físico	Tecnología
Metas Estrategias Estructura Políticas y procedimientos Administrativos Sistemas de recompensas	Cultura Estilo Gerencia. Procesos de Interacción Patrones y redes informales Atributos individuales	Configuración del espacio Ambiente físico. Diseño interior Diseño arquitectónico	Herramientas, equipos y maquinaria Tecnología de la información Diseño del trabajo Diseño del flujo de trabajo Experiencia técnica Procedimientos técnicos Sistemas técnicos

A continuación se presenta la definición conceptual de las dimensiones del ambiente de trabajo con sus componentes⁹:

1. Funcionamiento Organizacional: Son los aspectos formales de la organización que indican a las personas lo que deberían hacer. Contiene los aspectos diseñados para coordinar formalmente el comportamiento de la persona y el funcionamiento de las diferentes partes de la organización. Describe la manera en que la organización debería funcionar y no necesariamente la manera como en la realidad lo hace.

- Metas: Son lo que la organización desea lograr y el individuo debería alcanzar, representan las fuerzas que guían todos los aspectos del funcionamiento organizacional. Guían el comportamiento.
- Estrategias: Es cómo actúa la organización para alcanzar las metas y establecen los comportamientos más deseados en la organización.
- Estructura Formal: Es el establecimiento de las funciones y las relaciones de autoridad dentro de una organización. Es el organigrama y especifica los flujos formales de comunicación.

⁹ Idem. Páginas 48 – 69.

- Políticas y Procedimientos Administrativos: Son los lineamientos sobre lo que se puede o no hacer dentro del ambiente de trabajo. Consisten en las reglas formales que definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización. Están diseñadas para guiar el comportamiento de las personas para que todo se coordine y no se presenten fallas.
- Sistemas Administrativos: Son todos los sistemas formalmente establecidos y diseñados cuyo fin es facilitar la coordinación de la organización. Son los mecanismos que proporcionan información, coordinan datos y desarrollan recursos para ejecutar la estrategia.
- Sistema Formal de Incentivos: Son el resultado de la evaluación o retribución personal por su contribución al logro de las metas de la organización. Incluye el sistema de evaluación del desempeño, el sistema de pagos y el sistema de prestaciones.

El funcionamiento organizacional son los objetivos más característicos de los esfuerzos de cambio planeados, como aspectos formales del sistema, envían señales sobre lo que las personas deberían hacer. Son la manera en que el sistema debería funcionar, y supone que el comportamiento individual concuerda con las elecciones racionales, por lo que se envía información de cómo deberían comportarse.

2. Factores Sociales: Son los aspectos informales o humanos de la organización. Abarca todos los aspectos directamente relacionados con las personas de la organización: sus características, sus procesos y patrones de interacción, y sus características como grupos sociales más grandes. Consta de varios componentes:

- Cultura de la organización: Son las afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los miembros de la organización. Los valores centrales, principios operativos que guían a los miembros en su comportamiento. Son valores de la organización, normas, ritos, historia, mitos y símbolos.
- Procesos de Interacción: Son las relaciones interpersonales, grupales e intergrupales, en cuanto a: tipo de información que comparten, cómo se transmite y recibe esa información, procesos de conflictos, cómo se solucionan los problemas y se toman las decisiones. Con éstos procesos es posible percibir las dinámicas que ocurren cuando

las personas interactúan y a éstas se les pueden enseñar a cambiarlas cuando resulten ineficaces.

- Patrones y Redes Sociales: Son los Patrones informales, redes de comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, procesos de influencia y patrones de poder.
- Características Individuales: Son las creencias, actitudes, sentimientos y habilidades individuales. Describe las características del miembro individual de la organización.

Los factores sociales representan los aspectos intangibles, blandos y sensibles de la organización y más difíciles de precisar. Ejercen una gran influencia sobre los otros flujos o dimensiones y constituyen el aspecto más difícil de cambiar, sin embargo, mientras más conciencia se tiene de él, más probable será que se puedan manejar, especialmente si esto se hace dentro del marco de otros cambios que puedan estar realizándose en la organización.

3. Tecnología: Son los factores que permiten la transformación de los recursos organizacionales en productos. Incluye las siguientes variables:

- Herramientas y Equipos: Son los recursos necesarios para transformar los insumos o entradas en un resultado con valor agregado. Cualquier objeto físico con el cual se realice una función sobre otro objeto para crear un producto o servicio, constituye parte de la tecnología. Las herramientas, equipos y maquinarias utilizadas en la organización pueden prescribir, orientar, facilitar, limitar o precipitar los comportamientos de los empleados individuales.
- Diseño de Puestos: Son las actividades que se requieren realizar para desempeñar un puesto de trabajo. Los puestos se diseñan para reunir una serie de tareas para formar un paquete llamado puesto de trabajo.
- Pericia Técnica: Es el nivel de conocimiento y habilidades físicas que permiten a un empleado efectuar las tareas concretas necesarias para realizar el trabajo asignado.
- Diseño del Flujo de Trabajo: Es la agrupación o interdependencia existente entre las tareas y que son necesarias para realizar el trabajo

que genere un resultado final. Es la forma en que se agrupan los trabajos para lograr la efectividad del proceso productivo.

- **Procesos Técnicos:** Son los procedimientos al trabajar con la maquinarias, materias primas, al tratar con clientes y, en general, al hacer todo lo necesario para llevar a término la tarea asignada.
- **Sistemas Técnicos:** Son los sistemas que proporcionan información acerca del estado del proceso de transformación, o sobre aspectos del control del mismo.

Los factores que conforman la dimensión tecnología tienen efectos directos sobre el comportamiento individual de los miembros de la organización. Por tanto, es importante comprender los diversos componentes del flujo tecnológico, y la forma de cómo afectan a los individuos para alcanzar el éxito en el cambio organizacional.

4. Ambiente Físico: Son las estructuras concretas y los objetos de la parte no social y no técnica del ambiente de trabajo. Son los efectos que producen las condiciones del ambiente físico. Sus componentes son:

- **Configuración del espacio:** Es la distribución del espacio físico en los lugares de trabajo, restricciones físicas y cómo éstas afectan a la eficiencia del trabajo.
- **Características del Ambiente:** Son las condiciones ambientales tales como: temperatura, ruido e higiene.
- **Diseño Interior y Exterior:** Se refiere al mobiliario y a la decoración de las instalaciones.
- **Diseño Arquitectónico:** Es el diseño estructural de los edificios donde trabaja el personal.

El ambiente físico donde trabaja la gente contribuye a bloquear o facilitar un comportamiento organizacional eficaz.

Las cuatro dimensiones o flujos organizacionales, deben diseñarse para afrontar de la mejor manera posible las demandas ambientales que tiene una organización, y al mismo tiempo, crear las condiciones en el ambiente de trabajo que sean favorables para que las personas de una organización muestren comportamientos eficientes en el trabajo.

Las dimensiones organizacionales se afectan entre sí de manera significativa y poderosa. Si se va a cambiar a una y no se toma en cuenta los efectos que el cambio traerá sobre las otras, se reducirá el impacto de lo que se pretende lograr. Desde el punto de vista del diseño, la estrategia clave para cambiar a un sistema consiste en diseñar cada una de las cuatro dimensiones, de tal modo, que todas transmitan el mismo mensaje a la gente acerca de su comportamiento. La cuestión es considerar a los cuatro flujos al mismo tiempo y preguntar: "¿Qué puedo hacer en cada una de estas áreas para intentar transmitir de que interactuar con la gente, comunicarse e intercambiar información es un importante comportamiento que deseamos tener?".¹⁰

Es importante tener claro que la visión o propósito organizacional posee dos funciones centrales en el modelo de cambio¹¹. Una es interna y sirve para coordinar el diseño de todo flujo organizacional. La segunda es externa y proporciona una base para las interpretaciones organizacionales de los cambios ambientales y la consecuente canalización de la respuestas institucional.

Todos estos componentes del modelo de análisis de flujo se integran del siguiente modo: el medio ambiente externo realiza demandas sobre la organización, que la impactan y llegan al propósito del sistema. El propósito orienta el diseño de cada una de las cuatro dimensiones organizacionales centrales. Estas dimensiones, o flujos, constituyen el ambiente de trabajo del individuo, quién busca las pautas para saber cuáles son los comportamientos probables que le pueden ayudar a llegar hasta donde la organización desea. A partir de los indicios o señales recibidas del ambiente de trabajo, las expectativas y valores de las personas se modifican y estas seleccionan los comportamientos en el trabajo que superan o rebajan el desempeño general de la organización, así como su desarrollo psicológico individual. Tanto el comportamiento en el trabajo como el desempeño organizacional afectan las características del ambiente de trabajo y este último factor también tiene impacto sobre el ambiente externo del sistema. El ambiente externo afecta a los miembros de la organización de modo directo, pero generalmente fuera de los límites de la situación organizacional.

El modelo de análisis de flujo, busca la comprensión de las condiciones que conducen al cambio conductual, ya que éstas son los puntos de soporte para el cambio, y representan los objetivos de las intervenciones del cambio planificado, porque si se pueden modificar, cambiarán los resultados de las organizaciones a través de las consecuentes alteraciones en el comportamiento

¹⁰ Idem. Página 72.

¹¹ Idem. Página 80.

individual. El modelo análisis de flujo no enfatiza con firmeza el punto de vista financiero de una organización, aunque los controles financieros forman parte de los sistemas administrativos.

Procedimiento del análisis de flujo para el diagnóstico

- Formación de un equipo para el cambio: Es la creación de un equipo multidisciplinario, formado por miembros de la organización que guíen y supervisen el proceso de cambio.
- Recolección de datos: Es necesario tomar una fotografía instantánea de los aspectos que impiden el rendimiento eficiente de un sistema. Esto representa el primer paso del proceso de diagnóstico, en donde la recolección de información puede lograrse por diferentes vías, como son las entrevistas, los cuestionarios y los registros de la compañía.
- Categorización de los problemas: Cuando los problemas se han identificado, se clasifican en una de las dimensiones organizacionales, las cuales constituyen los flujos, en donde el equipo para el cambio es responsable en colocar cada problema en alguno de los flujos, mediante una discusión profunda que conduzca a su comprensión. En este punto no existe una categorización correcta o incorrecta, y lo que se busca es elaborar un diagrama de cuatro columnas, en donde cada una representa a un flujo, y colocar en ellas los problemas detectados encerrados dentro de un rectángulo.
- Identificación de Interconexiones: Es la identificación de las interconexiones de los problemas diagramados, en donde se debe realizar esfuerzos para establecer una relación de causalidad, una vez que se identifique una relación existente. Para lograrlo, se debe trazar una línea de flecha donde se establezca la interconexión entre los problemas.
- Análisis del diagrama de problemas: Consiste en identificar los diferentes tipos de problemas los cuales son: (a) Síntomas: Son los problemas causados por otros problemas más severos, los cuales están representados por las casillas del diagrama (problemas) donde convergen la mayor cantidad de flechas. (b) Problemas Básicos: Son los problemas o los cuadros del gráfico de flujo de donde salen la mayor cantidad de flechas. (c) Problemas Aislados: Son aquellos donde un problema se relaciona solo con otro problema y no tienen una flecha de origen. (d) Problemas Básicos Fundamentales: Son los

que dan origen a un problema básico. (e) Historial de Problemas: Es una colección de problemas entrelazados que, cuando se consideran en grupo, describen un problema más complejo. Los historiales se representan en el diagrama como racimos más o menos verticales de problemas entrelazados. (f) Temas de Problemas Básicos: Son un conjunto de problemas básicos con una distribución más o menos horizontal, y aunque no están formalmente entrelazados, representan un aspecto comunes.

Una vez identificado los tipos de problemas se ha culminado el diagnóstico, y el paso siguiente es el establecimiento de los planes de acción, poniendo un interés específico en los problemas centrales y los temas de problemas.

2. La Gerencia Estratégica

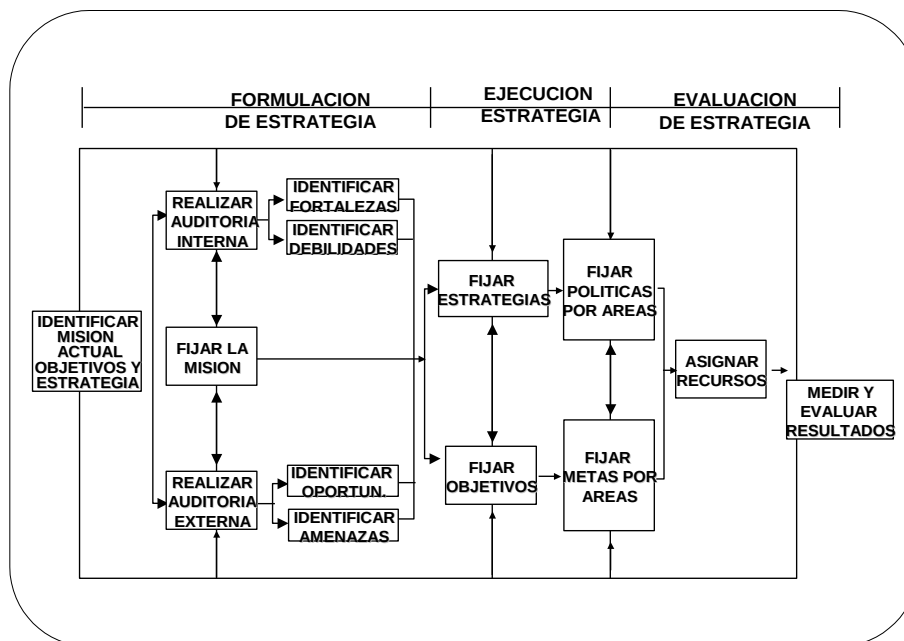
La presente investigación consideró trabajar con el modelo de administración estratégica propuesto por Fred David, como una guía teórica complementaria al modelo de análisis de flujos de Jerry Porras, debido a que representa una base firme para la evaluación de la misión y visión de una organización, y a su vez considera la identificación de los elementos favorables de medio interno, así como de la revisión de la posición estratégica del caso estudio, tales elementos no son considerados en profundidad por el método de análisis de flujo.

El modelo de gerencia estratégica está orientado a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización lograr sus objetivos¹².

La formulación de estrategias incluye (a) la identificación de fortalezas y debilidades internas, (b) la determinación de oportunidades y amenazas externas, (c) el establecimiento de misión, (d) la fijación de objetivos, (e) el desarrollo de estrategias alternas, (f) el análisis de dichas alternativas, y (g) la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategia está referida al proceso de fijar metas, diseñar políticas, motivar a las personas y asignar recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo. Finalmente, la evaluación de estrategias considera los resultados de la formulación y la evaluación. Todo éste proceso se encuentra conceptualizado a través del siguiente gráfico:

¹² David, F. Op Cit. Página 3.

Figura No. 2



Modelo de Gerencia Estratégica

El modelo de gerencia estratégica se resume en doce pasos¹³: (1) establecer los objetivos, estrategias y misión actual; (2) realizar la investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales; (3) realizar la investigación interna con el fin de detectar las fortalezas y debilidades empresariales; (4) fijar la misión de la organización; (5) llevar a cabo la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles; (6) fijar objetivos; (7) fijar estrategias; (8) fijar metas; (9) fijar políticas; (10) asignar recursos; (11) analizar las bases internas y externas para estrategias actuales; y (12) medir los resultados. Todos estos pasos se ejecutan en forma dinámica y continua, lo que implica que un cambio en cualquiera de sus componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o en todos los demás componentes en cualquier punto del proceso, significando una evaluación continua de la ejecución y de los factores internos y externos.

En la investigación se consideró tomar como guía las orientaciones en cuanto a la etapa de formulación de estrategias, ya que en ella se incluyen recomendaciones claras para el establecimiento de la misión y la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, cuyo establecimiento constituyen objetivos del presente estudio.

¹³ Idem. Página 18.

Para tener una visión clara de los planteamientos teóricos a continuación se hace una breve descripción de los principales conceptos del modelo¹⁴:

- Estrategas: Son los individuos responsables del éxito o fracaso de una empresa.
- Formulación de misión: Es la formulación de un propósito duradero que distingue a una empresa de otra parecida, definiendo el alcance de las operaciones de la empresa en término de producto y mercado.
- Fortalezas internas: Son las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.
- Debilidades internas: Son las actividades que limitan el éxito general de una organización.
- Oportunidades externas: Son las tendencias o hechos ambientales que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.
- Amenazas externas: Son las tendencias o hechos ambientales potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización.
- Objetivos: Son los resultados a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica, suministrando dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación, y son esenciales para actividades de control, motivación, organización y planificación efectiva. Los objetivos se caracterizan por ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.
- Estrategias: Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos, son del tipo de: expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, penetración en el mercado, reducción de costos, desposeimiento, liquidación, asociaciones, o una combinación de alguna de estas acciones.
- Metas: Son aspiraciones o puntos de referencias que las organizaciones deben lograr, para alcanzar en el futuro los objetivos a un plazo más largo. Ellas son medibles, cuantitativas, realistas,

¹⁴ Idem. Página 4 - 19.

estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas son necesarias para la ejecución de las estrategias, mientras que los objetivos son claves para su formulación. Las metas son el punto de partida para la asignación de recursos.

- Políticas: Son el medio por el cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar los esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Las políticas se establecen para acciones repetitivas y crean una guía para tomar decisiones.

A continuación se presentan los componentes del modelo de la gerencia estratégica que se consideraron para cumplir con los objetivos del diagnóstico organizacional del caso en estudio.

2.1. La Visión Organizacional

La visión es la imagen del futuro que refleja la comprensión de la realidad del mundo empresarial, de lo que realmente quieren los clientes, de los valores y aspiraciones de empleados y colegas, y que incluye un compromiso personal de trabajar para alcanzarla. La visión expresa una aspiración, una idea, una imagen de la empresa o institución, proporcionando un cuadro de inspiración y motivación hacia un futuro real, creíble y atractivo. Es la articulación de un destino hacia el cual debe dirigirse la organización, un futuro que de manera importante es más exitoso o más deseable que el presente.

La visión posee una característica fundamental: tiene que ser compartida. Una vez que las personas aceptan la visión poseen la autoridad, tienen el poder de llevar acciones hacia su construcción, a sabiendas que las mismas serán altamente valoradas y consideradas legítimas y productivas para todos los que comparten el sueño. Dado que gran parte de la dirección de la organización tiene su origen en la visión, sus directivos deben: (a) asumir la responsabilidad de comunicar la visión; (b) asociar la visión a la estrategia de la empresa; (c) influir a través del asesoramiento y el ejemplo para que la organización se mueva en dirección a la visión; y (d) asegurar la confluencia interna y poner en línea los factores culturales y estratégicos.

Una de las técnicas más usada para transmitir la visión de la empresa, es el uso de historias o anécdotas para comunicar imágenes claras y elementales. Las imágenes que se utilicen deben ser genuinas, es decir, deben ser propias y transmitir valores que se consideren importantes. No tiene sentido defender una idea ajena si no se comparte.

2.2. La Misión Organizacional

La misión de una organización es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares, siendo un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Representa la última y más elevada aspiración hacia la que todos los esfuerzos deben estar encaminados, describe una realidad que perdura en el tiempo, sirve de guía para la toma de decisiones, y es para la empresa el más alto y último objetivo sobre el cual se construyen los cimientos de todo el proceso de gerencia estratégica.

Toda organización tiene una razón de ser aunque ésta no se encuentre escrita. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de la organización, en términos de que quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es el negocio?. De acuerdo a McGinnis¹⁵, la formulación de una misión debe: (1) definir qué es la organización y lo que aspira ser; (2) ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; (3) distinguir una organización de las demás; (4) servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras; (5) ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

King y Clelan¹⁶ recomiendan que las organizaciones desarrollen la formulación escrita de sus misiones por las siguientes razones: (a) asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización; (b) proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos; (c) desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización; (d) sugerir una operación seria y metódica; (e) servir de vínculo que identifique a las personas con los propósitos y la dirección de la empresa; (f) Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura, que conduzca a una asignación de tareas por niveles y elementos responsables dentro de la organización; y (g) especificar los propósitos de la organización y hacer que éstos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

¹⁵ Idem. Página 79.

¹⁶ Idem. Página 80.

La formulación de una misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial, la especificidad limitaría el potencial del crecimiento de la organización; la segunda razón para ser amplia, está en que de este modo se reconcilian las diferencias entre los diversos intereses de la empresa.

George Steiner¹⁷ hace la siguiente reflexión sobre la necesidad de formular una misión de forma amplia:

“Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles resulta contraproducente y suscitaría la oposición. La precisión podría afectar la creatividad del proceso de formulación de misión o propósitos aceptables. Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que los gerentes y trabajadores aporten detalles y que lleguen aun a modificar los patrones generales; también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio ambiente y a las operaciones internas, facilitando la ejecución”.

A pesar que una misión debe ser amplia en sus alcances, se debe tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así, se convertiría en algo inútil.

Para identificar y describir los componentes de una formulación de misión se requiere pensar en una empresa desde su concepción. Una misión efectiva despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de éxito, sabe a donde ir, y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión. Concretamente una misión debe tener diez partes características, la cuales se enumeran a continuación junto con las interrogantes que debería responder¹⁸:

¹⁷ Idem. Página 81.

¹⁸ Idem. Página 83.

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- Mercados. ¿Compite la empresa geográficamente?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?
- Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la empresa atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la empresa?
- Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula la acción la lectura de la misión?

En organizaciones multidivisionales, es necesario cerciorarse de que las diferentes divisiones desarrollen la formulación de su propia declaración de misión, que dé apoyo a la misión global. Una formulación efectiva de misión se refiere a los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización.

Una organización que no desarrolla una misión total e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse en forma favorable ante las personas y las entidades relacionadas con la empresa en el presente y a futuro. La misión es un vehículo efectivo para comunicarse con elementos internos y externos de la organización, su valor principal es el de servir de herramienta de dirección estratégica, proveniente de la definición de objetivos esenciales de una empresa.

2.3. Auditoria Externa

Es el proceso de identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves, cuyo resultado es un número finito de oportunidades sobre las cuales debe basarse el futuro de la empresa y de las amenazas más importantes que constantemente deben eludirse.

Los resultados de la auditoria externa se resumen en una matriz de evaluación de factores externos¹⁹, la cual representa una herramienta que presenta las oportunidades y amenazas en función a la posición estratégica externa de la organización. La elaboración de la matriz de evaluación externa implica el uso de juicios subjetivos, por lo que ésta herramienta de formulación de estrategias no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos para la construcción de una matriz de este tipo son²⁰:

- Hacer una lista de las oportunidades y amenazas decisivas de la organización, los cuales constituyen los factores de la matriz a evaluar.
- Asignar una ponderación que oscila entre el 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.
- El resultado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado promedio ponderado es, por tanto, 2,5. Los resultados mayores a 2,5 muestran una organización poseedora de una fuerte posición externa, mientras que los menores a 2,5 muestran una organización con amenazas externas.
- El número de oportunidades y amenazas externas claves a incluir en una matriz de evaluación externa, varía de cinco a veinte, pero el número de factores no tiene ningún efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

¹⁹ Idem. Página 125

²⁰ Idem. Página 126.

Auditoría Interna

Es el proceso de identificación y evaluación de cada una de las funciones de la empresa así como de su proceso administrativo, cuyo resultado es un número finito de fortalezas sobre las cuales se basará para vencer o minimizar las debilidades encontradas.

Los resultados de la auditoría interna se resumen en una matriz de evaluación de factores internos²¹, la cual representa una herramienta que presenta las fortalezas y las debilidades en función a la posición estratégica interna de la organización, suministra una base para la analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa . La elaboración de la matriz de evaluación interna implica el uso de juicios subjetivos, por lo que esta herramienta de formulación de estrategias no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos para la construcción de una matriz de éste tipo son²²:

- Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización, los cuales constituyen los factores de la matriz a evaluar.
- Asignar una ponderación que oscila entre el 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), o una fortaleza importante (4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

²¹ Idem. Página 175

²² Idem. Página 176

- El resultado más alto posible para una organización es de 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado promedio ponderado es, por tanto, 2,5. Un resultado de 4,0 indica que la empresa dispone de abundantes fortalezas internas, mientras con un resultado 1,0 muestra una organización que está en una situación poca atractiva y que afronta graves debilidades internas.
- El número de amenazas y oportunidades externas claves a incluir en una matriz de evaluación externa, varía de cinco a veinte.

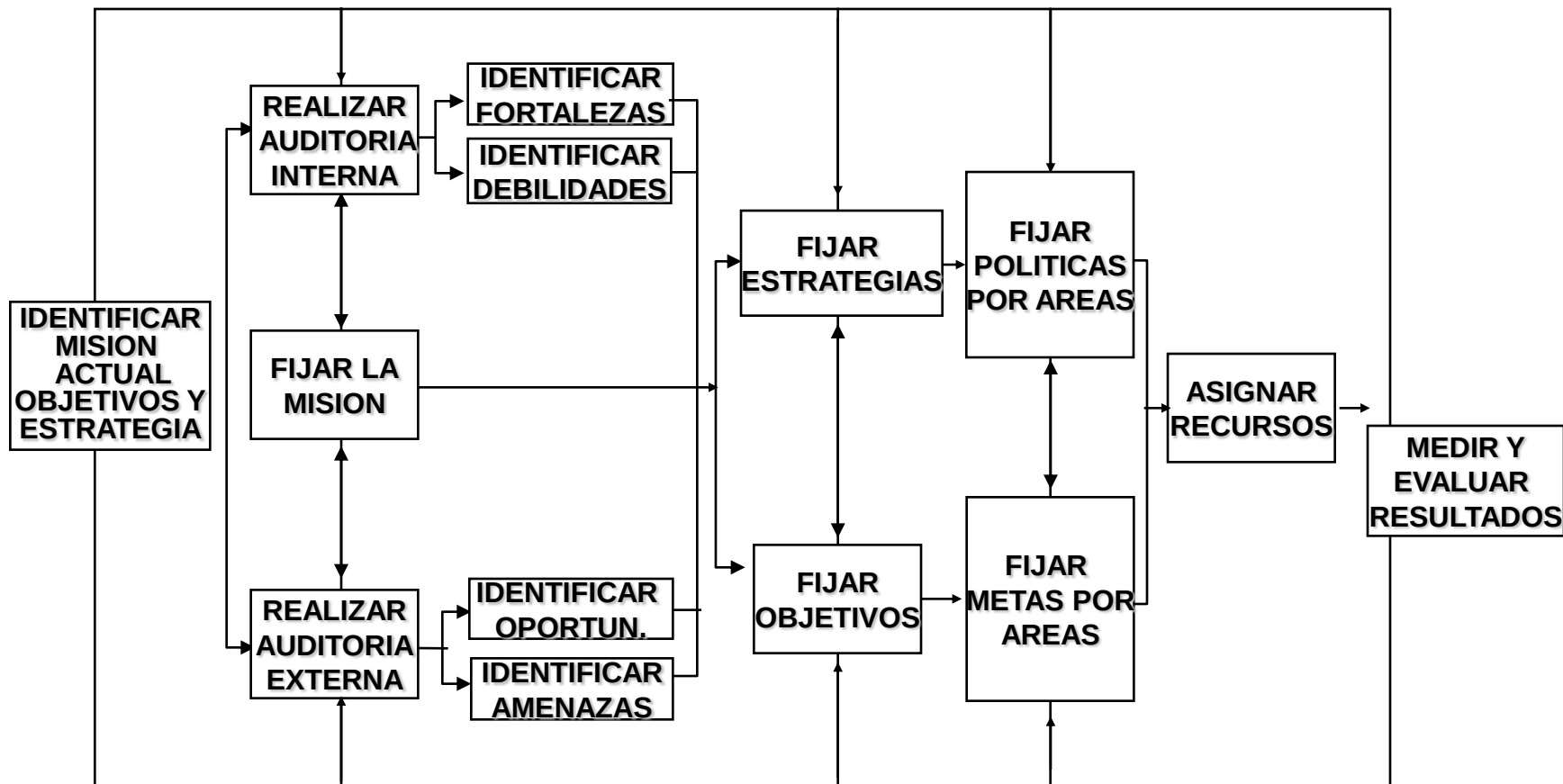
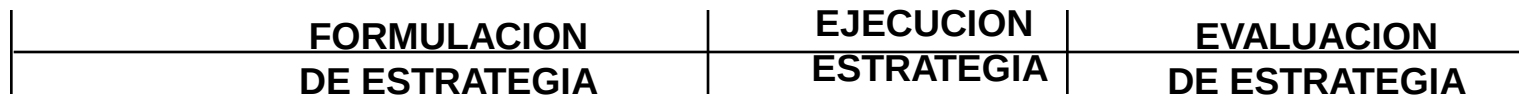
2.5. La Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazada (DOFA)

La matriz DOFA²³ es una herramienta de comparación de las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con el propósito de originar las estrategias alternativas factibles. En nuestro estudio se suministrará la base para el establecimiento de los objetivos de cambio que se desarrollaran durante la intervención organizacional.

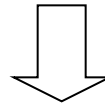
La matriz DOFA es importante en la formulación de estrategias, cuyo fin no es el de seleccionar o determinar las mejores, sino el establecimiento de todas las alternativas factibles así no sean éstas seleccionas para su ejecución.

En el presente estudio se consideró realizar una comparación general de los factores internos y externos, ya que no se tiene como fin el establecimiento de estrategias alternas, solo se buscó la identificación de las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades como un marco de información del diagnóstico y establecer con ellas la posición estratégica interna y externa del caso estudio.

²³ Idem. Página 192.



AMBIENTE



VISION

FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

TECNOLOGÍA

FACTORES SOCIALES

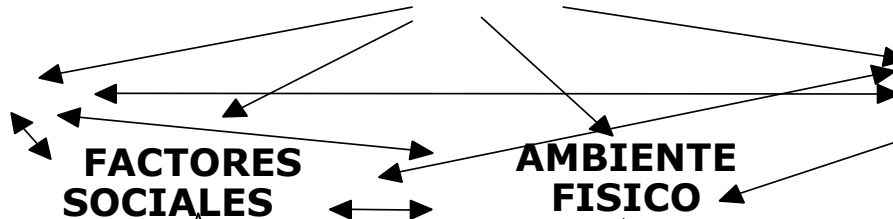
AMBIENTE FISICO

**METAS
ESTRATEGIAS
ESTRUCTURA
POLITICAS
PROCEDIMIENTOS
SIST. ADMON.
SIST. RECOMP.
PROPIEDAD**

**CULTURA
ESTILO GCIAL
PROCESOS
INTERACCIÓN
PATRONES
INFORMALES
ATRIBUTOS
INDIVIDUALES**

**CONFIGURACIÓN
DEL ESPACIO
FISICO
AMBIENTE FISICO
DISEÑO INTERIOR
DISEÑO
ARQUITECTONICO**

**HERRAMIENTAS
MAQUINARIAS
TECNOLOGIA INF.
FLUJO TRABAJO
DISEÑO TRABAJO
EXPERIENCIA
TECNICA
PROCEDIMIENTOS
TECNICOS
SIST. TECNICOS**



CAPITULO III. METODOLOGÍA

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es un estudio del tipo descriptivo, ya que en ella se describen las situaciones y eventos de la realidad que especifican los problemas. Por lo tanto, no implica una formulación de hipótesis, ya que solo se busca obtener un panorama del estado de las dimensiones o flujos del ambiente de trabajo, a través de la percepción de su personal en un momento determinado.

El ambiente de trabajo del caso en estudio constituye el fenómeno sobre el cual se busca determinar las propiedades de sus componentes o dimensiones (funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y espacio físico). Esto se logra a través de una medición, cuyos resultados desde el punto de vista científico representan una descripción del fenómeno.

B. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación correspondió al de un estudio no experimental, en el cual se observó al ambiente de trabajo tal como se da en su contexto natural, sin la manipulación deliberada de las variables. Se realizó un diseño del tipo transversal descriptivo, donde los datos se obtienen en un tiempo único, es decir, se indagó la incidencia y los valores de las variables en un momento dado.

El procedimiento implicó medir en un grupo de personas las variables y proponer una descripción de ellas. Esto se logró en el caso estudio mediante la aplicación de un grupo de estrategias y técnicas de recolección información, las cuales se presentan en detalle en la tabla No. 1, sin embargo, a continuación se hace una descripción general del proceso de obtención de información:

- La revisión o análisis documental se empleo para obtener información descriptiva de la institución, así como para conocer su estrategia global (misión, visión, fines y estrategias). En este sentido, los datos se ampliaron y confirmaron a través de entrevistas no estructuradas con el personal directivo de la institución.
- La información del ambiente de trabajo se obtuvo principalmente mediante la aplicación de un instrumento de medición, orientado a

conocer la percepción del personal del área en estudio sobre su funcionamiento actual. En éste caso, se realizó un procesamiento estadístico de los datos.

- También se aplicó talleres y reuniones de análisis organizacional para la obtención de información, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del ambiente de trabajo. Esto permitió hacer comparaciones con los resultados arrojados por el instrumento de medición y evitar con ello la presencia de sesgos en los datos. Se procesó la información en gráficas de análisis de flujos de diagnóstico y matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

Para ejecutar las estrategias y técnicas de obtención de información se estructuró un plan de acción, determinándose para cada actividad variables tales como: (a) fecha de ejecución, (b) duración, (c) recursos necesarios, (d) localización, y (e) responsables. La tabla No. 2 muestra en detalle el contenido del plan de acción seguido en la investigación.

Se requirió elaborar un cronograma de trabajo para guiar la ejecución y el seguimiento de las actividades planificadas. El cronograma de trabajo se presenta en la tabla No.3.

C. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

La evaluación del ambiente de trabajo implica la revisión de las dimensiones y variables del modelo de análisis de flujo de Jerry Porras, las cuales son:

Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales	Escenario Físico	Tecnología
Metas Estrategias Estructura Políticas y procedimientos Administrativos Sistemas de recompensas	Cultura Estilo Gerencial Procesos de Interacción Patrones y redes informales Atributos individuales	Configuración del espacio Ambiente físico Diseño interior Diseño arquitectónico	Herramientas, equipos y maquinaria Tecnología de la información Diseño del trabajo Diseño del flujo de trabajo Experiencia técnica Procedimientos técnicos Sistemas técnicos

No se trabajó con todas las variables del modelo, para ello se revisó el contenido de las mismas, con la finalidad de seleccionar las que mas se ajustan a la realidad institucional. Luego, se definió conceptual y operacionalmente las

dimensiones y variables seleccionadas, para adaptar su contenido a la institución.

Tabla No. 1
Estrategias y técnicas aplicadas para la obtención de información

Estrategias de Aplicación	Técnicas e Instrumentos
Objetivo No. 1: Identificar la misión y visión de la institución.	
- Obtener la declaración formal de la visión y misión de la Institución.	- Análisis documental.
- Medir el nivel de conocimiento de la misión y visión.	- Entrevista de validación de la misión y visión.
- Proponer una visión y misión de la UEPO.	- Taller de diagnóstico y de definición de misión y visión de la UEPO.
Objetivo No. 2: Evaluar el ambiente de trabajo.	
- Establecer las definiciones conceptuales y operacionales de la medición del ambiente de trabajo en función a: estructura, factores sociales, espacio físico y tecnología.	- Sesión de trabajo con el equipo de apoyo del cliente.
- Estructurar el instrumento de medición del ambiente de trabajo.	- Validación de expertos en el área de Desarrollo Organizacional.
- Aplicar el instrumento de medición del ambiente de trabajo.	- Taller de diagnóstico.
- Análisis de los resultados de la medición realizada al ambiente de trabajo.	- Procesamiento estadístico de los datos a través del software SPSS versión No. 7.5.
Objetivo No. 3: Realizar un análisis del flujo de trabajo.	
- Obtener los problemas, preocupaciones y fortalezas.	- Taller de diagnóstico (sección de fortalezas y debilidades – evaluación del ambiente de trabajo).
- Elaborar las gráficas de flujos de diagnóstico mediante: explicación de la metodología del análisis de flujo, la categorización de los problemas y la identificación de interrelaciones de causa y efecto entre las debilidades encontradas.	- Sesión de trabajo con el equipo de apoyo del cliente, en donde se aplicó tormentas de ideas y técnicas para la obtención de consenso. Gráficas de diagnóstico de flujos. Análisis causa efecto.
- Clasificar los problemas y comparar los resultados obtenidos por vía taller y encuesta.	- Sesión de trabajo con el equipo de apoyo del cliente, en donde se aplicó tormentas de ideas y técnicas para la obtención de consenso. Gráficas de diagnóstico de flujos.
Objetivo No. 4: Describir las fortalezas y debilidades identificados en el ambiente de trabajo.	
- Clarificar las fortalezas y debilidades obtenidas en los pasos anteriores.	- Sesiones de trabajo equipo consultor y equipo del cliente. Análisis causa efecto. Análisis DOFA.
- Determinar las oportunidades y amenazas.	- Sesiones de trabajo equipo consultor y equipo del cliente. Análisis DOFA.
- Elaboración de las matrices de evaluación de posición estratégica interna y externa del área de trabajo.	- Sesiones de trabajo equipo consultor y equipo del cliente. Análisis DOFA.

Tabla No. 2
Plan de Acción de la Investigación

No.	Actividades	Tiempo Fecha	Recursos	Localización	Responsables
Objetivo No. 1: Identificar la misión y visión					
1	Obtener la visión y misión de la institución	01/02/02 1 Semana	No Aplica	Dirección	Equipo Consultor
2	Medir el conocimiento de la misión y visión	01/02/02 2 Semanas	Fotocopias de formatos de validación	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Cuerpo Directivo y Docente
Objetivo 2: Evaluar el ambiente de trabajo					
3	Establecer las definiciones conceptuales y operacionales de la medición del ambiente de trabajo. Estructurar el instrumento de medición	12/02/02 2 Semanas	Rotafolio, Material de oficina. Computador personal. Sala de reuniones	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto y Cuerpo Directivo
4	Diseñar el instrumento de medición, aplicar y analizar los resultados de la medición	19/02/02 4 Semanas	Computador personal. Fotocopias del Formato de Medición	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto (cliente)
Objetivo 3: Realizar el análisis del flujo de trabajo					
5	Diseñar y aplicar sesión de trabajo de análisis de flujos	26/02/02 2 Semanas	Computador personal. Material de apoyo y de presentación. Fotocopias. Audiovisuales Sala de reuniones	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor
6	Identificar y categorizar las fortalezas y debilidades	11/03/02 1 Semana	Resultados del curso Rotafolio. Refrigerios Sala de reuniones	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto y Cuerpo Directivo
7	Elaborar las gráficas de flujos a través de la identificación de interconexiones existentes entre las debilidades detectadas	19/03/02 1 Semana	Resultados del curso Rotafolio, Refrigerios Sala de reuniones Resultados de la Encuesta	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto y Cuerpo Directivo
8	Comparar los resultados obtenidos por vía taller y encuesta	22/03/02 1 Día	Resultados del curso. Rotafolio, Refrigerios. Sala de reuniones. Gráficos de flujos.	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto y Cuerpo Directivo
9	Determinar y clasificar los problemas	22/03/02 1 Día	Resultados del curso. Rotafolio, Refrigerios. Sala de reuniones. Gráficos de flujos.	Área Básica y Área Profesional	Equipo Consultor Coordinador del Proyecto y Cuerpo Directivo

Tabla No. 2.
Plan de Acción de la Investigación (Continuación)

No	Actividades	Tiempo Fecha	Recursos	Localización	Responsables
11	Determinar las oportunidades y amenazas	25/03/02 2 Días	Rotafolio. Refrigerios. Sala de reuniones. Gráficos de flujos.	Área Básica y Área Profesional	Equipo consultor y equipo del cliente
12	Elaboración de las matrices de evaluación interna y externa, así como el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	01/04/02 1 Día	Rotafolio. Refrigerios. Sala de reuniones. Gráficos de flujos.	Área Básica y Área Profesional	Equipo consultor y equipo del cliente
13	Elaboración, entrega y presentación del informe de diagnóstico	08/04/02 2 Semanas	Presentación audiovisual. Computador personal. Material de oficina	Área Básica y Área Profesional	Equipo consultor y equipo del cliente

Tabla No. 3
Cronograma de Trabajo

Actividades	Semanas	Meses											
		Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Obtener la visión y misión de la Institución		■											
		■	■	■	■	■	■						
Medir el conocimiento de la misión y visión. (Diseño y Aplicación del Taller de Creación de una Visión y Misión Propia de la UEPO) .		■	■										
		■	■	■	■								
Identificar las variables de cada dimensión del ambiente de trabajo, con su respectiva definición conceptual y operacional.			■	■									
			■	■									
Estructurar el instrumento de medición.				■									
				■									
Aplicar el instrumento de medición, así como el analizar los resultados obtenidos en la evaluación.				■	■	■	■						
				■	■	■	■						
Aplicar de sesión de trabajo para dar a conocer el método de análisis de flujos.					■	■							
					■	■							
Identificar y categorizar las fortalezas y debilidades. Identificar las interconexiones.						■							
						■							
Elaborar las graficas de flujo y comparar los resultados obtenidos por vía taller y encuesta. Clasificar los problemas encontrados.								■					
								■					
Determinar los problemas - fortalezas y, amenazas – oportunidades, a fin de elaborar la matriz de evaluación interna y externa.										■	■		
										■	■		
Elaborar, entregar y presentar el informe de diagnóstico.											■	■	
											■	■	

Leyenda:

■ Programado

■ Ejecutado

Las definiciones conceptuales y operacionales para evaluar el ambiente de trabajo son:

1. Definiciones conceptuales de las dimensiones (flujos) y variables (factores)

Estructura: Son los aspectos formales de la organización que indican a las personas lo que deberían hacer. Sus variables son:

- a) **Metas:** Son los propósitos que buscan alcanzar cada departamento de la universidad para cumplir con la misión institucional
- b) **Estrategias:** Son los cursos de acción para alcanzar las metas, marcando el camino a seguir en cada departamento.
- c) **Estructura:** Es la forma de cómo la universidad se organiza para cumplir con las metas, y hacer viables la implantación de las estrategias.
- d) **Políticas y Procedimientos:** Son las regulaciones de actuación de las personas, que indican los patrones de comportamiento en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades.
- e) **Sistemas de Recompensas:** Son los mecanismos que la universidad emplea, para motivar a las personas a cumplir los objetivos institucionales.

Factores Sociales: Son los aspectos informales o humanos de la institución. Abarca los siguientes factores:

- a) **Cultura:** Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de la Universidad, que determinan su funcionamiento e interacción.
- b) **Estilo Gerencial:** Es el mecanismo empleado por los directivos y supervisores de la Universidad, para influir en la conducta de las personas a su cargo.
- c) **Procesos de Interacción:** Son los mecanismos de la relación diaria a nivel interpersonal, grupal, e intergrupal. Estos son: comunicación, apoyo y confianza mutua, toma de decisiones y administración del conflicto.

Tecnología: Son los factores que permiten la transformación de los recursos en productos. Las variables que se consideraron para esta dimensión son:

- a) **Equipos, Herramientas y Maquinarias:** Son los recursos físicos y materiales que requiere un área de trabajo para generar resultados.

- b) Diseño del Trabajo:** Es la definición de cómo se ejecutará el trabajo de los departamentos de la universidad.
- c) Diseño del Flujo de Trabajo:** Es la definición de las condiciones técnicas de entrada, proceso y salida del trabajo a realizar.
- d) Experiencia Técnica:** Son el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para la ejecución de procesos técnicos, manejo de tecnología y generación de conocimiento especializado.
- e) Sistemas Técnicos:** Son las tecnologías utilizadas para la realización del trabajo.
- f) Sistemas de Información:** Son los mecanismos que la universidad emplea para procesar y generar la información necesaria para la ejecución del trabajo.

Ambiente Físico: Son los efectos que producen las condiciones del ambiente físico. Las variables son:

- a) Configuración del espacio físico:** Es la asignación y distribución física del área de trabajo.
- b) Características del ambiente de trabajo:** Son todas las condiciones del ambiente en donde se desempeñan las personas.

2. Definiciones Operacionales de las Variables

En éste apartado se presentan los indicadores que miden a las variables (factores) que forman parte de cada una de las dimensiones (flujos) del ambiente de trabajo, los cuales constituyen los reactivos del instrumento de medición.

Estructura

a) Metas

1. Las metas están claramente definidas, con la certeza de conocer lo que la institución y el departamento espera de cada persona.
2. Las metas del departamento son fijadas a través de la participación de las personas, logrando obtener acuerdo y compromiso para su cumplimiento.
3. Las metas de su departamento tienen relación con las metas generales y la misión de la institución.

b) Estrategias

1. Su departamento dispone de claras acciones para alcanzar las metas.
2. Las personas en su departamento reciben orientación para cumplir con las actividades o acciones asignadas.
3. Su trabajo diario contribuye a la ejecución de las estrategias del departamento.

c) Estructura

- 1.El organigrama de su departamento y de la institución está claramente definido y es conocido por todas las personas.
- 2.La organización actual de su departamento contribuye al logro de las metas y apoya al cumplimiento de las estrategias.
- 3.El organigrama de su departamento y de la institución reflejan todas las funciones que se realizan actualmente.
- 4.Sus funciones están relacionadas con la actividad que debe cumplir el departamento.

d) Políticas y Procedimientos

1. Las personas en su departamento tienen claramente establecidas las responsabilidades y conocen qué, cuándo y cómo hacer el trabajo asignado.
2. Las políticas y procedimientos permiten cumplir con los objetivos del departamento.
3. Las políticas y procedimientos son cumplidos y respetados por las personas sin afectar el desempeño eficiente del departamento.

e) Sistemas de Recompensas

1. En su departamento se evita el castigar y la crítica cuando las cosas salen mal.
2. Las responsabilidades y actividades son retadoras y estimulantes para las personas del departamento.
3. Se estimula a las personas de su departamento a alcanzar un buen desempeño, a través de recompensas académicas, o económicas, o sociales, etc.

Factores Sociales

a) Cultura

1. las personas de su departamento aceptan y comparten los valores promovidos por la Institución
2. Las personas de su departamento manifiestan y demuestran satisfacción con pertenecer a la Institución.
3. La imagen que proyecta la institución corresponde con la descripción que ésta hace de sí misma.

b) Estilo Gerencial:

1. Su supervisor le informa sobre las metas y objetivos que espera que usted cumpla
2. Las personas en su departamento comparten la misma visión de su supervisor.
3. Las personas en su departamento asumen el liderazgo para resolver problemas y tomar decisiones.
4. Existe confianza en la relación de las personas de su departamento con el supervisor.

c) Procesos de Interacción:

Comunicación

1. Existe fluidez en la comunicación entre las personas que trabajan en su departamento.
2. La comunicación oficial de su departamento es consistente con la realidad institucional, evitando los rumores como medios de difusión.
3. El estilo de comunicación actual apoya al logro de los objetivos de la institución.

Apoyo y Confianza Mutua

1. Las personas en su departamento se tienen confianza, comparten entre si y se apoyan mutuamente respetando las opiniones.
2. En su departamento prevalecen las buenas relaciones entre las personas.

3. Las personas comparten la información para ejecutar eficientemente sus actividades.

Manejo de Conflictos

1. En su departamento se recibe apoyo de su supervisor para solucionar de conflictos que se presentan.
2. En la solución de los conflictos de su departamento, se da una amplia participación a cada una de las personas involucradas.
3. Se han logrado acuerdos satisfactorios para todas las personas que intervienen en los conflictos de su departamento.

Toma de Decisiones

1. Las decisiones del departamento son precisas, oportunas y con la participación del personal de acuerdo a la situación.
2. En el departamento se evalúan todas las alternativas y consecuencias posibles para tomar una decisión.
3. Existe un seguimiento a las decisiones tomadas en el departamento para medir su efecto y determinar correctivos.

Tecnología

a) Equipos, Herramientas y Maquinarias

1. Su departamento dispone de los equipos, herramientas y maquinarias necesarias para producir los resultados.
2. En su departamento se realizan actividades para preservar el buen funcionamiento de los equipos, herramientas y maquinarias.
3. Las condiciones de mantenimiento y de almacenamiento de los equipo, maquinarias y herramientas son las adecuadas para asegurar el buen funcionamiento.

b) Diseño del Trabajo

1. Está claramente definido el trabajo a realizar en su departamento.
2. El trabajo de su departamento está acorde con las expectativas y necesidades de los usuarios.

3. Están definidas las responsabilidades, la autoridad y las relaciones mutuas de todo el personal del departamento que conduce, realiza y verifica el trabajo.
4. Está coordinado el trabajo de su departamento con las actividades de otros departamentos.

c) Diseño del Flujo de Trabajo

1. En su departamento se planifica y se evalúa el trabajo, para asegurar un buen rendimiento.
2. En su departamento están definidos y son revisados los requisitos y reglamentos para realizar el trabajo.
3. Están definidos y son revisados las necesidades en materia de recursos para cumplir con el trabajo del departamento.

d) Experiencia Técnica

1. Las personas de su departamento poseen la experiencia y el conocimiento adecuado para realizar el trabajo asignado.
2. El departamento desarrolla acciones para proporcionar a las personas la experiencia y el conocimiento que se requiere para el trabajo.
3. La evaluación del rendimiento del personal del departamento está orientada hacia el mejoramiento de su capacidad y experiencia técnica y a la promoción hacia nuevos cargos.

e) Sistemas Técnicos

1. El departamento dispone de la tecnología adecuada para la realización del trabajo y obtener un rendimiento satisfactorio.
2. Se planifica y se ejecutan cambios en la tecnología actual.

f) Sistemas de Información

1. Su departamento dispone de sistemas de información que faciliten la ejecución de las actividades y apoyen a la toma de decisiones.
2. Existe una verificación y control sobre el funcionamiento de los sistemas de información que existen en su departamento.

Ambiente Físico

a) Configuración del espacio físico:

1. Las personas de su departamento disponen de un espacio físico acondicionado adecuadamente para realizar su trabajo y generar los resultados.
2. En su departamento existe respeto por el espacio físico asignado a las personas.
3. La distribución física del área de trabajo facilita su funcionamiento y no afecta al flujo de las actividades.

b) Características del ambiente de trabajo:

1. El área física de trabajo del departamento siempre esta limpia y ordenada bajo condiciones de higiene.
2. El departamento posee condiciones ambientales adecuadas en cuanto a ruidos, humo, contaminación ambiental, temperatura, vibraciones, etc.
3. El departamento posee medidas de prevención de riesgos, seguridad, higiene y de protección al medio ambiente y del personal.

D. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para inferir sobre el comportamiento del fenómeno en estudio (ambiente de trabajo), se consideró como población a todas las personas que laboran en las unidades académicas administrativas de la UEPO, cuyo número es de 25 personas.

Debido a la reducida cantidad de personas se consideró trabajar con la población; sin embargo, no todo el personal respondió y entrego el instrumento de evaluación del ambiente de trabajo. En tal sentido, se formó una muestra con las siguientes características:

- La población está conformada por un número de 25 personas; 56% (14 personas) corresponde al personal docente administrativo y el 44% (11 personas) al personal administrativo.
- El tamaño de la muestra es igual a 17, la cual representa a un 68% de las población total. Por niveles se tiene que un 47,06% (07 personas)

corresponden al personal docente administrativo y un 52,94% (09 personas) al personal administrativo.

- Las personas consultadas, tanto docentes como personal administrativo son miembros de los departamentos de: dirección, área básica, área profesional, extensión universitaria y tecnología educativa.
- Se seleccionaron a los profesores con funciones académicas administrativas, así como el personal de apoyo a éstas funciones.

E. INSTRUMENTO DE MEDICION

1. Descripción del instrumento de evaluación del ambiente de trabajo

Para la evaluación del ambiente de trabajo, se aplicó una encuesta dirigida a obtener la percepción general de las personas que trabajan en las unidades académico administrativas de la Universidad. El cuestionario se basó en las dimensiones consideradas por el modelo de análisis de flujo de Jerry Porras.

La construcción del cuestionario partió de una presentación conceptual de las dimensiones que involucra el modelo, con la finalidad de seleccionar los elementos que más se ajustan a la institución. Luego, se procedió a establecer las definiciones conceptuales y operacionales orientadas a la Universidad.

Los reactivos o indicadores se redactaron en forma de afirmación, en un número aproximado de tres (03) y cuatro (04) por variable (factor), colocados al azar dentro de la misma dimensión como se muestra en la tabla No. 4.

Tabla No.4
Organización de los reactivos dentro del instrumento de evaluación del ambiente de trabajo

Dimensiones	Factores	No. de los Reactivos
Estructura	Metas	1, 6 y 11
	Estrategias	2, 7 y 12
	Estructura	3, 8 , 13 y 14
	Políticas y Procedimientos	4, 9 y 15
	Sistemas de Recompensas	5, 10 y 16

Dimensiones	Factores	No. de los Reactivos
Factores Sociales	Cultura	17, 24 y 30
	Estilo Gerencial	18, 19, 25 y 31
	Comunicación	20, 26 y 32
	Apoyo y Confianza Mutua	21, 27 y 33
	Manejo de Conflictos	22, 28 y 34
	Toma de Decisiones	23, 29 y 35
Tecnología	Equipos, herramientas y maquinarias	36, 51 y 52
	Diseño del trabajo	37, 42, 47 y 50
	Diseño del flujo de trabajo	38, 43, 48
	Experiencia técnica	39, 44, 49
	Sistemas técnicos	40 y 45
	Sistemas de información	41 y 46
Ambiente Físico	Configuración del espacio físico	53, 55 y 57
	Características del ambiente de trabajo	54, 56 y 58

El nivel de medición de los reactivos se estableció a través de una escala donde las respuestas se codificaron mediante una selección simple entre cuatro alternativas, que van del uno (01) al cuatro (04), en la cual se selecciona una sola opción en función a la percepción de la realidad organizacional. El significado de la escala es el siguiente:

Puntaje	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	De acuerdo
4	Totalmente de acuerdo

La codificación de los datos se logró mediante la asignación de un valor numérico de la escala de acuerdo a su significado. El puntaje de uno (01) o cuatro (04) representa una posición extrema, mostrando plenamente estar en desacuerdo o de acuerdo con la afirmación. Las respuestas con un puntaje de dos (02) o tres (03) representan opiniones intermedias, lo que implica que están en desacuerdo o de acuerdo con la pregunta.

Finalmente, el instrumento se estructuró en tres secciones: (a) instrucción, donde se suministró las consideraciones para responder el instrumento y la explicación de motivos del mismo; (b) información general, en ella se solicitan los datos generales de la persona que responde el instrumento; y (c) cuestionario, donde se presentan las afirmaciones o reactivos del instrumento a las cuales la persona debe responder de acuerdo al nivel de medición establecido (ver Anexo B).

2. Confiabilidad y validez del instrumento de medición del ambiente de trabajo

La confiabilidad y la validez son requisitos esenciales de un instrumento de recolección de datos.

La confiabilidad consistió en la obtención de estabilidad en las respuestas de una persona, luego de aplicar varias veces el instrumento de medición. La validez se refirió al grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir. Los resultados de ambas pruebas permitieron decidir sobre la utilización del instrumento de medición, así como también, identificar las áreas del instrumento a ser mejoradas para una futura aplicación.

A continuación se presentan los procedimientos de confiabilidad y validez aplicados al instrumento de medición del ambiente de trabajo.

Prueba de confiabilidad

En la presente investigación se realizó una medida de estabilidad, la cual consistió en la aplicación del instrumento más de una vez al mismo grupo de personas, después de cierto tiempo. Este método también se conoce como Test-Retest. Una vez obtenidos los resultados se calculó el coeficiente de correlación entre ambas aplicaciones, y se estimó el error o desviación típica del instrumento. La razón de seleccionar éste método obedeció a consideraciones de costo y tiempo (más rápido).

El índice de correlación de Pearson representa una medida estadística para comparar los resultados de las dos pruebas, donde un valor elevado al cuadrado muy cercano a uno (01) indica una asociación lineal positiva entre ambas aplicaciones, lo que significa que el instrumento es confiable para medir el fenómeno en estudio, debido a que los resultados son consistentes y estables.

Para asegurar que la prueba de confiabilidad no esté afectada por factores como la maduración, el aprendizaje, el recuerdo de las respuestas y la fatiga de las personas consultadas, se consideró:

- Otorgar un compás de espera de tres semanas entre la primera y segunda aplicación.

- Mantener las mismas condiciones y reglas de aplicación en ambas pruebas.
- Asegurar la confidencialidad y anonimato de las respuestas.
- Desarrollar una sesión informativa, a fin de aclarar los objetivos y dudas en relación al instrumento.

El procedimiento de confiabilidad consistió en:

- Revisión de la redacción de los reactivos por parte de los autores del instrumento, director de la UEPO, tutor académico y personal de apoyo de la universidad.
- Realización del taller de diagnóstico para la aplicación del cuestionario test para aclarar el contenido del instrumento a las personas encuestadas.
- Se otorgó un compás de espera de tres semanas para realizar la segunda aplicación del instrumento.
- Realización de una sesión de trabajo para la aplicación del cuestionario retest.
- Procesamiento estadísticos de los resultados a través del software Spss versión 7.5 para Windows, obteniendo los estadísticos descriptivos, el coeficiente correlación entre ambas aplicaciones del instrumento de medición, el coeficiente de determinación y el error o desviación típica del modelo.
- Análisis del nivel de confiabilidad del instrumento.

Los resultados y análisis de la prueba de confiabilidad del instrumento de medición se presentan en el Anexo C, cuyo principal resultado indicó la existencia de una correlación alta, con una asociación entre las pruebas que oscila entre un 70% y 100% aproximadamente y un error de más o menos de 0,29. Esto representa la existencia de confiabilidad en los resultados arrojados por el instrumento de medición.

Prueba de validez

Se realizó un procedimiento de validez de contenido, para verificar la representatividad del contenido del instrumento de medición a través de un juicio de experto. Dado que la validez de contenido no puede expresarse cuantitativamente mediante un índice o coeficiente, por lo general se estima de manera subjetiva. Este método implicó una revisión crítica de cada ítem de la prueba para determinar su relevancia con el ambiente de trabajo.

La validez del instrumento se aseguró mediante la aplicación del siguiente procedimiento:

- Se expuso los objetivos de la investigación y una visión general de la evaluación del ambiente de trabajo, al cuerpo directivo de la universidad (director y jefes de los departamentos de: área básica, área profesional, extensión universitaria y tecnología educativa).
- Se desarrolló una visión ampliada de las definiciones, las cuales se distribuyeron al grupo de apoyo de la universidad, quienes en reunión conjunta emitieron sus observaciones y correcciones.
- Para la construcción del instrumento, el equipo de trabajo desarrolló una serie de indicadores a manera de propuestas, los cuales fueron analizados y discutidos por el personal de apoyo de la Universidad, quienes emitieron en conjunto sus observaciones al respecto.
- Se obtuvo la validación del instrumento con el director general, el cual dio la aprobación final previa a la aplicación.
- Se desarrolló una validación del instrumento ante dos expertos en el área de desarrollo organizacional, a los cuales se les presentó un instrumento de validación, el cual contiene la propuesta del instrumento de medición (ver Anexo D) con sus definiciones conceptuales y operacionales. En este sentido, cada experto suministró su opinión escrita en relación a los reactivos en tres sentidos: (a) modificar, (b) eliminar y (c) mantener.
- Se analizaron los instrumentos de validación y se decidió en cuanto a: (a) Los ítems donde existe un 100% de coincidencia favorable entre los jueces, se incluyeron en el instrumento; (b) Los ítems donde hay un 100% de coincidencia desfavorable se eliminaron del instrumento; y (c)

los items donde solo hay coincidencia parcial entre los jueces deben ser reformulados o modificados.

Todos los pasos anteriores fueron desarrollados con la finalidad de obtener la mayor participación posible del cuerpo directivo de la universidad, para lograr la legitimidad de los resultados, es decir, estar de acuerdo con los indicadores de las dimensiones, a fin de que éstos realmente sean la medida del ambiente de trabajo, es decir, se obtenga la validez de los resultados.

3. Estadísticos para el análisis de los resultados

El análisis de los resultados se realizó mediante la aplicación de la estadística descriptiva a cada variable. Se consideró trabajar con la media aritmética y la desviación típica como medidas de tendencia central y de variabilidad de los datos.

4. Procedimiento utilizado

Para la aplicación del instrumento se siguieron los siguientes pasos:

1. Se diseñó y se aplicó un taller de diagnóstico, para obtener la visión y misión de la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO), entre sus objetivos se consideró evaluar al ambiente de trabajo, cuya importancia fue resaltada por el director de la institución. El taller se aplicó a dos grupos, siendo el primero el personal administrativo de las áreas académicas (dirección, área básica, área profesional, extensión universitaria y tecnología educativa), y el segundo el personal docente con funciones administrativas (jefes de departamentos, coordinadores de especialidad y responsables de área).
2. Durante el taller se informó al cuerpo docente y administrativo el objetivo de la investigación, a fin de obtener su compromiso y participación receptiva en el proyecto.
3. Se procedió a distribuir los cuestionarios a los participantes del taller (personal docente administrativo y personal administrativo de las unidades académicas). El tiempo otorgado para responder el cuestionario fue de media hora contados a partir de las indicaciones para la elaboración del cuestionario y aclaradas las dudas al respecto.

4. Cada persona respondió al cuestionario y lo entregó a los instructores.
5. Una vez obtenidos todos los cuestionarios, se procedió a codificar las respuestas o a valorar los factores. Esto se efectuó mediante el vaciado de las respuestas en una matriz de codificación, la cual se elaboró en una hoja de calculo, en donde se muestra el significado numérico de la medición.
6. A través de la matriz de codificación se procedió a generar las distribuciones de frecuencias y las medidas de tendencia central y variabilidad de los datos. La generación de dichas medidas estadísticas fue automatizada, mediante la aplicación de un software de estadística para el procesamiento de los datos (Spss versión No 7.5. para Windows)

F. OTROS METODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Sesiones de Trabajos

Para el análisis de flujos y el análisis DOFA se ejecutaron los siguientes pasos:

- Formación de un equipo de trabajo integrado por: dos asesores internos de la universidad, los jefes de departamentos (área básica y profesional) y coordinador de pasantías como representante de la dirección.
- Recopilación sobre las deficiencias organizacionales internas y externas en una lista de problemas y amenazas, a través de técnicas de tormentas de ideas y consenso.
- Recopilación sobre las ventajas organizacionales internas y externas en una lista de fortalezas y oportunidades, a través de técnicas de tormentas de ideas y consenso.
- Elaboración de graficas de diagnósticos y análisis de los problemas resultantes, separando los síntomas de los problemas fundamentales. Construcción de matrices de evaluación interna y externa, a través de la ponderación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

2. Taller de diagnóstico

Se realizó el taller **“Creación de una Visión Propia de la Unidad Experimental Puerto Ordaz”**, este se estructuró como se muestra en los anexos No. E y F, en el se suministró una guía para la definición de la misión y visión, a través del uso dinámicas de grupo y de material de apoyo. En el taller se buscó respuesta a las siguientes interrogantes:

- Análisis de la misión: ¿para qué fue creada la institución?, ¿para qué debe existir?, ¿qué caracteriza a la institución de las demás?, ¿cuáles son los valores que conviven en la institución?, ¿qué es lo que más valora hoy la institución?, y ¿qué intereses mantiene unida a la institución?.

Para la evaluación de la formulación de la misión se consideró los siguientes elementos: clientes, productos, mercados, tecnologías, metas económicas, filosofía, concepto propio, imagen pública y calidad inspiradora.

- Para proyectar la visión: ¿cuál es el futuro de la institución?, ¿cuáles son las características por las cuales debe ser reconocida la institución del futuro?, ¿qué imagen se tiene de la institución en 10 años?, ¿qué debo promover para facilitar el futuro que he proyectado en el punto anterior?, ¿cuáles son los comportamientos o conductas que se deben tener para asegurar el éxito?.

El Taller “Creación de una Visión Propia de la UEPO” fue dictado en dos grupos, el primero correspondió al personal administrativo de las unidades de dirección, área básica, área profesional, extensión universitaria y tecnología educativa; el segundo fue dirigido al personal docente administrativo (responsables y coordinadores) de las mencionadas unidades.

Es importante indicar que dentro del taller se realizaron actividades de diagnóstico para la obtención de debilidades y fortalezas, a través de la aplicación de sesiones de tormentas de ideas y obtención de consenso, así como también la aplicación del instrumento de medición del ambiente de trabajo.

El contenido del taller y su respectivo material de apoyo, se presentan en los anexos G y H respectivamente.

3. Técnicas intuitivas de obtención de información

Hasta el momento solo se han presentado las técnicas aplicadas en la investigación para abordar racionalmente el problema del estudio, en donde se desarrolló un pensamiento lógico racional.

También se aplicó técnicas de obtención de información en las cuales se empleó el pensamiento de dominio intuitivo, expansivo, original, creativo, ilógico y flexible. Cabe destacar, que para abordar un problema o estudio es necesario que ambos tipos de pensamiento (lógico e intuitivo) se combinen e interactúen para generar un buen resultado.

Las técnicas intuitivas de obtención de información aplicadas son:

- Tormenta de ideas: Se buscó compartir ideas sin discutir e interrumpir, con el objetivo de dar a las personas la oportunidad de participar en un ejercicio creativo para el análisis de problemas, fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas, así como en el establecimiento de la visión y misión institucional. Durante la realización de la tormenta de ideas se respetaron las siguientes reglas: (a) no se permitió críticas; (b) se agradeció la libertad absoluta; (c) se estimuló la cantidad y no la calidad de ideas; y (d) se buscó la combinación y mejoramiento de las ideas. Para la ejecución de una actividad con esta técnica se dividió a los participantes en grupos pequeños, los cuales durante un tiempo determinado enunciaron la mayor cantidad de ideas relacionadas con el tema o aspecto que se desea conocer en la investigación.
- Grupos nominales: Con la aplicación de esta técnica se buscó la proposición individual de ideas sin discutir, para luego presentarlas en grupos a fin de discutir y ampliarlas. El objetivo de su aplicación se basó en la obtención de opiniones múltiples de diversas personas acerca de un tema, en un formato estructurado, para estimular a las personas más pasivas y generar un grupo de ideas jerarquizadas. El procedimiento consistió en: (a) dividir al grupo en grupos pequeños, a los cuales se les enunció una pregunta abierta; (b) cada persona registró la mayor cantidad de ideas que se le ocurrió; (c) los grupos distribuyeron y escribieron las ideas en un rotafolio, no se permitió críticas; (d) cada persona evaluó las ideas y votó por las mejores; (e) se sumaron los votos de un grupo y se hizo una lista; y (f) se preparó un informe por grupos donde se registraron las ideas que recibieron

más puntos, se concedió un tiempo para que cada grupo presentase brevemente sus conclusiones.

También se aplicó técnicas para obtener conclusiones y tomar decisiones durante el taller y las sesiones de trabajo de diagnóstico, entre las cuales se consideraron:

- Decisión minoritaria: Se extrajo la idea opuesta a algún elemento de la discusión, para luego verificar el acuerdo con el tema.
- Votación mayoría: Se buscó la opinión de la mayor parte de un grupo, en donde se discute un tema. Se aplicó a decisiones con pocas consecuencias.
- Votación mayoría por dos tercios: Se aplicó a decisiones de mayor consecuencia. En donde se decidió a través de la obtención del acuerdo de los dos tercios del grupo de personas a las que se les sometió un tema.
- Prueba de consenso: Se obtuvo el acuerdo general (no necesariamente unánime) de las personas por medio de la aceptación de la opinión predominante en el grupo.

Dichas técnicas se combinaron y estructuraron en ejercicios y dinámicas de grupos aplicados durante la realización del taller de diagnóstico, cuyo contenido se muestra en los anexos G y H.

CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A. IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCION

En este objetivo se procedió a investigar por vía documental la declaración formal de la misión y visión de la Universidad de Oriente (UDO) y de la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO), cuyo resultado es el siguiente¹:

Misión de la Universidad de Oriente

“Ser rectora en la educación, la cultura y la ciencia, formar recursos profesionales, crear y definir los conocimientos a través de programas de docencia, investigación y extensión, con el propósito de lograr cambios científicos, tecnológicos y culturales, que se requieren para el desarrollo regional y nacional”.

Visión de la Universidad de Oriente

“Consolidarse como una institución de excelencia en la docencia, investigación y extensión, que responda eficaz y oportunamente a las exigencias del entorno y a las demandas de los cambios e innovaciones que caracterizan a nuestra época”.

Cabe destacar que se revisó el conocimiento que tienen las personas del área en estudio de dichos elementos estratégicos. Se obtuvo que todas las personas consultadas en ambos talleres, manifestaron conocer su existencia, sin embargo, no pueden recordar o no conocen su contenido.

Por otra parte, es importante indicar que no existe una declaración escrita y formal de la misión y visión de la UEPO, por lo que se tomó como punto de referencia la razón de su creación, la cual se orientó a²:

“La formación y capacitación de profesionales que satisfagan las necesidades del mercado laboral de Ciudad Guayana, contribuyendo de ésta forma al crecimiento y desarrollo de la región a través de la investigación, la educación, el aporte hacia la comunidad, y la generación de empleos directos e indirectos”.

¹ Manual de Formación Docente de la Universidad de Oriente, página No 7.

² Esta idea de misión fue obtenida mediante entrevistas con el personal de la Dirección de la UEPO.

Para lograr establecer una misión y visión de la institución, se aplicó el taller **“Creación de una Visión Propia de la Unidad Experimental Puerto Ordaz”**, el cual se estructuró como se muestra en los Anexos E y F. En el Taller se canalizó la obtención de respuestas a las siguientes interrogantes (ver Anexos G y H):

Análisis de la misión: (a) ¿para qué fue creada la institución?, (b) ¿para qué debe existir?, (c) ¿qué caracteriza mi institución de las demás?, (d) ¿cuáles son los valores que conviven en la institución?, (e) ¿qué es lo que más valora hoy la institución?, y (f) ¿qué intereses mantiene unida a la institución?.

Para proyectar la visión: (a) ¿cuál es el futuro de la institución?, (b) ¿cuáles con las características por las cuales debe ser reconocida la institución del futuro?, (c) ¿qué imagen se tiene de la institución en 10 años?, (d) ¿qué se debe promover para facilitar el futuro proyectado en el punto anterior?, y (e) ¿cuáles son los comportamientos o conductas que se debe tener para asegurar el éxito?.

Para la evaluación de la formulación de la misión se consideró los siguientes elementos: clientes, productos, mercados, tecnologías, rentabilidad - crecimiento – supervivencia, filosofía, concepto propio, imagen pública y calidad inspiradora.

El Taller “Creación de una Visión Propia de la UEPO” se dictó en dos grupos, el primero correspondió al personal administrativo de las unidades de dirección, área básica, área profesional, extensión universitaria y tecnología educativa. El segundo se dirigió al personal docente administrativo (responsables y coordinadores) de las mencionadas unidades. En tal sentido, se obtuvo dos propuestas de visión y misión las cuales son:

1. Propuesta de misión y visión del personal administrativo

Visión

Ser un núcleo universitario que ofrezca nuevas carreras a la colectividad y satisfaga sus necesidades, a través de la actualización del proceso de aprendizaje, del trabajo armónico de la comunidad universitaria, del diálogo participativo y de la constancia en el logro de los objetivos.

Misión

La UEPO es una organización educativa, capaz de preparar profesionales competentes para el desarrollo regional y nacional.

2. Propuesta de misión y visión del personal docente - administrativo

Visión

Ser un modelo altamente competitivo en excelencia universitaria, ejemplo de optimización de recursos humanos, técnicos y financieros, que promueve la generación de nuevos conocimientos y la formación de profesionales de desempeño eficaz y eficiente, adaptados a los requerimientos del entorno.

Misión

La UEPO es una unidad académica de educación superior, creada para la formación del recurso humano necesario para el desarrollo económico de la región y del país, siguiendo principios y valores de calidad de vida, a través de un proceso de aprendizaje continuo, progresivo e integral que permita actualizar conocimientos y tecnologías. Estamos comprometidos a elevar el desempeño y la productividad de la comunidad universitaria, para lograr el reconocimiento como una institución de vanguardia, innovación y servicio comunitario.

B. EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE TRABAJO

La evaluación del ambiente de trabajo se basó en la percepción general de las personas que trabajan en las unidades académico administrativas de la institución, a través de un cuestionario basado en las dimensiones consideradas por Jerry Porras para el análisis de flujo (Anexo B).

El cuestionario se aplicó en dos talleres de diagnóstico, cuyos datos se procesaron estadísticamente para obtener la media aritmética y la desviación estándar como medidas descriptivas de tendencia central y de variabilidad respectivamente. Se realizó un procesamiento global de todos los datos, y luego se calcularon por departamento y por nivel.

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada dimensión del ambiente de trabajo:

1. Dimensión Estructura

Estadísticos descriptivos de la Dimensión Estructura

	N	Media	Desv. típ.
Factor Metas	17	2.5882	.7123
Estrategias	17	2.7059	.7717
Estructura Organizativa	17	2.7647	.7524
Factor Procedimientos	17	2.7059	.6860
Sistema de Recompensas	17	2.4706	.5145
N válido (según lista)	17		

Dimensión Estructura por Departamento

Departamento		Factor Metas	Estrategias	Estructura Organizativa	Factor Procedimientos	Sistema de Recompensas
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	3.2500	3.2500	2.7500	2.7500
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2583	.9574	.9574	.9574	.5000
Extensión Universitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.4000	2.3000	2.5000	2.5000	2.2000
	N	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5164	.4830	.5270	.5270	.4216
Tecnología Educativa	Media	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.5882	2.7059	2.7647	2.7059	2.4706
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7717	.7524	.6860	.5145

Dimensión Estructura por Nivel

Nivel		Factor Metas	Estrategias	Estructura Organizativa	Factor Procedimientos	Sistema de Recompensas
Personal Administrativo	Media	3.0000	2.8889	3.1111	3.1111	2.5556
	N	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.5000	.7817	.7817	.6009	.5270
Personal Docente Administrativo	Media	2.1250	2.5000	2.3750	2.2500	2.3750
	N	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.7559	.5175	.4629	.5175
Total	Media	2.5882	2.7059	2.7647	2.7059	2.4706
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7717	.7524	.6860	.5145

Para La "dimensión estructura" se obtuvo en promedio que las personas consultadas consideran estar "de acuerdo" con su funcionamiento actual, con una desviación típica aproximada de más o menos 0,7; lo cual indica que la mayor proporción de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo "en desacuerdo – de acuerdo" dada la variabilidad existente entre los datos.

Al revisar los factores de la dimensión estructura se observó que en su mayoría todos (metas, estrategias, estructura organizativa, procedimientos y sistema de recompensas) poseen en promedio una puntuación de tres (03), es decir, las personas consultadas están "de acuerdo" con sus respectivos funcionamientos. Su variabilidad de más o menos 0,7 hace que la mayor parte de las puntuaciones se encuentren dentro del intervalo "en desacuerdo - de acuerdo". Solo para el factor "sistema de recompensas" se obtuvo una percepción promedio con tendencia al dos (02) y con una desviación típica de más o menos 0,52, esto hace que los resultados se encuentren dentro del intervalo "en desacuerdo – de acuerdo" (Ver Anexo I)

En relación a los dos niveles consultados se obtuvo que el personal docente administrativo manifestó en promedio estar "en desacuerdo" con los factores de la dimensión (metas, estructura organizativa, procedimientos y sistemas de recompensas). Solo en el caso del factor estrategia se manifestó en promedio estar "de acuerdo". El personal administrativo en promedio consideró estar "de acuerdo" con la dimensión estructura, ya que en todos sus factores se obtuvo una puntuación promedio de tres (03) con una variabilidad aproximada de más o menos 0,6; siendo el factor sistema de recompensas el de menor promedio (2,5 + ó – 0.5. Ver Anexos I)

Por Departamentos se obtuvo, que la unidad área profesional en promedio esta "en desacuerdo" con la dimensión estructural. Mientras que las

unidades de: área básica, dirección, tecnología educativa y extensión universitaria (esta última solo señaló estar en desacuerdo con el factor estructura organizativa) manifestaron en promedio estar “de acuerdo” con la presente dimensión (Ver Anexo I)

Para el “factor metas” se obtuvo en promedio que las personas consideraron estar “en desacuerdo” con la claridad y el conocimiento de las metas, a su vez se indicó estar “de acuerdo” con la fijación de las metas a través de la participación, y con la relación entre las mismas y la misión de la institución. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo que el personal administrativo en promedio está “de acuerdo” con el factor metas, mientras que el personal docente administrativo manifestó estar “en desacuerdo”. En el reactivo correspondiente a la existencia de una relación entre las metas y la misión de la institución, consideraron estar “de acuerdo”. Por departamentos, se obtuvo que el área profesional está “en desacuerdo”, mientras que los demás departamentos consideraron en promedio estar “de acuerdo” con el funcionamiento del factor metas (Ver Anexo I)

En el “factor estrategia” se obtuvo que las personas consideraron en promedio estar “en desacuerdo” con la existencia de claridad y dirección; en comparación, estuvieron “de acuerdo” con la realización de aportes individuales hacia la consecución de las estrategias trazadas. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo que tanto el personal administrativo y el docente administrativo, en promedio están “de acuerdo” con éste factor, con puntuaciones más bajas en los reactivos correspondientes a existencia de claridad y de orientación hacia el logro de estrategias. Por departamentos, se obtuvo en promedio que el área profesional está “en desacuerdo”, mientras que los demás departamentos están “de acuerdo”, sin embargo, la unidad de tecnología educativa está “totalmente de acuerdo” con el funcionamiento actual del presente factor (Ver Anexo I)

Para el “factor estructura” se obtuvo en promedio que las personas están “en desacuerdo” con la disponibilidad de un organigrama con todas las funciones actuales; y “de acuerdo” con la existencia de una: (a) claridad en la estructura organizativa; (b) contribución de la estructura al logro de las metas; y (c) relación entre las funciones individuales y la actividad del departamento. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal administrativo está “de acuerdo” con el factor, salvo en el reactivo correspondientes a la existencia de relación entre el trabajo individual y las funciones del departamento, en donde manifestaron estar “totalmente de acuerdo”; a su vez, se está “en desacuerdo” con la existencia de un organigrama con todas las funciones actuales. El personal docente

administrativo manifestó en promedio estar “en desacuerdo” con el factor en cuestión, solo se está “totalmente en desacuerdo” con la presencia de todas las funciones actuales en el organigrama, y “de acuerdo” con la existencia de relación de su trabajo con la función de la unidad a la cual pertenecen. Por departamentos, se obtuvo en promedio que el área básica, la dirección, y el área profesional están “de acuerdo”, el departamento de extensión universitaria está “en desacuerdo” y el departamento de tecnología educativa consideró estar “totalmente de acuerdo” (ver anexo i)

Para el “factor procedimiento” se obtuvo que las personas en promedio, están “en desacuerdo” con el reactivo correspondiente a la realización de los procedimientos manteniendo un desempeño eficiente; a su vez, están “de acuerdo”, con la existencia de claridad y de apoyo de los procedimientos al logro de las metas. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal administrativo está “de acuerdo” con el factor, a excepción del reactivo que mide el cumplimiento de los procedimientos con un nivel de eficiencia, en donde se manifestó estar “en desacuerdo”. El personal docente administrativo está “en desacuerdo” con el factor en cuestión en todos los reactivos medidos. Por departamentos, se obtuvo en promedio que el área básica, dirección y extensión universitaria están “de acuerdo”; el área profesional está “en desacuerdo” y el departamento de tecnología educativa consideró estar “totalmente de acuerdo” con el funcionamiento del factor (Ver Anexo I).

En el factor “sistema de recompensas” se obtuvo en promedio que las personas consideraron estar “totalmente en desacuerdo” con la existencia de recompensas; y “de acuerdo”, con la existencia de estímulos en la asignación de las actividades retadoras y el no empleo del castigo y la crítica por un desempeño deficiente. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal administrativo está “de acuerdo” con el factor, a excepción con la existencia de sistemas de recompensas, en donde manifestaron estar “totalmente en desacuerdo”. El personal docente administrativo manifestó en promedio estar “en desacuerdo” con la existencia de actividades retadoras; mientras que para el reactivo correspondiente al sistema de recompensas están “totalmente en desacuerdo”, y “de acuerdo” con que se evita castigar y criticar al personal cuando las cosas salen mal. Por departamentos, se tiene en promedio que el área básica, dirección, tecnología educativa y extensión universitaria están “de acuerdo”, mientras que el área profesional está “en desacuerdo” con el funcionamiento del factor (Ver Anexo I).

2. Dimensión Factores Sociales

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Factores Sociales

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Factor Cultura	17	0	2.4706	.6243
Estilo Gerencial	17	0	2.5882	.7123
Comunicación	17	0	2.5294	.8745
Apoyo y Confianza	17	0	2.8235	.8828
Manejo del Conflicto	17	0	2.6471	.7859
Toma de decisiones	17	0	2.4706	.7998

Dimensión Factor Social y sus factores por Departamento

Departamento		Factor Cultura	Estilo Gerencial	Comunicación	Manejo del Conflicto	Toma de decisiones	Apoyo y Confianza
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.7500	2.7500	3.0000	2.5000	3.0000
	N	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5774	.9574	1.2583	1.1547	1.2910	1.1547
Extensión Universitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.3000	2.3000	2.3000	2.3000	2.6000
	N	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.4830	.6749	.4830	.4830	.6992
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.5882	2.5294	2.6471	2.4706	2.8235
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	.7123	.8745	.7859	.7998	.8828

Dimensión Factor Social y sus Factores por Nivel

Nivel		Factor Cultura	Estilo Gerencial	Comunicación	Manejo del Conflicto	Toma de decisiones	Apoyo y Confianza
Personal Administrativo	Media	2.6667	2.7778	2.8889	2.7778	2.7778	3.1111
	N	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.7071	.6667	.6009	.8333	.6667	.9280
Personal Docente Administrativo	Media	2.2500	2.3750	2.1250	2.5000	2.1250	2.5000
	N	8	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.4629	.7440	.9910	.7559	.8345	.7559
Total	Media	2.4706	2.5882	2.5294	2.6471	2.4706	2.8235
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	.7123	.8745	.7859	.7998	.8828

Para la "dimensión factores sociales", se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "de acuerdo" con su funcionamiento actual, con una desviación típica aproximada de más o menos 0,78; lo cual indica que la mayor proporción de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo "en desacuerdo – de acuerdo", dada a la variabilidad que existe entre los datos.

Al revisar los factores de la dimensión social se tiene que todos (cultura, estilo gerencial, comunicación, apoyo y confianza interpersonal, manejo del conflicto y toma de decisiones) poseen en promedio una tendencia hacia una puntuación de tres, es decir, que las personas consultadas están "de acuerdo" con sus respectivos funcionamientos. Su desviación típica promedio de más o menos 0,8; hace que la mayor parte de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo "en desacuerdo - de acuerdo". Solo para el factor "cultura" se obtuvo un resultado promedio con una tendencia al dos; sin embargo, debido a la variabilidad de sus datos (+ ó - 0,62) hace que coincida con el intervalo "en desacuerdo – de acuerdo" (Ver Anexo J)

En relación a los dos niveles consultados se obtuvo que el personal administrativo manifestó en promedio estar "de acuerdo" con los factores de la dimensión social, ya que se obtuvo una puntuación promedio de 2,82 con una variabilidad aproximada de más o menos 0,73. El personal docente administrativo en promedio consideró estar "en desacuerdo" con la presente dimensión, ya que en todos sus factores se obtuvo una puntuación promedio de dos (02) y una variabilidad aproximada de más o menos 0,8; solo en los factores de manejo del conflicto y apoyo y confianza interpersonal, se obtuvo una tendencia promedio de tres (2,5 + ó – 0.76. Ver Anexo J)

Por Departamentos se obtuvo, que la unidad área profesional en promedio está "en desacuerdo" con la dimensión social. Las unidades de: área básica, extensión universitaria y dirección; están "de acuerdo"; y la unidad de tecnología educativa está "Totalmente de acuerdo" con la dimensión en cuestión (Ver Anexo J).

Para el "factor cultura", se obtuvo en promedio que las personas están "en desacuerdo", con la existencia de una relación entre la imagen que proyecta la institución y la descripción que ésta hace de sí misma, así como también, con la existencia de valores compartidos entre el personal y lo que se promueve dentro de la institución. Por otra parte, se está "de acuerdo" con la existencia del sentido de pertenencia en el personal. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal administrativo está "de acuerdo" con el factor cultura, mientras que el personal docente administrativo está "en

desacuerdo". Por departamentos, se tiene en promedio que en ésta materia el área básica, dirección y extensión universitaria están "de acuerdo", el área profesional está "en desacuerdo" y tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo J)

Para el factor "estilo gerencial", se obtuvo en promedio que las personas están "en desacuerdo" con la identificación hacia la visión de su supervisor; y "de acuerdo" con la existencia de: (a) comunicación de las metas y objetivos por parte del supervisor, (b) liderazgo participativo, y (c) confianza en la relación supervisor – subordinado. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo que el personal administrativo en promedio está "de acuerdo" con el factor estilo gerencial, mientras que el personal docente administrativo manifestó en promedio estar "en desacuerdo". Solo en el reactivo correspondiente a la existencia de confianza en la relación supervisor-subordinado se manifestó estar "de acuerdo". Por departamentos, se tiene que en esta materia en promedio el área básica y la dirección están "de acuerdo", el área profesional y extensión universitaria están "en desacuerdo", en ésta última se presentó por la existencia de valores extremos un promedio de acuerdo para el factor, sin embargo cabe destacar que el resto de las puntuaciones están dentro del intervalo "en desacuerdo". Finalmente, la unidad de tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" con el funcionamiento del factor (Ver Anexo J)

Para el factor "comunicación", se obtuvo en promedio que las personas están "en desacuerdo" con la existencia de apoyo del sistema de comunicación actual al logro de las metas y objetivos; "de acuerdo" con la presencia de fluidez de comunicación y de consistencia de la comunicación oficial con la realidad. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal docente administrativo está "en desacuerdo", mientras que el personal administrativo está "de acuerdo", salvo en el caso del apoyo de la comunicación actual al logro de los objetivos, en donde se está "en desacuerdo". Por departamentos, se tiene que en ésta materia en promedio el área básica y la dirección están "de acuerdo", el área profesional y extensión universitaria están "en desacuerdo" y la unidad de tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" con el funcionamiento del factor (Ver Anexo J)

Para el factor "apoyo y confianza interpersonal", se obtuvo en promedio que las personas están "de acuerdo" con los reactivos medidos, los cuales son: (a) la existencia de apoyo y confianza interpersonal, (b) buenas relaciones, y (c) fluidez en la información. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que el personal administrativo y el personal docente administrativo están "de acuerdo" en éste último caso, solo se está "en desacuerdo" con la existencia de fluidez en la información entre las personas. Por departamentos,

se tiene que en ésta materia en promedio el área básica y profesional están “de acuerdo”, extensión universitaria está “en desacuerdo” y las unidades de dirección y tecnología educativa están “totalmente de acuerdo” (Ver Anexo J)

Para el factor “manejo del conflicto” se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “de acuerdo” con los reactivos medidos, los cuales son: (a) apoyo del supervisor a la solución de conflictos, (b) amplia participación de las partes en la solución del conflicto, y (c) obtención de una solución ganar-ganar. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo que el personal administrativo y el personal docente administrativo en promedio están “de acuerdo” con los reactivos del factor, en éste último caso solo se manifestó estar “en desacuerdo” con la existencia de soluciones ganar-ganar de conflictos. Por departamentos, se tiene que en promedio el área básica, dirección y extensión universitaria están “de acuerdo”, el área profesional está “en desacuerdo” y la unidad de tecnología educativa está “totalmente de acuerdo” (Ver Anexo J)

Para el factor “toma de decisiones” se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “de acuerdo”, con la existencia de decisiones precisas, oportunas y participativas, así como también con la existencia de un control y seguimiento a las decisiones, para así tomar acciones correctivas. Sin embargo, para el reactivo correspondiente a la evaluación de alternativas y consecuencias se obtuvo que están “en desacuerdo”. En cuanto a los niveles consultados, en promedio el personal administrativo está “de acuerdo” con el factor; mientras que el personal docente administrativo está “en desacuerdo”. Por departamentos, se tiene que en Esta materia el área básica y la dirección están en promedio “de acuerdo”, el área profesional y extensión universitaria están “en desacuerdo” y la unidad de tecnología educativa está “totalmente de acuerdo” (Ver Anexo J)

3. Dimensión Tecnología

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Tecnología

	N	Media	Desv. típ.
Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	2.0000	.7906
Experiencia Técnica	17	2.5294	.7174
Flujo de Trabajo	17	2.7647	.6642
Sistemas de Información	17	2.4706	.7174
Sistemas Técnicos	17	2.3824	.8575
Diseño del Trabajo	17	2.7647	.9034
N válido (según lista)	17		

Factores de la Dimensión Tecnología por Departamento

Departamento		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Flujo de Trabajo	Sistemas de Información	Sistemas Técnicos	Diseño del Trabajo	Experiencia Técnica
Dirección	Media	.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.0000	2.7500	2.0000	2.7500	2.5000	2.5000
	N	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.1547	.9574	.8165	1.2583	1.2910	.5774
Extensión Universitaria	Media	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.8000	2.5000	2.2500	2.9000	2.5000
	N	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.4216	.5270	.4249	.5676	.5270
Tecnología Educativa	Media	2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.0000	2.7647	2.4706	2.3824	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.6642	.7174	.8575	.9034	.7174

Factores de la Dimensión Tecnología por Nivel

Nivel		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Flujo de Trabajo	Sistemas de Información	Sistemas Técnicos	Diseño del Trabajo	Experiencia Técnica
Personal Administ.	Media	2.1111	2.7778	2.8889	2.5556	3.0000	2.5556
	N	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.9280	.6667	.6009	.8819	1.0000	.8819
Personal Docente Administ.	Media	1.8750	2.7500	2.0000	2.1875	2.5000	2.5000
	N	8	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.7071	.5345	.8425	.7559	.5345
Total	Media	2.0000	2.7647	2.4706	2.3824	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.6642	.7174	.8575	.9034	.7174

Para La “dimensión tecnología” se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “en desacuerdo” con su funcionamiento actual, con una

desviación típica aproximada de más o menos 0,76, lo cual indica que la mayor proporción de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo "en desacuerdo – de acuerdo" dada a la variabilidad que existe entre los datos.

Al revisar los factores se tiene que los correspondientes al diseño y al flujo de trabajo poseen en promedio una puntuación de tres, es decir, las personas consultadas están "de acuerdo" con sus respectivos funcionamientos. Su variabilidad de más o menos 0,7 y 0,9 hace que la mayor parte de los resultados se encuentren dentro del intervalo "en desacuerdo - de acuerdo". Para los factores equipos, maquinarias y herramientas; experiencia técnica; sistemas de información; y sistemas técnicos, se estuvo en promedio "en desacuerdo" con una variabilidad de más o menos 0,7, colocando a los resultados dentro del intervalo "en desacuerdo y de acuerdo" (Ver Anexo K)

En relación a los dos niveles consultados, se obtuvo que el personal administrativo manifestó en promedio estar "de acuerdo" con los factores flujo de trabajo, sistemas de información, diseño del trabajo, experiencia técnica y sistemas técnicos; mientras que con el factor equipos, maquinarias y herramientas, se está "en desacuerdo". El personal docente administrativo en promedio consideró estar "en desacuerdo" con los factores sistemas de información y sistemas técnicos; "totalmente en desacuerdo" con el factor equipos; y "de acuerdo" con experiencia técnica, diseño del trabajo y flujo de trabajo (Ver Anexos K)

Por departamentos se obtuvo en promedio, que la unidad dirección está "totalmente en desacuerdo" con la dimensión tecnología. Las unidades de: área básica, profesional y extensión universitaria; manifestaron estar "en Desacuerdo". La unidad de tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo K)

Para el factor "equipos, maquinarias y herramientas", se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "en desacuerdo", con la adecuación, el mantenimiento y el almacenamiento actual de los equipos maquinarias y herramientas. En cuanto a los niveles consultados, se obtuvo en promedio que ambos casos (personal administrativo y docente administrativo) están "en desacuerdo" con los tres reactivos que miden al presente factor. Por departamentos se tiene que en promedio todas las unidades (área básica, extensión universitaria, área profesional y tecnología educativa) están "en desacuerdo". Solo la unidad dirección no respondió a la gran mayoría de los reactivos de éste factor (Ver Anexos K)

Para el factor "diseño del trabajo", se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "de acuerdo", con la existencia de: (a) claridad del trabajo; (b) claridad en la definición de responsabilidades, autoridad y relaciones; y (c) satisfacción de las necesidades de los usuarios a través del trabajo realizado. En cuanto a la coordinación del trabajo con otros departamentos, se obtuvo que se está "en desacuerdo". Por niveles se obtuvo en promedio que el personal administrativo está "de acuerdo", mientras el personal docente administrativo está "en desacuerdo". Por departamentos se tiene que en promedio el área básica, extensión universitaria y área profesional están "de acuerdo"; mientras que la unidad tecnología educativa está "totalmente de acuerdo". La unidad dirección manifestó en promedio estar "totalmente en desacuerdo", ya que no respondió a la gran mayoría de los reactivos de éste factor (Ver Anexo K)

Para el factor "Flujo de Trabajo" se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "de acuerdo", con la definición y revisión de los requisitos y reglamentos del trabajo, así como también, con la existencia de planificación y evaluación en el trabajo. Por otra parte, en relación a la definición y revisión de los recursos necesarios para trabajar, se obtuvo que se está "en desacuerdo". En cuanto a los niveles consultados se obtuvo en promedio que en ambos casos (personal administrativo y docente administrativo), están "de acuerdo" con los reactivos que midieron al presente factor. Por departamentos se tiene que en promedio las unidades área básica y área profesional están "de acuerdo", la dirección y extensión universitaria están "en desacuerdo", y tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo K)

Para el factor "experiencia técnica" se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "de acuerdo" con la existencia de conocimiento y experiencia adecuada para realizar el trabajo, así como también, con la evaluación del rendimiento orientado al mejoramiento de esa experiencia y conocimiento. Por otra parte, se está "en desacuerdo" con la existencia de un proceso de adiestramiento al personal que mejore el desempeño. En cuanto a los niveles consultados se obtuvo en promedio que en ambos casos (personal administrativo y docente administrativo) están "de acuerdo" con los reactivos que midieron al presente factor. Por departamentos se tiene que en promedio las unidades área básica, área profesional y extensión universitaria están "de acuerdo", la dirección está "en desacuerdo" (no se respondió a la mayoría a los reactivos de éste factor), y tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo K)

Para el factor "sistemas técnicos", se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "en desacuerdo", con la existencia tecnológica

adecuada para realizar el trabajo, así como también, con la conducción de acciones orientadas hacia la planificación y ejecución de cambios tecnológicos. En cuanto a los niveles consultados se obtuvo en promedio que el personal administrativo está "de acuerdo" con los reactivos que midieron al presente factor; mientras que el personal docente administrativo está "en desacuerdo". Por departamentos se tiene que en promedio las unidades área profesional y extensión universitaria están "en desacuerdo", área básica está "de acuerdo", la dirección está "totalmente en desacuerdo" (no se respondió a la mayoría a los reactivos de éste factor), y tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo K)

Para el factor "sistemas de información" se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "en desacuerdo", con la existencia de apoyo de los sistemas de información actuales al logro de los objetivos, así como también, con la existencia de seguimiento al funcionamiento óptimo de dichos sistemas. En cuanto a los niveles consultados se obtuvo que en promedio el personal administrativo está "de acuerdo" con los reactivos que midieron el presente factor; mientras que el personal docente administrativo está "en desacuerdo". Por departamentos se tiene que en promedio las unidades dirección y área básica están "en desacuerdo", el área profesional y extensión universitaria están "de acuerdo" y tecnología educativa está "totalmente de acuerdo" (Ver Anexo K)

4. Dimensión Espacio Físico

Estadísticos de la Dimensión Espacio Físico

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Condiciones ambientales	17	0	1.7647	.8314
Espacio Físico	17	0	1.7647	.8314

Dimensión espacio físico y sus factores por nivel

Nivel		Condiciones ambientales	Espacio Físico
Personal Administrativo	Media	1.7778	2.0000
	N	9	9
	Desv. típ.	1.0929	1.0000
Personal Docente Administrativo	Media	1.7500	1.5000
	N	8	8
	Desv. típ.	.4629	.5345
Total	Media	1.7647	1.7647
	N	17	17
	Desv. típ.	.8314	.8314

Dimensión Espacio Físico por Departamento

Departamento		Condiciones ambientales	Espacio Físico
Dirección	Media	.0000	.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Área Básica	Media	1.7500	1.5000
	N	4	4
	Desv. típ.	.9574	.5774
Extensión Universitaria	Media	3.0000	2.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Área Profesional	Media	1.9000	2.1000
	N	10	10
	Desv. típ.	.5676	.7379
Tecnología Educativa	Media	1.0000	1.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Total	Media	1.7647	1.7647
	N	17	17
	Desv. típ.	.8314	.8314

Para La “dimensión espacio físico” se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “en desacuerdo” con su funcionamiento actual, con una desviación típica aproximada de más o menos 0,8; lo cual indica que la mayor proporción de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo “totalmente en desacuerdo – de acuerdo” dada a la variabilidad que existe entre los datos.

Al revisar los factores se tiene que todos (distribución del espacio físico y condiciones ambientales) poseen en promedio una puntuación de dos (02), es decir, las personas consultadas están “en desacuerdo” con sus respectivos funcionamientos. Su variabilidad de más o menos de 0,8 indica que la mayor parte de las puntuaciones se encuentran dentro del intervalo “en desacuerdo - de acuerdo”. (Ver Anexo L)

En relación a los dos niveles consultados se obtuvo que tanto el personal administrativo y el personal docente administrativo en promedio están “en desacuerdo” con los factores de la dimensión (Ver Anexo L)

Por Departamentos se obtuvo que la unidad dirección no respondió a los factores de ésta dimensión; las unidades de: área básica y extensión

universitaria manifestaron en promedio estar “de acuerdo”; la unidad área profesional esta “en desacuerdo”; y tecnología educativa está “totalmente en desacuerdo” (Ver Anexo L)

Para el factor “distribución del espacio físico”, se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “en desacuerdo”, con la adecuación, respeto y distribución del espacio físico. En cuanto a los niveles consultados se obtuvo que en promedio el personal administrativo está “en desacuerdo”; mientras que el personal docente administrativo está “totalmente en desacuerdo”. Por departamentos se tiene que en promedio las unidades área básica, extensión universitaria y área profesional están “en desacuerdo” y la unidad tecnología educativa está “totalmente en desacuerdo”. Solo la unidad dirección no respondió a los reactivos de éste factor (Ver Anexos L).

Para el factor “condiciones del ambiente de trabajo” se obtuvo en promedio que las personas consultadas están “en desacuerdo”, con la existencia de condiciones adecuadas, orden y limpieza. Para el reactivo correspondiente a la existencia de condiciones de prevención de riesgos y accidentes, las personas consultadas están en promedio “totalmente en desacuerdo”. En cuanto a los niveles consultados se obtuvo que el personal administrativo y el personal docente administrativo están “en desacuerdo” con los tres reactivos que midieron el presente factor. Por departamentos se tiene que en promedio las unidades área básica y área profesional están “en desacuerdo”, el departamento extensión universitaria está “de acuerdo”, la unidad tecnología educativa manifestó en promedio estar “totalmente en desacuerdo”. Solo la unidad dirección no respondió a los reactivos de éste factor (Ver Anexo L)

C. ANÁLISIS DEL FLUJO DE TRABAJO.

Se realizó un análisis de flujos para determinar los problemas fundamentales que producen un mal funcionamiento, a través de representaciones gráficas, en donde cada dimensión del ambiente de trabajo (estructura, espacio físico, tecnología y factores sociales) constituye un flujo y está representado por una columna en el diagrama.

Cada problema se colocó dentro de un rectángulo y se clasificó en su flujo correspondiente, posteriormente se estableció las interrelaciones claves entre los problemas, las cuales se representan a través de las flechas dentro del diagrama.

En Este objetivo se construyeron dos diagramas de análisis de flujo de diagnóstico. El primero (ver figura No. 3) muestra los problemas obtenidos en la evaluación del ambiente de trabajo, así como también las interrelaciones existentes entre ellos, las cuales se establecieron en una sesión de trabajo de diagnóstico. El segundo (ver figura No. 4) representa a los problemas obtenidos mediante la aplicación del taller de diagnóstico, cuya clasificación e interrelaciones se establecieron en una sesión de trabajo de categorización. Las interrelaciones se obtuvieron mediante un análisis causa y efecto, luego de determinar la existencia de una relación evidente.

El análisis de los problemas se basó en identificar a:

- los síntomas o problemas causados por otros problemas más severos, los cuales están representados por las casillas del diagrama en donde convergen la mayor cantidad de flechas.
- los problemas básicos, siendo éstos los cuadros de donde salen la mayor cantidad de flechas.
- los problemas aislados, los cuales son aquellos donde un problema se relaciona solo con otro problema y no tienen una flecha de origen.
- los problemas básicos fundamentales, los cuales son los que dan origen a un problema básico.

Los gráficos de análisis de flujo de diagnóstico arrojaron la categoría de problemas que se presentan en la tabla No. 5.

Esta clasificación de problemas permitió determinar los elementos a considerar en un plan de acción, el cual debe partir de la solución de los problemas fundamentales, ya que con su atención se logrará mejorar gran parte de los otros problemas, evitando que éstos se manifiesten nuevamente. En este sentido se pudo observar a las áreas de liderazgo, gestión estratégica, comunicación, estructura y administración de recursos, como los problemas claves de atención.

Tabla No. 5. Categoría de problemas identificados

Tipos de Problemas	Grafica de Evaluación del Ambiente de Trabajo	Grafica de Lista de Problemas y Preocupaciones
Síntomas.	- El cumplimiento de los procedimientos actuales afecta a la eficiencia. - Las personas no comparten los valores promovidos por la institución. - La imagen que proyecta la institución no se corresponde con la descripción que ésta hace de sí misma. - Las personas no se identifican con la visión de su supervisor. - Las funciones actuales no se reflejan en el organigrama.	- Falta de supervisión y control de personal. - Desconocimiento del trabajo. - Falla en la comunicación vertical y horizontal. - Poco compromiso del personal. - Ausencia de incentivos. - Mala imagen institucional. - Prevalece la comunicación informal. - Desarticulación de la unidades de trabajo. - Desmotivación del personal. - Falta de valores organizacionales positivos que favorezcan la identidad del personal con la institución.
	- Condiciones inadecuadas de trabajo. - Espacio físico no acondicionado para el trabajo. - Falta de equipos, maquinarias y herramientas necesarios para el trabajo.	- Carencia de un sistema de comunicación interno. - Falta de investigaciones y aplicación de técnicas y tecnologías actualizadas.
Problemas Básicos	- Las estrategias para cumplir con las metas no son claras. - Existe poca confianza, respeto y apoyo interpersonal. - El espacio no facilita el flujo de trabajo. - Poca claridad y falta de revisión en cuanto a las necesidades de recursos para realizar el trabajo.	- Estructura organizativa operativamente infuncional. - Ausencia de liderazgo - Ausencia de un plan rector que defina: misión, visión, metas y objetivos. - Inadecuada distribución del espacio físico. - Insuficiencia de equipos técnicos de apoyo a la actividad académica y de investigación.
Problemas Aislados	- Ausencia de acciones de prevención de riesgos y accidentes. - No se respeta el espacio físico de las personas. - Falta de orden y limpieza. - Falta de mantenimiento de equipos, herramientas y maquinarias.	- Debilidad en el manejo y uso de técnicas y herramientas que permitan un desempeño eficiente. - Falta de adiestramiento sistemático al personal para el manejo de equipos y herramientas actualizadas.
Problemas Fundamentales	- Las metas no son claras y no se conocen. - Ausencia de confianza, respeto y apoyo interpersonal. - Falla en la comunicación por parte del supervisor. - Poca claridad y revisión de las necesidades de recursos.	- Estructura organizativa operativamente infuncional. - Ausencia de liderazgo. - Ausencia de un plan rector que defina: misión, visión, metas y objetivos.

D. DESCRIBIR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN EL AMBIENTE DE TRABAJO.

Los objetivos anteriores se centraron en la obtención de áreas problemas existentes dentro de la organización (debilidades). En este objetivo se buscó establecer las condiciones favorables de la institución que son necesarias mantener o potenciar en un proceso de cambio (fortalezas), a su vez se identificó los aspectos favorables (oportunidades) y desfavorables (amenazas) que se generan mediante la interacción de la institución con su entorno.

Para cumplir con dicho cometido se realizó una sesión de trabajo, en donde se obtuvo la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Las debilidades se establecieron mediante los problemas fundamentales y básicos comunes obtenidos en el análisis de flujo (encuesta y taller). Para las oportunidades, amenazas y fortalezas, se fomentó una amplia participación del personal del área en estudio, cuyas ideas finales se integraron a la matriz DOFA que se muestra a continuación:

Tabla No. 6. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
- Estructura operativa con características de Núcleo. - RRHH poco comprometido con el trabajo. - Falta de autonomía en las decisiones. - Problemas de comunicación. - Desintegración geográfica del Núcleo. - Desviación de los objetivos organizacionales. - Ausencia de autoridad que genera anarquía	- Proyección como institución de vanguardia en la zona, por las oportunidades de estudio ofertadas. - Buena ubicación geográfica - Posibilidad de convertirse en Núcleo. - Desarrollo de convenios Interinstitucionales que permitan la autogestión. - Cubrir demanda de formación de RRHH importante.
FORTALEZAS	AMENAZAS
- Carreras que ofrece. - Crecimiento del personal administrativo y docente a través de planes de desarrollo. - Recurso Humano capacitado. - Capacidad de ampliación y construcción por poseer grandes extensiones de terreno. - Posibilidad de apoyo interinstitucional e inter-núcleo. - Proyectos de investigación	- Posible intervención por los problemas existentes en el sistema educativo. - Deterioro de la imagen institucional. - Falta de presupuesto - Competencia con otras instituciones que cubran la demanda con mejores condiciones de calidad y cantidad.

Para tener una idea clara del funcionamiento de la organización, se realizó una ponderación de los elementos de la matriz DOFA, a través de la matriz de evaluación interna (fortalezas y debilidades) y la matriz evaluación externa (oportunidades y amenazas). Para ambos casos se siguió el siguiente procedimiento:

- Se colocó las debilidades - fortalezas o amenazas – oportunidades en una sola columna sin una etiqueta que las identifique.
- Se asignó una puntuación en una escala discreta del cero al uno, sin repetir ninguna puntuación, donde el cero significa que el aspecto no es importante y el uno es muy importante. La escala considera decimales.
- Se realizó una clasificación de las áreas a través de una escala cuyo significado es el siguiente:
 - 1 = Debilidad importante - Amenaza importante.
 - 2 = Debilidad menor – Amenaza menor.
 - 3 = Fortaleza menor – Oportunidad menor.
 - 4 = Fortaleza importante – Oportunidad importante.
- Se multiplicó las columnas de puntuación y clasificación para obtener la columna de resultados.
- Se sumó la columna de resultado, la cual se compara con la siguiente escala:
 - 1 = Desempeño débil
 - 2,5 = Desempeño promedio
 - 3 = Desempeño Excelente

A continuación se muestra el resultado obtenido de ésta operación:

Tabla No. 7. Matriz de Evaluación Interna

Área	Puntuación	Clasificación	Resultado
Estructura operativa con características de Núcleo.	0,23	1	0,23
RRHH poco comprometido con el trabajo.	0,05	2	0,1
Falta de autonomía en las decisiones.	0,06	2	0,12
Problemas de comunicación.	0,1	1	0,1
Desintegración geográfica del Núcleo	0,0	2	0,0

Desviación de los objetivos organizacionales.	0,19	1	0,19
Ausencia de autoridad que genera anarquía.	0,17	1	0,17
Carreras que ofrece.	0,11	4	0,44
Crecimiento del personal administrativo y docente a través de planes de desarrollo.	0,0	3	0,00
Recurso Humano capacitado.	0,04	3	0,12
Capacidad de ampliación y construcción por poseer grandes extensiones de terreno.	0,0	3	0
Posibilidad de apoyo interinstitucional e internúcleo.	0,03	4	0,12
Proyectos de investigación.	0,02	3	0,06
Total	1		1,65

Tabla No. 8. Matriz de Evaluación Externa

Área	Puntuación	Clasificación	Resultado
Posible intervención por los problemas existentes en el sistema educativo.	0,4	1	0,4
Deterioro de la imagen institucional.	0,06	2	0,12
Falta de presupuesto	0,2	1	0,2
Competencia con otras instituciones que cubran la demanda con mejores condiciones de calidad y cantidad.	0,09	2	0,18
Proyección como institución de vanguardia en la zona, por las oportunidades de estudio ofertadas.	0,07	3	0,21
Buena ubicación geográfica	0,0	3	0
Posibilidad de convertir en Núcleo.	0,08	4	0,32
Desarrollo de convenios Interinstitucionales que permitan la autogestión.	0,0	3	0
Cubrir la demanda de formación de recurso humano importante.	0,1	3	0,3
Total	1		1,73

Los resultados de las matrices arrojaron 1,65 para la evaluación interna y 1,73 para la evaluación externa, lo cual significa que las unidades académicas administrativas de la UEPO poseen un desempeño medianamente débil con una tendencia al dos (02), es decir, con una aproximación a un rendimiento promedio o regular (2,5) según la escala propuesta. Esto implica la existencia de fuertes debilidades internas y la presencia de amenazas importantes, que hacen del caso estudio poco atractivo desde el punto de vista estratégico.

Figura No. 3

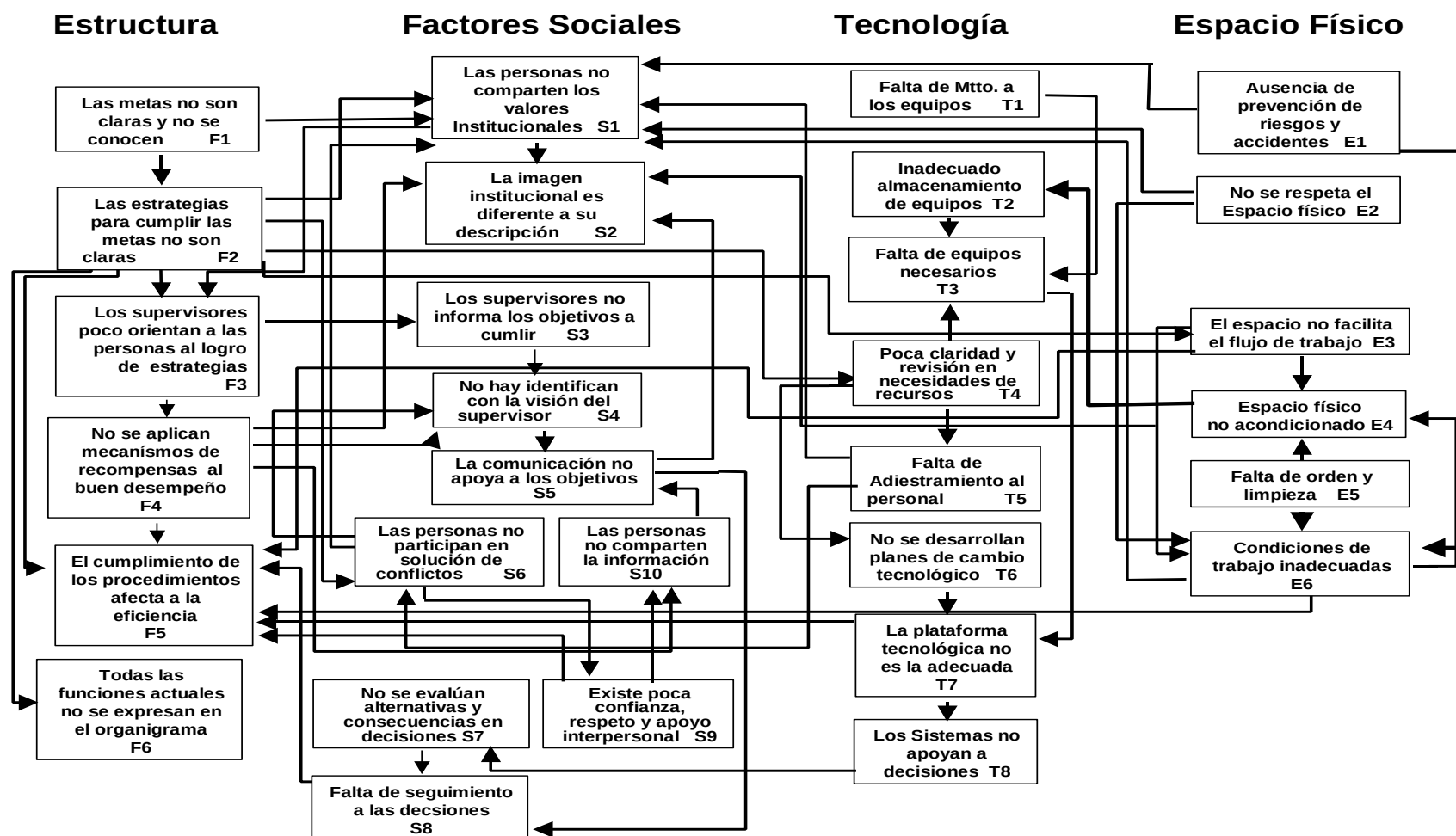


Diagrama de Análisis de Flujo de Diagnóstico. Fuente: Evaluación del Ambiente de Trabajo

Figura No. 4

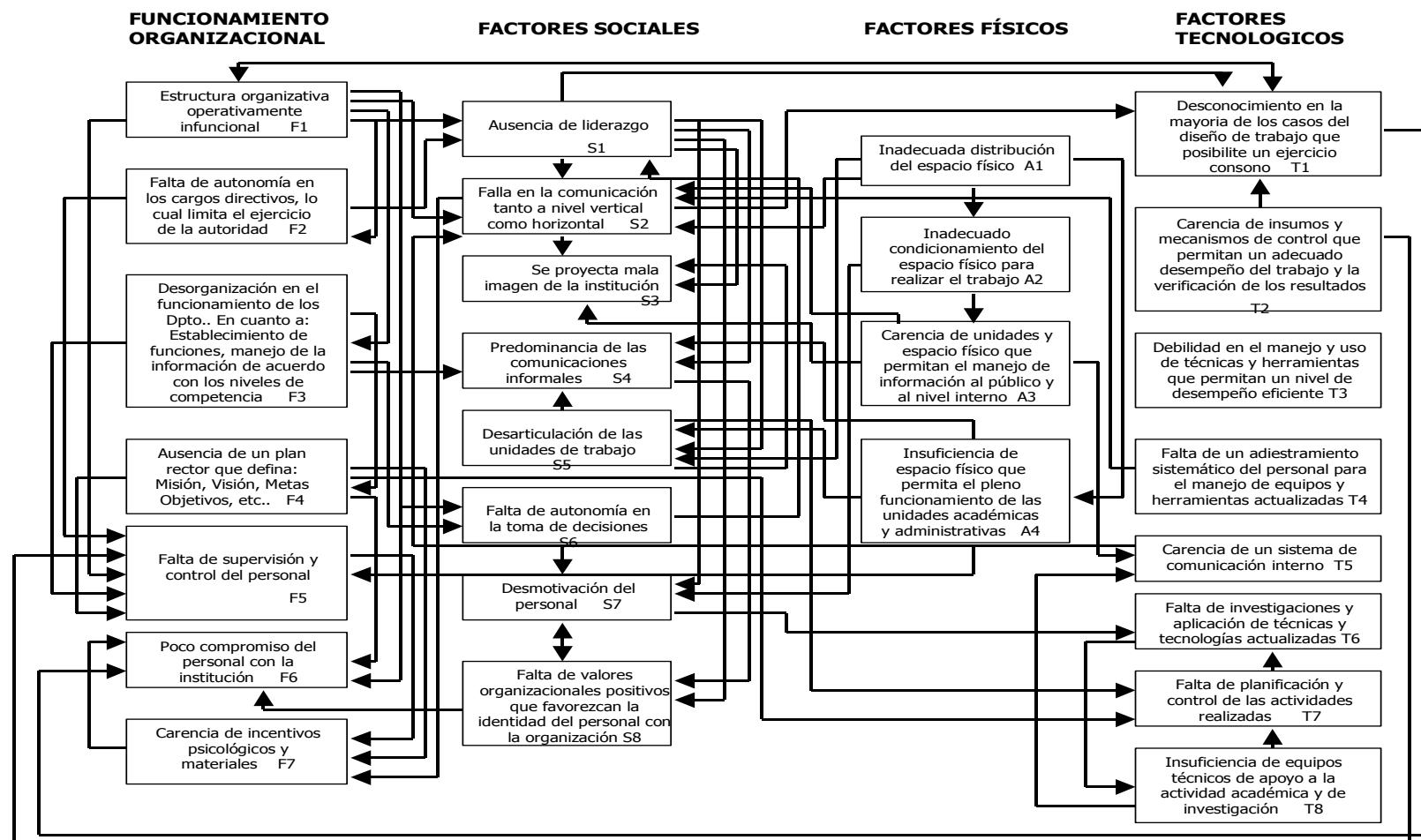


Diagrama de Análisis de Flujos de Diagnóstico. Fuente: Lista de Problemas y Preocupaciones (Taller de Obtención de una Visión Propia de la UEPO)

RECOMENDACIONES

Es importante partir de la idea, que a continuación se presentan una serie de recomendaciones generales que pueden llevarse a cabo para mejorar la situación organizacional descrita en el diagnóstico. Sin embargo, ellas por sí solas no constituyen una solución integral, ya que para lograrlo, se requiere del establecimiento de los objetivos de cambio y la aplicación de estrategias que involucren acciones de intervención en cada uno de los flujos del ambiente institucional. Estas acciones deben ser definidas por el cliente; en este caso, por el cuerpo directivo de la UEPO con el apoyo del equipo consultor.

Sin mas preámbulos a continuación se presentan las principales recomendaciones:

- Difundir y comunicar a toda la comunidad universitaria la misión y visión de la UDO, de manera de lograr su comprensión y su relación con las áreas de gestión de la UEPO.
- Desarrollar una visión y misión de la UEPO con la participación de toda la comunidad universitaria, para asegurar identificación y compromiso con su cumplimiento. En el diagnóstico se presentan dos propuestas del área académico administrativa, por lo que es importante incorporar a otros sectores de la universidad, para luego establecer una declaración común a ser oficializada.
- Desarrollar un pensamiento estratégico en el personal, así como crear las bases para la gestión estratégica de la institución.
- Mejorar las competencias gerenciales y de liderazgo del personal con funciones directivas, incorporando elementos de toma de decisiones, establecimiento de objetivos y solución de problemas.
- Desarrollar acciones de mejoramiento en las relaciones inter-grupo, considerando el enfoque de sistemas como punto de partida, en donde se integren los grupos en un solo sistema.
- Considerar a la administración estratégica como mecanismo para mejorar la efectividad organizacional, así como también, la modificación de las entradas técnicas/estructurales y de las restricciones que afectan a los individuos o grupos, tales como, asumir una nueva estructura de la

organización, o evaluar la efectividad en términos de metas, o crear nuevas formas de aplicar recursos técnicos para resolver los problemas.

- Mejorar el desempeño de los equipos de trabajo formales actuales (supervisor y subordinados), mediante un análisis del grupo formal, de los roles y del desarrollo de relaciones interpersonales efectivas.

Para poder aplicar cualquiera de las recomendaciones propuestas, es importante que la organización cliente (UEPO) tenga como norte aumentar al máximo los datos del diagnóstico, la efectividad, la eficacia, la rapidez, la pertinencia, así como reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional. En tal sentido, se recomienda que la intervención de cambio organizacional sea estructurada de modo que:

- Participen las personas pertinentes.
- Las actividades se orienten a un problema u oportunidad o ambas.
- Las metas y sus medios sean claros.
- Exista una alta probabilidad de alcanzar las metas con éxito.
- Se incluya el aprendizaje basado en la experiencia y en la base conceptual.
- Se fomente un estado de libertad en los individuos.
- Se fomente el aprendizaje en la solución de un problema particular, en la tarea y en los procesos (factores sociales).
- La participación integral del individuos (roles, pensamientos, valores y creencias).

BIBLIOGRAFÍA

KUBR Milan. **"La Consultoría de Empresas"**. Tercera edición. Editorial Limusa, México 1999.

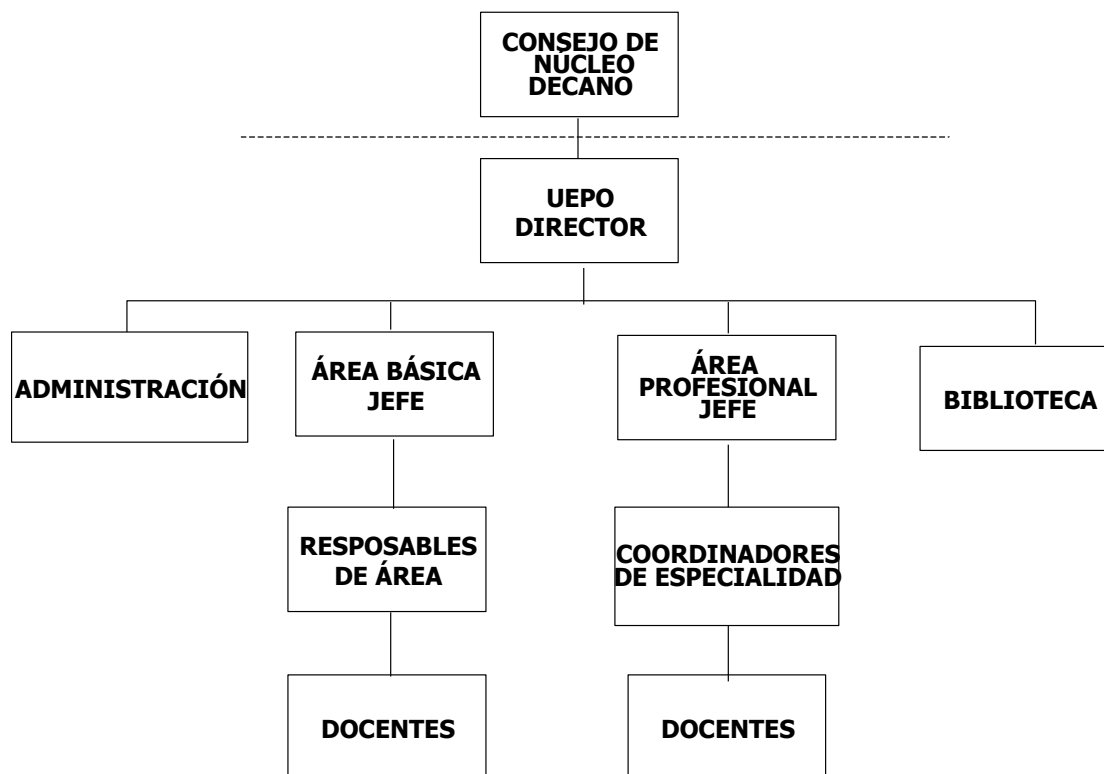
PORRAS Jerry. **"Análisis de Flujos. Método para Diagnosticar y Administrar el Cambio Organizacional"**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. México 1988.

DAVID Fred. **"La Gerencia Estratégica"**. Editorial Legis. Novena impresión, Colombia 1994.

FRENCH Wendell y Cecil Bell. **"Desarrollo Organizacional . Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización"**. Prentice Hall. México 1995.

PERNÍA Jorge Luis. **“Diagnóstico de la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-curriculares en una Unidad Educativa de Ciudad Guayana”**. Trabajo de Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB mayo 1999.

ANEXO A
Estructura organizativa del área académico administrativa
de la UEPO



ANEXO B

Instrumento de medición

Evaluación del Ambiente de Trabajo

Instrucciones:

La presente investigación tiene como finalidad conocer el funcionamiento del ambiente de trabajo de su departamento. Para cumplir con éste objetivo se requiere explorar su opinión en relación a una serie de situaciones que se presentan dentro de su unidad, las cuales permitirán medir los aspectos relevantes del ambiente organizacional a través de los elementos que lo componen.

Antes de responder por favor lea cuidadosamente las siguientes instrucciones:

- Este cuestionario es anónimo, no se identifique si no lo desea. Responda con sinceridad y exactitud.
- La información suministrada es absolutamente confidencial y solo será utilizada para los fines de la investigación.
- A continuación se presentan una serie de afirmaciones en relación al comportamiento global de su departamento. Lea cuidadosamente cada afirmación y verifique si la situación planteada corresponde a lo que en su opinión sucede actualmente en su organización.
- Seleccione su respuesta marcando con una "X" en la columna identificada con el número que exprese su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación propuesta, según la siguiente escala:

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Ejemplo:

Afirmaciones	1	2	3	4
Las funciones y responsabilidades de las personas están definidas en forma clara.			X	

La marca en la alternativa 3, significa que se está “de acuerdo” con la afirmación.

- No existen respuestas correctas o incorrectas, responda centrado en su percepción sobre el comportamiento global de la organización.
- No deje ninguna afirmación sin responder aunque le parezcan similares, todas tienen igual importancia.
- Trate de pensar acerca de cada afirmación separadamente y evite que su respuesta para una afirmación influya en la respuesta de otra.

Gracias por su atención y colaboración.

Unidad o Departamento:								
Antigüedad		Educación						
☐	Menos de 1 Año	Secundaria	Técnico Medio	Técnico Superior	Pre-grado	Postgrado		
☐	De 1 a 3 s años							
☐	De 3 a 6 años							
☐	De 6 en adelante							
Escala de respuesta 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: De acuerdo 4: Totalmente de acuerdo								
Afirmaciones					1	2	3	4
1. Las metas están claramente definidas, con la certeza de conocer lo que la institución y el departamento espera de cada persona.								
2. Su departamento dispone de claras acciones para alcanzar las metas.								
3. El organigrama de su departamento y de la institución está claramente definido y es conocido por todas las personas.								
4. Las personas en su departamento tienen claramente establecidas las responsabilidades; y conocen qué, cuándo y cómo hacer el trabajo asignado.								
5. En su departamento se evita castigar y criticar cuando las cosas salen mal.								
6. Las metas del departamento son fijadas a través de la participación de las personas, logrando obtener acuerdo y compromiso para su cumplimiento.								
7. Las personas en su departamento reciben orientación para cumplir con las actividades o acciones asignadas.								
8. La organización actual de su departamento contribuye al logro de las metas y estrategias.								
9. Las políticas y procedimientos permiten cumplir con los objetivos del departamento.								
10. Las responsabilidades y actividades son retadoras y estimulantes para las personas del departamento.								
11. Las metas de su departamento tienen relación con las metas generales y la misión de la institución.								
12. Su trabajo diario contribuye con la ejecución de las estrategias del departamento.								
13. El organigrama de su departamento y de la institución reflejan todas las funciones que se realizan actualmente.								
14. Sus funciones están relacionadas con la actividad que debe cumplir el departamento.								
15. Las políticas y procedimientos son cumplidos y respetados por las personas, sin afectar el desempeño eficiente del departamento.								
16. Se estimula a las personas de su departamento a alcanzar un buen desempeño, a través de recompensas académicas, económicas, o sociales, etc.								
17. las personas de su departamento aceptan y comparten los valores promovidos por la Institución.								

Escala de respuesta				
1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: De acuerdo 4: Totalmente de acuerdo				
Afirmaciones	1	2	3	4
18. Su supervisor le informa sobre las metas y objetivos que usted debe cumplir.				
19. Las personas en su departamento comparten la misma visión de su supervisor.				
20. Existe fluidez de comunicación entre las personas que trabajan en su departamento.				
21. Las personas en su departamento se tienen confianza, comparten entre si y se apoyan mutuamente respetando las opiniones.				
22. En su departamento se recibe apoyo del supervisor para solucionar de conflictos que se presentan.				
23. Las decisiones del departamento son precisas, oportunas y participativas.				
24. Las personas de su departamento manifiestan y demuestran satisfacción con pertenecer a la Institución.				
25. Las personas en su departamento asumen el liderazgo para resolver problemas y tomar decisiones.				
26. La comunicación oficial de su departamento es consistente con la realidad institucional, evitando los rumores como medios de difusión.				
27. En su departamento prevalecen las buenas relaciones entre las personas.				
28. La solución de conflictos en su departamento, se da bajo una amplia participación de las personas involucradas.				
29. En el departamento se evalúan todas las alternativas y consecuencias posibles para tomar una decisión.				
30. La imagen que proyecta la institución corresponde con la descripción que ésta hace de sí misma.				
31. Existe confianza en la relación de las personas de su departamento con el supervisor.				
32. El estilo de comunicación actual apoya al logro de los objetivos de la institución.				
33. Las personas comparten la información para ejecutar eficientemente sus actividades.				
34. Se ha logrado acuerdos satisfactorios para todas las personas que intervienen en los conflictos de su departamento.				
35. Existe seguimiento a las decisiones tomadas en el departamento para medir su efecto y determinar correctivos.				
36. Su departamento dispone de los equipos, herramientas y maquinarias necesarias para producir los resultados.				
37. Está claramente definido el trabajo a realizar en su departamento.				
38. En su departamento se planifica y se evalúa el trabajo, para así asegurar un buen rendimiento.				
39. Las personas de su departamento poseen la experiencia y el conocimiento adecuado para realizar el trabajo asignado.				
40. El departamento dispone de la tecnología adecuada para la realización del trabajo con un rendimiento satisfactorio.				
41. Su departamento dispone de sistemas de información que faciliten la ejecución de las actividades y apoyen a la toma de decisiones.				

Escala de respuesta				
1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: De acuerdo 4: Totalmente de acuerdo				
Afirmaciones	1	2	3	4
42. El trabajo de su departamento está acorde con las expectativas y necesidades de los usuarios.				
43. En su departamento están definidos y revisados los requisitos y reglamentos necesarios para realizar el trabajo.				
44. El departamento desarrolla acciones para proporcionar a las personas la experiencia y el conocimiento requerido para el trabajo.				
45. Se planifica y se ejecutan cambios en la tecnología actual.				
46. Existe una verificación y control sobre el funcionamiento de los sistemas de información que existen en su departamento.				
47. Están definidas las responsabilidades, la autoridad y las relaciones mutuas de todo el personal que conduce, realiza y verifica el trabajo.				
48. Están definidas y revisadas las necesidades en materia de recursos para cumplir con el trabajo del departamento.				
49. La evaluación del rendimiento del personal está orientada hacia el mejoramiento de su capacidad, experiencia técnica y a su promoción interna.				
50. Está coordinado el trabajo de su departamento con las actividades de otros departamentos.				
51. En su departamento se realizan actividades para preservar el buen funcionamiento de los equipos, herramientas y maquinarias.				
52. Las condiciones de mantenimiento y almacenamiento de los equipos, maquinarias y herramientas son las adecuadas para asegurar el buen funcionamiento.				
53. Las personas en su departamento disponen de un espacio físico acondicionado adecuadamente para realizar su trabajo.				
54. El área física de trabajo esta limpia y ordenada bajo condiciones de higiene.				
55. En su departamento existe respeto por el espacio físico asignado a las personas.				
56. El departamento posee condiciones ambientales adecuadas en cuanto a ruidos, humo, contaminación ambiental, temperatura, vibraciones, etc.				
57. La distribución física del área de trabajo facilita su funcionamiento y no afecta al flujo de las actividades.				
58. El departamento posee medidas de prevención de riesgos, seguridad e higiene, así como de protección al medio ambiente y del personal.				

ANEXO C

Prueba de confiabilidad al instrumento de evaluación al ambiente de trabajo

Como se mencionó en el marco metodológico, las aplicaciones (Test y Retest) del instrumento de medición del ambiente de trabajo en la UEPO (área académico administrativa) están orientadas a verificar su confiabilidad, a través de tres medidas estadísticas, como son: el coeficiente de correlación de Pearson, el coeficiente de determinación y el error o desviación típica del modelo. Para lograr obtener dichas medidas se calculó la media aritmética y su respectivo índice de variabilidad (desviación típica) a cada variable del ambiente de trabajo.

Los estadísticos descriptivos se calcularon mediante los promedios por individuo o sujeto consultado, y a partir de éstos se determinó el promedio global para cada factor, cuyos resultados son los siguientes:

DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Descriptivos Factores	N	Media Aritmética		Desviación Típica	
		Test	Retest	Test	Retest
Metas	17	2.58823529	2.52941176	0.71228712	0.51449576
Estrategias	17	2.70588235	2.64705882	0.77174363	0.70188821
Estructura	17	2.76470588	2.82352941	0.75244699	0.63593377
Procedimiento	17	2.70588235	2.58823529	0.68599434	0.61834694
Sistema de Recompensas	17	2.47058824	2.47058824	0.51449576	0.62426427

DIMENSIÓN FACTORES SOCIALES

Descriptivos Factores	N	Media Aritmética		Desviación Típica	
		Test	Retest	Test	Retest
Cultura	17	2.47058824	2.35294118	0.62426427	0.60633906
Estilo Gerencial	17	2.58823529	2.64705882	0.71228712	0.86176972
Comunicación	17	2.52941176	2.52941176	0.87447463	0.79981616
Apoyo y Confianza Mutua	17	2.82352941	2.82352941	0.882843	0.882843
Manejo del Conflicto	17	2.64705882	2.47058824	0.78590525	0.51449576
Toma de Decisiones	17	2.47058824	2.41176471	0.79981616	0.50729966

DIMENSIÓN TECNOLOGÍA

Descriptivos Factores	N	Media Aritmética		Desviación Típica	
		Test	Retest	Test	Retest
Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	2	2	0.79056942	0.61237244
Diseño del Trabajo	17	2.76470588	2.76470588	0.90342486	0.66421116
Flujo de Trabajo	17	2.76470588	2.64705882	0.66421116	0.49259218
Experiencia Técnica	17	2.52941176	2.52941176	0.71743005	0.71743005
Sistemas Técnicos	17	2.52941176	2.52941176	0.71743005	0.71743005
Sistemas de Información	17	2.47058824	2.47058824	0.71743005	0.71743005

DIMENSIÓN ESPACIO FÍSICO

Descriptivos Factores	N	Media Aritmética		Desviación Típica	
		Test	Retest	Test	Retest
Espacio Físico	17	1.76470588	1.94117647	0.83137024	0.83137024
Ambiente de Trabajo	17	1.76470588	1.88235294	0.55571893	0.69663055

Con éstos resultados se pudo observar que en promedio las dimensiones del ambiente de trabajo en ambas mediciones, se presentan con un valor aproximado de 2,5 y 2,8; lo cual indica que las personas consultadas en su mayoría están en desacuerdo con el funcionamiento actual de los factores medidos, con una variación aproximada de 0,7.

Luego se calculó el índice de correlación entre las dos mediciones realizadas (test y retest), para lo cual se definió como variable "X" a los promedios de las dimensiones obtenidas en la primera aplicación del instrumentos (test), y como variables "y" a los promedios de la segunda aplicación (retest). Este procedimiento determinó el grado de asociación entre las dos mediciones realizadas con el instrumento, lográndose obtener un nivel de confiabilidad alto cuando el índice se acerque a uno (correlación muy alta con perfecta asociación lineal).

Seguidamente se calculó el coeficiente de determinación para cada dimensión, con el cual se obtuvo la asociación en términos relativos o porcentuales, cuyo resultado aproximado al 100% representa una perfecta asociación lineal entre las dos pruebas.

Finalmente se determinó el error o el nivel de variabilidad de los resultados arrojados por el instrumento. Todos estos cálculos generaron los siguientes resultados:

DIMENSIÓN ESTRUCTURA

Factores	Correlaciones	Coeficiente de Determinación		Error del Modelo
Metas	0,803	0.644809	64.4809	0.30692491
Estrategias	0,835	0.697225	69.7225	0.38640077
Estructura	0,822	0.675684	67.5684	0.3620603
Procedimiento	0,875	0.760384	76.0384	0.29892385
Sistema de Recompensas	0,824	0.678976	67.8976	0.35355339

DIMENSIÓN FACTORES SOCIALES

Factores	Correlaciones	Coeficiente de Determinación		Error del Modelo
Cultura	0.68961296	0.47556604	47.556604	0.43909749
Estilo Gerencial	0.66482563	0.44199311	44.199311	0.64374077
Comunicación	0.82526487	0.68106211	68.106211	0.45169286
Apoyo y Confianza Mutua	1	1	100	0
Manejo del Conflicto	0.9001488	0.81026786	81.026786	0.22410536
Toma de Decisiones	0.87891746	0.77249589	77.249589	0.2419687

DIMENSIÓN TECNOLOGÍA

Factores	Correlaciones	Coefficiente de Determinación		Error del Modelo
Equipos, Maquinarias y Herramientas	0.51639778	0.26666667	26.666667	0.52440442
Diseño del Trabajo	0.83937003	0.70454204	70.454204	0.36103892
Flujo de Trabajo	0.87645982	0.76818182	76.818182	0.23717082
Experiencia Técnica	1	1	100	0
Sistemas Técnicos	1	1	100	0
Sistemas de Información	1	1	100	0

DIMENSIÓN ESPACIO FÍSICO

Factores	Correlaciones	Coefficiente de Determinación		Error del Modelo
Espacio Físico	0.6445646	0.41546353	41.546353	0.42487483
Ambiente de Trabajo	0.81253875	0.66021921	66.021921	0.40607095

Estos resultados indican que existe una fuerte asociación en las pruebas realizadas al instrumento, ya que en su mayoría se presenta una correlación mayor o igual a 0.80 lo cual es considerado como alto. Sin embargo, en los factores correspondientes a cultura, estilo gerencial y equipos, se aprecia una correlación moderada (0,52), implicando una revisión de los reactivos.

En la mayoría de los factores se presentó una asociación lineal positiva (directamente proporcional), lo que confirma la estabilidad de los resultados, es decir, su confiabilidad.

Los valores del coeficiente de determinación ratifica la confiabilidad para las cinco dimensiones (estructura, factores sociales, tecnología y espacio físico), cuya asociación oscila entre 70% y 100%. Solo para los factores estilo gerencial y equipos, el índice de determinación es moderado (entre 27% y 44%). Todo esto indica que a pesar de encontrar factores fuertemente correlacionados, existen otros con una diferencia importante entre sus datos, los cuales necesitan

ajustarse a fin de asegurar la estabilidad de las respuestas. En cuanto al error del modelo se obtuvo una baja variabilidad de más o menos 0,29.

Todos los resultados indican que el instrumento diseñado puede ser aplicado para medir la mayor parte de las dimensiones del ambiente de trabajo, sin embargo, existen factores en los cuales se hace necesario revisar sus indicadores y redefinirlos

ANEXO D

Prueba de validez de expertos al instrumento de evaluación al ambiente de trabajo.

A continuación se presentan las definiciones conceptuales y operacionales desarrolladas para construir un instrumento de evaluación del ambiente de trabajo, el cual está basado en el modelo teórico propuesto por Jerry Porras para el análisis de flujo.

Como parte del procedimiento de validez del instrumento se requiere de su aporte como experto en Desarrollo Organizacional, el cual consiste en suministrar su opinión si los reactivos propuestos realmente miden a su respectivo factor, para ello responda marcando con una "X" en la alternativa que más se ajuste a su punto de vista según la siguiente escala: 1: Mide al factor ; 2: Mide medianamente y requiere modificarse; y 3: No mide al factor y requiere eliminarse.

Estructura				
Son los aspectos formales de la organización que indican a las personas lo que deberían hacer.				
Factores	Reactivos		1	2
Definición Conceptual	Definición Operacional			3
Metas: Son los propósitos que buscan alcanzar cada una de las unidades de la universidad para cumplir con la misión institucional.	1. Las metas están claramente definidas, con la certeza de conocer lo que la Institución espera de cada persona. 2. Las metas son fijadas a través de la participación de las personas que en ella trabajan. 3. Las personas están de acuerdo y comprometidas con el logro de las metas fijadas. 4. Las metas de su unidad de trabajo tienen relación con las metas generales y la misión de la Institución. 5. Las metas establecidas se caracterizan por ser cuantificables, alcanzables y con lapsos de tiempo para su cumplimiento. 6. La Institución y su unidad de trabajo realizan esfuerzos para informar lo que se pretende lograr.			
Estrategias: Son los cursos de acción a seguir para alcanzar las metas, marcando el camino a seguir en cada unidad de la Universidad.	1. Su unidad de trabajo dispone de claras acciones para alcanzar las metas. 2. Las personas reciben orientación para cumplir con las actividades o acciones asignadas. 3. Su trabajo diario contribuye con la ejecución de las estrategias de la unidad. 4. Se realiza seguimiento a la ejecución de las estrategias trazadas.			

Estructura: Es la expresión de cómo la Universidad se organiza para cumplir con las metas y hacer viables la implantación de las estrategias.	1. La estructura organizativa de su unidad de trabajo y de la Institución están claramente definida y es conocida por todas las personas. 2. La estructura organizativa actual contribuye al logro de las metas y apoya al cumplimiento de las estrategias y planes. 3. Las funciones están relacionadas con la actividad que debe cumplir su área de trabajo y la Institución. 4. Las líneas de autoridad, las funciones, responsabilidades y perfiles de cargo son difundidos, conocidos y respetados por todas las personas que trabajan en la Institución y en su unidad de trabajo. 5. La estructura organizativa de su Unidad y de la Institución reflejan todas las funciones o áreas de gestión que se ejecutan en la realidad.			
Políticas y Procedimientos: Son las regulaciones de actuación de las personas que indican los patrones de comportamiento en cuanto al cumplimiento de las responsabilidades.	1. Se tiene claramente establecidas las políticas y procedimientos a seguir para desempeñar las funciones que se le han asignado. 2. Las personas conocen qué, cuándo y cómo hacer las responsabilidades que se le han asignado. 3. Las políticas y procedimientos son consistentes con las estrategias establecidas para alcanzar los objetivos. 4. Las políticas y procedimientos son cumplidos y respetados por las personas sin afectar el desempeño eficiente de la Institución, el cual está orientado hacia el logro de las metas. 5. Existe flexibilidad de interpretar las políticas y procedimientos, para evitar que éstas se conviertan en objetivos, en lugar de ser una vía para el logro de las metas trazadas.			
Sistemas de Recompensas: Son los mecanismos que la Universidad emplea para modificar, reforzar, dirigir y orientar la conducta de los profesores hacia el logro de los objetivos de la institución.	1. El trabajo es reconocido cuando se logran los niveles deseados, otorgando recompensas ya sean económicas o sociales. 2. Se evita castigar y criticar cuando las cosas salen mal. 3. Las responsabilidades y actividades son retadoras y estimulantes para las personas. 4. Se provee los recursos necesarios para realizar el trabajo. 5. Se estimula a las personas a alcanzar altos niveles de rendimiento.			

Factores Sociales				
Son los aspectos informales o humanos de la organización.				
Factores. Definición Conceptual	Reactivos Definición Operacional	1	2	3
Cultura: Es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de la Universidad que determinan su funcionamiento e interacción.	1. Los valores, creencias o patrones de comportamiento que caracterizan la conducta de las personas, son coherentes con las metas de la Institución. 2. las personas aceptan y comparten los valores promovidos por la Institución 3. Las personas manifiestan y demuestran satisfacción con pertenecer a la Institución. 4. Las normas de la Institución son asumidas como patrones de comportamiento propios de las personas. 5. Los símbolos de estatus, pertenencia y comportamiento existentes en la Institución facilitan la obtención de los resultados esperados. 6. La imagen que proyecta la institución corresponde con la descripción que ésta hace de sí misma.			
Estilo Gerencial: Es el mecanismo empleado por los directivos y supervisores de la Universidad, para influir en la conducta de las personas a su cargo a favor de las metas Institucionales.	1. Las personas son guiadas hacia una meta común. 2. Las personas comparten la misma visión de sus superiores. 3. Las personas asumen el rol del líder para resolver problemas y tomar decisiones. 4. Existe confianza en la relación supervisor – subordinado. 5. Existe libertad para que las personas puedan hablar con sus superiores. 6. Los superiores solicitan ideas a las personas a su cargo para innovar y solucionar problemas, y estas son analizadas en forma constructiva.			
Procesos de Interacción: Son los mecanismos que requieren de la relación diaria a nivel interpersonal, grupal, e intergrupal. Estos son: comunicación, apoyo y confianza mutua, toma de decisiones y administración del conflicto.	Comunicación: 1. Existe fluidez en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos y las unidades de trabajo. 2. La información difundida se caracteriza por ser clara, precisa y oportuna. 3. La comunicación oficial es consistente con la realidad. 4. Se evitan los medios informales como instrumentos válidos para difundir la información. 5. El estilo de comunicación actual apoya al logro de los objetivos. Apoyo y Confianza Mutua: 1. Las personas comparten entre sí para lograr las metas institucionales. 2. Existe confianza entre los miembros de la institución y se apoyan mutuamente, respetando las opiniones de cada persona. 3. Prevalecen las buenas relaciones entre las personas. 4. Las personas comparten la información para ejecutar eficientemente sus actividades.			

Procesos de Interacción: Son los mecanismos que requieren de la relación diaria a nivel interpersonal, grupal, e intergrupal. Estos son: comunicación, apoyo y confianza mutua, toma de decisiones y administración del conflicto.	Manejo de Conflictos: 1. Su supervisor asume una posición activa en la solución de conflictos. 2. Se emplea la negociación como un mecanismo para solucionar los conflictos. 3. Se da amplia participación a las partes en conflicto para su solución. 4. Se asigna un mediador entre las partes en conflicto. Toma de Decisiones: 1. Las decisiones de la institución están soportadas por datos que describen en forma precisa y oportuna la situación. 2. Se fomenta una amplia participación de las personas en las decisiones que se toman. 3. Las personas se involucran en las decisiones relacionadas con su trabajo. 4. Se evalúan las alternativas con sus respectivas consecuencias antes de tomar una decisión. Existe un seguimiento a las decisiones tomadas para medir su efecto y determinar correctivos.			
Tecnología Son los factores que permiten la transformación de los recursos organizacionales en productos.				
Factores. Definición Conceptual	Reactivos Definición Operacional	1	2	3
Equipos, Herramientas y Maquinarias: Son los recursos físicos y materiales que requiere un área de trabajo para generar resultados	1. Se dispone de los equipos, herramientas y maquinarias necesarias para producir los resultados que la Institución espera de ella. 2. Existen acciones orientadas a preservar el buen funcionamiento de los equipos, herramientas y maquinarias. 3. La calidad del trabajo de su unidad no se ve afectada por el uso y el funcionamiento de los equipos, maquinarias y herramientas que dispone. 4. Las condiciones de uso y almacenamiento de los equipos, maquinarias y herramientas no alteran su aptitud para el uso. 5. Existen mecanismos de control sobre los equipo, herramientas y maquinarias que aseguren la continuidad operativa de su unidad.			
Diseño del Trabajo: Es la definición de cómo se ejecutará el trabajo de las unidades de la Institución	1. Están claramente definidos los procesos de trabajo que se requieren para cumplir con las metas institucionales 2. Los procesos de trabajo son compatibles con las expectativas y necesidades de los usuarios. 3. Están definidas las responsabilidades, la autoridad y las relaciones mutuas de todo el personal que conduce, realiza y verifica el trabajo. 4. Están claramente definidas las interrelaciones organizativas y técnicas entre los distintos grupos de trabajo.			

Diseño del Flujo de Trabajo: Es la definición de las condiciones técnicas de entrada, proceso y salida del trabajo a realizar.	1. En su área de trabajo se realizan y difunden planes para cumplir con las responsabilidades asignadas. 2. Se realizan seguimiento en todas las etapas del procesos de trabajo para asegurar un buen rendimiento. 3. Están definidos y revisados los requisitos para iniciar el trabajo, incluyendo reglamentos vigentes. 4. Están definidos y revisados los requisitos para la aceptación de los resultados de los procesos de trabajo, así como también las necesidades en materia de recursos para cumplir con éstos.			
Experiencia Técnica: Son el conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos requeridos para la ejecución de procesos técnicos, manejo de tecnología y generación de conocimiento especializado.	1. Las personas poseen la experiencia y el conocimiento adecuado para desempeñar el rol que la institución le ha asignado. 2. La institución desarrolla acciones para proporcionar a las personas la experiencia y el conocimiento que se requiere para el desempeño de sus roles. 3. La calificación de las personas para el desempeño de un rol, esta basada en la preparación académica y en la experiencia profesional. 4. Los mecanismos de evaluación del rendimiento del personal están orientados hacia el mejoramiento de su capacidad, experiencia técnica y promoción interna.			
Sistemas Técnicos: Son las múltiples tecnologías utilizadas para la realización del trabajo	1. Se utiliza la tecnología adecuada para la realización del trabajo y obtener un rendimiento satisfactorio. 2. Se disponen de los últimos adelantos tecnológicos relacionados con el trabajo a realizar. 3. Se planifica y se ejecutan cambios en la tecnología actual. 4. Las personas investigan sobre mejores formas de trabajar. 5. La organización permite el ensayo de nuevos métodos de trabajo para asegurar su eficiencia.			
Sistemas de Información: Son los mecanismos que la Universidad emplea para procesar y generar la información.	1. Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones y la ejecución de las actividades. 2. Los sistemas de información se encuentran integrados. 3. Los datos suministrados por los sistemas de información son reales y oportunos. 4. La plataforma tecnológica de información (hardware y software) está actualizada, es la adecuada y esta debidamente autorizada por el fabricante. 5. Existe una verificación y control sobre el funcionamiento de los sistemas de información.			

Ambiente Físico: Son los efectos que producen las condiciones del ambiente físico.				
Factores. Definición Conceptual	Reactivos Definición Operacional	1	2	3
Configuración del espacio físico: Es la asignación y distribución física del área de trabajo	1. Las personas disponen de un espacio físico acondicionado para realizar su trabajo. 2. El espacio físico asignado es el adecuado para generar los resultados. 3. Existe respeto por el espacio físico asignado a las personas. 4. El espacio físico ha sido diseñado para evitar y prevenir el deterioro de la calidad del trabajo. 5. La distribución física del área de trabajo facilita su funcionamiento y no afecta al flujo de las actividades.			
Características del ambiente de trabajo: Son todas las condiciones del ambiente donde se desempeñan las personas.	1. El área de trabajo siempre esta limpia y ordenada para asegurar un desempeño bajo condiciones de higiene. 2. Las condiciones ambientales en cuanto a ruidos, humo, contaminación ambiental, temperatura, vibraciones, etc. son las adecuadas. 3. Las condiciones del ambiente de trabajo no exponen a las personas a riesgos, que lleven a la adquisición de una enfermedad ocupacional. 4. Se realizan evaluaciones constante de las condiciones ambientales que pueden afectar a la seguridad física de las personas. 5. Existen medidas de prevención de riesgos, seguridad e higiene, así como de protección al medio ambiente y del personal.			

Anexo E

Contenido programático del taller “Creación de una Visión propia de la UEPO”

TALLER DE CREACIÓN DE UNA VISION PROPIA DE LA UEPO

OBJETIVO:	❖ Proporcionar al participante un conjunto de conocimientos y técnicas, para construir una visión y misión común a la Unidad Experimental Puerto Ordaz, con miras de obtener compromiso e identidad hacia la institución.
DURACIÓN	8 horas
CONTENIDO PROGRAMÁTICO:	❖ Objetivos ❖ Definiciones y componentes de la visión y misión ❖ Ejercicios orientados hacia la formulación de la visión y misión a nivel institucional y departamental
ESTRATEGIA METODOLÓGICA:	❖ El taller será conducido por un facilitador, quién expondrá los conceptos y modelos teóricos, propiciando la discusión de éstos entre los participantes. ❖ En las sesiones se hará énfasis en la aplicación de instrumentos, dinámicas de grupo y ejercicios, con el fin de vincular dicha práctica al contexto de la empresa.
PARTICIPANTES:	❖ 15 participantes máximo
RECURSOS:	Material de apoyo, libreta de anotaciones y lápices Material para las dinámicas Certificado de asistencia Sala de reuniones Recursos audiovisuales

Anexo F

Estructura de las actividades del taller

CREACIÓN DE UNA VISION Y MISIÓN PROPIA DE LA UEPO		
ACTIVIDAD	CONTENIDO	ESTRATEGIA
Apertura del Taller	Bienvenida al taller. Explicación de la dinámica del taller. Contrato Psicológico.	Exposición del facilitador sobre bienvenida y actividades globales del taller. Tormenta de ideas para establecer el contrato psicológico.
Conocer e integrar al auditorio y al facilitador	Presentación Individual. Presentación Colectiva. Exposición de expectativas.	Presentación individual por parte de cada participante en cuanto a: nombre, instrucción profesional, área de trabajo, tiempo en la empresa y actividad complementaria. Dinámica de grupo No.1: Equipos de trabajo. Los participantes colocarán sus expectativas y preocupaciones en rotafolio.
Clarificación de objetivos del Taller	Presentación de objetivos del Taller. Revisión de expectativas Vs. Objetivos. Feedback de los objetivos.	Exposición del facilitador de objetivos del taller. Revisión de las expectativas, de manera de canalizar su cumplimiento o no. Tormenta de ideas de los participantes sobre los objetivos del taller para corroborar su comprensión.
Medición del ambiente de trabajo	Instrucciones y entrega del instrumento de evaluación al ambiente de trabajo.	Aplicación del cuestionario de medición del ambiente de trabajo.
Introducción teórica de organización	Explicación del concepto de organización y sus tipos. Definición de organización ideal aplicada a la UDO.	Exposición del facilitador sobre el concepto de organización. Dinámica de Grupo No. 2: Los equipos de trabajo construirán el ideal organizacional de la UEPO.
Construcción de Visión	Presentación de los conceptos de visión y misión. Elaboración de la visión y misión de la UEPO.	Exposición del facilitador sobre los conceptos de Visión y Misión. Dinámica de grupo No. 3: Los equipos de trabajo simbolizarán la Visión de la UEPO. Trabajo de grupo No. 4: Redacción de la Misión de la UEPO por parte de los equipos de trabajo.
Cierre del Taller	Reporte de las principales conclusiones. Agradecimientos. Obtención de Feedback. Evaluación del taller.	Tormenta de ideas de los participantes sobre conclusiones. Reflexiones del facilitador sobre lo obtenido en el taller y su relación con el cumplimiento de los objetivos. Aplicación de instrumento de evaluación del taller. Exposición espontánea de los participantes en relación al aprendizaje adquirido.

ANEXO G

Material de apoyo del taller “Creación de una Visión y Misión Propia de la UEPO”

EJERCICIO No. 1: EQUIPOS DE TRABAJO

Objetivo

Los miembros de un equipo trabajan mejor juntos cuando se han puesto de acuerdo sobre cuál es su identidad. También trabajan mejor con otros equipos cuando conocen mejor a sus miembros, tanto en grupo como individualmente. El propósito de éste ejercicio es comenzar a establecer esa identidad y comprensión mutua.

Instrucciones

- Elegir un nombre del equipo que de alguna forma lo represente.
- Preparar una presentación individual al equipo y otra colectiva para darse a conocer al resto de los participantes.
- Escribir las expectativas principales que se tienen sobre el curso, así como las preocupaciones importantes respecto al funcionamiento de la institución.

--

Nombre del Equipo

--

Presentación Individual

--

Expectativas

--

PREOCUPACIONES

OBJETIVOS DEL TALLER

1. Proporcionar al participante un conjunto de conocimientos y técnicas, para construir una visión y misión común a la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO), con miras de obtener compromiso e identidad hacia la institución.
2. Evaluar el ambiente de trabajo del personal que labora en el área académico administrativa de la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO).

¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Para Edgard Schein la definición de organización parte de cuatro ideas básicas:

1. Coordinación: El hombre no es capaz de satisfacer solo todas sus necesidades, por lo que requiere de la coordinación del esfuerzo de varias personas para lograrlo.
2. Objetivos comunes: Para que la coordinación tenga efecto debe existir objetivos comunes, que permitan el desarrollo de actividades en forma armónica y relacionadas.
3. División del trabajo: Los objetivos se logran más fácilmente si cada persona hace algo diferente, pero en forma coordinada, lo ideal es que esto ocurra sobre la base del talento o habilidad innata para hacer algo, o a través del entrenamiento para hacerlo. Esta idea se relaciona con la diferenciación de funciones, en donde la organización logra sus objetivos, si establece diferencias en base a: los tipos de tareas, localidad geográfica, objetivos generales y específicos, al recurso humano, etc.

4. Integración: Se basa en la existencia de diferentes partes haciendo cosas diferentes, con una función que las une de manera de asegurar que todos los elementos busquen objetivos comunes, la forma más típica es la jerarquía de autoridad. La idea de coordinación implica que cada unidad se someta a algún tipo de autoridad para el logro del objetivo, generando también actividades auto-disciplinarias.

Partiendo de éstas ideas, se define a la organización como:

una coordinación planificada de actividades de un grupo de personas, para procurar el logro de objetivos o propósitos explícitos comunes, a través de la división del trabajo / funciones y de la jerarquía de autoridad y responsabilidad. En éste concepto lo importante es la actividad, sin importar quien la ejecuta, dando una independencia basada en roles, representando así, una definición de la **organización formal**. El modelo de éste tipo de organizaciones lo establecen tres dimensiones:

- a) La jerarquía, que representan los niveles que aparecen en el organigrama,
- b) La funcional, que muestra los diferentes tipos de trabajos que se deben realizar, y
- c) La de inclusión o centralidad, dada por la medida en que la persona se acerca o aleja a la médula o columna vertebral de la organización, permitiendo ejercer roles a personas que no corresponden con su jerarquía, como por ejemplo el acceso a la información confidencial o participar en la toma de decisiones.

Por otra parte existen otros tipos de organizaciones como son la social y la informal. La primera (organización social), está dada por los patrones de coordinación espontáneos e implícitos que surgen de la integración humana, sin que implique coordinación racional para el logro de objetivos explícitos; mientras que la segunda (organización informal), es un conjunto de patrones de coordinación que surgen entre los miembros de la organización formal.

Ejercicio No.2: Ideal Organizacional

Objetivo

Describir como las personas de la UEPO quieren que sea la institución en el futuro, partiendo de su ideal de organización.

Instrucciones

- En una hoja de papel, anote las características que a usted le gustaría ver que tuviera la organización dentro de uno o dos años a partir de ahora, o si lo prefiere, pueden centrarse en su departamento de trabajo. Use las siguientes categorías como referencia: aspecto formal, aspecto informal, tecnología y ambiente físico.
- En equipo exponga sus características al resto de las personas y realice las aclaratorias. No se permite ningún debate.
- El equipo a través de un consenso, extraerá los temas comunes de los reportes individuales, y los presentarán al resto de los participantes para su discusión.
- Todos los equipos deben extraer las áreas de coincidencia y formular un ideal organizacional para la UEPO.

LA VISION ORGANIZACIONAL

La visión es la imagen del futuro que refleja la comprensión de la realidad del mundo empresarial. De lo que realmente quieren los clientes, de los valores y aspiraciones de nuestros empleados y colegas, y que incluye un compromiso personal de trabajar para alcanzar a dicha visión.

La visión expresa una aspiración, una idea, una imagen de la empresa o institución, proporcionando una cuadro de inspiración y motivación hacia un futuro real, creíble y atractivo. Es la articulación de una destino hacia el cual debe dirigirse la organización, un futuro que de manera importante es más exitoso o más deseable que el presente. Las visiones siempre representan futuro. Son ventanas construidas en el tiempo, expresan los que Ud. Y los demás que comparten ésta visión tratarán de crear.

El hecho de poseer una visión del futuro permite operar en el presente, formando de antemano, a través de sus imágenes, el futuro factible que se quiere construir, adelanta al futuro atrayendo talentos, habilidades y recursos.

La visión posee una característica fundamental: tiene que ser compartida. Una vez que las personas aceptan la visión poseen la autoridad, tienen el poder de llevar acciones hacia la construcción de la visión, a sabiendas que las mismas serán altamente valoradas y consideradas legítimas y productivas para todos los que comparten el sueño.

Dado que gran parte de la dirección de la organización tiene su origen en la visión, sus directivos deben:

- Asumir la responsabilidad de comunicar la visión;
- Asociar la visión a la estrategia de la empresa;
- Influir a través del asesoramiento y el ejemplo para que la organización se mueva en dirección a la visión;
- Asegurar la confluencia interna y poner en línea los factores culturales y estratégicos.

Mientras que los objetivos son importantes para la realización de trabajos específicos, la visión ayuda a formar el carácter de la organización a través de un conjunto de valores compartidos. La visión afecta a la forma que tenemos de presentarnos unos a otros, a los clientes y al resto de interesados. Estas creencias fundamentales son las que marcan la diferencia, ya que pueden provocar tanto el entusiasmo y el compromiso como el aburrimiento y dejadez.

La visión proporciona un marco donde asociar los sucesos diarios a conceptos más gerenciales como la estrategia y los valores. Aquellos directivos capaces de transmitir una visión comunican, al mismo tiempo, la importancia de su empresa dentro de un contexto más general. Son capaces de asociar con comodidad las tareas más pequeñas a los temas más importantes. Tienen un claro propósito de la empresa y hacen que el trabajo tenga más sentido.

Una de las técnicas más usada para transmitir la visión de la empresa es el uso de historias o anécdotas para comunicar imágenes claras y elementales. Para presentar una visión a los demás debemos hacernos dueños de ella y estar convencidos. Las imágenes que utilicemos deben ser genuinas, es decir, deben ser nuestras y transmitir valores que consideremos importantes. No tiene sentido defender una idea ajena si no la compartimos. El ejecutivo que exprese

una visión debe ser el primero en ajustarse a ella. Para que una visión funcione tiene que ser vivida día a día: lo que digo es lo que hago.

Las mejores visiones de empresas son prácticas equilibradas y no se centran en un futuro que sólo beneficia a un grupo determinado. Al utilizar nuestras habilidades visionarias, debemos responsabilizarnos de utilizarlas honesta, humana y reflexivamente. Esta responsabilidad es aplicables a cualquier otra actividad, incluyendo el establecimiento de objetivos, la motivación y cualquier otra acción que influya en el trabajo de otras personas.

Ejercicio No. 3: Elaboremos la Visión de Nuestra Organización

Objetivo

Desarrollar una visión de empresa que represente las aspiraciones de su equipo de cara al futuro, y que sea compatible con los objetivos estratégicos de su organización y los planes a largo plazo.

Instrucciones

1. Con la ayuda de todo el equipo, deben crear una imagen del futuro de su organización o, si lo prefieren , para su departamento o unidad de la organización. Pueden crear dicha imagen utilizando palabras o imágenes graficas (dibujos, esculturas, dramatizaciones, etc.). Aunque no existen reglas o requisitos de cómo debería ser una declaración de visión, las visiones eficaces cumplen las siguientes características:
 - Normalmente se transmiten con imágenes, descripciones de conductas, narrativas y/o símbolos.
 - Son equilibradas e incluyen los intereses de los empleados, clientes y el resto de la organización.
 - Incluyen temas importantes en los que creemos y que consideramos como nuestro futuro deseado.

A continuación se le presentan una serie de preguntas que sirven de guía para proyectar la visión:

- ¿Cuál es el futuro de mi institución?. ¿Cuáles con las características por las cuales debe ser reconocida la institución del futuro?.
- ¿Qué me imagino que sea mi empresa en 10 años?.

- ¿Qué debo promover para facilitar el futuro que he proyectado en el punto anterior?. ¿Cuáles son los comportamientos o conductas que debemos tener para asegurar el éxito.

2. Presentar su visión al resto del grupo.
3. Evaluar cada presentación en cuanto a: fue clara, indica expresamente lo que se desea lograr; es estimulante, incita a la acción, a querer alcanzarla, y es fácil del recordar.
4. Extraer las áreas de coincidencia.

LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión de una organización es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares, siendo un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Representa la última y más elevada aspiración hacia la que todos los esfuerzos deben estar encaminados, describe una realidad que perdura en el tiempo, sirve de guía para la toma de decisiones, y es para la empresa el más alto y último objetivo sobre el cual se construyen los cimientos de todo el proceso de gerencia estratégica.

Toda organización tiene una razón de ser aunque ésta no se encuentre escrita. Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de la organización, en términos de que quiere ser y a quién desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es nuestro negocio?. De acuerdo a McGinnis, la formulación de una misión debe: (1) definir qué es la organización y lo que aspira ser; (2) ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; (3) distinguir una organización de las demás; (4) servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras; (5) se formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

King y Clelan recomiendan que las organizaciones desarrollen la formulación escrita de sus misiones por las siguientes razones:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la organización.
- Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la organización.
- Sugerir una operación seria y metódica.
- Servir de vínculo que identifique a las personas con los propósitos y la dirección de la empresa.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura y organización, que conduzca a una asignación de tareas por niveles y elementos responsables dentro de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y hacer que éstos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

La formulación de una misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial, la especificidad limitaría el potencial de crecimiento de la organización; la segunda razón para ser amplia, está en que de este modo se reconcilian las diferencias entre los diversos intereses de la empresa.

Las personas con interés especial en la empresa se definen como individuos o grupos de personas que tienen relación con la empresa o realizan demandas a éstas. Las exigencias son diversas y pueden entrar en conflicto, ya que resulta imposible atenderlas a todas con el mismo empeño. Una buena formulación de misión indica la atención relativa que una organización deberá dar para resolver las demandas o exigencias de las personas o entidades que tienen que ver con la empresa. George Steiner hace la siguiente reflexión sobre la necesidad de formular una misión de forma amplia:

Las misiones empresariales generalmente se expresan a altos niveles de abstracción. La vaguedad, no obstante, posee sus virtudes. No es propósito de las mismas expresar fines concretos, sino proporcionar motivación, dirección general, imagen, tono y una filosofía que sirva de guía para la empresa. El uso de muchos detalles resulta contraproducente y suscitaría la oposición. La precisión podría afectar la creatividad del proceso de formulación de misión o propósitos aceptables. Cuando un objetivo se plasma en algo concreto produce rigidez y resistencia al cambio. La ambigüedad permite que los gerentes y trabajadores aporten detalles y que lleguen a modificar los patrones generales;

también da lugar a mayor flexibilidad en cuanto a adaptación al medio ambiente y a las operaciones internas, facilitando la ejecución.

A pesar que una misión debe ser amplia en sus alcances, se debe tener cuidado en desarrollar una formulación que incluya todas las opciones estratégicas, pues de no ser así se convertiría en algo inútil. Las ideas actuales con respecto a la formulación de misión se basan especialmente en las pautas aportadas por Peter Drucker a mediados de la década de los 70. El enfatiza que la razón principal de una misión es el aumento de una clientela, pues los clientes son los que proporcionan significado a una organización. En su obra clásica titulada *Miopía del Mercado*, Theodore Levitte también hace énfasis en que las empresas y las industrias sobreviven o perecen con base a su habilidad para definirse en términos de necesidades para el cliente. Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de su clientela.

Para identificar y describir los componentes de una formulación de misión se requiere pensar en una empresa desde su concepción. Una formulación efectiva despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de éxito, sabe a donde ir, y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión. Concretamente una misión debe tener diez partes características, la cuales se enumeran a continuación junto con las interrogantes que se deberían responder:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?.
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?.
3. Mercados. ¿Compite la empresa geográficamente?.
4. Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?.
5. Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?.
6. Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?.
7. Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?.
8. Preocupación por la imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública que aspira la empresa?.
9. Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la empresa atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la empresa?.
10. Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula la acción la lectura de la misión?.

En organizaciones multidivisionales, es necesario cerciorarse de que las diferentes divisiones desarrollen la formulación de su propia declaración de misión, que dé apoyo a la misión global. Una formulación efectiva de misión se refiere a los niveles corporativos, divisionales y funcionales de una organización.

Una organización que no desarrolla una misión total e inspiradora, pierde la oportunidad de presentarse en forma favorable ante las personas y las entidades relacionadas con la empresa en el presente y a futuro. La misión es un vehículo efectivo para comunicarse con elementos internos y externos de la organización, su valor principal es el de servir de herramienta de dirección estratégica, proveniente de la definición de objetivos esenciales de una empresa:

- Suministra una dirección que trasciende de las necesidades individuales, locales y transitorias.
- Fomenta un sentimiento de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.
- Concilia valores más allá del tiempo y de los grupos de interés e individuos.
- Proyecta sentido de dirección y de valor que las personas ajenas a la empresa pueden identificar.
- Afirma el compromiso de la empresa con acciones responsables, que es simbiótico con su necesidad de proteger las demandas esenciales de las personas vinculadas con la empresa, en relación a rentabilidad, crecimiento y supervivencia sostenidas de ésta.

Ejercicio No. 4: Elaboremos nuestra misión

Objetivo

Desarrollar una misión de empresa que represente una declaración duradera de los propósitos fundamentales que distinguen a la institución de otra similar.

Instrucciones

1. Con la ayuda de todo el equipo, deben crear la razón de ser de su organización o, si lo prefieren, para su departamento o unidad de la organización. Aunque no existen reglas o requisitos de cómo debería ser una declaración de misión, las misiones eficaces contemplan: clientes, productos, mercados, tecnologías, rentabilidad - crecimiento -

supervivencia, filosofía, concepto propio, imagen pública y calidad inspiradora.

A continuación se le presentan una serie de preguntas que sirven de guía para redactar la misión:

- ¿Para qué fue creada la institución?. ¿Para qué debe existir?
- ¿Qué caracteriza mi institución de las demás?.
- ¿Cuáles son los valores que conviven en mi institución?. ¿Qué es lo que más valora hoy la institución?.
- ¿Qué intereses mantiene unida a mi institución

5. Presentar su misión al resto del grupo.
6. Evaluar cada presentación en cuanto a: fue clara, indica expresamente lo que se desea lograr; es estimulante, incita a la acción, a querer alcanzarla; y es fácil del recordar.
7. Extraer las áreas de coincidencia.

ANEXO H**Contenido de la presentación audiovisual del taller
"Creación de una Misión y Visión Propia de la UEPO"****Creación de una Visión
Propia de la UEPO****Ejercicio No. 1**

Equipos de
Trabajo



Objetivos del Taller

- ✿ Construir una visión y misión común de la Unidad Experimental Puerto Ordaz (UEPO), con miras de obtener compromiso e identidad hacia la institución.
- ✿ Evaluar el ambiente de trabajo del personal que labora en el área académico administrativa de la UEPO.

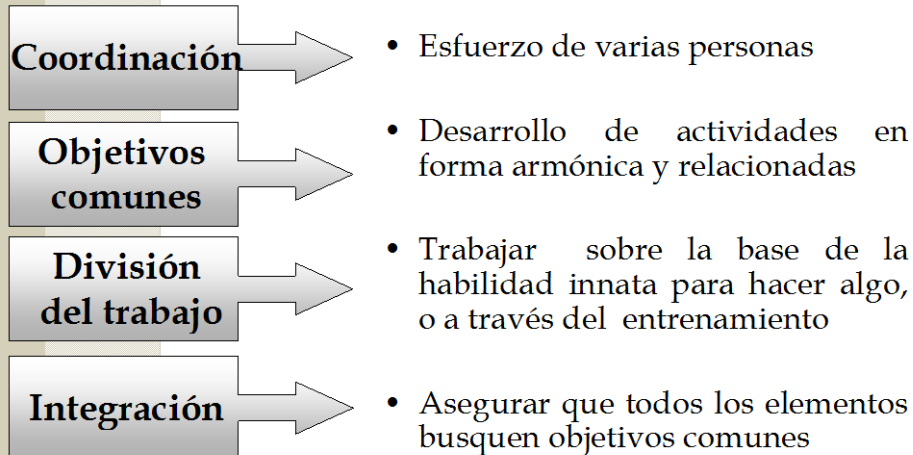


Evaluación del Ambiente del Trabajo

Aplicación del cuestionario de Evaluación del Ambiente de Trabajo

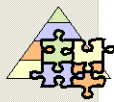
¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Ideas Básicas (E. Schein):



¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Tipos de Organización



Formal: Coordinación planificada de actividades de un grupo de personas, para obtener objetivos comunes, a través de la diferenciación e integración.

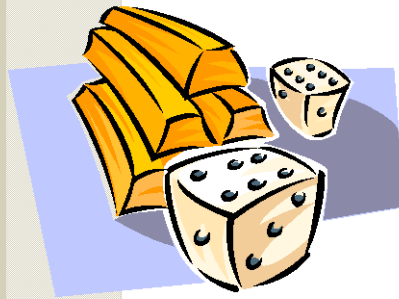


Social: Patrones de coordinación espontáneos e implícitos que surgen de la integración humana.



Informal: Conjunto de patrones de coordinación que surgen entre los miembros de la organización formal.

Ejercicio No. 2



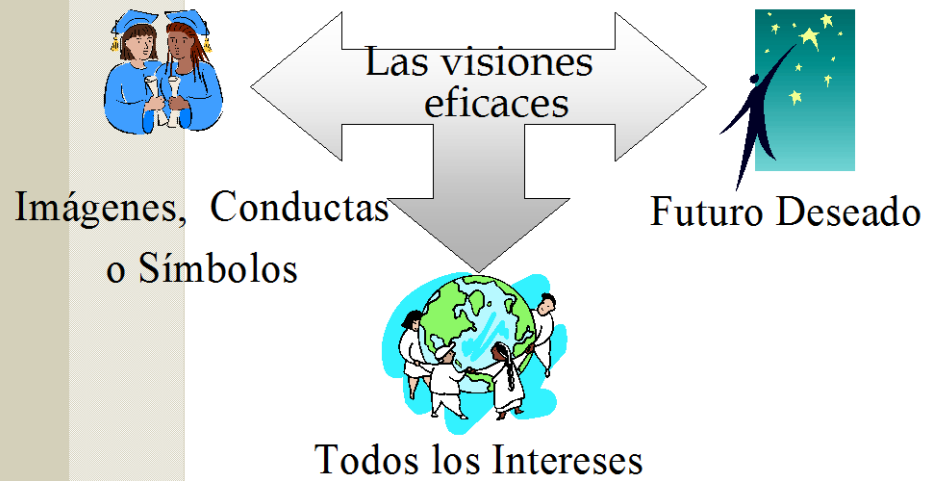
El Ideal
Organizacional

La Visión Organizacional



- ✦ Es la imagen del futuro que expresa una aspiración o ideal de la institución, provocando inspiración y motivación hacia un futuro real, creíble y atractivo.
- ✦ La visión debe ser **compartida** por **todas las personas** de la institución.

La Visión Organizacional



Ejercicio No. 3

Simbolización de la Visión



La Misión Organizacional

Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. Es la razón de ser de una empresa, que describe una realidad duradera en el tiempo, constituyendo el más alto y último objetivo empresarial.



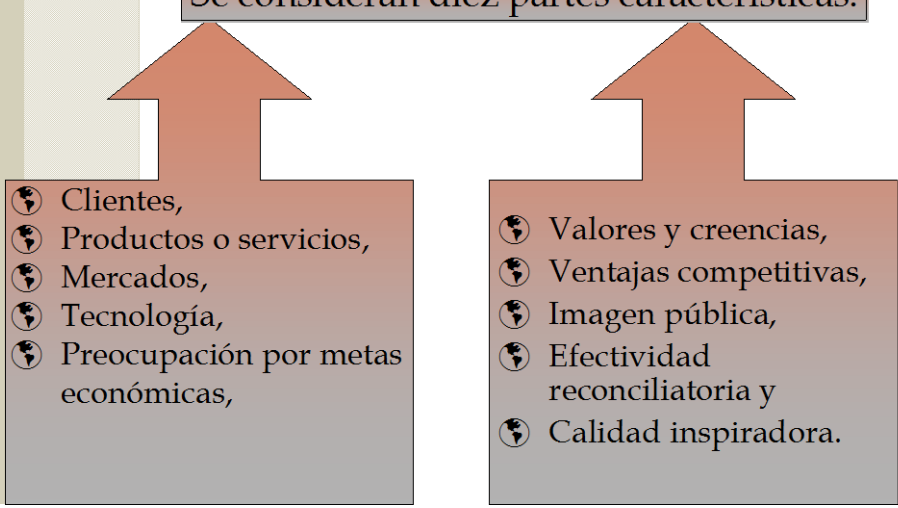
La Misión Organizacional

Responde a la pregunta clave: ¿Cuál es nuestro negocio?. Permite:

- ☛ Definir qué es la organización y lo que aspira ser.
- ☛ Ser específica en relación a la exclusión de ciertas actividades y amplia para permitir el crecimiento creativo.
- ☛ Distinguir a una organización de otra.
- ☛ Evaluar actividades presentes y futuras.

La Misión Organizacional

Se consideran diez partes características:



- 🌐 Clientes,
- 🌐 Productos o servicios,
- 🌐 Mercados,
- 🌐 Tecnología,
- 🌐 Preocupación por metas económicas,

- 🌐 Valores y creencias,
- 🌐 Ventajas competitivas,
- 🌐 Imagen pública,
- 🌐 Efectividad reconciliatoria y
- 🌐 Calidad inspiradora.

Ejercicio No. 4:



Redacción de la
Visión



Conclusiones

Gracias por su participación

ANEXO I

Gráficos y resultados de la evaluación del ambiente de trabajo

Dimensión Estructura

Estadísticos descriptivos de la Dimensión Estructura

	N	Media	Desv. típ.
Factor Metas	17	2.5882	.7123
Estrategias	17	2.7059	.7717
Estructura Organizativa	17	2.7647	.7524
Factor Procedimientos	17	2.7059	.6860
Sistema de Recompensas	17	2.4706	.5145
N válido (según lista)	17		

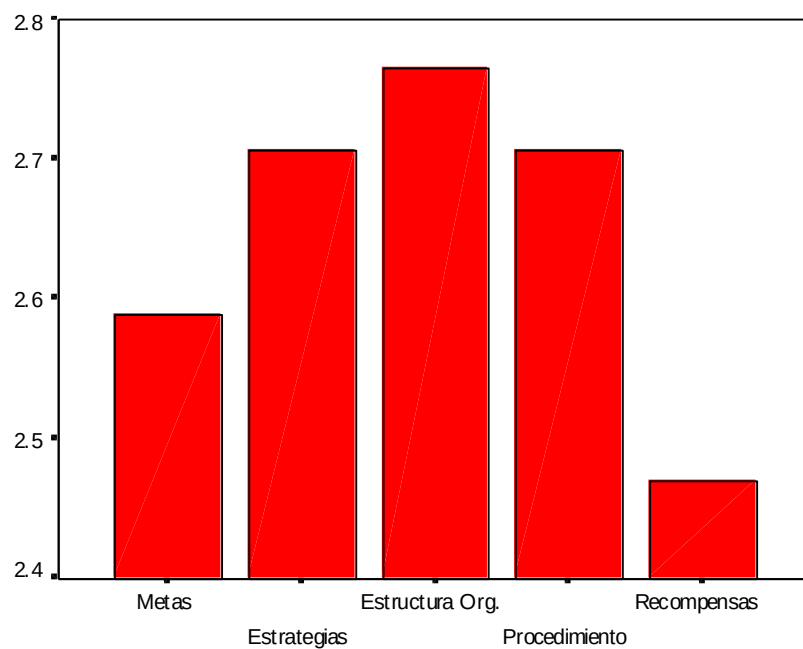
Dimensión Estructura por Departamento

Departamento		Factor Metas	Estrategias	Estructura Organizativa	Factor Procedimientos	Sistema de Recompensas
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	3.2500	3.2500	2.7500	2.7500
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2583	.9574	.9574	.9574	.5000
Extensión Univ ersitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Prof esional	Media	2.4000	2.3000	2.5000	2.5000	2.2000
	N	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5164	.4830	.5270	.5270	.4216
Tecnología Educativa	Media	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.5882	2.7059	2.7647	2.7059	2.4706
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7717	.7524	.6860	.5145

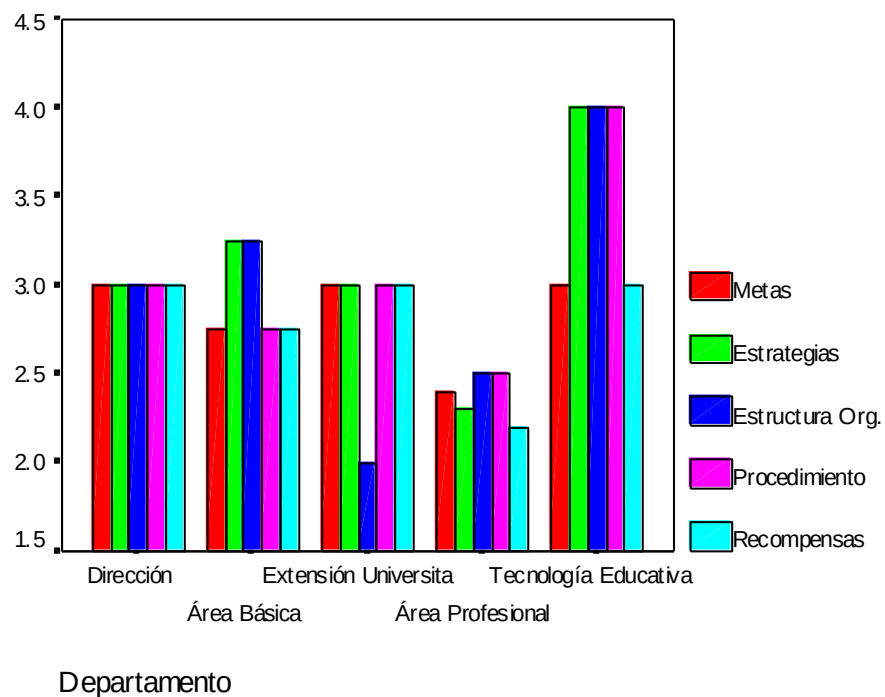
Dimensión Estructura por Nivel

Nivel		Factor Metas	Estrategias	Estructura Organizativa	Factor Procedimientos	Sistema de Recompensas
Personal Administrativo	Media	3.0000	2.8889	3.1111	3.1111	2.5556
	N	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.5000	.7817	.7817	.6009	.5270
Personal Docente Administrativo	Media	2.1250	2.5000	2.3750	2.2500	2.3750
	N	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.7559	.5175	.4629	.5175
Total	Media	2.5882	2.7059	2.7647	2.7059	2.4706
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7717	.7524	.6860	.5145

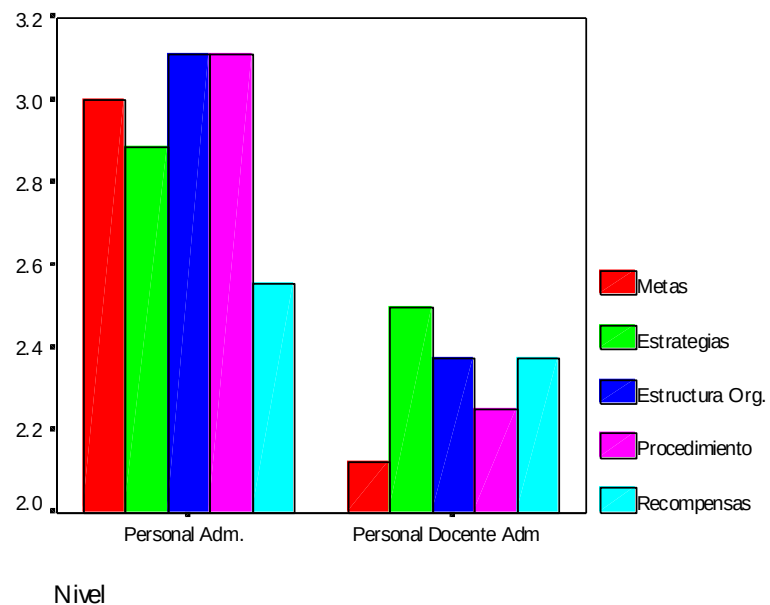
Factores de la Dimensión Estructura



Dimensión Estructura por Dpto.



Dimensión Estructura por Nivel



Estadísticos del Factor Metas

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Factor Metas	17	0	2.5882	.7123
Claridad y Conocimiento	17	0	2.4118	.7952
Participación en Fijación	17	0	2.6471	.9963
Relación entre las metas y la misión	17	0	2.9412	.8269

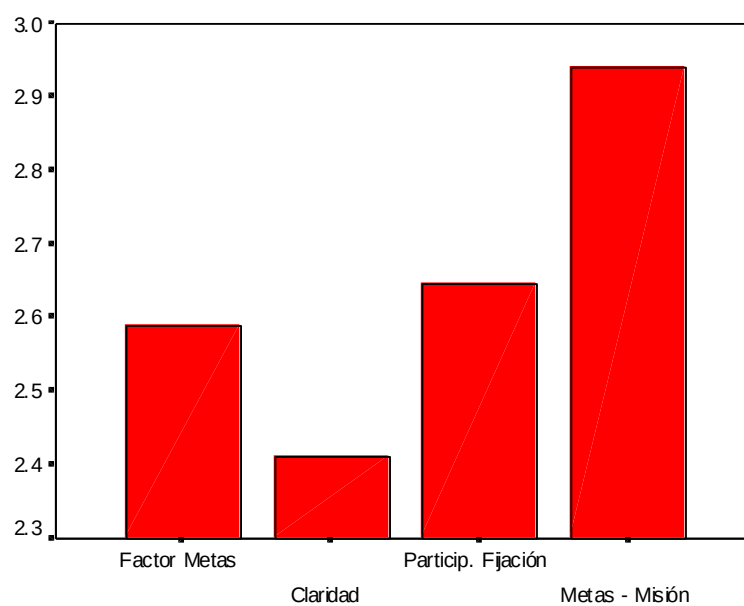
Estadísticos del factor metas por nivel

NIVEL		Factor Metas	Claridad y Conocimiento	Participación en Fijación	Relación entre las metas y la misión
1.00	Media	3.0000	2.6667	3.1111	3.2222
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.5000	.8660	.7817	.8333
2.00	Media	2.1250	2.1250	2.1250	2.6250
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.6409	.9910	.7440
Total	Media	2.5882	2.4118	2.6471	2.9412
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7952	.9963	.8269

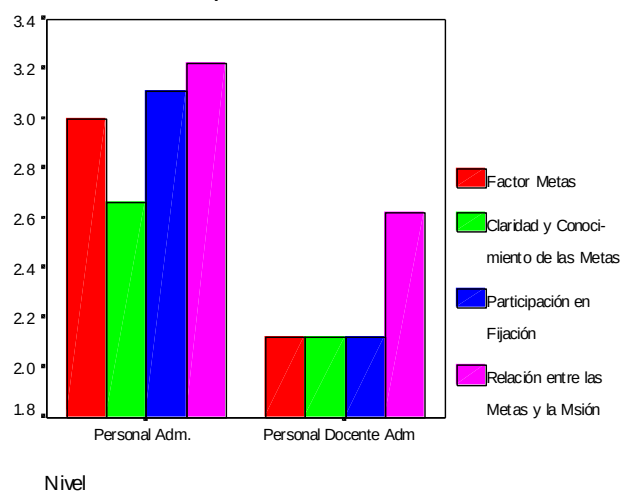
Estadísticos del factor metas por departamento

DPTO		Factor Metas	Claridad y Conocimiento	Participación en Fijación	Relación entre las metas y la misión
1.00	Media	3.0000	3.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
2.00	Media	2.7500	2.2500	3.5000	2.5000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2583	.9574	1.0000	1.2910
3.00	Media	3.0000	2.0000	3.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
4.00	Media	2.4000	2.3000	2.3000	2.9000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5164	.6749	.9487	.5676
5.00	Media	3.0000	4.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.5882	2.4118	2.6471	2.9412
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.7952	.9963	.8269

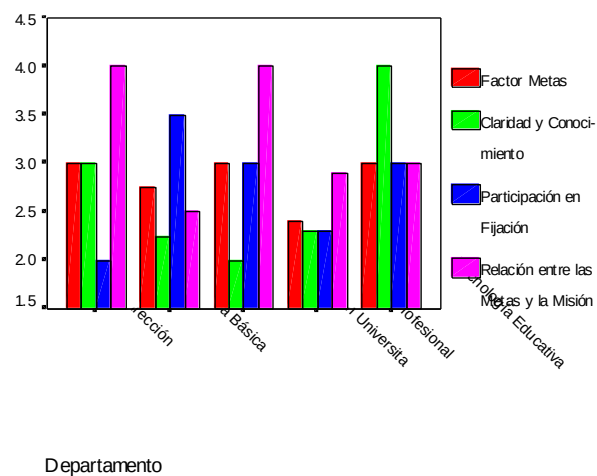
Factor Metas y sus Reactivos



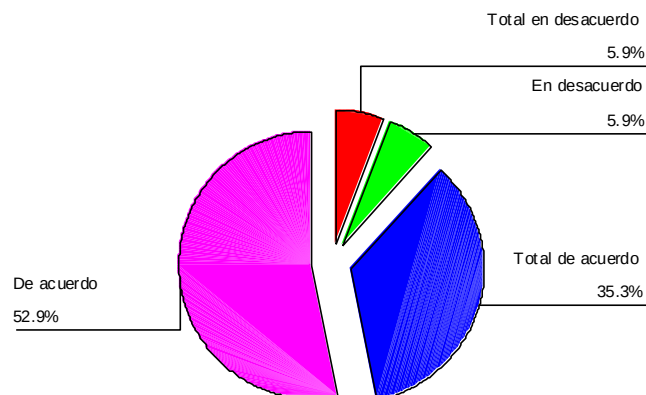
Factor Metas por Nivel



Factor Metas por Departamentos

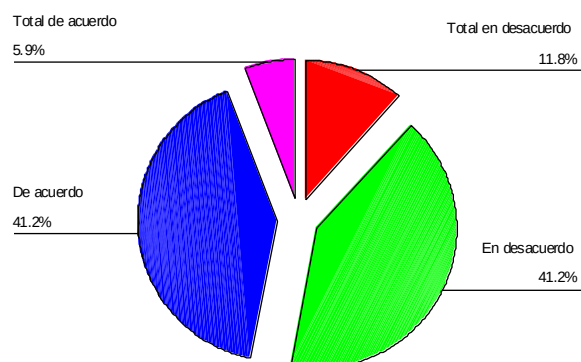


Factor Metas



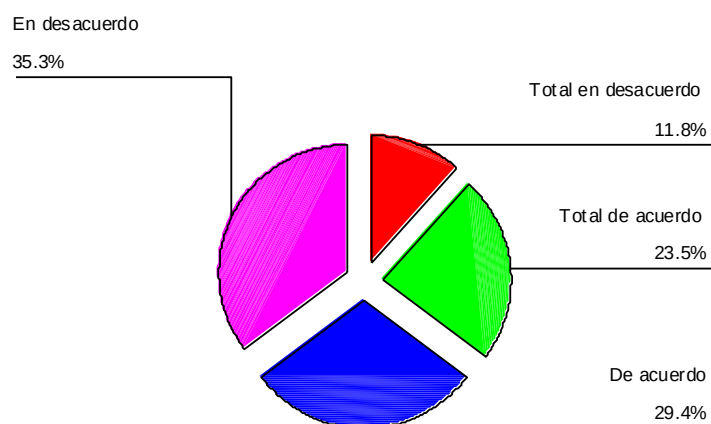
Claridad y Conocimiento

Factor Metas



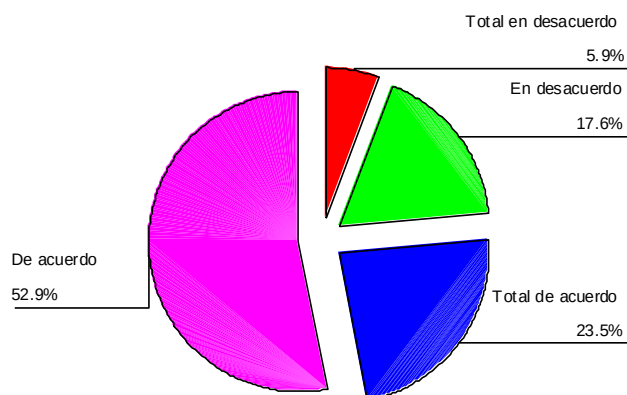
Participación en Fijación de Metas

Factor Metas



Relación entre las metas y la misión

Factor Metas



Estadísticos del Factor Estrategia

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Estrategias	17	0	2.7059	.7717
Claridad de Estrategias	17	0	2.2941	.8489
Orientación hacia las Estrategias	17	0	2.2941	.8489
Aporte Individual a las Estrategias	17	0	3.2353	.7524

Estadísticos del factor estrategia por nivel

e

Nivel		Estrategias	Claridad de Estrategias	Orientación hacia las Estrategias	Aporte Individual a las Estrategias
Personal	Media	2.8889	2.4444	2.2222	3.5556
Administrativo	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.7817	.8819	.9718	.7265
Personal	Media	2.5000	2.1250	2.3750	2.8750
Docente	N	8	8	8	8
Administrativo	Desv. típ.	.7559	.8345	.7440	.6409
Total	Media	2.7059	2.2941	2.2941	3.2353
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7717	.8489	.8489	.7524

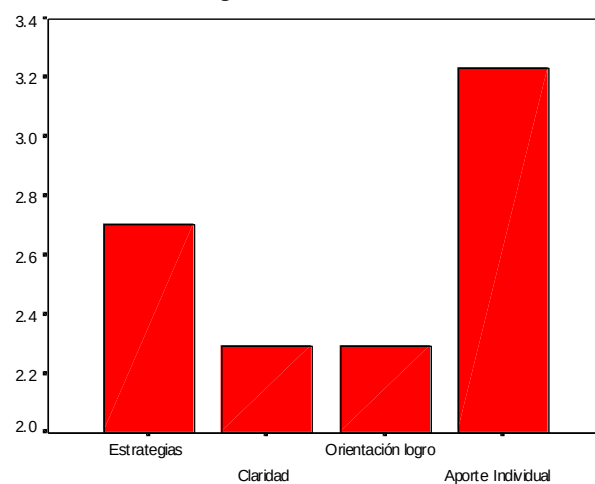
Estadísticos del factor estrategia por departamento

Estra

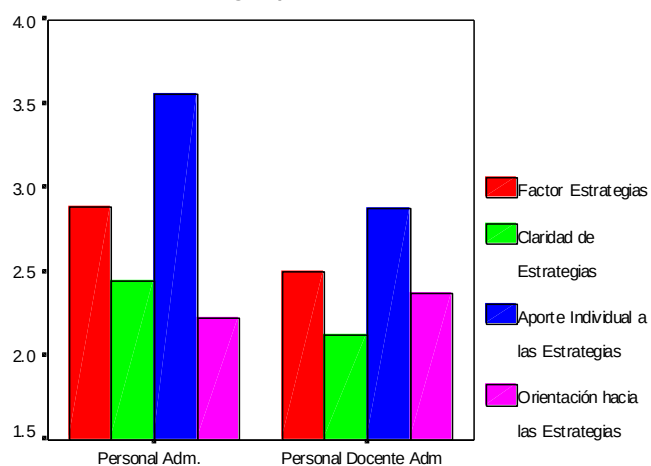
rte

Departamento		Estrategias	Claridad de Estrategias	Orientación hacia las Estrategias	Aporte Individual a las Estrategias
Dirección	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	3.2500	2.5000	3.0000	3.2500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.9574	1.2910	1.1547	.9574
Extensión Univ ersitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.3000	1.9000	2.0000	3.1000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4830	.3162	.6667	.7379
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.7059	2.2941	2.2941	3.2353
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7717	.8489	.8489	.7524

Factor Estrategia

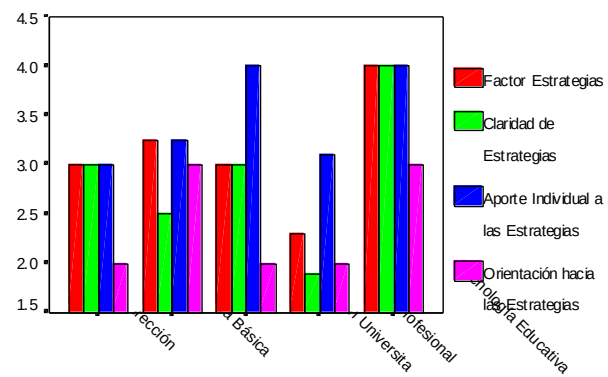


Factor Estrategia por nivel



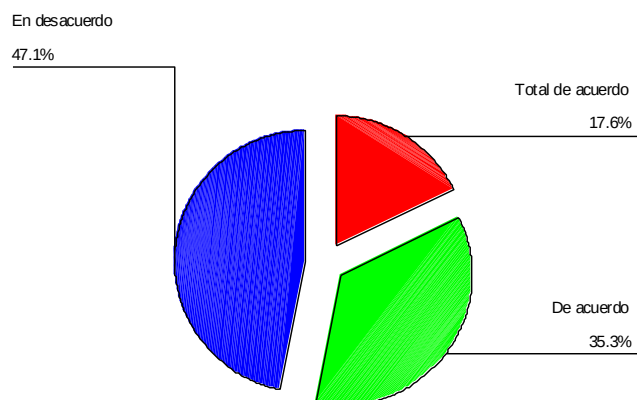
Nivel

Factor Estrategia por Departamentos



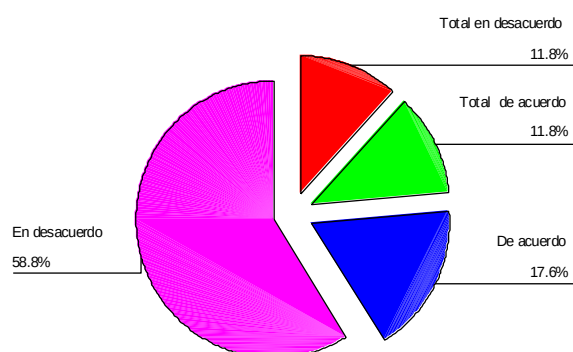
Departamento

Factor Estrategias



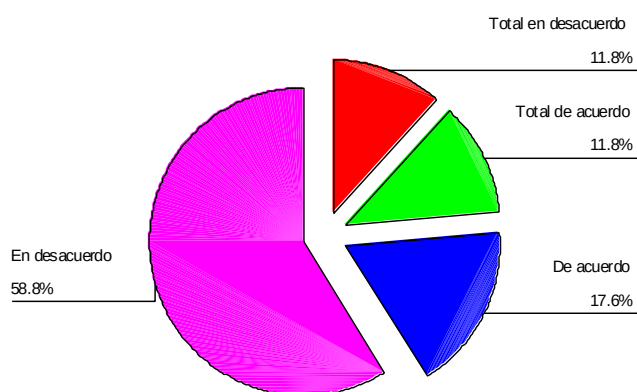
Claridad de Estrategias

Factor Estrategia



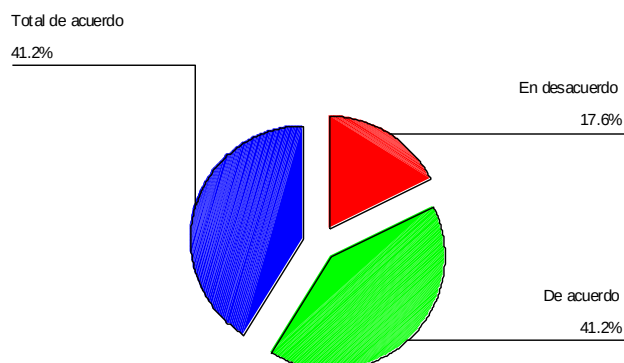
Orientación hacia las Estrategias

Factor Estrategia



Aporte Individual a las Estrategias

Factor Estrategias



Estadísticos del Factor Estructura

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Estructura Organizativa	17	0	2.7647	.7524
Claridad y Conocimiento del Organigrama	17	0	2.5882	1.1757
Apoyo de la Estructura Actual al Logro de Metas	17	0	2.6471	.9963
Inclusión de las Funciones Actuales en el Organigrama	17	0	2.1176	.9275
Relación de las funciones Individuales con la actividad del Dpto.	17	0	3.1765	1.0146

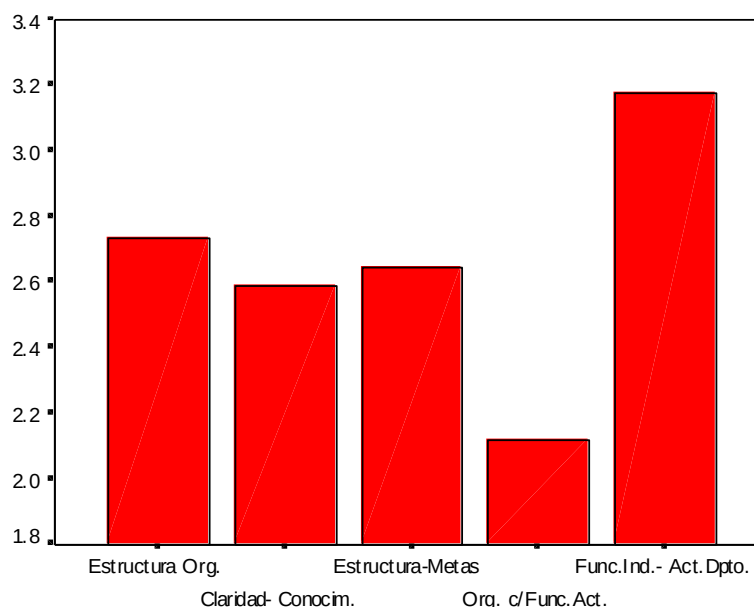
Factor estructura organizativa por nivel

Nivel		Estructura Organizativa	Claridad y Conocimiento del Organigrama	Apoyo de la Estructura Actual al Logro de Metas	Inclusión de las Funciones Actuales en el Organigrama	Relación de las funciones Individuales con la actividad del Dpto.
Personal Administrativo	Media	3.0556	3.1111	2.8889	2.3333	3.6667
	N	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6935	1.1667	1.0541	1.1180	.5000
Personal Docente Administrativo	Media	2.3750	2.0000	2.3750	1.8750	2.6250
	N	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.5175	.9258	.9161	.6409	1.1877
Total	Media	2.7353	2.5882	2.6471	2.1176	3.1765
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6930	1.1757	.9963	.9275	1.0146

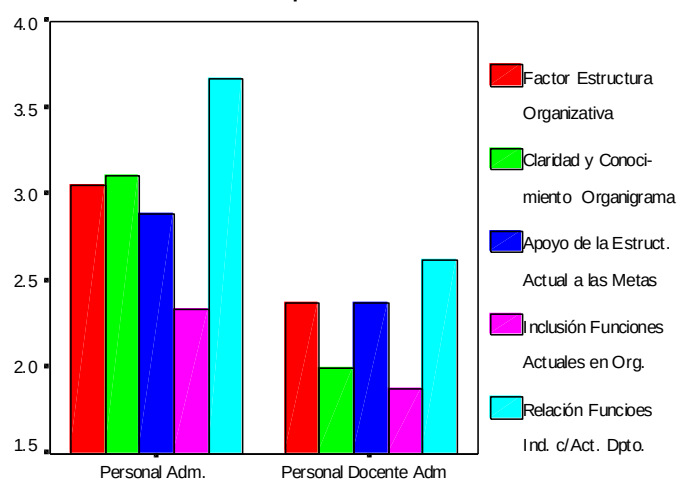
Factor estructura organizativa por departamento

Departamento		Estructura Organizativa	Claridad y Conocimiento del Organigrama	Apoyo de la Estructura Actual al Logro de Metas	Inclusión de las Funciones Actuales en el Organigrama	Relación de las funciones Individuales con la actividad del Dpto.
Dirección	Media	2.7500	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	3.1250	3.0000	3.0000	3.0000	3.2500
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	.8539	1.1547	1.1547	1.1547	.9574
Extensión Universitaria	Media	2.2500	1.0000	3.0000	1.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.5000	2.4000	2.3000	1.9000	3.0000
	N	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5270	1.1738	.9487	.7379	1.1547
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.7353	2.5882	2.6471	2.1176	3.1765
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6930	1.1757	.9963	.9275	1.0146

Factor Estructura

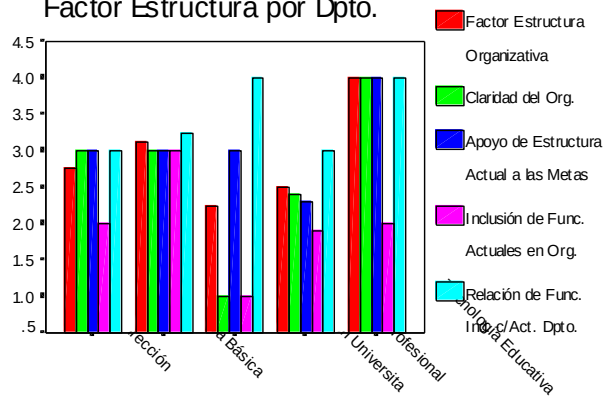


Factor Estructura por Nivel



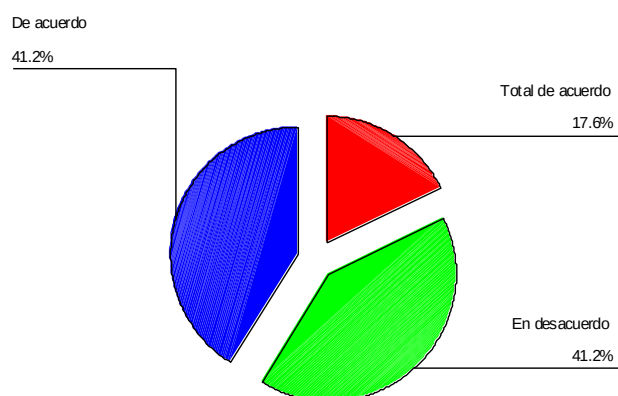
Nivel

Factor Estructura por Dpto.



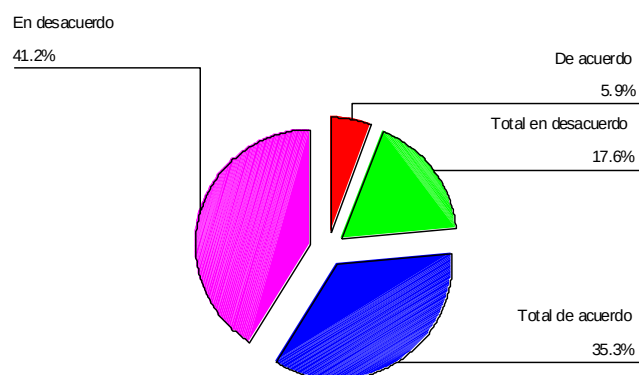
Departamento

Estructura Organizativa



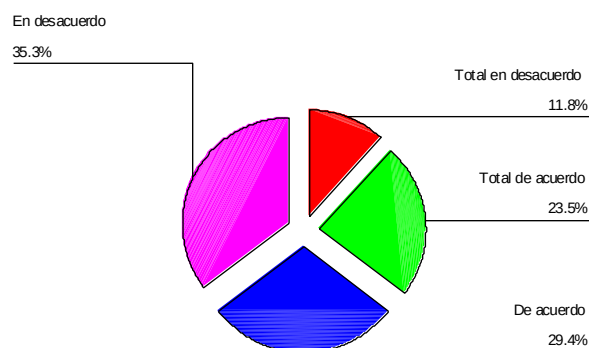
Claridad y Conocimiento del Organigrama

Factor Estructura Organizativa



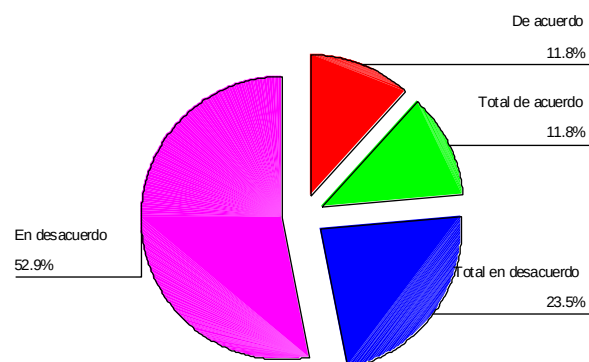
Apoyo de la Estructura Actual al Logro de Metas

Factor Estructura Organizativa



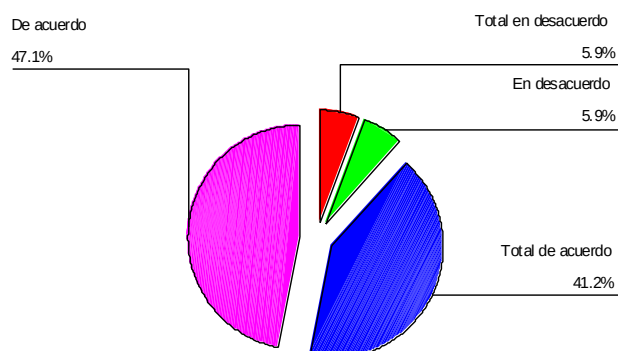
Inclusión de las Funciones Actuales en el Organigrama

Factor Estructura Organizativa



Relación de funciones Individuales con actividad del Dpto

Factor Estructura Organizativa



Estadísticos

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Factor Procedimientos	17	0	2.7059	.6860
Conocimiento y Claridad de los procedimientos	17	0	2.8235	.9510
Apoyo de Procedimientos a las Metas	17	0	2.7647	.9034
Cumplimiento de Procedimientos con Mto. de la eficiencia	17	0	2.1765	.9510

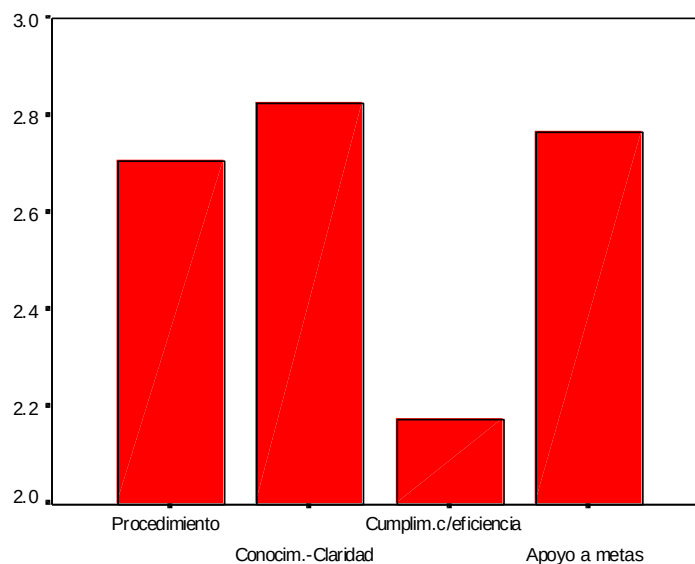
Estadísticos del factor procedimiento por nivel

Nivel		Factor Procedimientos	Conocimiento y Claridad de los procedimientos	Apoyo de Procedimientos a las Metas	Cumplimiento de Procedimientos con Mto. de la eficiencia
Personal Administrativo	Media	3.1111	3.4444	3.1111	2.3333
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6009	.5270	1.0541	1.2247
Personal Docente Administrativo	Media	2.2500	2.1250	2.3750	2.0000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.4629	.8345	.5175	.5345
Total	Media	2.7059	2.8235	2.7647	2.1765
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6860	.9510	.9034	.9510

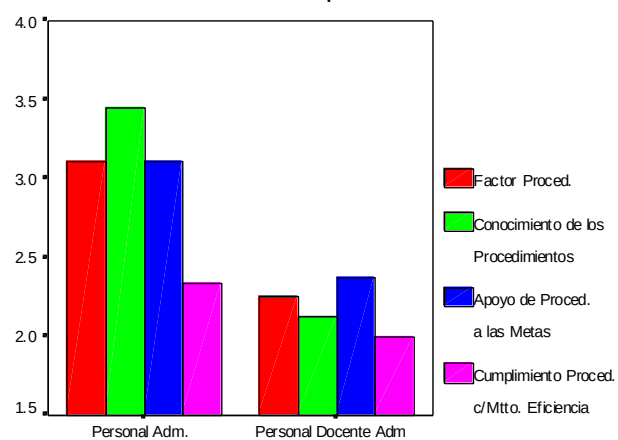
Estadísticos del factor procedimiento por departamento

Departamento		Factor Procedimientos	Conocimiento y Claridad de los procedimientos	Apoyo de Procedimientos a las Metas	Cumplimiento de Procedimientos con Mtto, de la eficiencia
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	3.0000	3.0000	2.2500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.9574	.8165	.8165	1.2583
Extensión Univ ersitaria	Media	3.0000	3.0000	4.0000	1.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.5000	2.6000	2.4000	2.0000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5270	1.0750	.8433	.6667
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.7059	2.8235	2.7647	2.1765
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6860	.9510	.9034	.9510

Factor Procedimiento

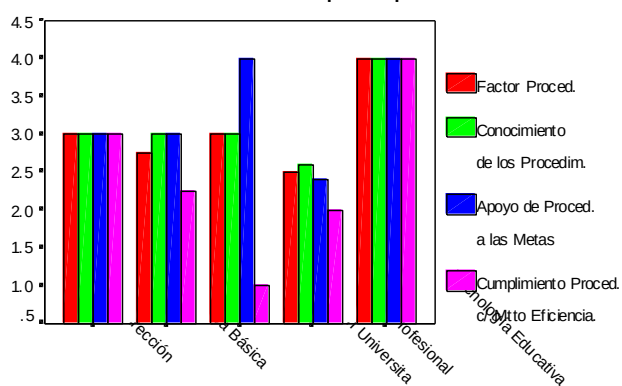


Factor Procedimientos por Nivel



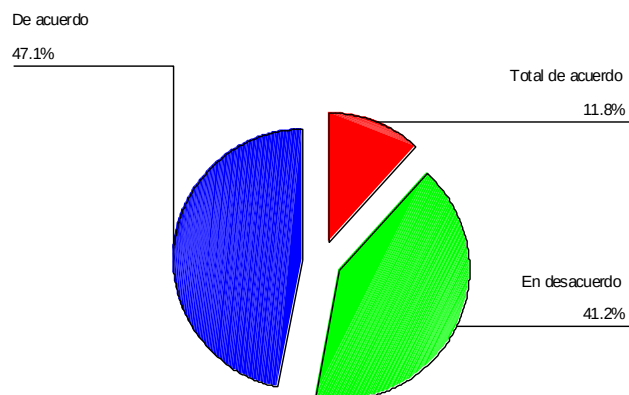
Nivel

Factor Procedimientos por Dpto.



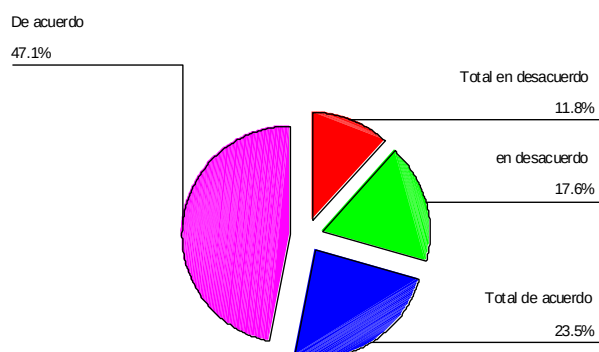
Departamento

Factor Procedimientos



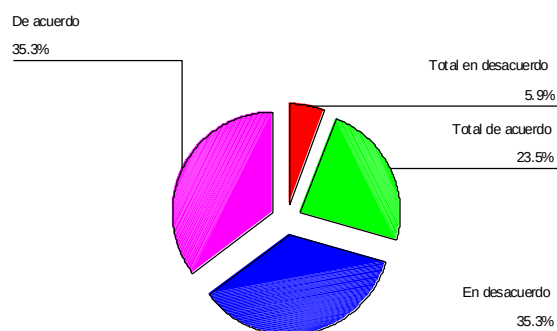
Conocimiento y Claridad de los procedimientos

Factor Procedimientos



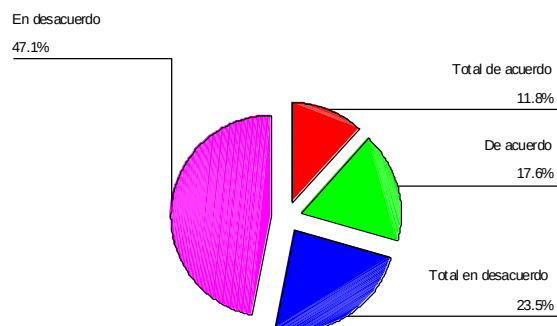
Apoyo de Procedimientos a las Metas

Factor Procedimientos



Cumplim. de Proced.con Mito. de la eficiencia

Factor Procedimiento



Estadísticos de Sistemas de Recompensas

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Sistema de Recompensas	17	0	2.4706	.5145
Se evita el castigo y la crítica	17	0	2.7647	1.2005
Actividades Estimulantes y Retadoras	17	0	2.9412	.8993
Existencia de Recompensas	17	0	1.4706	.5145

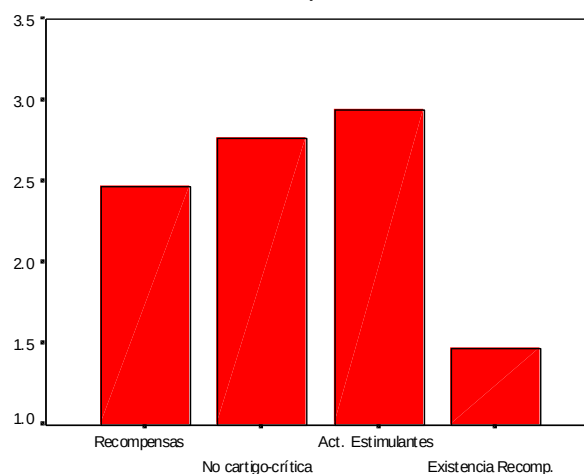
Estadístico del factor sistemas de recompensas por departamento

Departamento		RECOMPEN	Actividades Estimulantes y Retadoras	Existencia de Recompensas	Se evita el castigo y la crítica
Dirección	Media	3.0000	4.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	2.7500	1.5000	3.7500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5000	.9574	.5774	.5000
Extensión Universitaria	Media	3.0000	4.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.7000	1.4000	2.2000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.8233	.5164	1.1353
Tecnología Educativa	Media	3.0000	4.0000	1.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.9412	1.4706	2.7647
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.5145	.8993	.5145	1.2005

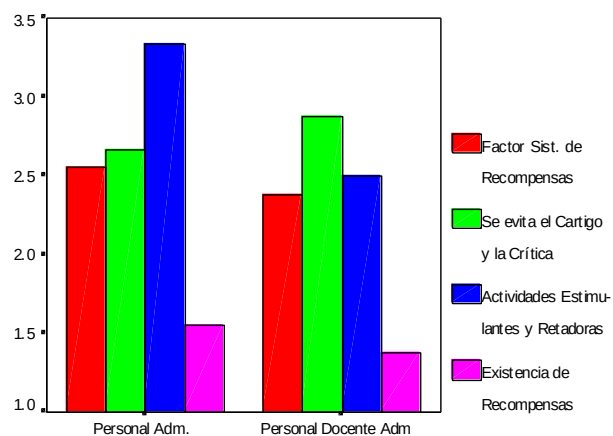
Estadísticos del factor sistema de recompensas por nivel

Nivel		RECOMPEN	Actividades Estimulantes y Retadoras	Existencia de Recompensas	Se evita el castigo y la crítica
Personal Administrativo	Media	2.5556	3.3333	1.5556	2.6667
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.5270	.8660	.5270	1.4142
Personal Docente Administrativo	Media	2.3750	2.5000	1.3750	2.8750
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.5175	.7559	.5175	.9910
Total	Media	2.4706	2.9412	1.4706	2.7647
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.5145	.8993	.5145	1.2005

Factor Sist. de Recompensas

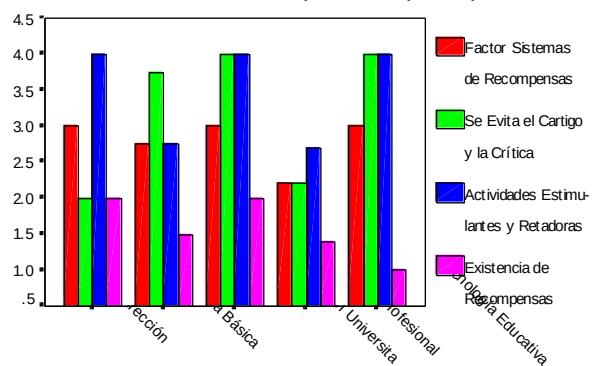


Factor Sist. Recompensas por Nivel



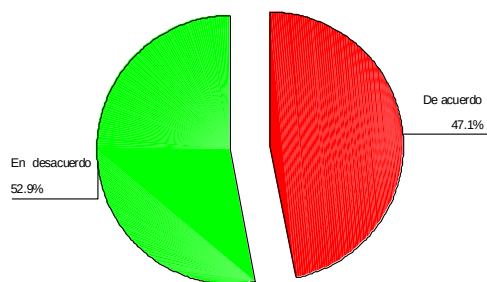
Nivel

Factor Sist. de Recompensas por Dpto.



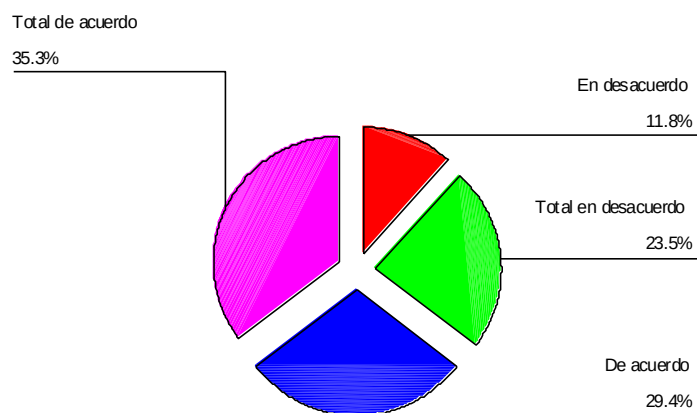
Departamento

Sistema de Recompensas



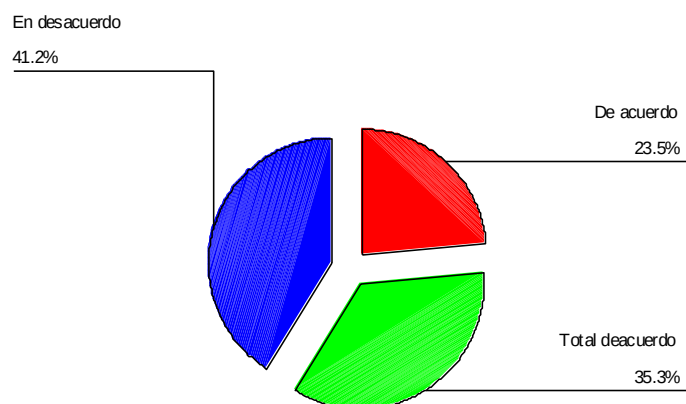
Se evita el cartigo y la crítica

Factor Sist. de Recompensas



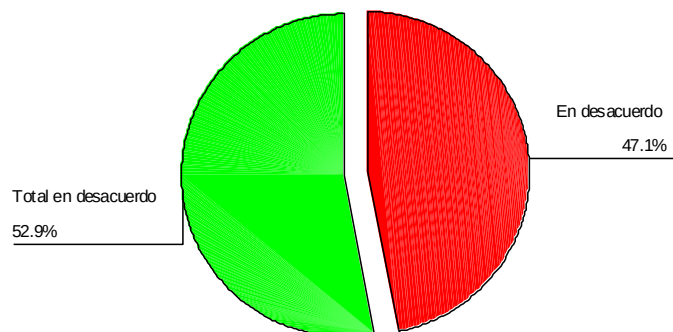
Actividades Estimulantes y Retadoras

Factor Sist. de Recompensas



Existencia de Recompensas

Sist. de Recompensas



ANEXO J

Gráficos y resultados de la evaluación del ambiente de trabajo

Dimensión factores sociales

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Factores Sociales

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Factor Cultura	17	0	2.4706	.6243
Estilo Gerencial	17	0	2.5882	.7123
Comunicación	17	0	2.5294	.8745
Apoyo y Confianza Interpersonal	17	0	2.8235	.8828
Manejo del Conflicto	17	0	2.6471	.7859
Toma de decisiones	17	0	2.4706	.7998

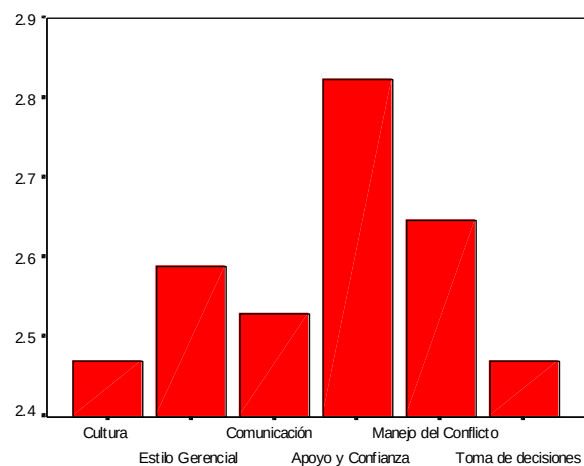
Dimensión Factor Social y sus Factores por Nivel

Nivel		Factor Cultura	Estilo Gerencial	Comunicación	Manejo del Conflicto	Toma de decisiones	Apoyo y Confianza Interpersonal
Personal Administrativo	Media	2.6667	2.7778	2.8889	2.7778	2.7778	3.1111
	N	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.7071	.6667	.6009	.8333	.6667	.9280
Personal Docente Administrativo	Media	2.2500	2.3750	2.1250	2.5000	2.1250	2.5000
	N	8	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.4629	.7440	.9910	.7559	.8345	.7559
Total	Media	2.4706	2.5882	2.5294	2.6471	2.4706	2.8235
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	.7123	.8745	.7859	.7998	.8828

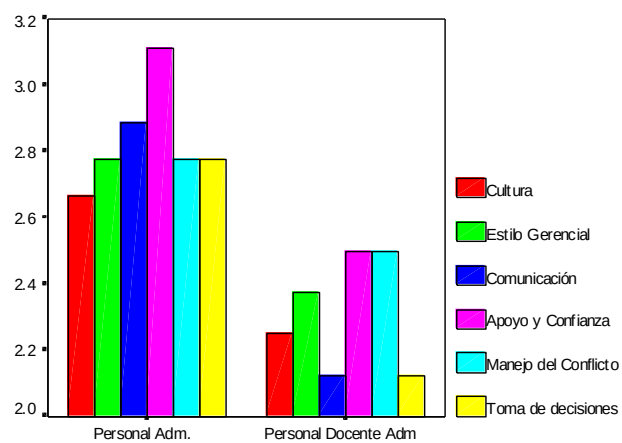
Dimensión Factor Social y sus factores por Departamento

Departamento		Factor Cultura	Estilo Gerencial	Comunicación	Manejo del Conflicto	Toma de decisiones	Apoyo y Confianza Interpersonal
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.7500	2.7500	3.0000	2.5000	3.0000
	N	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5774	.9574	1.2583	1.1547	1.2910	1.1547
Extensión Universitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.3000	2.3000	2.3000	2.3000	2.6000
	N	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.4830	.6749	.4830	.4830	.6992
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.5882	2.5294	2.6471	2.4706	2.8235
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	.7123	.8745	.7859	.7998	.8828

Dimensión Factores Sociales

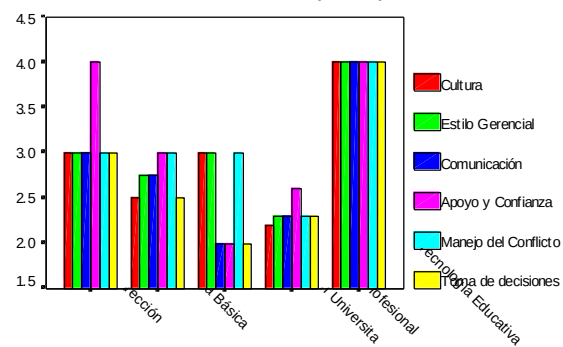


Dimensión Factor Social por Nivel



Nivel

Dimensión Factor Social por Dpto.



Departamento

Estadísticos del Factor Cultura

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Factor Cultura	17	0	2.4706	.6243
Compartir Valores Promovidos por la Institución	17	0	2.4118	1.0641
Sentido de Pertenencia	17	0	2.7059	.9196
Relación de la imagen de la institución con su descripción propia	17	0	2.4118	1.0037

Factor Cultura y sus Reactivos por Nivel

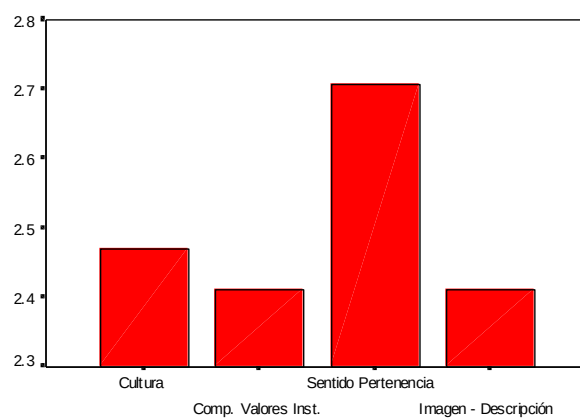
Nivel		Factor Cultura	Compartir Valores Promovidos por la Institución	Sentido de Pertenencia	Relación de la imagen de la institución con su descripción propia
Personal Administrativo	Media	2.6667	2.7778	3.0000	2.7778
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.7071	.9718	.8660	.9718
Personal Docente Administrativo	Media	2.2500	2.0000	2.3750	2.0000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.4629	1.0690	.9161	.9258
Total	Media	2.4706	2.4118	2.7059	2.4118
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	1.0641	.9196	1.0037

Factor Cultura y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Factor Cultura	Compartir Valores Promovidos por la Institución	Sentido de Pertenencia	Relación de la imagen de la institución con su descripción propia
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.5000	2.7500	2.7500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5774	1.2910	.5000	.5000
Extensión Universitaria	Media	3.0000	2.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.2000	2.4000	1.9000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	1.0328	.9661	.8756
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.4118	2.7059	2.4118
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6243	1.0641	.9196	1.0037

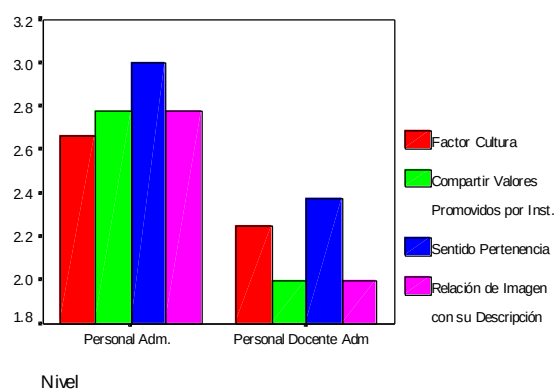
Factor Cultura

Dimensión Social



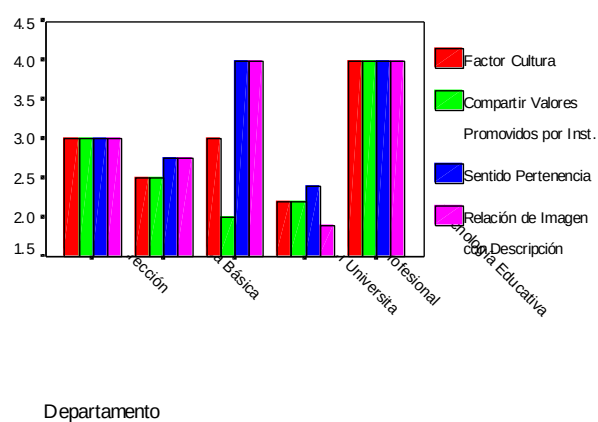
Factor Cultura por Nivel

Dimensión Social

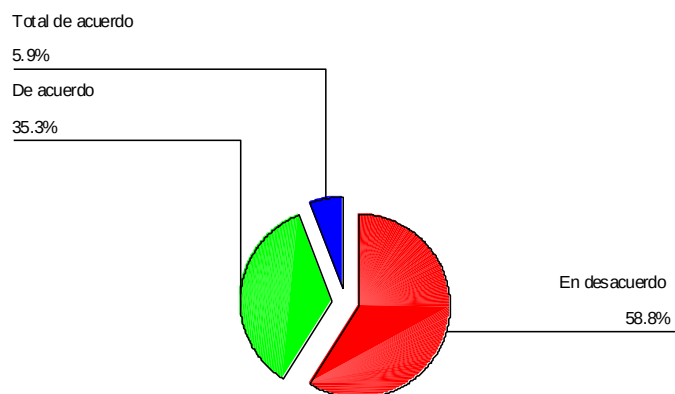


Factor Cultural por Dpto.

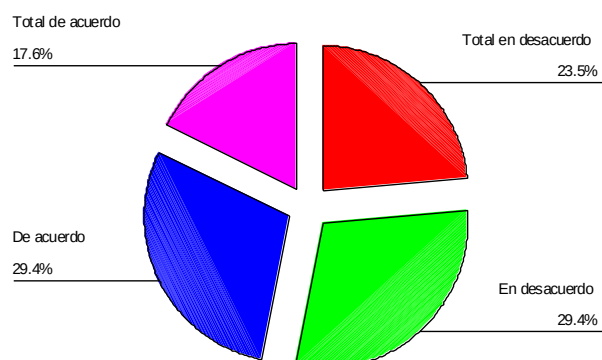
Dimensión Social



Factor Cultura
Dimensión Social



Compartir Valores de la Institución
Factor Cultural



Sentido de Pertenencia
Factor Cultural

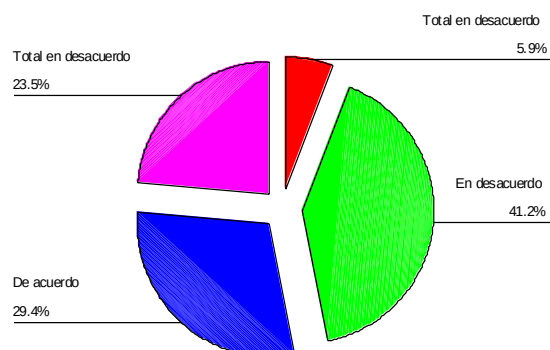
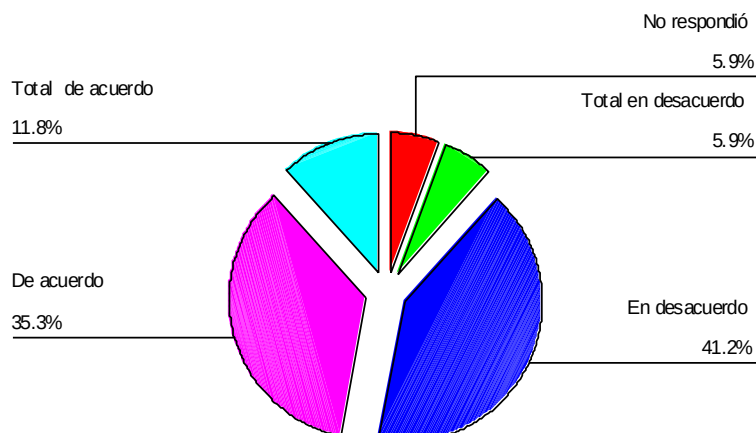


Imagen Institucional Vs. Descripción propia

Factor Cultural



Estadísticos del Factor Estilo Gerencial

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Estilo Gerencial	17	0	2.5882	.7123
Comunicación de Metas y Objetivos	17	0	2.5294	.9432
Identificación con la Visión del Supervisor	17	0	2.4706	.8745
Liderazgo Participativo en la Solución de Problemas	17	0	2.6471	.9963
Confianza en la relación con el supervisor	17	0	2.5294	.7998

Factor Estilo Gerencial y sus Reactivos por Nivel

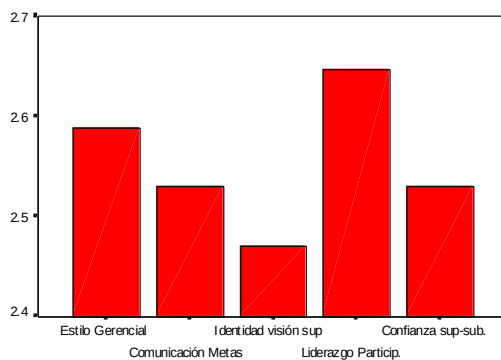
Nivel		Estilo Gerencial	Comunicación de Metas y Objetivos	Identificación con la Visión del Supervisor	Liderazgo Participativo en la Solución de Problemas	Confianza en la relación con el supervisor
Personal Administrativo	Media	2.7778	2.7778	2.6667	3.1111	2.5556
	N	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6667	.9718	1.0000	.9280	.7265
Personal Docente Administrativo	Media	2.3750	2.2500	2.2500	2.1250	2.5000
	N	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.7440	.8864	.7071	.8345	.9258
Total	Media	2.5882	2.5294	2.4706	2.6471	2.5294
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.9432	.8745	.9963	.7998

Factor Estilo Gerencial y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Estilo Gerencial	Comunicación de Metas y Objetivos	Identificación con la Visión del Supervisor	Liderazgo Participativo en la Solución de Problemas	Confianza en la relación con el supervisor
Dirección	Media	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	2.7500	2.7500	2.5000	2.2500
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	.9574	.9574	.9574	1.2910	.9574
Extensión Universitaria	Media	3.0000	2.0000	2.0000	4.0000	2.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.3000	2.2000	2.1000	2.3000	2.5000
	N	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4830	.7888	.5676	.6749	.7071
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.5882	2.5294	2.4706	2.6471	2.5294
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7123	.9432	.8745	.9963	.7998

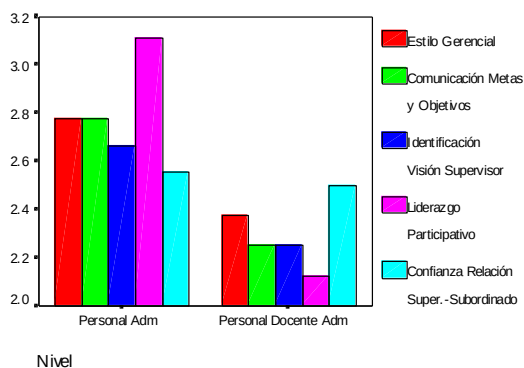
Factor Estilo Gerencial

Dimensión Social

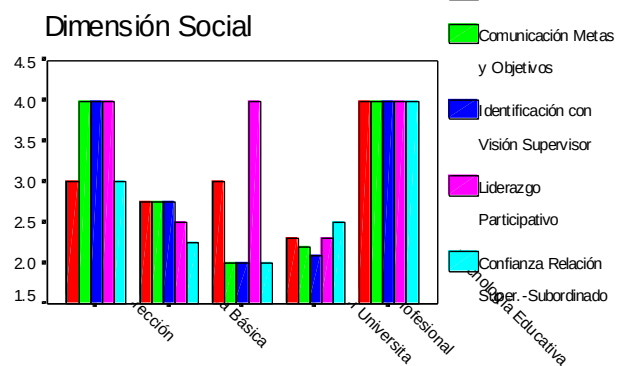


Factor Estilo Gerencial por Nivel

Dimensión Social



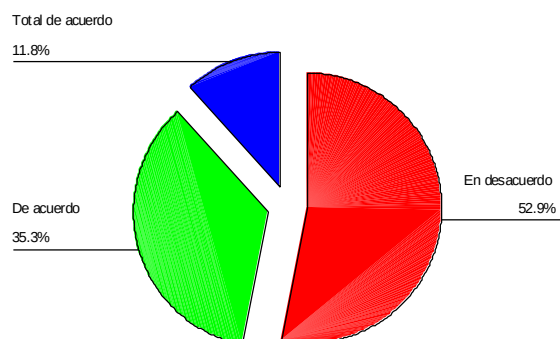
Factor Estilo Gerencial por Dpto.



Departamento

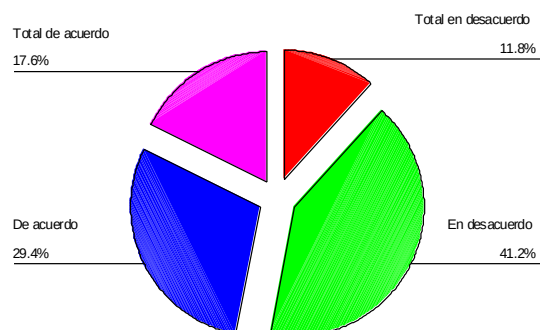
Factor Estilo Gerencial

Dimensión Social



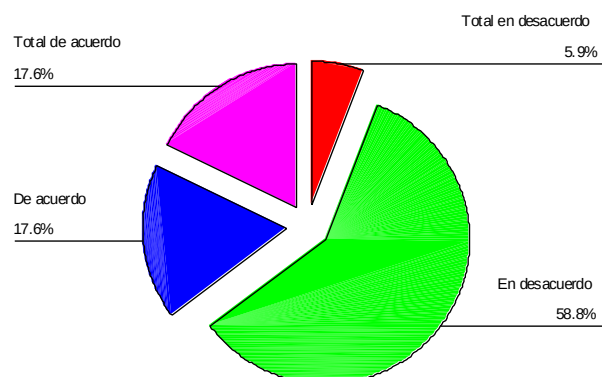
Comunicación de Metas y Objetivos

Factor Estilo Gerencial



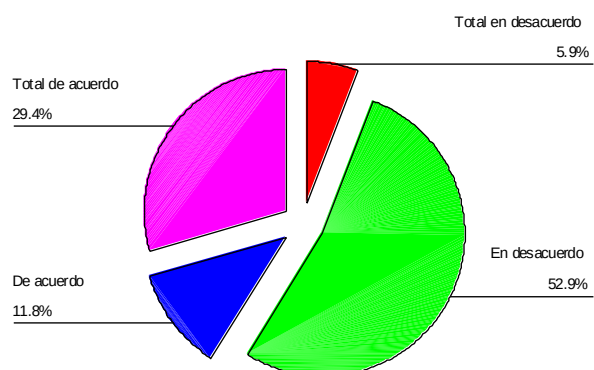
Identificación con la Visión del Supervisor

Factor Estilo Gerencial



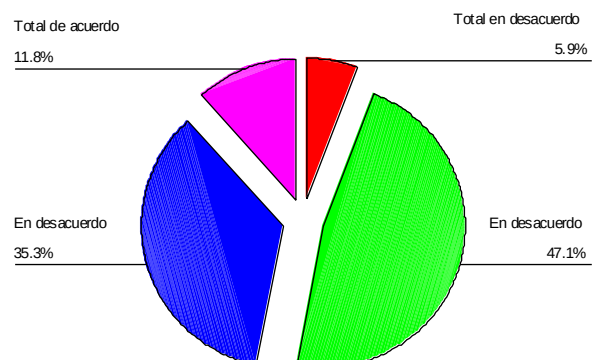
Liderazgo Participativo en Soluc. Problemas

Factor Estilo Gerencial



Confianza en la relación con el supervisor

Factor Estilo Gerencial



Estadísticos del Factor Comunicación

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Comunicación	17	0	2.5294	.8745
Existencia de Fluidez en la Comunicación	17	0	2.7059	1.1048
Consistencia de la Comunicación Oficial con la Realidad	17	0	2.7059	.8489
Apoyo del Sistema de comunicación Actual a la Metas	17	0	2.2353	.9034

Factor Comunicación y sus Reactivos por Departamento

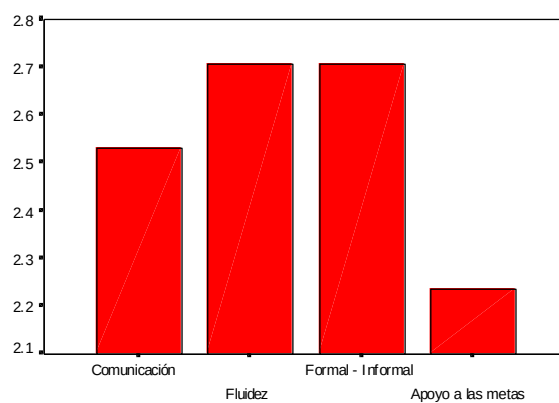
Departamento		Comunicación	Existencia de Fluidez en la Comunicación	Consistencia de la Comunicación Oficial con la Realidad	Apoyo del Sistema de comunicación Actual a la Metas
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	2.7500	3.0000	2.5000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2583	1.5000	.8165	1.2910
Extensión Universitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.3000	2.6000	2.5000	1.9000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.6749	1.0750	.8498	.5676
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.5294	2.7059	2.7059	2.2353
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8745	1.1048	.8489	.9034

Factor Comunicación y sus Reactivos por Nivel

Nivel		Comunicación	Existencia de Fluidez en la Comunicación	Consistencia de la Comunicación Oficial con la Realidad	Apoyo del Sistema de comunicación Actual a la Metas
Personal Administrativo	Media	2.8889	3.2222	3.1111	2.4444
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6009	.8333	.7817	.8819
Personal Docente Administrativo	Media	2.1250	2.1250	2.2500	2.0000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.9910	1.1260	.7071	.9258
Total	Media	2.5294	2.7059	2.7059	2.2353
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8745	1.1048	.8489	.9034

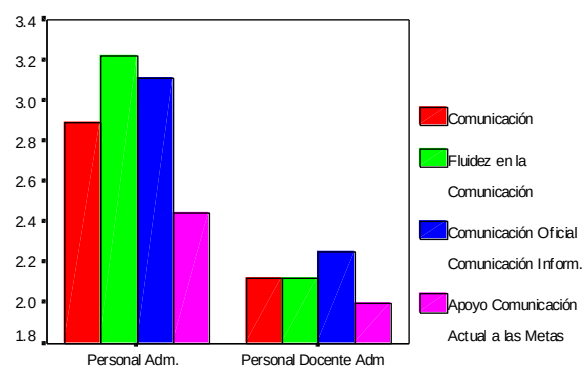
Factor Comunicación

Dimensión Social



Factor Comunicación por Nivel

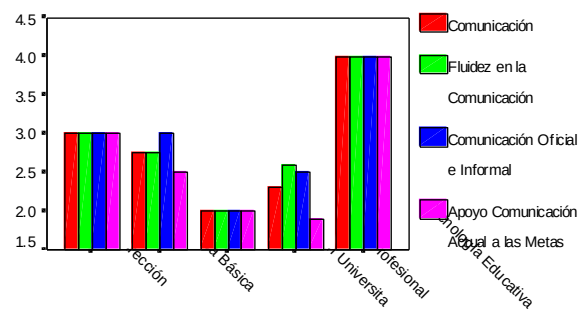
Dimensión Social



Nivel

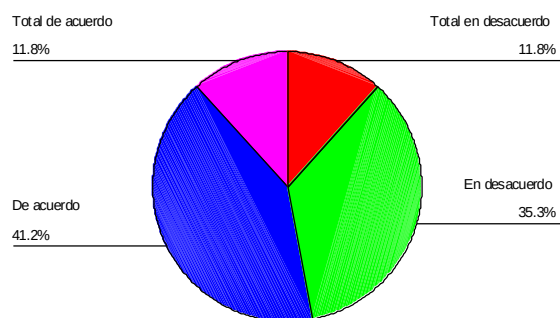
Factor Comunicación por Dpto.

Dimensión Social

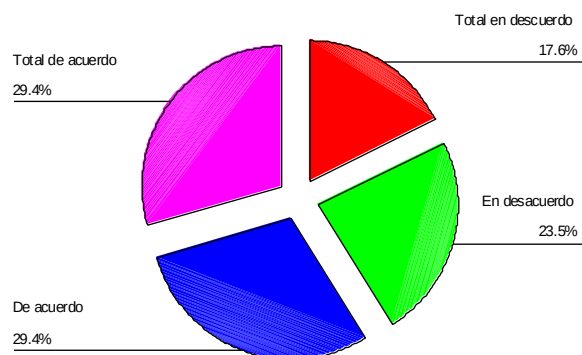


Departamento

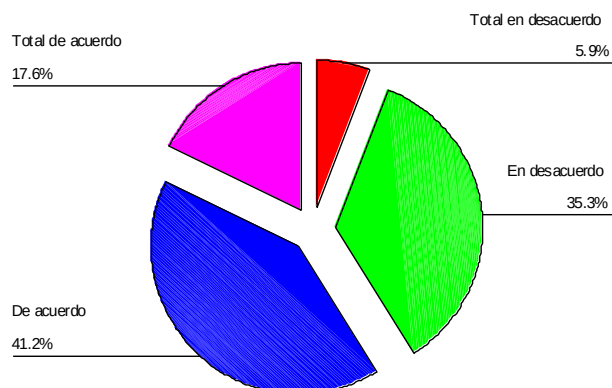
Comunicación
Dimensión Social



Existencia de Fluidez en la Comunicación
Factor Comunicación

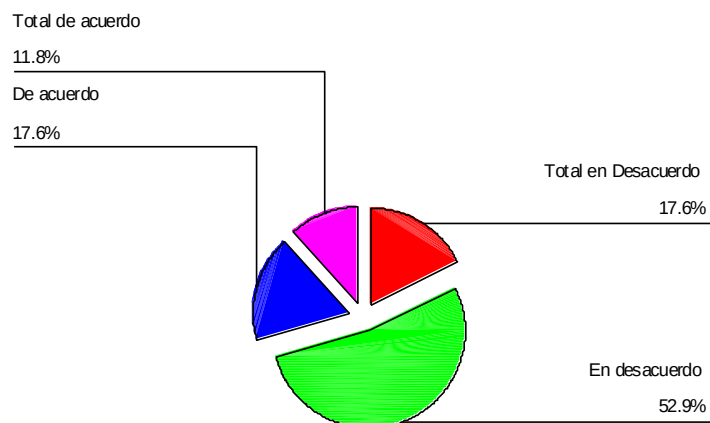


Consistencia Comunicación Oficial con Realidad
Factor Comunicación



Apoyo del Sist. Comunicación Actual a las Metas

Factor Comunicación



Estadísticos del Factor Apoyo y Confianza Interpersonal

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Apoyo y Confianza Interpersonal	17	0	2.8235	.8828
Confianza, Apoyo y Respeto Interpersonal	17	0	2.6471	1.0572
Buenas Relaciones Interpersonales	17	0	2.9412	1.0880
Compartir Información con los Compañeros	17	0	2.7059	.9196

Factor Apoyo y Confianza Interpersonal y sus Reactivos por Nivel

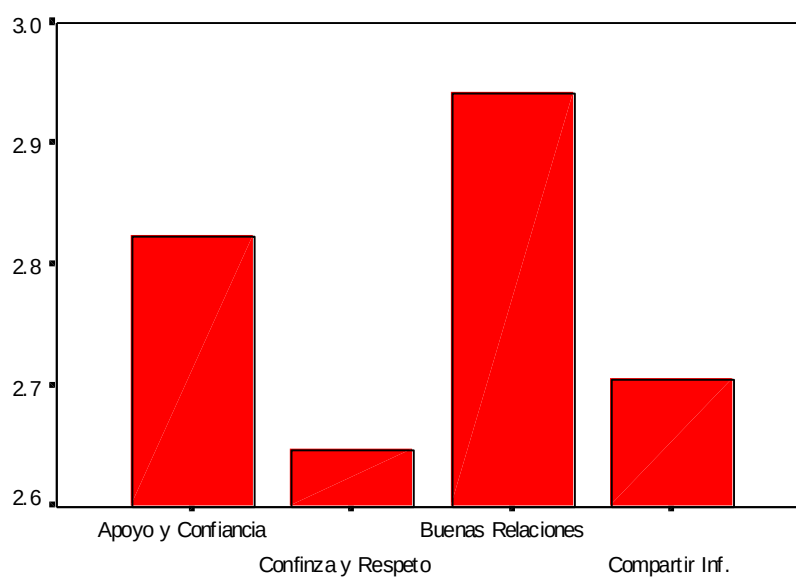
Nivel		Apoyo y Confianza Interpersonal	Confianza, Apoyo y Respeto Interpersonal	Buenas Relaciones Interpersonales	Compartir Información con los Compañeros
Personal Administrativo	Media	3.1111	2.7778	3.1111	3.1111
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.9280	1.0929	1.1667	.9280
Personal Docente Administrativo	Media	2.5000	2.5000	2.7500	2.2500
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.7559	1.0690	1.0351	.7071
Total	Media	2.8235	2.6471	2.9412	2.7059
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8828	1.0572	1.0880	.9196

Factor Apoyo y Confianza Interpersonal y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Apoyo y Confianza Interpersonal	Confianza, Apoyo y Respeto Interpersonal	Buenas Relaciones Interpersonales	Compartir Información con los Compañeros
Dirección	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	3.0000	2.7500	3.2500	3.0000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.1547	.9574	.9574	1.1547
Extensión Universitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.6000	2.4000	2.7000	2.4000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.6992	1.0750	1.1595	.6992
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.8235	2.6471	2.9412	2.7059
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8828	1.0572	1.0880	.9196

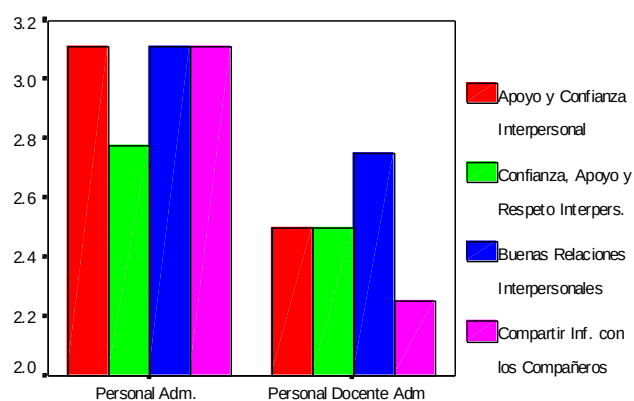
Factor Confianza y Apoyo Interpersonal

Dimensión Social



Factor Apoyo Interpersonal por Nivel

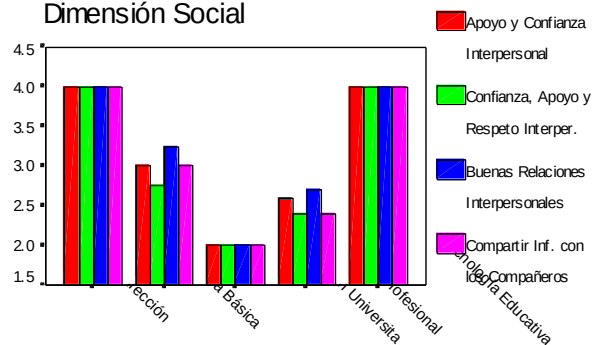
Dimensión Social



Nivel

Factor Apoyo Interpersonal por Dpto.

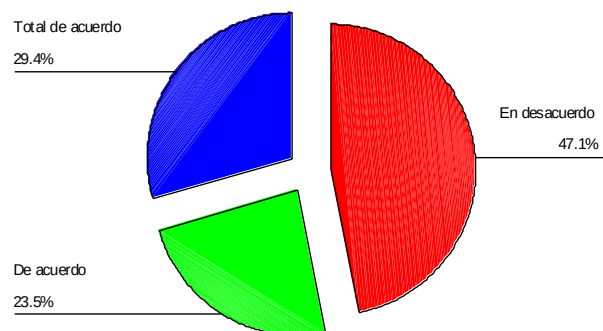
Dimensión Social



Departamento

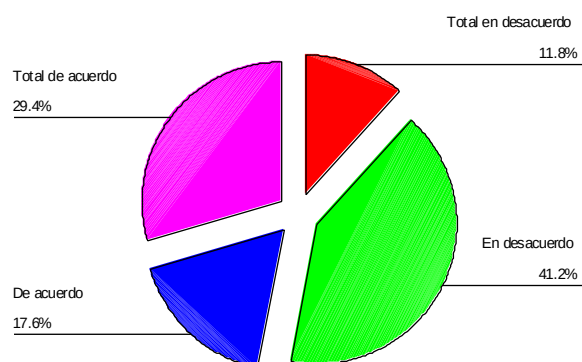
Apoyo y Confianza Interpersonal

Dimensión Social



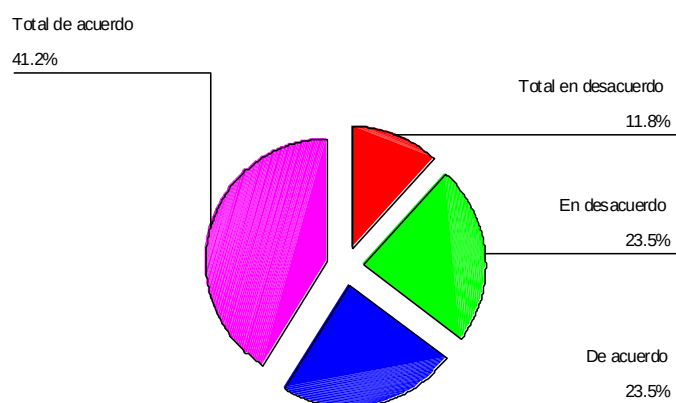
Confianza, Apoyo y Respeto Interpers.

Factor Apoyo y Confianza Interpersonal



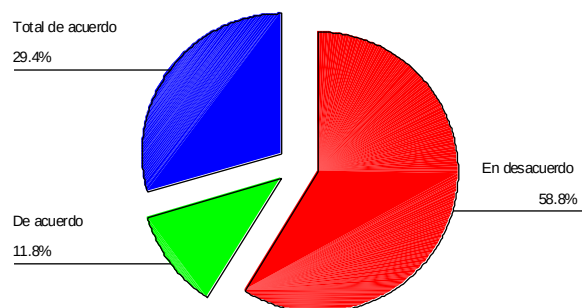
Buenas Relaciones Interpersonales

Factor Apoyo y Confianza Interpersonal



Compartir Información con los Compañeros

Factor Apoyo y Confianza Interpersonal



Estadísticos Del Factor Manejo del Conflicto

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Manejo del Conflicto	17	0	2.6471	.7859
Apoyo del Supervisor en los conflictos	17	0	2.7059	.8489
Participación de la Partes en la Solución de Conflictos	17	0	2.6471	.7859
Solución Ganar - Ganar de Conflictos	17	0	2.5294	.9432

Factor Manejo del Conflicto y sus Reactivos por Nivel

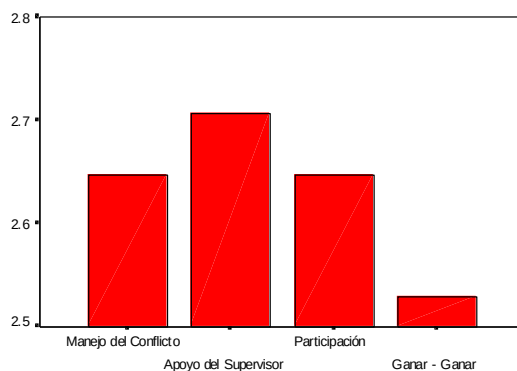
Nivel		Manejo del Conflicto	Apoyo del Supervisor en los conflictos	Participación de la Partes en la Solución de Conflictos	Solución Ganar - Ganar de Conflictos
Personal	Media	2.7778	2.6667	2.7778	2.8889
Administrativo	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.8333	.8660	.8333	.7817
Personal	Media	2.5000	2.7500	2.5000	2.1250
Docente	N	8	8	8	8
Administrativo	Desv. típ.	.7559	.8864	.7559	.9910
Total	Media	2.6471	2.7059	2.6471	2.5294
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7859	.8489	.7859	.9432

Factor Manejo del Conflicto y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Manejo del Conflicto	Apoyo del Supervisor en los conflictos	Participación de la Partes en la Solución de Conflictos	Solución Ganar - Ganar de Conflictos
Dirección	Media	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	3.0000	2.7500	3.0000	2.7500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.1547	.9574	1.1547	.9574
Extensión Universitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.3000	2.5000	2.4000	2.2000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4830	.8498	.5164	.9189
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.6471	2.7059	2.6471	2.5294
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7859	.8489	.7859	.9432

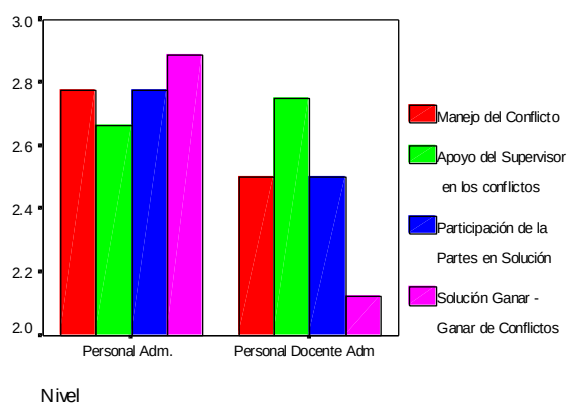
Factor Manejo del Conflicto

Dimensión Social



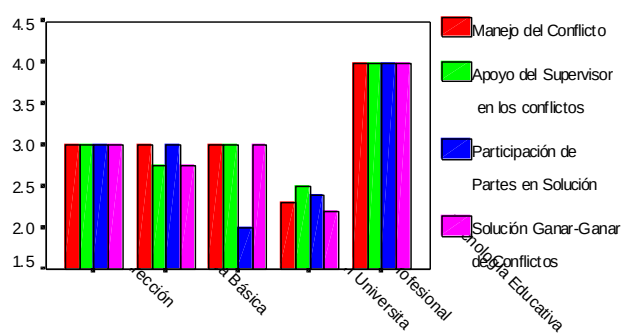
Manejo del Conflicto por Nivel

Dimensión Social



Manejo del Conflicto por Dpto

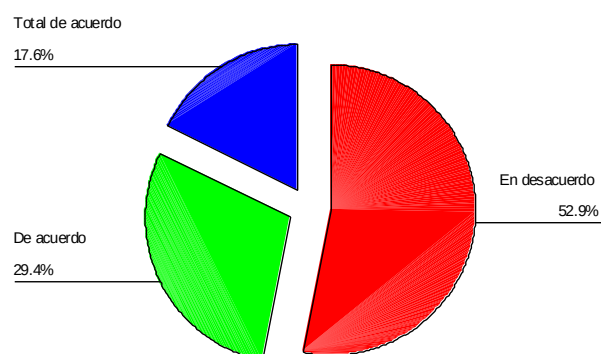
Dimensión Social



Departamento

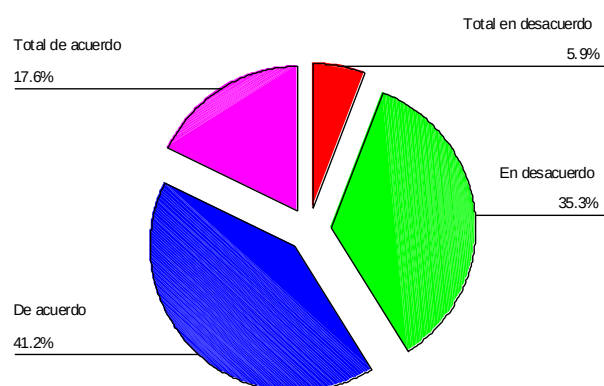
Manejo del Conflicto

Dimensión Social



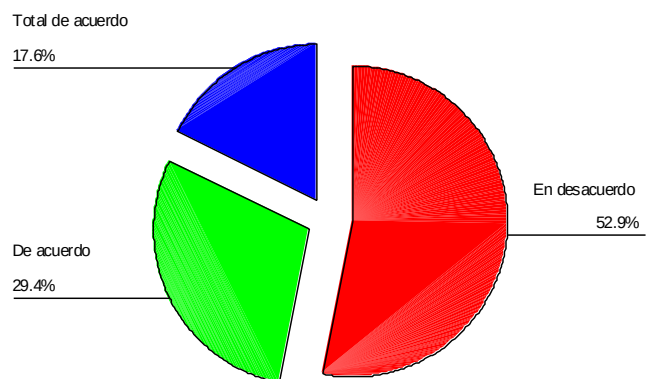
Apoyo del Supervisor en los Conflictos

Factor Manejo del Conflicto



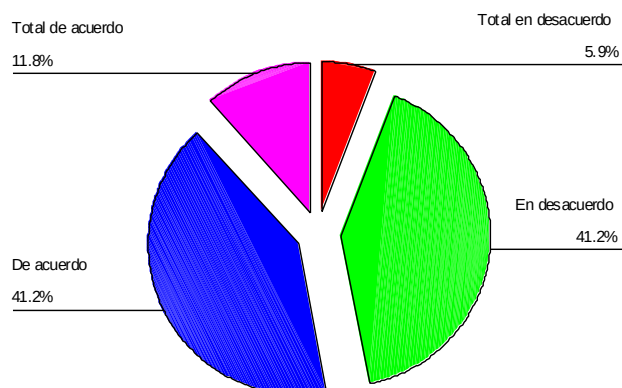
Participación en la Solución de Conflictos

Factor Manejo del Conflicto



Solución Ganar - Ganar de Conflictos

Factor Manejo del Conflicto



Estadísticos del Factor Toma de Decisiones

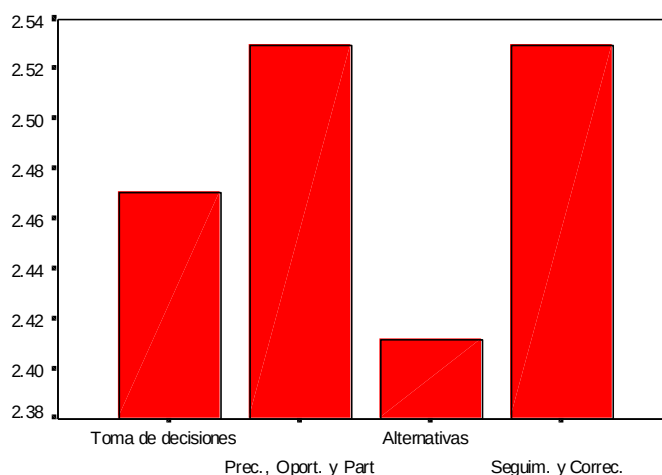
	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Toma de decisiones	17	0	2.4706	.7998
Decisiones precisas, oportunas y participativas	17	0	2.5294	.7174
Evaluación de Alternativas y Consecuencias en la Decisión	17	0	2.4118	.9393
Seguimiento y Acciones Correctivas a las Decisiones	17	0	2.5294	.8745

Factor Toma de decisiones y sus Reactivos por Nivel

Nivel		Toma de decisiones	Decisiones precisas, oportunas y participativas	Evaluación de Alternativas y Consecuencias en la Decisión	Seguimiento y Acciones Correctivas a las Decisiones
Personal Administrativo	Media	2.7778	2.6667	2.5556	2.8889
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6667	.7071	1.0138	.9280
Personal Docente Administrativo	Media	2.1250	2.3750	2.2500	2.1250
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.8345	.7440	.8864	.6409
Total	Media	2.4706	2.5294	2.4118	2.5294
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7998	.7174	.9393	.8745

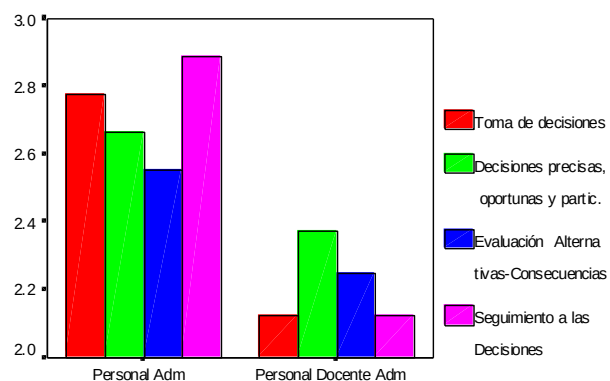
Factor Toma de decisiones y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Toma de decisiones	Decisiones precisas, oportunas y participativas	Evaluación de Alternativas y Consecuencias en la Decisión	Seguimiento y Acciones Correctivas a las Decisiones
Dirección	Media	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.7500	2.5000	2.2500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2910	.9574	1.2910	.9574
Extensión Universitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000	3.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.3000	2.3000	2.1000	2.4000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4830	.4830	.5676	.8433
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.5294	2.4118	2.5294
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7998	.7174	.9393	.8745

Factor Toma de Decisiones**Dimensión Social**

Factor Toma de Decisiones por Nivel

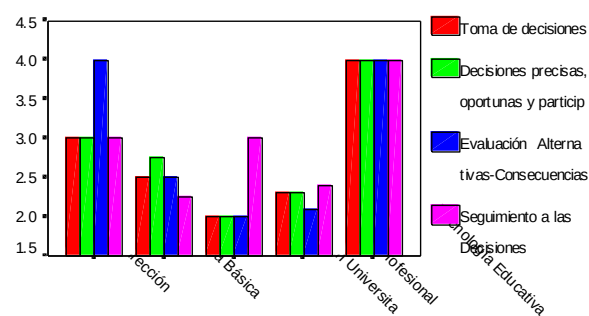
Dimensión Social



Nivel

Factor Toma de Decisiones por Dpto.

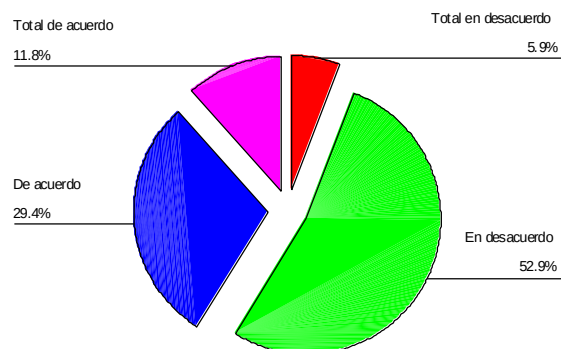
Dimensión Social



Departamento

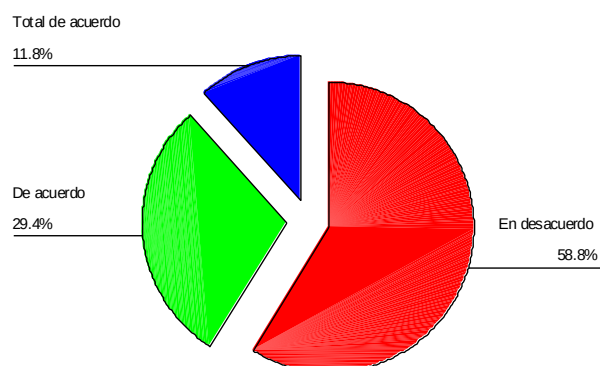
Toma de decisiones

Dimensión Social



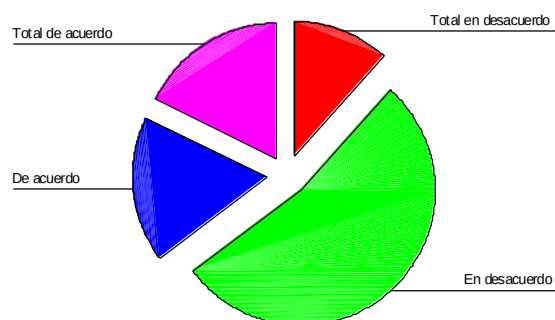
Decisiones Precisas, Oportunas y Participativas

Factor Toma de Decisiones



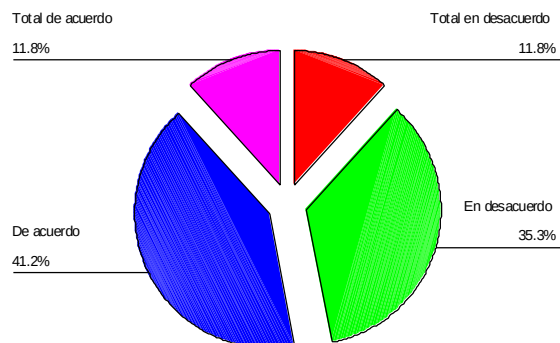
Evaluac. Alternativas-Consecuencias en Decisión

Factor Toma de Decisiones



Seguim. y Acciones Correctivas a Decisiones

Factor Toma de Decisiones



ANEXO K

Gráficos y resultados de la evaluación del ambiente de trabajo

Dimensión tecnología

Estadísticos Descriptivos de la Dimensión Tecnología

	N	Media	Desv. típ.
Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	2.0000	.7906
Experiencia Técnica	17	2.5294	.7174
Flujo de Trabajo	17	2.7647	.6642
Sistemas de Información	17	2.4706	.7174
Sistemas Técnicos	17	2.3824	.8575
Diseño del Trabajo	17	2.7647	.9034
N válido (según lista)	17		

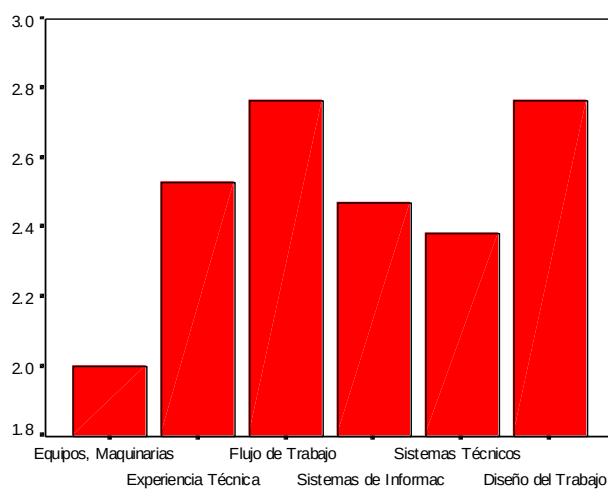
Factores de la Dimensión Tecnología por Nivel

Nivel		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Flujo de Trabajo	Sistemas de Información	Sistemas Técnicos	Diseño del Trabajo	Experiencia Técnica
Personal Administrativo	Media	2.1111	2.7778	2.8889	2.5556	3.0000	2.5556
	N	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	.9280	.6667	.6009	.8819	1.0000	.8819
Personal Docente Administrativo	Media	1.8750	2.7500	2.0000	2.1875	2.5000	2.5000
	N	8	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.7071	.5345	.8425	.7559	.5345
Total	Media	2.0000	2.7647	2.4706	2.3824	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.6642	.7174	.8575	.9034	.7174

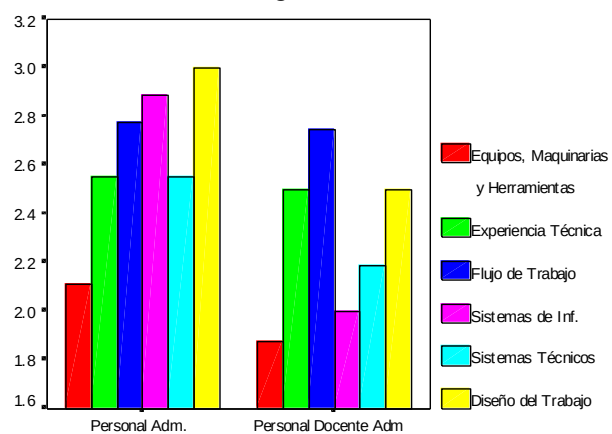
Factores de la Dimensión Tecnología por Departamento

Departamento		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Flujo de Trabajo	Sistemas de Información	Sistemas Técnicos	Diseño del Trabajo	Experiencia Técnica
Dirección	Media	.0000	2.0000	2.0000	1.0000	1.0000	1.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.0000	2.7500	2.0000	2.7500	2.5000	2.5000
	N	4	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.1547	.9574	.8165	1.2583	1.2910	.5774
Extensión Universitaria	Media	2.0000	2.0000	3.0000	2.0000	3.0000	3.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.8000	2.5000	2.2500	2.9000	2.5000
	N	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.4216	.5270	.4249	.5676	.5270
Tecnología Educativa	Media	2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.0000	2.7647	2.4706	2.3824	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.6642	.7174	.8575	.9034	.7174

Dimensión Tecnología

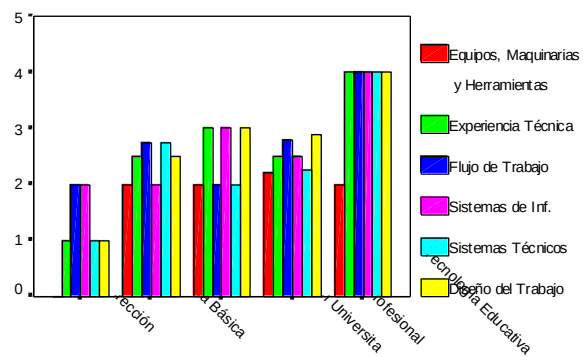


Dimensión Tecnología



Nivel

Dimensión Tecnología por Dpto.



Departamento

Estadísticos del Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	0	2.0000	.7906
Equipos, Maquinarias y Herramientas necesarias para el Trabajo	17	0	1.7647	.8314
Existencia de Mto. a los Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	0	2.2353	1.0326
Condiciones Adecuadas de Almacenaje de los Equipos, Maquinarias y Herramientas	17	0	2.0000	.8660

Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas y sus Reactivos por Nivel

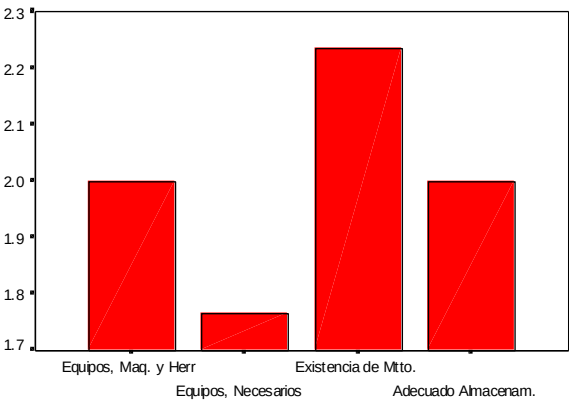
Nivel		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Equipos, Maquinarias y Herramientas necesarias para el Trabajo	Existencia de Mto. a los Equipos, Maquinarias y Herramientas	Condiciones Adecuadas de Almacenaje de los Equipos, Maquinarias y Herramientas
Personal Administrativo	Media	2.1111	2.0000	2.4444	2.0000
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.9280	1.0000	1.2360	1.0000
Personal Docente Administrativo	Media	1.8750	1.5000	2.0000	2.0000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.6409	.5345	.7559	.7559
Total	Media	2.0000	1.7647	2.2353	2.0000
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.8314	1.0326	.8660

Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Equipos, Maquinarias y Herramientas	Equipos, Maquinarias y Herramientas necesarias para el Trabajo	Existencia de Mto. a los Equipos, Maquinarias y Herramientas	Condiciones Adecuadas de Almacenaje de los Equipos, Maquinarias y Herramientas
Dirección	Media	.0000	1.0000	.0000	.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.0000	1.5000	2.2500	2.0000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.1547	.5774	1.5000	1.1547
Extensión Univ ersitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2000	2.0000	2.3000	2.3000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.9428	.4830	.4830
Tecnología Educativa	Media	2.0000	1.0000	4.0000	1.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.0000	1.7647	2.2353	2.0000
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7906	.8314	1.0326	.8660

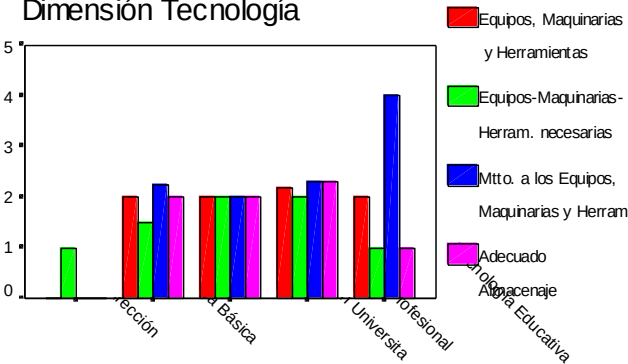
Equipos, Maquinarias y Herramientas

Dimensión Tecnología



Equipos, Maquinarias y Herramientas

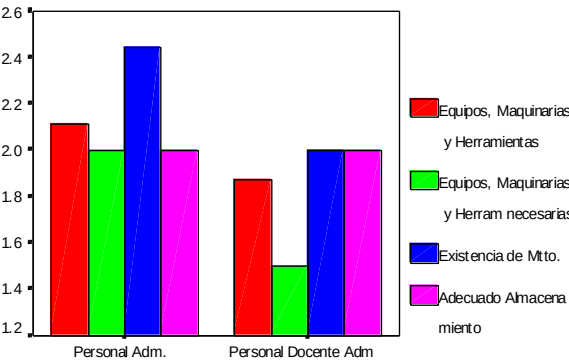
Dimensión Tecnología



Departamento

Equipos, Maquinarias y Herramientas

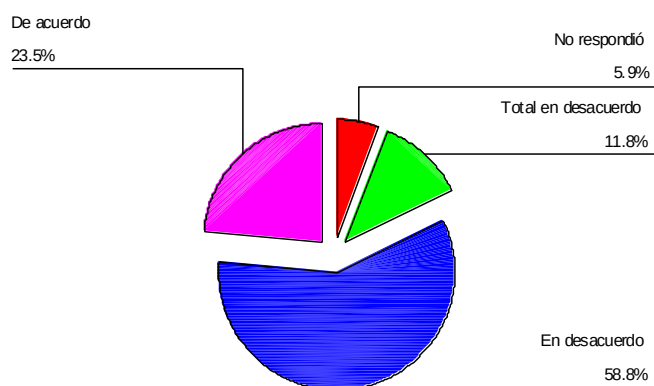
Dimensión Tecnología



Nivel

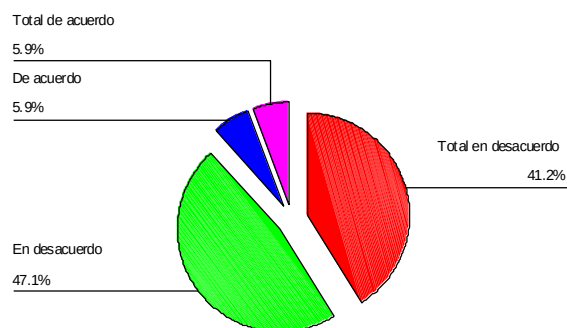
Equipos, Maquinarias y Herramientas

Dimensión Tecnología



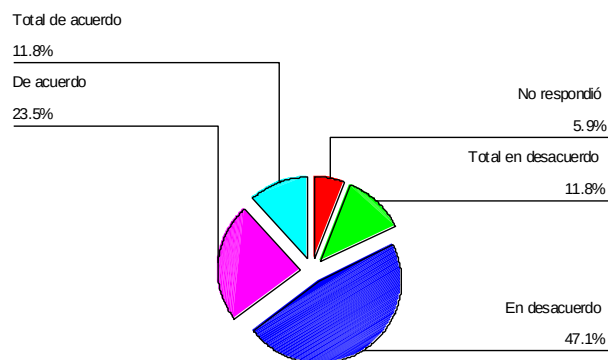
Equipos, Maquinarias y Herram. necesarias

Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas

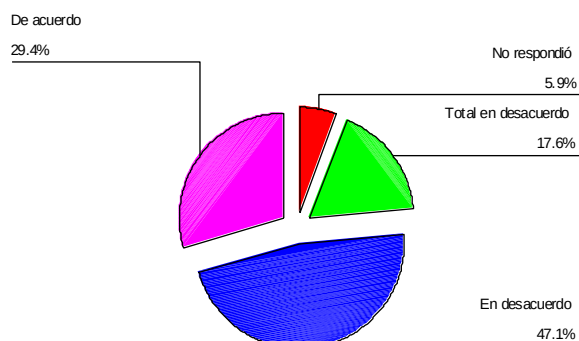


Mto. a Equipos, Maquinarias y Herramientas

Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas



Condiciones de Almacenaje de Equipos
Factor Equipos, Maquinarias y Herramientas



Estadísticos del Factor Diseño del Trabajo

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Diseño del Trabajo	17	0	2.7647	.9034
Trabajo Claramente Definido	17	0	3.0000	1.0000
El Trabajo cumple con las Necesidades y Expectativas de los Usuarios	17	0	2.7059	.7717
Definición Clara de Responsabilidades, Autoridad y Relaciones del Trabajo	17	0	2.7647	1.0326
Existe coordinación del trabajo con otros Dptos,	17	0	2.5294	1.1246

Factor Diseño del Trabajo y sus Reactivos por Nivel

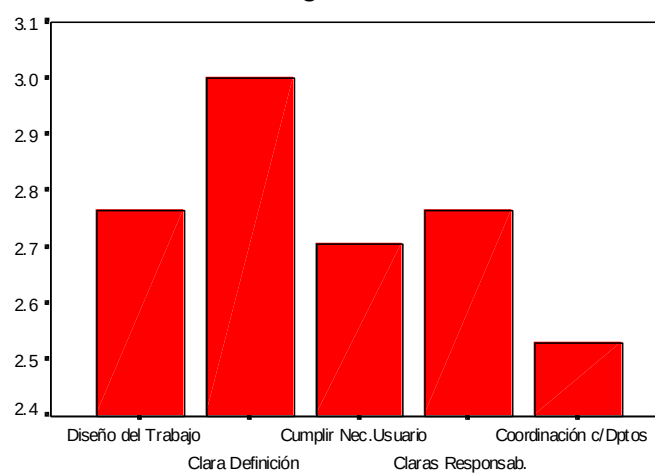
Nivel		Diseño del Trabajo	Trabajo Claramente Definido	El Trabajo cumple con las Necesidades y Expectativas de los Usuarios	Claridad en responsabilidades, autoridad y relaciones	Existe coordinación del trabajo con otros Dptos,
Personal Administrativo	Media	3.0000	3.3333	3.0000	3.0000	2.8889
	N	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	1.0000	.8660	.7071	1.3229	1.2693
Personal Docente	Media	2.5000	2.6250	2.3750	2.5000	2.1250
Administrativo	N	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	.7559	1.0607	.7440	.5345	.8345
Total	Media	2.7647	3.0000	2.7059	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.9034	1.0000	.7717	1.0326	1.1246

Factor Diseño del Trabajo y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Diseño del Trabajo	Trabajo Claramente Definido	El Trabajo cumple con las Necesidades y Expectativas de los Usuarios	Claridad en responsabilidades, autoridad y relaciones	Existe coordinación del trabajo con otros Dptos,
Dirección	Media	1.0000	4.0000	4.0000	.0000	.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.7500	2.2500	2.7500	2.2500
	N	4	4	4	4	4
	Desv. típ.	1.2910	1.5000	.9574	.9574	1.5000
Extensión Universitaria	Media	3.0000	2.0000	2.0000	4.0000	2.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.9000	3.0000	2.7000	2.8000	2.8000
	N	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5676	.8165	.4830	.6325	.6325
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.	.
Total	Media	2.7647	3.0000	2.7059	2.7647	2.5294
	N	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	.9034	1.0000	.7717	1.0326	1.1246

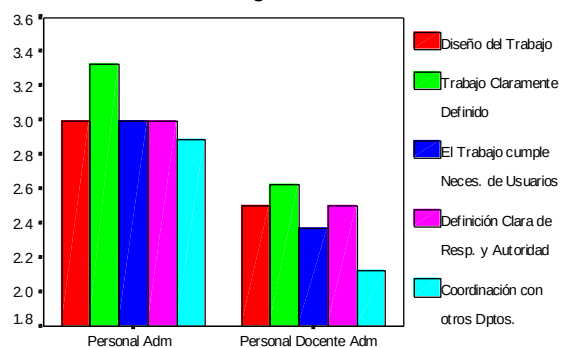
Diseño del Trabajo

Dimensión Tecnología



Diseño del Trabajo por Nivel

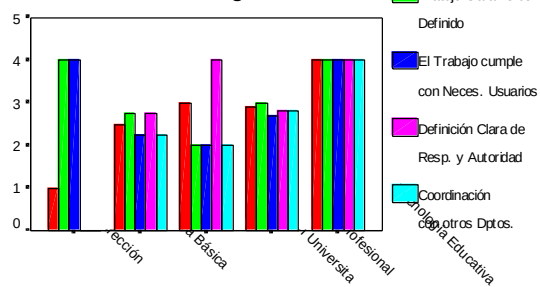
Dimensión Tecnología



Nivel

Diseño del Trabajo por Dpto.

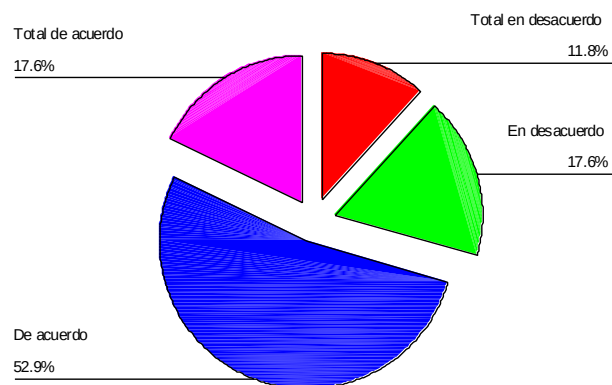
Dimensión Tecnología



Departamento

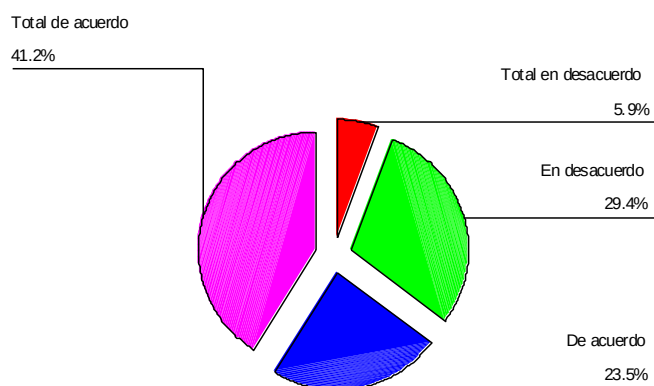
Diseño del Trabajo

Dimensión Tecnología



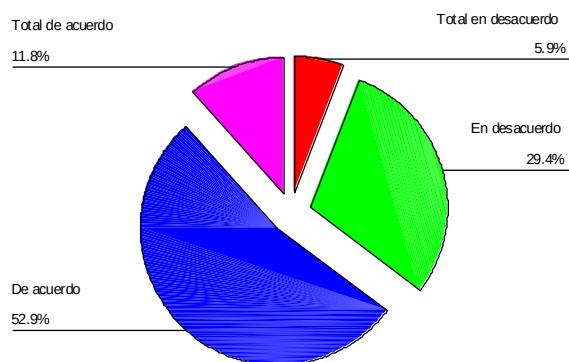
Trabajo Claramente Definido

Factor Diseño del Trabajo



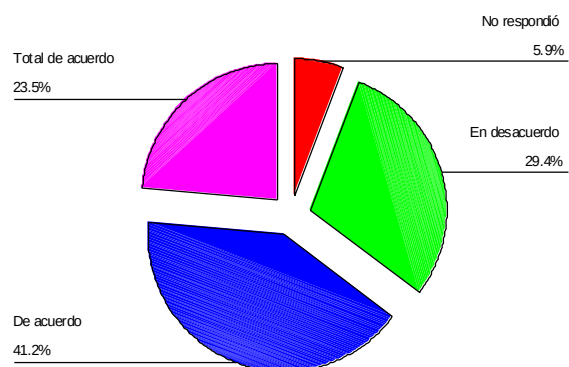
El Trabajo cumple con Necesidades del Usuario

Factor Diseño del Trabajo



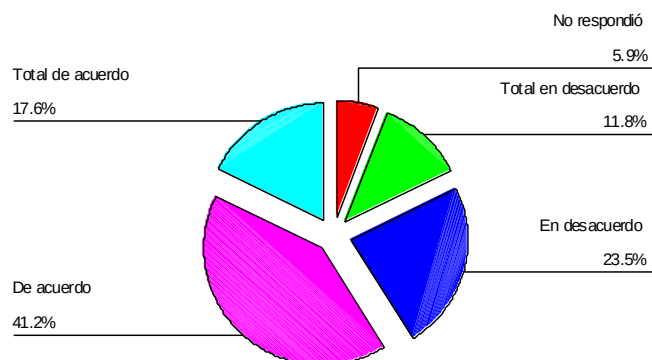
Definición de Respons., Autoridad y Relaciones

Diseño del Trabajo



Coordinación del trabajo con otros Dptos.

Diseño del Trabajo



Estadísticos del Factor Flujo de Trabajo

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Flujo de Trabajo	17	0	2.7647	.6642
Existe Planificación y Evaluación del Trabajo	17	0	3.0000	.7906
Definición y Revisión de los Requisitos y Reglamentos	17	0	2.7647	.7524
Definición y Revisión de las necesidades de Recursos	17	0	2.4118	.9393

Factor Flujo de Trabajo y sus Reactivos Nivel

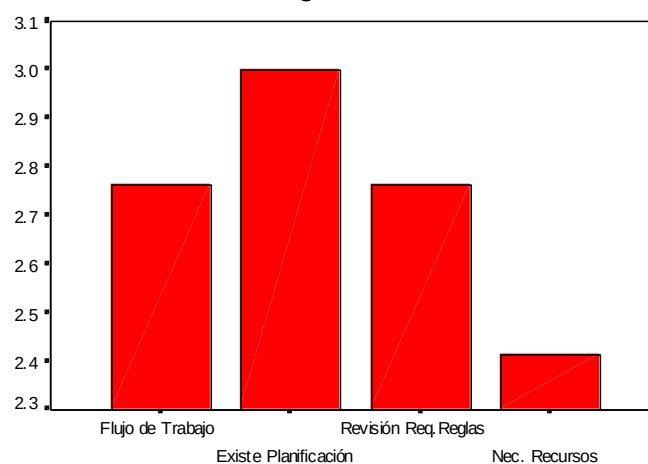
Nivel		Flujo de Trabajo	Existe Planificación y Evaluación del Trabajo	Definición y Revisión de los Requisitos y Reglamentos	Definición y Revisión de las necesidades de Recursos
Personal Administrativo	Media	2.7778	3.1111	3.0000	2.3333
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.6667	.7817	.7071	1.2247
Personal Docente Administrativo	Media	2.7500	2.8750	2.5000	2.5000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.7071	.8345	.7559	.5345
Total	Media	2.7647	3.0000	2.7647	2.4118
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6642	.7906	.7524	.9393

Factor Flujo de Trabajo y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Flujo de Trabajo	Existe Planificación y Evaluación del Trabajo	Definición y Revisión de los Requisitos y Reglamentos	Definición y Revisión de las necesidades de Recursos
Dirección	Media	2.0000	3.0000	3.0000	.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	2.5000	2.7500	2.5000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.9574	1.2910	.9574	.5774
Extensión Univ ersitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.8000	3.2000	2.7000	2.5000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.4216	.4216	.6749	.7071
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.7647	3.0000	2.7647	2.4118
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.6642	.7906	.7524	.9393

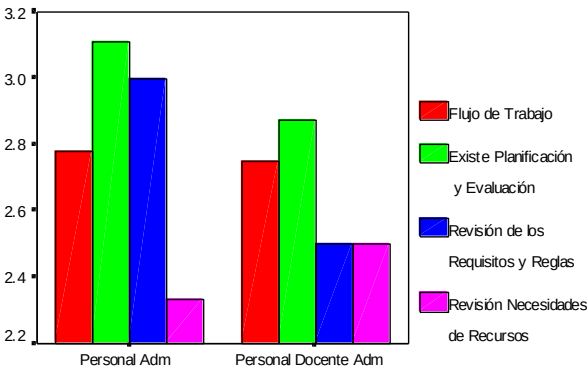
Flujo del Trabajo

Dimensión Tecnología



Flujo del Trabajo por Dpto.

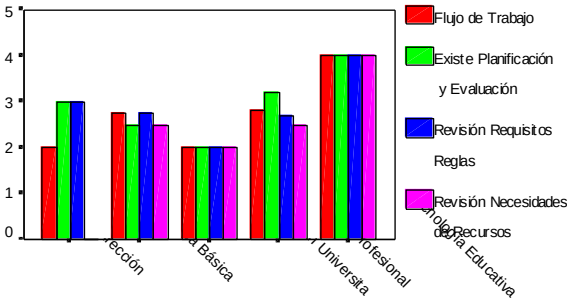
Dimensión Tecnología



Nivel

Flujo de Trabajo por Dpto.

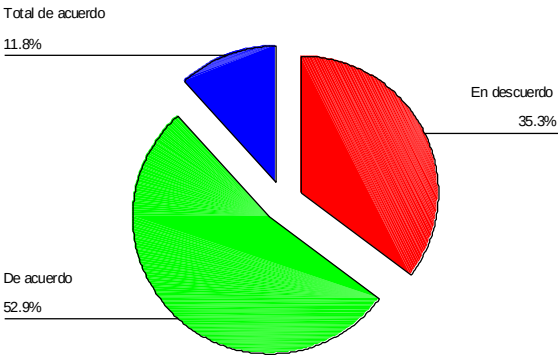
Dimensión Tecnología



Departamento

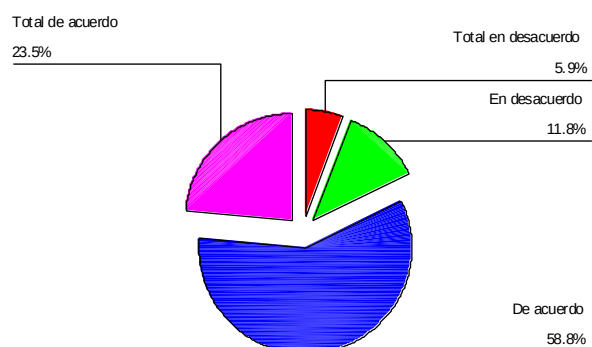
Flujo de Trabajo

Dimensión Tecnología



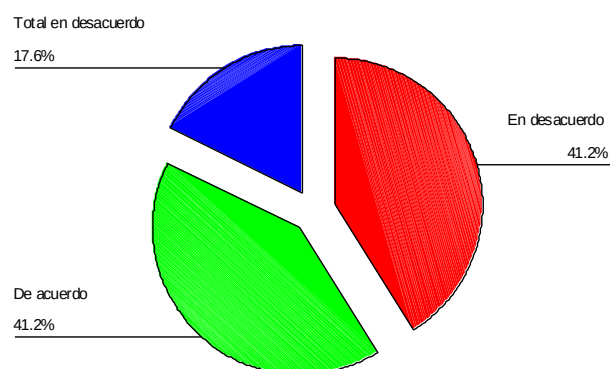
Existe Planificación y Evaluación del Trabajo

Factor Flujo del Trabajo



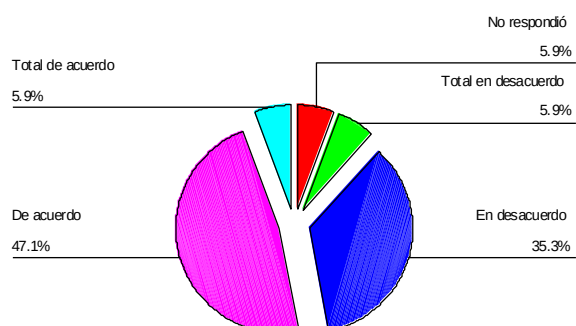
Definición de Requisitos y Reglamentos

Factor Flujo del Trabajo



Definición de Necesidades de Recursos

Factor Flujo de Trabajo



Estadísticos del factor Experiencia Técnica

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Experiencia Técnica	17	0	2.5294	.7174
Experiencia y Conocimiento Adecuados para el Trabajo	17	0	2.8824	.6966
Adiestramiento al personal	17	0	2.1765	1.1311
Ev aluación del Rendimiento	17	0	2.4706	1.0073

Factor Experiencia Técnica y sus Reactivos por Nivel

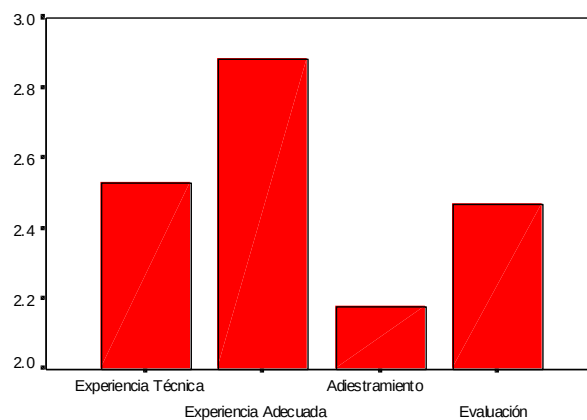
Nivel		Experiencia Técnica	Experiencia y Conocimiento Adecuados para el Trabajo	Adiestramiento al personal	Ev aluación del Rendimiento
Personal Administrativo	Media	2.5556	3.0000	2.2222	2.4444
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	.8819	.7071	1.2019	1.3333
Personal Docente Administrativo	Media	2.5000	2.7500	2.1250	2.5000
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.5345	.7071	1.1260	.5345
Total	Media	2.5294	2.8824	2.1765	2.4706
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7174	.6966	1.1311	1.0073

Factor Experiencia Técnica y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Experiencia Técnica	Experiencia y Conocimiento Adecuados para el Trabajo	Adiestramiento al personal	Ev aluación del Rendimiento
Dirección	Media	1.0000	4.0000	.0000	.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	2.5000	2.5000	2.7500	2.5000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5774	1.2910	.9574	.5774
Extensión Universitaria	Media	3.0000	3.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.5000	2.9000	2.0000	2.4000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5270	.3162	.9428	.6992
Tecnología Educativa	Media	4.0000	3.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	2.5294	2.8824	2.1765	2.4706
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.7174	.6966	1.1311	1.0073

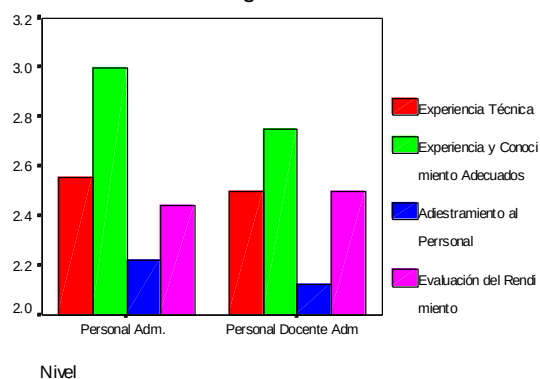
Experiencia Técnica

Dimensión Tecnología



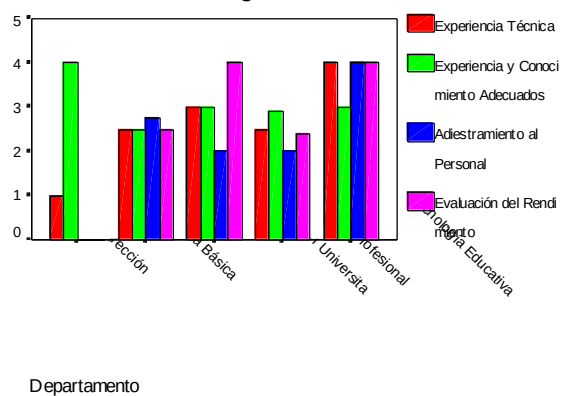
Experiencia Técnica por Nivel

Dimensión Tecnología



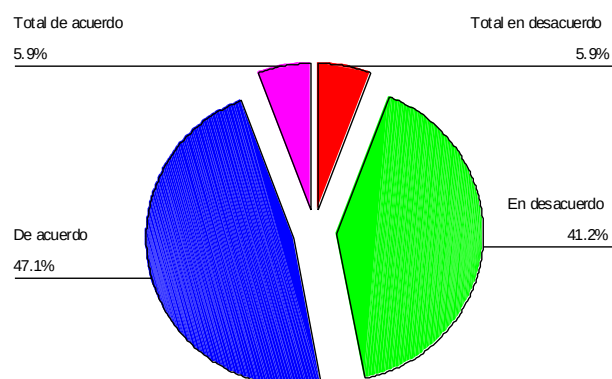
Experiencia Técnica por Dpto.

Dimensión Tecnología



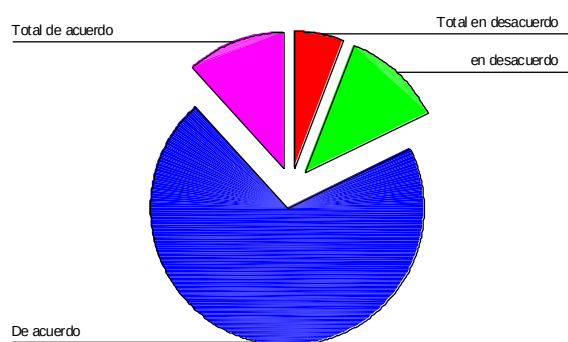
Experiencia Técnica

Dimensión Tecnología



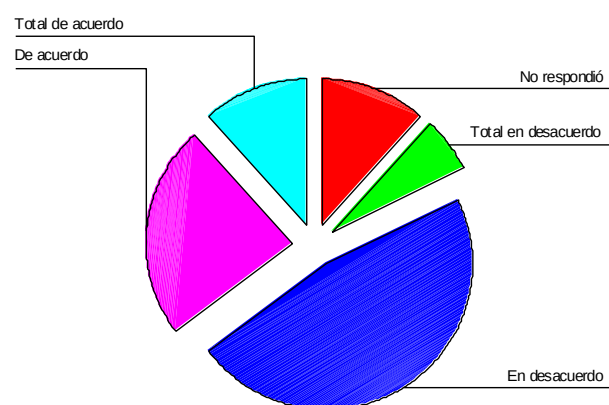
Experiencia y Conocimiento Adecuados

Factor Experiencia Técnica



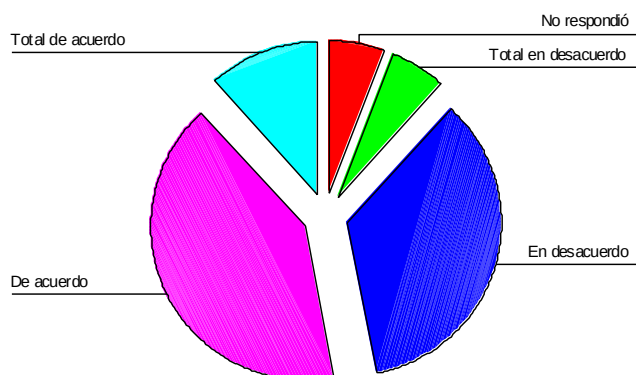
Adiestramiento al personal

Factor Experiencia Técnica



Evaluación del Rendimiento

Experiencia Técnica



Estadísticos del Factor Sistemas Técnicos

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Sistemas Técnicos	17	0	2.3824	.8575
Tecnología Adecuada para el Trabajo	17	0	2.4706	.7998
Planificación y Ejecución de Cambios Tecnológicos	17	0	2.4118	1.1213

Factor Sistemas Técnicos y sus Reactivos por Nivel

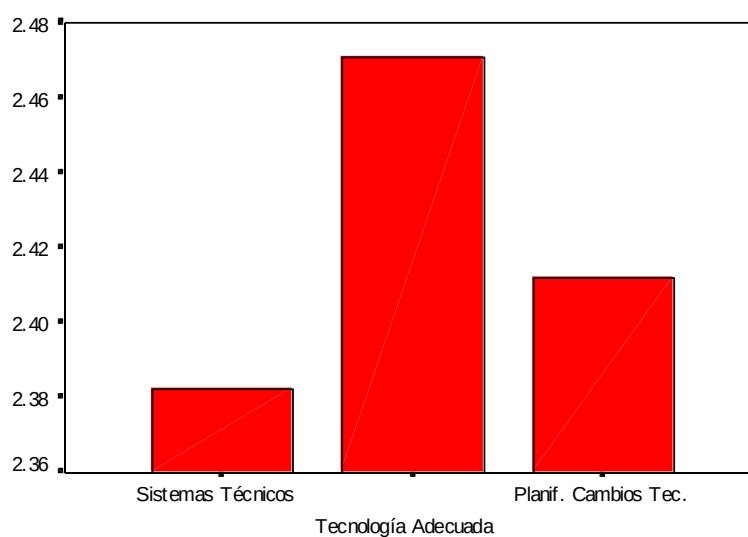
Nivel		Sistemas Técnicos	Tecnología Adecuada para el Trabajo	Planificación y Ejecución de Cambios Tecnológicos
Personal Administrativo	Media	2.5556	2.7778	2.5556
	N	9	9	9
	Desv. típ.	.8819	.8333	1.3333
Personal Docente Administrativo	Media	2.1875	2.1250	2.2500
	N	8	8	8
	Desv. típ.	.8425	.6409	.8864
Total	Media	2.3824	2.4706	2.4118
	N	17	17	17
	Desv. típ.	.8575	.7998	1.1213

Factor Sistemas Técnicos y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Sistemas Técnicos	Tecnología Adecuada para el Trabajo	Planificación y Ejecución de Cambios Tecnológicos
Dirección	Media	1.0000	3.0000	.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Área Básica	Media	2.7500	2.2500	2.7500
	N	4	4	4
	Desv. típ.	1.2583	.9574	1.2583
Extensión Univ ersitaria	Media	2.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.2500	2.4000	2.4000
	N	10	10	10
	Desv. típ.	.4249	.6992	.8433
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Total	Media	2.3824	2.4706	2.4118
	N	17	17	17
	Desv. típ.	.8575	.7998	1.1213

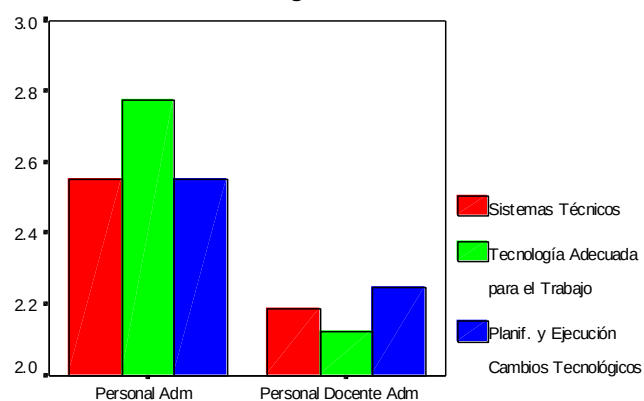
Sistemas Técnicos

Dimensión Tecnología



Sistemas Técnicos por Nivel

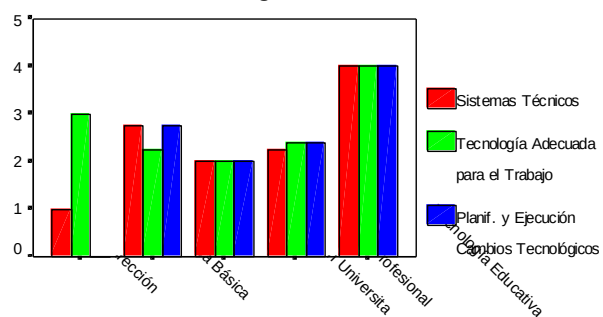
Dimensión Tecnología



Nivel

Sistemas Técnicos por Dpto.

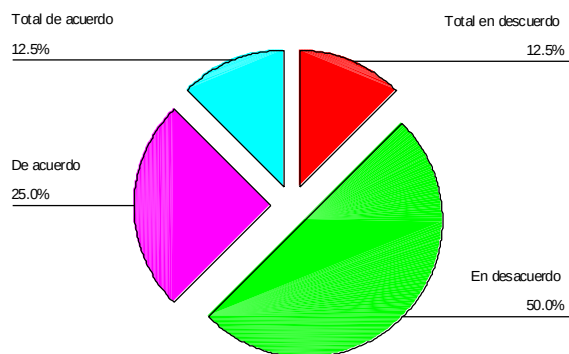
Dimensión Tecnología



Departamento

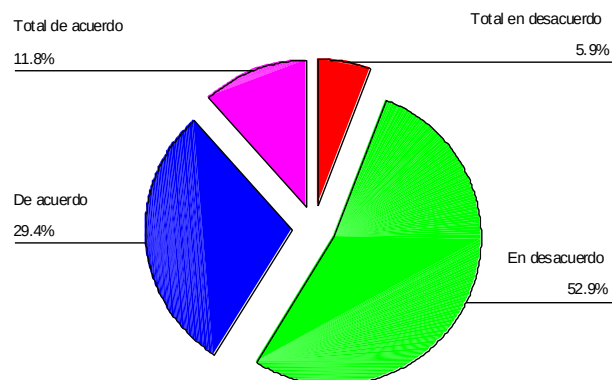
Sistemas Técnicos

Dimensión Tecnología



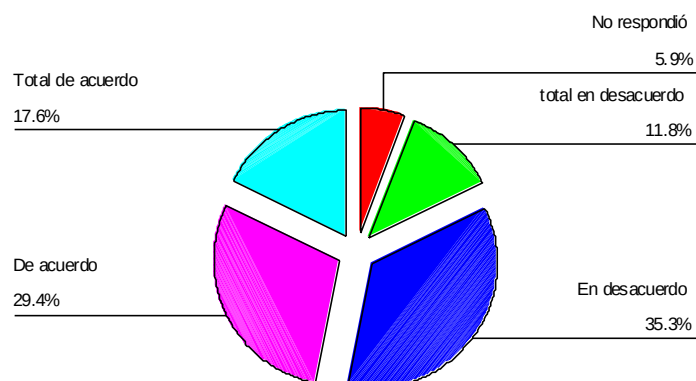
Tecnología Adecuada para el Trabajo

Factor Sistemas Técnicos



Planif. y Ejecución de Cambios Tecnológicos

Factor Sistemas Técnicos



Estadísticos del factor Sistemas de Información

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Sistemas de Información	17	0	2.4706	.7174
Sist. Información que Apoyan a las Actividades y a las Decisiones	17	0	2.4118	.8703
Control de Funcionamiento de los sist. de Información	17	0	2.3529	1.1695

Factor Sistemas de Información y sus Reactivos por Departamento

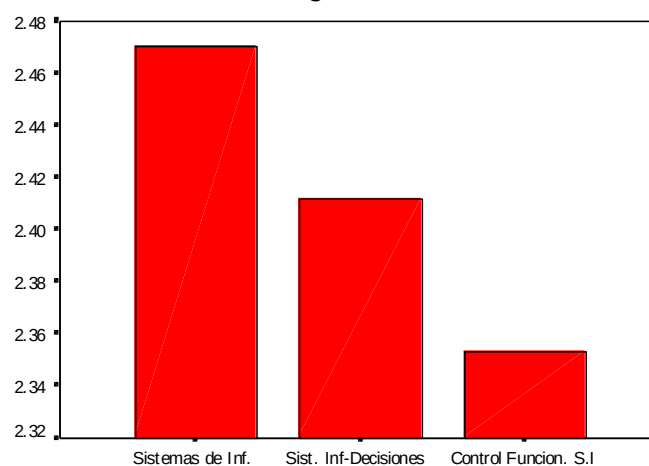
Departamento		Sistemas de Información	Sist. Información que Apoyan a las Actividades y a las Decisiones	Control de Funcionamiento de los sist. de Información
Dirección	Media	2.0000	4.0000	.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Área Básica	Media	2.0000	1.7500	2.2500
	N	4	4	4
	Desv. típ.	.8165	.9574	.9574
Extensión Universitaria	Media	3.0000	2.0000	4.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.5000	2.4000	2.3000
	N	10	10	10
	Desv. típ.	.5270	.5164	.9487
Tecnología Educativa	Media	4.0000	4.0000	4.0000
	N	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.
Total	Media	2.4706	2.4118	2.3529
	N	17	17	17
	Desv. típ.	.7174	.8703	1.1695

Factor Sistemas de Información y sus Reactivos por Nivel

Nivel		Sistemas de Información	Sist. Información que Apoyan a las Actividades y a las Decisiones	Control de Funcionamiento de los sist. de Información
Personal Administrativo	Media	2.8889	2.8889	2.7778
	N	9	9	9
	Desv. típ.	.6009	.7817	1.2019
Personal Docente Administrativo	Media	2.0000	1.8750	1.8750
	N	8	8	8
	Desv. típ.	.5345	.6409	.9910
Total	Media	2.4706	2.4118	2.3529
	N	17	17	17
	Desv. típ.	.7174	.8703	1.1695

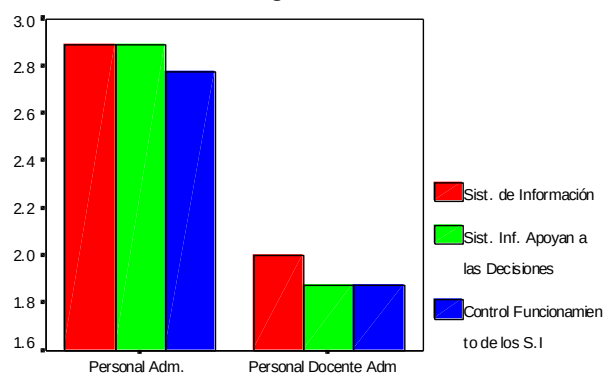
Sistemas de Información

Dimensión Tecnología



Sistemas de Información por Nivel

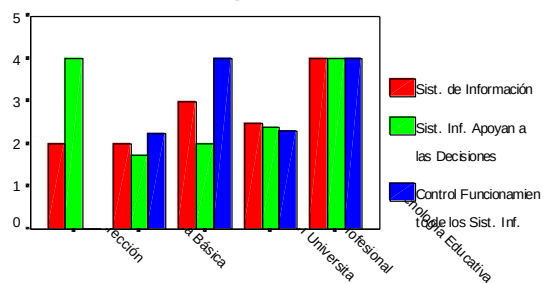
Dimensión Tecnología



Nivel

Sistemas de Información por Dpto.

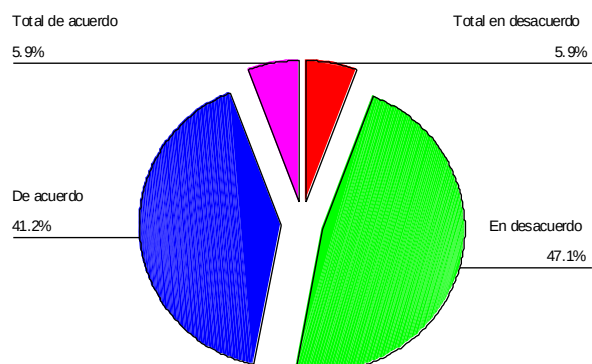
Dimensión Tecnología



Departamento

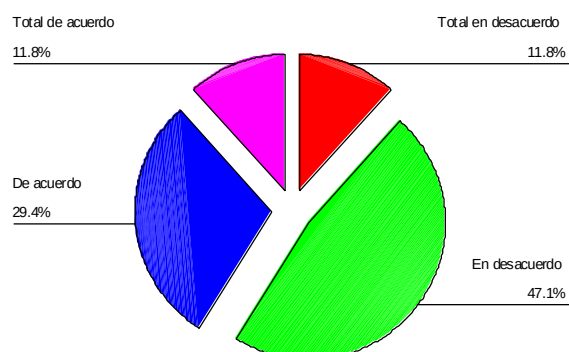
Sistemas de Información

Dimensión Tecnología



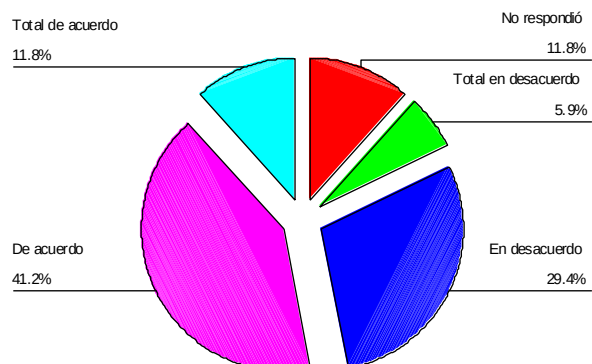
Sist. Inf. que Apoyan a Actividades y Decisiones

Factor Sistemas de Información



Control de Funcionamiento de los sist. de Inf.

Factor Sistemas de Información



ANEXO L

Gráficos y resultados de la evaluación del ambiente de trabajo

Dimensión espacio físico

Estadísticos de la Dimensión Espacio Físico

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Condiciones ambientales	17	0	1.7647	.8314
Espacio Físico	17	0	1.7647	.8314

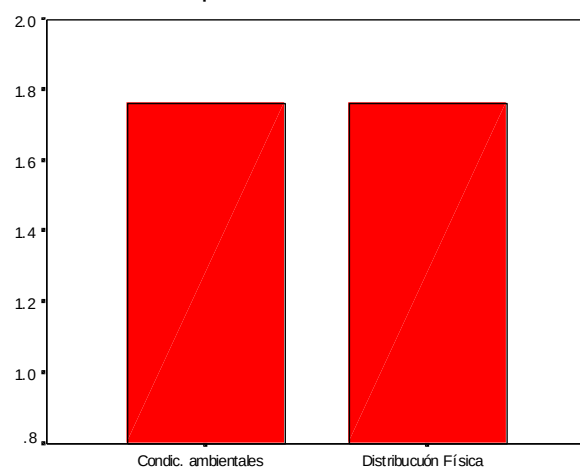
Dimensión espacio físico y sus factores por nivel

Nivel		Condiciones ambientales	Espacio Físico
Personal	Media	1.7778	2.0000
Administrativo	N	9	9
	Desv. típ.	1.0929	1.0000
Personal	Media	1.7500	1.5000
Docente	N	8	8
Administrativo	Desv. típ.	.4629	.5345
Total	Media	1.7647	1.7647
	N	17	17
	Desv. típ.	.8314	.8314

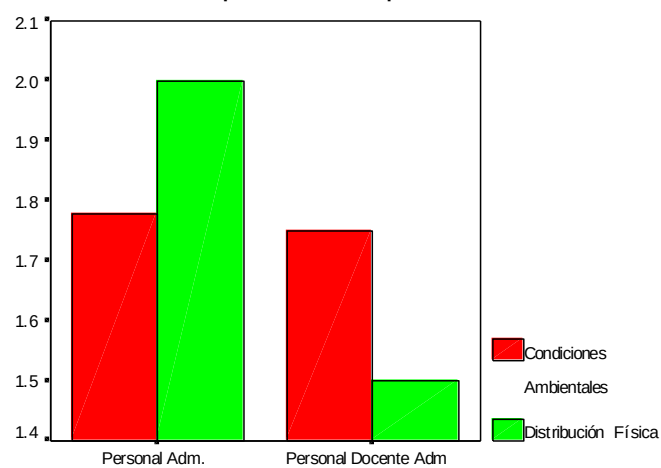
Dimensión Espacio Físico por Departamento

Departamento		Condiciones ambientales	Espacio Físico
Dirección	Media	.0000	.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Área Básica	Media	1.7500	1.5000
	N	4	4
	Desv. típ.	.9574	.5774
Extensión Univ ersitaria	Media	3.0000	2.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Área Profesional	Media	1.9000	2.1000
	N	10	10
	Desv. típ.	.5676	.7379
Tecnología Educativa	Media	1.0000	1.0000
	N	1	1
	Desv. típ.	.	.
Total	Media	1.7647	1.7647
	N	17	17
	Desv. típ.	.8314	.8314

Dimensión Espacio Físico

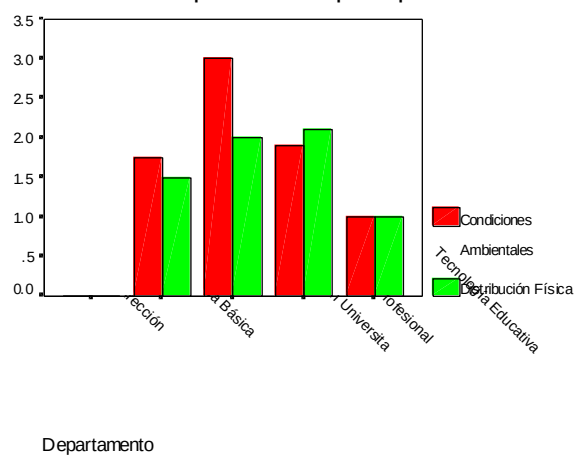


Dimensión espacio Físico por Nivel

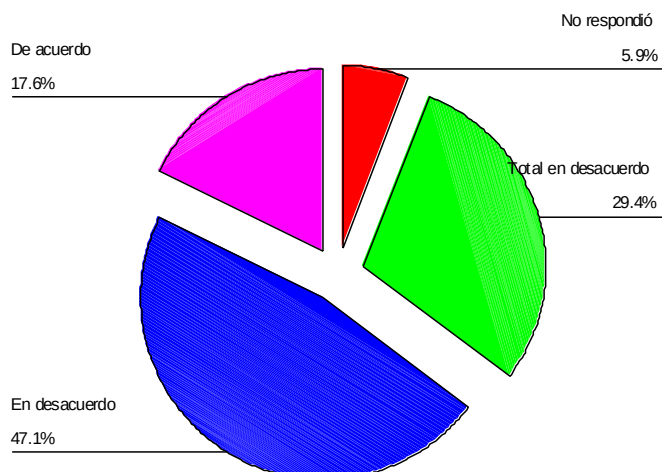


Nivel

Dimensión espacio Físico por Dpto.



Dimensión Espacio Físico



Estadísticos del Factor Distribución del Espacio Físico

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Espacio Físico	17	0	1.7647	.8314
Espacio Físico Acondicionado para el Trabajo	17	0	1.5882	.7952
Respeto por el espacio físico	17	0	2.0000	1.1180
Distribución Física facilita el trabajo	17	0	1.8824	.9275

Factor Distribución del Espacio Físico y sus Reactivos por Nivel

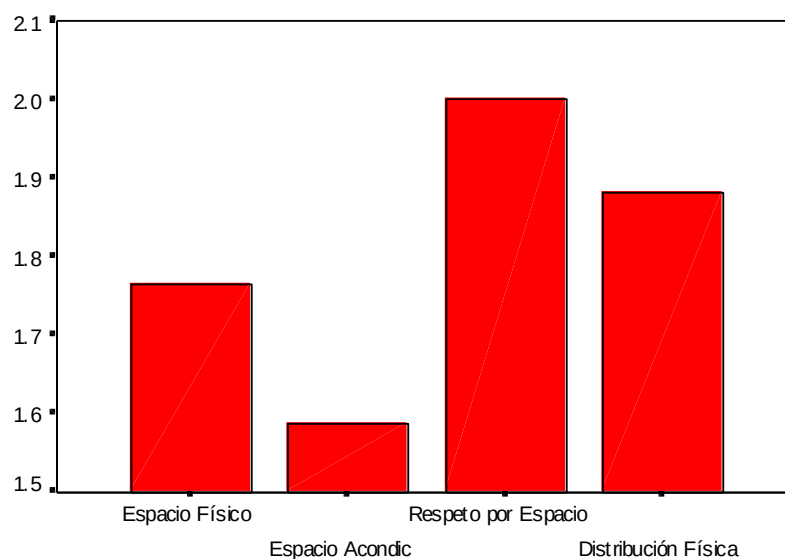
Nivel		Espacio Físico	Espacio Físico Acondicionado para el Trabajo	Respeto por el espacio físico	Distribución Física facilita el trabajo
Personal Administrativo	Media	2.0000	1.7778	2.1111	2.1111
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	1.0000	.9718	1.3642	1.1667
Personal Docente Administrativo	Media	1.5000	1.3750	1.8750	1.6250
	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.5345	.5175	.8345	.5175
Total	Media	1.7647	1.5882	2.0000	1.8824
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8314	.7952	1.1180	.9275

Factor Espacio Físico y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Espacio Físico	Espacio Físico Acondicionado para el Trabajo	Respeto por el espacio físico	Distribución Física facilita el trabajo
Dirección	Media	.0000	.0000	.0000	.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	1.5000	1.5000	1.5000	1.5000
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.5774	.5774	.5774	.5774
Extensión Univ ersitaria	Media	2.0000	2.0000	1.0000	4.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	2.1000	1.8000	2.6000	2.0000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.7379	.7888	.9661	.6667
Tecnología Educativa	Media	1.0000	1.0000	1.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	1.7647	1.5882	2.0000	1.8824
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8314	.7952	1.1180	.9275

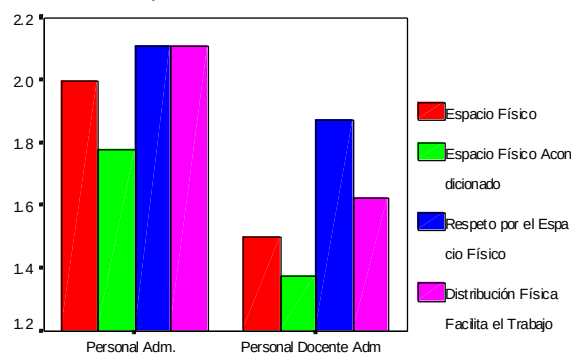
Distribución del Espacio Físico

Factor Espacio Físico



Distribución del Espacio Físico por Nivel

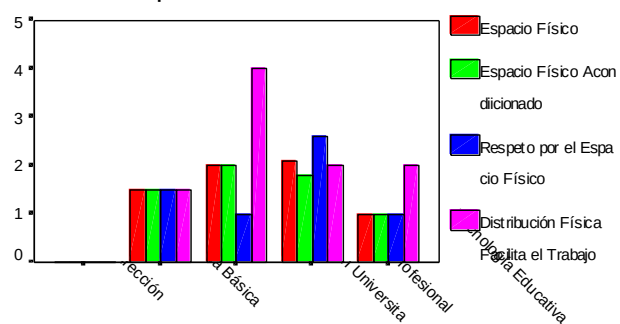
Factor Espacio Físico



Nivel

Distribución del Espacio Físico por Dpto.

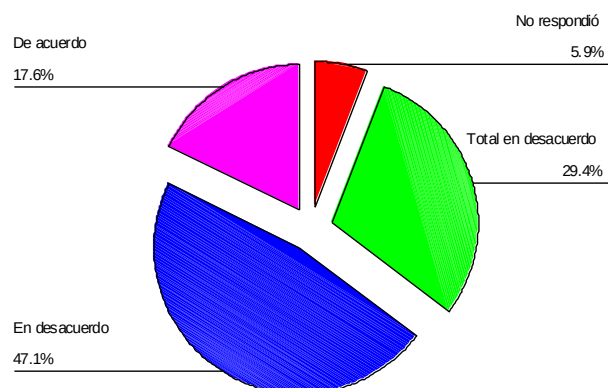
Factor Espacio Físico



Departamento

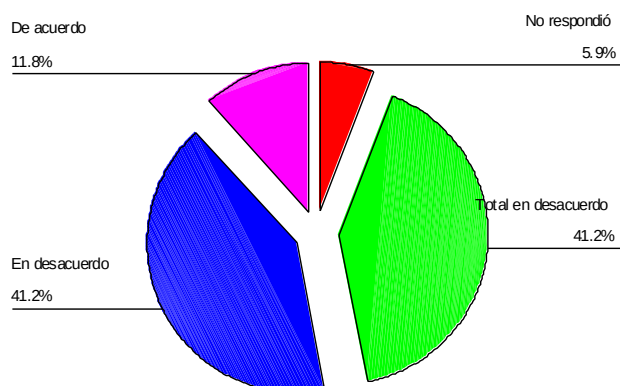
Espacio Físico

Dimensión espacio Físico



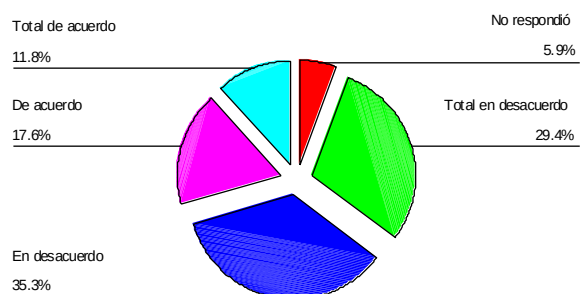
Espacio Físico Acondicionado para el Trabajo

Factor espacio físico



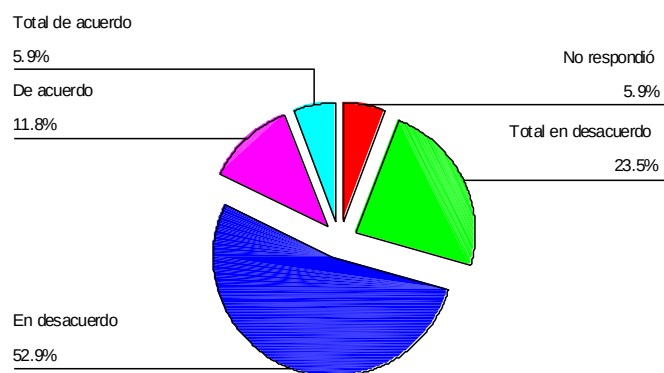
Respeto por el espacio físico

Factor espacio físico



Distribución física facilita el trabajo

Factor espacio físico



Estadísticos del factor condiciones ambientales

	N		Media	Desv. típ.
	Válidos	Perdidos		
Condiciones ambientales	17	0	1.7647	.8314
Orden y Limpieza	17	0	2.3529	1.1147
Condiciones Ambientales Adecuadas	17	0	1.7059	.6860
Existencia de Medidas de Prevención de Riesgos y Accidentes	17	0	1.2941	.5879

Factor Condiciones Ambientales y sus Reactivos por Nivel

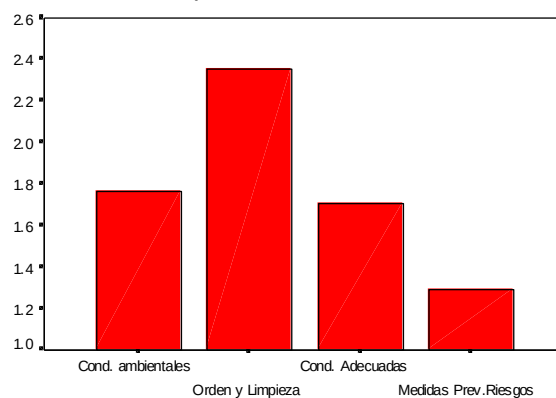
Nivel		Condiciones ambientales	Orden y Limpieza	Condiciones Ambientales Adecuadas	Existencia de Medidas de Prevención de Riesgos y Accidentes
Personal Administrativo	Media	1.7778	2.3333	1.6667	1.2222
	N	9	9	9	9
	Desv. típ.	1.0929	1.3229	.8660	.6667
Personal Docente	Media	1.7500	2.3750	1.7500	1.3750
Administrativo	N	8	8	8	8
	Desv. típ.	.4629	.9161	.4629	.5175
Total	Media	1.7647	2.3529	1.7059	1.2941
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8314	1.1147	.6860	.5879

Factor Condiciones ambientales y sus Reactivos por Departamento

Departamento		Condiciones ambientales	Orden y Limpieza	Condiciones Ambientales Adecuadas	Existencia de Medidas de Prevención de Riesgos y Accidentes
Dirección	Media	.0000	.0000	.0000	.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Básica	Media	1.7500	2.5000	1.5000	1.2500
	N	4	4	4	4
	Desv. típ.	.9574	1.2910	.5774	.5000
Extensión Universitaria	Media	3.0000	4.0000	2.0000	2.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Área Profesional	Media	1.9000	2.5000	1.9000	1.4000
	N	10	10	10	10
	Desv. típ.	.5676	.7071	.5676	.5164
Tecnología Educativa	Media	1.0000	1.0000	2.0000	1.0000
	N	1	1	1	1
	Desv. típ.	.	.	.	.
Total	Media	1.7647	2.3529	1.7059	1.2941
	N	17	17	17	17
	Desv. típ.	.8314	1.1147	.6860	.5879

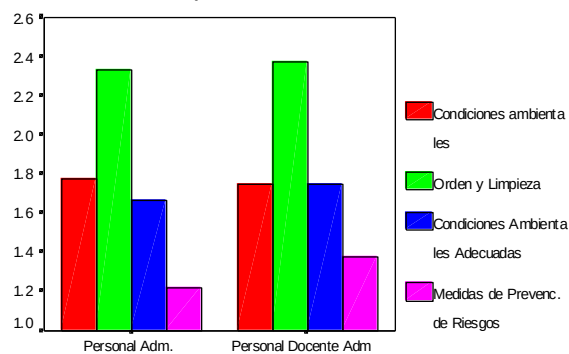
Condiciones Ambientales

Dimensión Espacio Físico



Condiciones Ambientales por Nivel

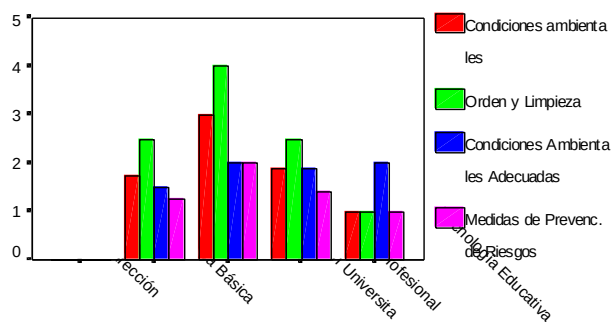
Dimensión Espacio Físico



Nivel

Condiciones Ambientales por Dpto.

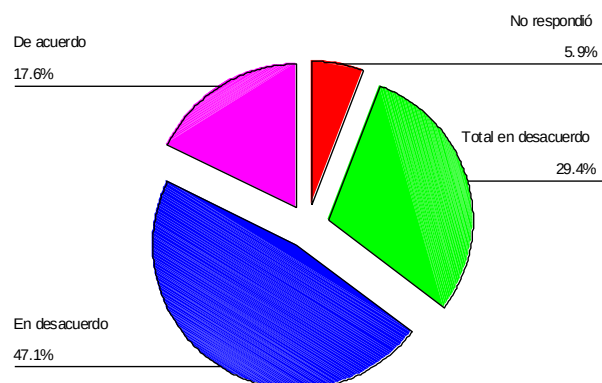
Dimensión Espacio Físico



Departamento

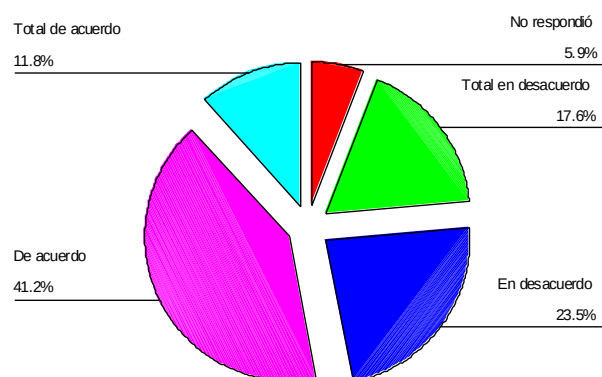
Condiciones Ambientales

Dimensión espacio físico



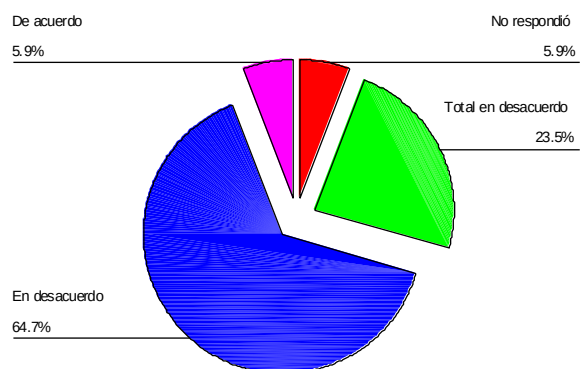
Orden y Limpieza

Factor Condiciones Ambientales



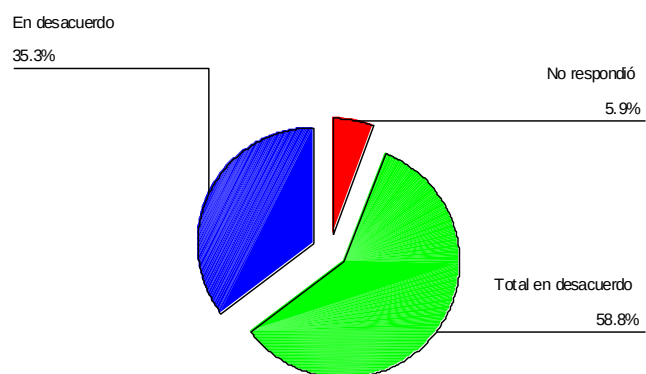
Condiciones Ambientales Adecuadas

Factor Condiciones Ambientales



Medidas de Prevención de Riesgos y Accidentes

Factor Condiciones Ambientales



CONCLUSIONES

El presente diagnóstico organizacional del área académica administrativa de la UEPO (Unidad Experimental Puerto Ordaz), se basó en la identificación de sus principales problemas a través del modelo de análisis de flujo, el cual se centra en el análisis de las cuatro dimensiones o flujos del ambiente de trabajo: estructura, factores sociales, tecnología y espacio físico. Los flujos se revisaron a través de sus factores, en donde se determinó los comportamientos en el trabajo que afectan a las expectativas individuales de eficacia del personal, a los resultados y a los valores.

Los objetivos trazados se diseñaron para dar respuesta a las interrogantes planteadas en la investigación, las cuales se orientaron principalmente a la identificación de problemas, causas, y a la evaluación de la posición estratégica de la institución. En tal sentido, las actividades se estructuraron sistemáticamente para de esta manera, lograr evaluar el funcionamiento actual del ambiente de trabajo del caso estudio, mediante: (a) la identificación de la misión y visión de la institución; (b) la evaluación del ambiente de trabajo; (c) el análisis de flujo de diagnóstico de problemas; y (d) la descripción de la fortalezas y debilidades encontradas.

El punto de partida del diagnóstico organizacional se basó en la revisión de la visión y misión institucional, en donde se encontró una declaración formal de éstos elementos estratégicos para la Universidad de Oriente, sin embargo, éstas no son totalmente conocidas y recordadas por las personas del área objeto del estudio (académico administrativa). En consecuencia, las actividades dentro de la UEPO se desarrollan sin un pleno conocimiento de su contribución a la visión y misión de la universidad.

Por otra parte, no se encontró una definición formal de la misión y visión de la UEPO, siendo el primer esfuerzo del proceso de diagnóstico, el establecer estos aspectos estratégicos en la institución. Esto condujo a la presentación de dos propuestas que al compararlas entre sí y con la declaración formal de la UDO, mostraron alineación en cuanto a: (a) compromiso con el desarrollo del país, de la región y de la comunidad; (b) formación de recurso humano eficiente y competitivo; y (c) promoción de la excelencia y la investigación como valores necesarios para la creación de un modelo universitario orientado al desarrollo científico, tecnológico y cultural.

Como segundo paso se realizó la evaluación del ambiente de trabajo del caso estudio, en donde se obtuvo en promedio que las personas consultadas están "en desacuerdo" (2,4) con el funcionamiento actual, principalmente en las

dimensiones "tecnología y espacio físico". Cabe destacar, que éstas áreas dependen fuertemente del factor financiero, el cual no es considerado como variable de análisis por el modelo de diagnóstico aplicado. Por otra parte, las dimensiones "factores sociales y estructura" fueron percibidas en promedio con una aproximación a estar "de acuerdo" (2,6) con el funcionamiento actual. Esto indica que existen factores que poseen un desempeño aceptable que puede ser mejorado para evitar problemas potenciales.

En cuanto a la percepción del ambiente de trabajo por los dos niveles consultados, se tiene que el "personal administrativo" en promedio manifiesta estar "de acuerdo" con el funcionamiento actual, mientras que el "personal docente administrativo" en promedio considera estar "en desacuerdo". Esto resulta como consecuencia de la asignación del personal docente a las funciones académico administrativas por un período de tiempo limitado, sin el desarrollo de las respectivas competencias gerenciales para el desempeño de esas funciones; en comparación, el personal administrativo posee antigüedad en sus áreas de trabajo; sin embargo, es importante señalar que en la mayoría de las dimensiones este grupo obtuvo puntuaciones promedios de 2,70; lo cual indica que el resultado es una aproximación a estar de acuerdo, teniendo áreas o factores que coinciden con el personal docente.

Por departamentos, se obtuvo en promedio que la unidad de "área profesional" se encuentran "en desacuerdo" con el funcionamiento actual de su ambiente de trabajo, mientras que las unidades de "área básica, extensión universitaria, dirección y tecnología educativa" consideran en promedio estar "de acuerdo" con su ambiente actual de trabajo.

En tercer lugar se realizó un análisis de flujos de diagnóstico, en donde se comparó a los problemas obtenidos por la vía de encuesta y de taller, a fin de confirmar los problemas reales y eliminar la posibilidad de sesgos en ambos métodos. La conclusión en éste sentido, se dirige a identificar a los "problemas fundamentales", los cuales están concentrados en las áreas de "liderazgo y de gestión estratégica", seguidos en un segundo orden de importancia por "comunicación y gestión de recursos (humanos, físicos y tecnológicos)"

Como último paso del diagnóstico se determinó las fortalezas y debilidades del ambiente de trabajo, lo cual consistió en identificar las áreas favorables dentro de la institución, para ello se tomó en cuenta a los aspectos que obtuvieron puntuaciones promedios de tres y cuatro (de acuerdo y totalmente de acuerdo) en la evaluación del ambiente de trabajo, y a los aspectos positivos de la institución resaltados en el taller. El producto de ésta información permitió establecer las fortalezas internas de la UEPO, que al

compararlas con los problemas identificados en el análisis de flujo de diagnóstico, se obtuvo una "matriz de evaluación interna", en donde se ponderó la importancia y la clasificación de dichos aspectos, cuyo resultado de 1,65 indica que la UEPO posee un "desempeño interno medianamente deficiente" según la escala (1: deficiente; 2: promedio y 3: excelente)

Por otra parte, se requirió la evaluación del desempeño de la institución desde el punto de vista externo, lo cual se logró a través del establecimiento de las oportunidades y amenazas. Al igual que en el caso anterior, se ponderó en una "matriz de evaluación externa" cuyo resultado de 1,73 indica que la universidad posee un "desempeño medianamente deficiente" según la escala.

Todas éstas conclusiones del diagnóstico facilitan el proceso de planeación de acciones eficaces orientadas a obtener el cambio necesario, en donde la intervención no solo maneja a los problemas identificados, sino que también se modifica a las cuatro dimensiones organizacionales, de tal manera, que los nuevos mensajes sean consistentes, y que todos señalen hacia un nuevo comportamiento.