



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

*II INTERVENCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS EMPLEADOS DE LA
FUNDACIÓN LUZ Y VIDA*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

ANA KARINA LÓPEZ PULIDO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría del profesor

Ricardo Petit

Caracas, Diciembre del 2.009.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	10
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	13
3.1 Objetivo General	13
3.2 Objetivos Específicos	13
4. MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CLIENTE	14
4.1 Historia de la organización.	15
4.2 Visión.	18
4.3 Misión.	18
4.4 Servicios Ofrecidos por la Organización.	18
4.1 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CONSULTOR	21
4.1.1 Misión.	21
4.1.2 Visión.	21
4.1.3 Valores.	21
5. MARCO CONCEPTUAL	22
5.1 Desarrollo Organizacional	22
5.2 Clima Organizacional	29
5.2.1 Definiciones:	29
5.2.2 Coincidencias y Diferencias:	36
5.2.3 Elementos y Características:	38
5.2.4 Importancia de Estudiar el Clima Organizacional:	41
5.2.5 Enfoques del Clima Organizacional:	41
5.2.6 La Medición del Clima Organizacional:	43
5.2.6.1 Clima Organizacional y Jerarquía.	46
5.2.6.2 Clima Organizacional y Conflicto, Estrés o Insatisfacción.	47
5.2.6.3 Clima Organizacional y Responsabilidad.	48
5.2.6.4 Clima Organizacional y Remuneración y Recompensa.	48
5.2.7 Investigaciones del Clima Organizacional:	50
5.2.7.1 Deteniendo el “apaga fuegos”.	51
5.2.7.2 Cómo hacer que las diferencias importen.	53
5.2.8 Investigación relacionada con el tema de Clima Organizacional e innovación.	55
6. METODOLOGÍA	58
6.1 Tipo de Intervención.	58
6.2 Tipo de Investigación	58
6.3 Estrategia de Investigación	59
6.4 Diseño de Investigación	59
6.5 Población y Muestra.	59
6.5.1 Análisis de Resultados	59
6.6 Factibilidad	61
6.7 Estructura de la intervención	61
6.8 Resultados Esperados	62
6.9 Cronograma de Ejecución	63
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	64
7.1 Variables de Clima Organizacional	64
7.2 Variable de Clima Organizacional: Identificación.	64
7.2.1 Identificación y Antigüedad en la Fundación.	65
7.2.1.1 Identificación (Ítem 14) y Antigüedad en la Fundación.	65
7.3 Variable de Clima Organizacional: Relaciones.	66
7.3.1 Relaciones y Antigüedad en la Fundación.	66

7.3.2 Relaciones y Equipo de Trabajo.....	67
7.3.1.1 Relaciones (Ítem 7) y Antigüedad en la Fundación.....	67
7.3.2.1 Relaciones (Ítem 7) y Equipo de Trabajo.....	68
7.3.1.2 Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación.....	69
7.3.2.2 Relaciones (Ítem 15) y Equipo de Trabajo.....	69
7.3.1.3 Relaciones (Ítem 36) y Antigüedad en la Fundación.....	70
7.3.2.3 Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo.....	70
7.4 Variable de Clima Organizacional: Comunicación.....	71
7.4.1 Comunicación y Antigüedad en la Fundación.....	72
7.4.2 Comunicación y Equipo de Trabajo.....	72
7.4.1.1 Comunicación (Ítem 8) y Antigüedad en la Fundación.....	73
7.4.2.1 Comunicación (Ítem 8) y Equipo de Trabajo.....	73
7.4.1.2 Comunicación (Ítem 37) y Antigüedad en la Fundación.....	74
7.4.2.2 Comunicación (Ítem 37) y Equipo de Trabajo.....	74
7.5 Variable de Clima Organizacional: Responsabilidad.....	75
7.5.1 Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación.....	76
7.5.2 Responsabilidad y Equipo de Trabajo.....	76
7.5.1.1 Responsabilidad (Ítem 21) y Antigüedad en la Fundación.....	77
7.5.2.1 Responsabilidad (Ítem 21) y Equipo de Trabajo.....	78
7.5.1.2 Responsabilidad (Ítem 35) y Antigüedad en la Fundación.....	78
7.5.2.2 Responsabilidad (Ítem 35) y Equipo de Trabajo.....	79
7.5.1.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación.....	79
7.5.2.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Equipo de Trabajo.....	80
7.6 Variable de Clima Organizacional: Liderazgo.....	80
7.6.1 Liderazgo y Antigüedad en la Fundación.....	81
7.6.2 Liderazgo y Equipo de Trabajo.....	82
7.6.1.1 Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación.....	82
7.6.2.1 Liderazgo (Ítem 20) y Equipo de Trabajo.....	83
7.6.1.2 Liderazgo (Ítem 28) y Antigüedad en la Fundación.....	83
7.6.2.2 Liderazgo (Ítem 28) y Equipo de Trabajo.....	84
7.7 Variable de Clima Organizacional: Dimensión y Estructura de la Organización.....	84
7.7.1 Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación.....	85
7.7.2 Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo.....	86
7.7.1.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Antigüedad en la Fundación.....	86
7.7.2.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Equipo de Trabajo.....	87
7.7.1.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Antigüedad en la Fundación.....	88
7.7.2.2 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo.....	88
7.8 Variable de Clima Organizacional: Ergonomía.....	89
7.8.1 Ergonomía y Antigüedad en la Fundación.....	89
7.8.2 Ergonomía y Equipo de Trabajo.....	90
7.8.1.1 Ergonomía (Ítem 27) y Antigüedad en la Fundación.....	91
7.8.2.1 Ergonomía (Ítem 27) y Equipo de Trabajo.....	91
7.8.1.2 Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación.....	92
7.8.2.2 Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo.....	92
7.9 Variable de Clima Organizacional: Estándares.....	93
7.9.1 Estándares y Antigüedad en la Fundación.....	93
7.9.2 Estándares y Equipo de Trabajo.....	94
7.9.1.1 Estándares (Ítem 18) y Antigüedad en la Fundación.....	94
7.9.2.1 Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo.....	95
7.10 Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa.....	96
7.10.1 Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación.....	96

7.10.2 Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo	97
7.10.1.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Antigüedad en la Fundación	97
7.10.2.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo	98
8. INTERVENCIÓN.	99
8.1 TALLER SOMOS LUZ Y VIDA.	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFIA	131

RESUMEN

El proceso de intervención organizacional aquí descrito, sigue los principios básicos de la consultoría de procesos y fue especialmente diseñado para la FUNDACION LUZ Y VIDA, que es una institución privada sin fines de lucro, que surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia.

Se consideraron para su formulación, en un contacto inicial con el sistema cliente por medio de una entrevista semiestructura utilizando el modelo de los sistemas abiertos (Likert, ob. cit., Brunet, 1987) que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Como segundo método de obtención de información del clima organizacional se llevó a cabo la aplicación de una encuesta de clima organizacional, centrando la atención en variables como: Comunicación, Dimensión y Estructura de la Organización, Estándares, Ergonomía, Identificación, Liderazgo, Relaciones, Remuneración y Recompensa, y finalmente Responsabilidad.

Durante el proceso de intervención organizacional, se utilizó el enfoque de aprendizaje vivencial o experiencial; a fin de generar a través de las experiencias el aprendizaje necesario para la generación del cambio y por consiguiente el mejoramiento de la organización.

Como resultado relevante, cabe destacar que se identificó que las variables de Identificación, Relaciones y Comunicación, son mejor calificadas que el resto de las variables medidas y constituyen Fortalezas de LUZ Y VIDA. Por el contrario las variables de Responsabilidad, Liderazgo, Dimensión y estructura de la organización, Ergonomía, Estándares, y finalmente Remuneración y Recompensa fueron ubicadas en la categoría de respuesta de Frecuentemente y son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION. Este es el insumo, para diseñar acciones y las herramientas que atiendan a las necesidades reales y actuales, que le permitirán planificar cada uno de los pasos que deben seguir para garantizar su supervivencia y rentabilidad.

INTRODUCCIÓN

La propuesta de intervención organizacional aquí presentada, fue concebida especialmente para la FUNDACION LUZ Y VIDA. Esta se encuentra constituida, por una serie de actividades estructuradas bajo el enfoque sistémico, que considera diferentes aspectos tales como: Los grupos o individuos, las relaciones externas que mantiene la organización, el manejo del conflicto, y las prácticas de recursos humanos. El proceso de intervención organizacional, a través de estrategias de aprendizaje, busca como principal objetivo el mejoramiento de la organización o del sistema visto de forma integral (como un todo), es decir holísticamente.

El punto de partida para el diseño del trabajo aquí presentado, fue el proceso de diagnóstico organizacional que se llevó a cabo, en la empresa-cliente, el cual tuvo como principal fuente de recolección de información un estudio de clima organizacional. Es importante destacar que fue la Consultoría de Procesos, la metodología utilizada durante el ciclo de diagnóstico e intervención organizacional, resaltando así, la participación activa de la empresa-cliente tanto en el diagnóstico como en la fase posterior de intervención organizacional. Igualmente, el consultor consideró diferentes enfoques teóricos del Desarrollo Organizacional, teoría de sistemas, principios de planificación estratégica, y metodología para el aprendizaje de adultos en la formulación de la propuesta de intervención organizacional y en su subsiguiente implementación.

El siguiente trabajo tiene por finalidad presentar la síntesis de un proyecto de intervención desarrollado en la dinámica de una empresa sin fines de lucro llamada FUNDACIÓN LUZ Y VIDA, con el fin de abordar aquellos aspectos susceptibles de mejora que fueron identificados, en el diagnóstico a partir, en primer lugar de la entrevista efectuada bajo en el enfoque del modelo de los sistemas abiertos así como también del diseño, aplicación y análisis de los resultados de una encuesta de clima organizacional.

Este proyecto de intervención, partiendo de la etapa preliminar y necesaria de un diagnóstico organizacional, destinada a conocer la dinámica de la empresa y las percepciones de los miembros de la FUNDACION que desempeñan labor social, acerca de los diferentes aspectos analizados en la encuesta de clima, permitirá, en consecuencia, precisar algunas fortalezas organizacionales actuales, que al ser

reforzadas en el tiempo darán paso a los indicadores de una propia cultura e identidad organizacional.

Así mismo determinará algunos elementos que no siendo evaluados ni percibidos tan positivamente por los trabajadores, deberán ser atendidos, de manera prioritaria, por los líderes de la empresa para optimizar su desenvolvimiento en el día a día, a través de planes de acción y compromisos de trabajo, favoreciéndose un espacio para el planteamiento de constantes retos y un ambiente que propicie el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo personal y profesional.

Durante el proceso de intervención organizacional, se desarrolló un taller vivencial, orientado a propiciar el cambio dentro de la empresa-cliente, abordando las debilidades encontradas en la fase diagnóstica a través de actividades que involucrarán a todos los miembros de la empresa, fomentando, con las mismas, la participación y compromiso de los empleados, consolidando así la estrategia empresarial con el equipo el trabajo. Asimismo es importante destacar que las mencionadas actividades, responderán a necesidades reales en la empresa-cliente, que requerían atención; evidenciándose así la importancia de las prácticas del Desarrollo Organizacional y su metodología de trabajo, en el mejoramiento de la dinámica funcionamiento de la empresa-cliente (aumento de la eficiencia y efectividad organizacional).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siguiente trabajo tiene por finalidad presentar la síntesis de un proyecto de intervención desarrollado en la dinámica de una empresa sin fines de lucro y con labor social llamada LUZ Y VIDA, que funciona desde hace 14 años como iniciativa de las comunidades populares de Petare.

Con miras a buscar su desarrollo como FUNDACIÓN, en la intervención fueron abordados aquellos aspectos susceptibles de mejora identificados, a partir de la realización de un diagnóstico organizacional, gracias al diseño y aplicación de una encuesta de clima organizacional y a la tabulación, interpretación y análisis de sus respectivos resultados.

Como es bien sabido todo proceso que tenga como intención fomentar e impulsar un cambio en una organización en este caso una FUNDACION sin fines de lucro, para prepararla a ser más exitosa, lleva consigo la ardua labor de evaluar, primero que nada, su situación actual, a través de un diagnóstico organizacional, tanto desde la óptica de su propio e intrínseco funcionamiento, como desde la óptica y percepción que tienen sus miembros.

En este mismo orden de ideas, se obtiene un panorama amplio y veraz acerca de los elementos que representan las fortalezas de la empresa, así como de aquellos que, por el contrario, requieren de una revisión, reorganización y redefinición de cómo será en adelante su funcionamiento, ya que en su condición actual no se traducen en una virtud organizacional, siendo en su lugar aspectos que, lejos de ello, deben ser mejorados a fin de mejorar su funcionamiento y pueda ofrecer respuestas rápidas y oportunas a sus clientes y a la comunidad.

Las actividades de diagnóstico son básicas para todo esfuerzo orientado a alcanzar una meta en materia de desarrollo organizacional que busque como fin ulterior, facilitar un proceso de cambio de un sistema. En el caso del trabajo de consultoría que aquí se expone, se trata de generar un cambio desde el punto de vista humano – social, y transformar a la empresa cliente: FUNDACION LUZ Y VIDA actual a la que se debería ser. En este mismo orden de ideas, por medio del proceso del diagnóstico que nos suministró un conjunto de percepciones acerca del funcionamiento y la dinámica interna de la FUNDACIÓN LUZ Y VIDA, que nos

permitió identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, a fin de proporcionar en primer lugar un feedback de los resultados obtenidos, y desarrollar una experiencia vivencial con compromisos de trabajo orientados a cubrir las brechas existentes al momento del estudio.

Este proyecto de intervención, partiendo de la etapa preliminar y necesaria de un diagnóstico organizacional, destinada a conocer la dinámica de la empresa y las percepciones, sentimientos y opiniones de los trabajadores, acerca de los diferentes aspectos que conforman a la FUNDACION, a través de la aplicación de una encuesta de clima, permitió, en consecuencia, precisar algunas fortalezas organizacionales actuales, que al ser reforzadas en el tiempo darán paso a los indicadores de una propia cultura e identidad organizacional; así mismo determinará algunos elementos que no siendo evaluados ni percibidos tan positivamente por sus integrantes, deberán ser atendidos, de manera prioritaria, por los líderes de la FUNDACIÓN para optimizar su desenvolvimiento en el día a día.

Se establecieron planes de acción y estrategias, que propicien un espacio para el planteamiento de constantes retos, procurándose un ambiente que promueva el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo, brindando una oportunidad para el crecimiento personal y profesional, y, finalmente, convirtiéndose en una herramienta para construir y asentar el alto desempeño, la autodirección, la profesionalización y la calidad tanto del personal que labora, como de los servicios ofrecidos a la sociedad.

Facilitar un espacio para la reflexión y establecimiento de compromisos de trabajo participativos en los equipos de trabajo de los diferentes programas, (administrativo, defensoría, docentes y madres cuidadoras), en las variables de medidas en clima organizacional que constituyen elementos a desarrollar y que fueron ubicadas en la categoría de respuesta de Frecuentemente en el cuestionario aplicado como lo son: Responsabilidad, Liderazgo, Dimensión y estructura de la organización, Estándares y Remuneración.

¿Que herramientas y actividades son propicias para mejorar el clima organizacional de LUZ Y VIDA en los siguientes aspectos: Responsabilidad, Liderazgo, Dimensión y estructura de la organización, Ergonomía, Estándares, y Remuneración y Recompensa?

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Las acciones dentro del proceso de intervención están enmarcadas dentro del desarrollo organizacional (DO), centrándose en los valores, actitudes y relaciones, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas de la organización, es lógico observar que tanto los elementos que constituyen la parte “dura” (estructura, valores, normas y procedimientos, lineamientos y políticas, organización del trabajo y objetivos y metas estratégicas) y “blanda” (la gente) de la fundación, como aquellos que surgen a partir de la sinergia y coexistencia generada entre ambas (relaciones y clima), fueron objeto de estudio y análisis del presente trabajo.

También son cruciales y jugaron un papel muy importante las percepciones que ambas categorías señaladas despiertan en su personal, iniciándose así un proceso de análisis, evaluación y reflexión (diagnóstico) de dichos elementos, con el fin de identificar aquellos que se han convertido, a lo largo del tiempo, en las fortalezas de la organización, como aquellos que deben mejorar, a través de un proceso de cambio planeado en el cual se diseñen, coordinen, organicen planes de acción concretos y enfáticos que sean capaces de tocar desde los valores, creencias y comportamientos de la gente, hasta la propia personalidad de la empresa y el norte hacia el cual pretende llegar.

Es por ello que todo proceso de cambio planificado, bajo la óptica antes descrita, deberá comenzar por una revisión de la situación actual de la empresa, tanto de la real, como de la percibida por sus miembros, jugando un papel muy importante tanto los elementos formalmente instaurados para y por el día a día, como de los informales para el mantenimiento y adaptabilidad de la empresa, ya que a partir de este momento es que la organización pondrá en tela de juicio y examinará la efectividad, eficiencia, éxito y razón de ser de sus procesos, procedimientos, funciones, estructura, organización y hasta su propia visión, misión y valores, quizás porque ha crecido tan vertiginosa y desproporcionadamente que no ha tenido siquiera el tiempo para concientizarlo o porque el entorno y la globalización le han exigido replantear su norte.

Lo que se describió en el párrafo anterior, no es más que los pasos que constituyen un proceso formal de consultoría, siendo la fase de intervención la más vital y crítica del mismo, ya que constituye el momento en el cual la planificación y

programación se apodera de la práctica, poniéndose en marcha las acciones y planes diseñados por el mutuo consenso de la organización y el consultor, en base a los requerimientos del primero, desde el mismo momento en que la empresa percibe la necesidad de cambio cuando examina su rutina y forma de funcionar, cuando consulta a sus trabajadores y se da cuenta de que no está alcanzando los objetivos propuestos, ni los resultados planteados en función de la visión, misión, valores y de la esencia propia del negocio que lo ocupa.

La intervención es la aplicación de la teoría, es la materialización del compromiso por ser mejores porque parte de la identificación de los obstáculos y desajustes que no permiten a la empresa ser exitosa, para emprender e implantar un conjunto de acciones y tomar decisiones que conlleven a convertirla, casi, en una nueva organización, sólida, firme y preparada para el cambio y, en consecuencia, un futuro mejor y distinto.

Por lo antes expuesto se deja entre ver la importancia que tiene una intervención dentro de la dinámica de una organización, ya que permite “sanar” su funcionamiento y mejorar su estado, gracias a la “acción” prolongada de un tratamiento diseñado y planificado especialmente para su necesidad, el cual permitirá regenerarla y cambiarla, sintiéndose mejor con ella misma y ofreciendo una mejor condición y espacio para los que se relacionen y formen parte de ella, de allí la importancia de propiciar un proceso de intervención organizacional.

A partir de este momento, LUZ Y VIDA toma conciencia de su necesidad de cambio, de ajuste, de actualización y redefinición de cara a una empresa mucho más versátil, amplia, competitiva y grande.

Para lograr un cambio en la organización, se requirió recopilar organizadamente datos válidos y amplios del sistema, por lo que como se ha dicho antes, el primer paso fue hacer un diagnóstico organizacional para luego definir la estrategia de intervención, en función de los resultados del diagnóstico practicado, la cual se presenta como una solución a ciertos problemas del cliente, contribuyendo así con su desarrollo y bienestar.

El diagnóstico del ambiente laboral pone de manifiesto las áreas de mejora de la empresa en los aspectos humanos sociales para luego resolverlas mediante las intervenciones que se planifiquen a raíz de ese análisis y lograr así la organización

que se desea. Este descubrimiento de nuevas oportunidades de mejora permitirá al cliente revelar nuevas formas de ver la organización, ayudando a los directores y al personal en general, a aprender de su propia experiencia, a través de la consultoría practicada en este trabajo.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

Diseñar herramientas y actividades que permitan mejorar el clima organizacional de LUZ Y VIDA en los siguientes aspectos: Responsabilidad, Liderazgo, Dimensión y estructura de la organización, Ergonomía, Estándares y Remuneración.

3.2 Objetivos Específicos

- ❖ Exponer al sistema cliente las fortalezas identificadas y detectadas en el diagnóstico organizacional, para ayudarlos a focalizar decisiones, acciones y políticas que contribuya al reforzamiento y cultivo de las mismas.
- ❖ Diseñar, planificar, y coordinar, conjuntamente con el sistema cliente, una serie de acciones destinadas a abordar y tratar los temas que, a partir de los resultados obtenidos por el diagnóstico organizacional, compartidos y validados, se han logrado identificar como oportunidades de mejora.
- ❖ Facilitar herramientas y acciones que contribuyan a mejorar el clima y el desempeño organizacional.

4. MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CLIENTE

En la entrevista inicial sostenida con el sistema cliente, se observa acuerdo entre los entrevistados, que una de las principales fortalezas de la FUNDACION es que esta compuesta por profesionales con trayectoria y experiencia de trabajo con la infancia, es un equipo multidisciplinario, mística en esa área, servicio publico (que los diferencia del gubernamental), experiencia y formación en el área.

Un recurso humano que se caracteriza por ser seguro, estable y voluntario, saben identificar cual es el problema, aportan soluciones y apoyo a la comunidad de Petare, llevan a cabo diferentes programas de desarrollo social, capacitación e inserción en el sistema educativo formal de la población infantil de su comunidad, cuidado materno, talleres de salud y formación educativa, establecen convenios con organizaciones privadas y publicas, la organización y control de proyectos, la cantidad de recursos humanos y financieros necesarios.

También se señalaron que los principales indicadores que tienen es el avance y cumplimiento de los proyectos, así como el censo de los infantes: composición del hogar, cuantos tienen madres y padres, peso, tamaño, medición cefálica, nutrición, cuantos están escolarizados, entre otros aspectos, sin embargo resaltan que no se ha hecho medición alguna internamente a nivel de sus empleados.

En fin LUZ Y VIDA, son los pioneros en el municipio sucre de la defensoría del niño y adolescente. Las prioridades de LUZ Y VIDA es la atención integral a los niños, alimentación, educación, casa, en fin restituir esos derechos.

Se señala como uno de los aspectos a mejorar son los recursos económicos, la falta de estabilidad en el personal por los sueldos, y que es difícil mantener al personal bajo estas condiciones, así como también la falta de apoyo de organismos competentes en infancia, programas alternativos, coordinación de acciones para la atención integral a los casos.

En líneas generales los entrevistados coincidieron que para este tipo de organizaciones no existen competidores potenciales y que no reciben apoyo por parte de entes gubernamentales. “No se puede pensar en un competidor potencial cuando se habla de organizaciones orientadas al bienestar social. Se puede citar a la Defensoría del Materno Infantil y defensorías que puede haber en municipio, Huellas

del Futuro y Alcaldía. Sin embargo no existe apoyo de la alcaldía ni de organizaciones gubernamentales para la formación de defensores y consejeros.”

La toma de decisiones es centralizada en la Directora de la FUNDACION y cuando ella no esta, se toman en equipo en donde recae la responsabilidad. El problema se presenta con respecto a la junta directiva que esta conformada por personas fundadoras de las comunidades organizadas en Petare que adoptan una postura distante en aspectos que competen al funcionamiento cotidiano de la FUNDACION, y no asisten a las asambleas generales, no reciben pero tampoco aportan beneficios económicos a Luz y Vida. Puede haber conflicto con la asamblea de miembros que ven que Luz y Vida ya no es la que ellos esperaban o como funcionaba en el principio.

Las entrevistas previas dan luces sobre como las personas piensan, sienten y actúan dentro de la FUNDACIÓN, lo anteriormente descrito fue una síntesis de los aspectos mas importantes a la luz del modelo de los “sistemas abiertos” propuesto French y Bell, y los problemas presentes en el estado actual de LUZ Y VIDA los podemos resumir de la siguiente manera:

- ❖ Falta de apoyo por parte del sector público en dotación de recursos.
- ❖ Intereses encontrados entre Fundadores (Junta Directiva) y nuevos miembros.
- ❖ Diferenciación en el desempeño del voluntariado profesional y el no profesional (para ser formado por Luz y Vida)
- ❖ Dualidad de roles entre el voluntariado dedicado a la búsqueda de Fondos y el trabajo en los diferentes programas de la Fundación.
- ❖ Hace falta una redefinición organizacional, hay que constituir tres organizaciones diferentes: **multihogares** (niños de 0 a 6 años), **escuelas alternativas** para niños no escolarizados y la **defensoría, capacitación y prevención**.
- ❖ Falta de Medición de la Identidad organizacional del voluntariado (Personal docente)
- ❖ Distanciamiento entre los grupos de trabajo (administrativo y el voluntariado encargado del trabajo en los diferentes programas de la Fundación.

4.1 Historia de la organización.

Los miembros de la Fundación Luz y Vida, reconstruyendo el proceso vivido en la organización, han identificado tres etapas desde su creación:

• ETAPA PRE-INSTITUCIONAL (1989-1994)

Las raíces de la Organización, se encuentran en el trabajo pastoral que se desarrolló en la Parroquia Corazón de Jesús, ubicada en las Vegas de Petare, impulsado por el carisma y liderazgo del Padre Matías Camuña, persona muy comprometida con el bienestar de la comunidad. Fundamentalmente, la iniciativa de organización surge después del recordado Caracazo del año 1.989, al quedar evidenciado un problema que palpitaba con mucha fuerza en aquel entonces: la violencia juvenil. El trabajo del padre Camuña se centró en la idea de rescatar a los jóvenes que se encontraban inmersos en el mundo de la delincuencia. Su intención era estimularlos a estudiar, aprender un oficio e incentivar el compromiso con la comunidad. Durante su experiencia se da cuenta que era necesario rescatar a los jóvenes a temprana edad, pues, mientras más tiempo pasaban dentro de ese mundo mayor resultaba la dificultad de incentivarlos a salir. A partir de allí surge una primera visión de la Organización Luz y Vida: atender a niños y adolescentes excluidos del sistema formal de educación. Se desprende, a su vez, la necesidad de buscar las razones por las cuales los niños no ingresaban al sistema formal de educación, a los fines de definir soluciones concretas a tal problema, tratándolo desde su raíz. Entre las causas identificadas resalta la falta de documentación legal de tales niños. Una mayoría se trataba de hijos de extranjeros residenciados de forma ilegal dentro del país, problemática que se tornaba más compleja ante la falta de mecanismos legales para identificar al niño después de cumplidos los doce años de edad. A pesar de tal limitante, la falta de documentación de niños y adolescentes es un problema que exige ser atendido. En tal sentido, la Organización Luz y Vida planifica acciones orientadas a buscar soluciones. Como primer paso, busca el apoyo de instituciones asociadas al problema, entre ellos el Instituto Nacional del Menor (INAM), la Dirección de Identificación y Extranjería (DIEX) y la Prefectura de Petare. Una vez concertado dicho apoyo institucional, se organiza una primera Jornada de Identificación en el Estadio de Palo Verde, a la cual se convoca a todas las comunidades adyacentes al sector. En esa ocasión, se logró otorgar documentos de identidad a setecientos niños y adolescentes aproximadamente, pero a saber las cifras aún eran indeterminables; el problema de niños sin documentos presentaba una dimensión ignorada por los organismos competentes, motivo por el cual nadie en el país se había preocupado por darle solución. A partir de esta experiencia, la Organización Luz y Vida comienza a definir con mayor

precisión lo que será su labor dentro de las comunidades de Petare: Su lucha se centrará en la atención a la Infancia y la Familia.

• PRIMERA ETAPA INSTITUCIONAL (1994-2000)

La dinámica de crecimiento del voluntariado y de la experiencia acumulada por la Organización, puso de manifiesto la necesidad de crear una estructura organizativa de carácter formal, orientada a fortalecer la labor comunitaria y a generar mayores impactos dentro y fuera de las comunidades populares de Petare. En el año 1994, las organizaciones sociales del gobierno, entre ellas el Ministerio de la Familia, realizan una convocatoria a los grupos organizados de la sociedad para realizar programas conjuntos de política social. Esto representa una oportunidad para la constitución formal de la organización, asumiendo la defensa de los derechos de la infancia y la familia como razón de ser de la institución. De acuerdo con ello, se crea en 1994 la Asociación Civil Luz y Vida, conformada por delegados comunitarios de Petare. Se presentan los primeros proyectos ante las entidades públicas, los cuales tenían dos sentidos fundamentales: por una parte, la creación de escuelas comunitarias para niños excluidos del sistema formal de educación y por otra, la creación de Multihogares que funcionarían como centros de cuidado infantil para el apoyo de madres trabajadoras. Por muchos años, la Asociación Civil Luz y Vida focaliza sus acciones en estos dos proyectos. Para su financiamiento, durante ese período, suscribieron convenios con el Ministerio de Educación, el Ministerio de la Familia, el Banco del Libro y el Gobierno de Canarias.

En el año 2000, se realiza un cambio de estatuto y la Asociación Civil Luz y Vida pasa a constituirse en una Fundación.

• SEGUNDA ETAPA INSTITUCIONAL (A PARTIR DE 2000)

Con esta nueva figura jurídica, la Fundación Luz y Vida centra sus esfuerzos en expandir las Escuelas y los Multihogares dentro de la Parroquia de Petare. Logra la creación de cuatro Escuelas, una Biblioteca, un Salón de Computación y la expansión de la acción hacia las comunidades Vista Hermosa parte Alta, Vista Hermosa parte Baja y Barrio Bolívar. De igual modo, crea dos multihogares de cuidado diario, uno llamado “El Colibrí” en la comunidad Vista Hermosa, parte Baja y otro llamado “Los Grillitos” en la comunidad Julián Blanco.

4.2 Visión.

La Fundación Luz y Vida pretende convertirse en:

1. Una instancia promotora de una cultura respetuosa y garantice de los derechos humanos de la infancia, y de la participación y corresponsabilidad de las familias y las comunidades populares en la protección integral de los niños y adolescentes.

2. Una instancia de acompañamiento de las comunidades de Petare y de sus expresiones organizativas en los procesos que emprenden para la identificación de sus necesidades, búsqueda de soluciones que lleven a transformar la realidad que les afecta.

3. Una instancia articuladora de dinámicas de desarrollo local, que promueve la reunión de voluntades de los diferentes actores sociales, con el objeto de incrementar la legitimidad y la representatividad de los actores sociales.

4.3 Misión.

Es una institución privada sin fines de lucro, que surge en 1994 de la movilización de distintos grupos populares que se organizan en Petare Norte para realizar programas y acciones destinadas al logro de la justicia social y a promover la participación comunitaria para la defensa y protección de los derechos humanos de la infancia y la familia.

4.4 Servicios Ofrecidos por la Organización.

Defensoría del Niño y del Adolescente

La Defensoría del Niño y del Adolescente es un órgano integrante del Sistema de Protección Integral que establece la Ley Orgánica para la Protección del Niño y del Adolescente (LOPNA).

Es un servicio destinado a promover, defender y restituir los derechos de los niños, niñas y adolescentes, mediante actividades educativas, de orientación y conciliación, que permite resolver problemas de obligación alimentaria, régimen de visitas, identidad, educación, entre otras situaciones.

Fortalecimiento del Grupo Familiar

Este servicio busca promover el desarrollo psicológico, emocional, de actitudes y vínculos en los miembros de las familias atendidas, para la vida en común y el pleno

ejercicio de su función afectiva y protectora, en un clima de respeto a los derechos humanos, cooperativo y solidario que les permita el desarrollo como ciudadanos a cada uno de sus miembros y en especial a los niños, niñas y adolescentes.

Prevención del Consumo de Drogas

Este programa busca prevenir, orientar y tratar los problemas relacionados con el uso y abuso de sustancias psicotrópicas a través de la formación, protección de niños, niñas y adolescentes víctimas de amenaza o violación de sus derechos y la atención directa en el Servicio ambulatorio a niños, niñas, adolescentes y familiares afectados por problemas de consumo de drogas.

Integración Educativa de Niños, Niñas y Adolescentes

El Programa de Integración Educativa busca la incorporación de Niños, Niñas y Adolescentes no escolarizados al sistema educativo formal de educación; para ello hemos creado, en espacios comunitarios, veinticuatro (24) aulas comunitarias de integración escolar en once (11) barrios de Petare desde donde atendemos anualmente alrededor de 500 alumnos para nivelarlos y proceder a gestionar la incorporación en los colegios inscritos en el Ministerio de Educación.

Hogares de Atención Integral

Es un servicio creado para la atención de niños entre 0 y 6 años, hijos de madres trabajadoras y jefas de hogar. Se brinda atención integral desde las 6 a.m. hasta las 6 p.m., incorporando el componente pedagógico de educación inicial para los niños entre 4 y 6 años.

Participación Comunitaria para la protección de la Infancia

La Fundación Luz y Vida apoya en la promoción de la organización social y la participación comunitaria en más de 11 barrios del norte de la Parroquia Petare, en la lucha contra la exclusión social de no menos de 4.279 niños y niñas y para la defensa de los derechos de los niños y adolescentes, tomando parte activa en la organización del Foro Propio de la Sociedad.

Capacitación y Formación

Capacitación, Promoción y Formación sobre los Derechos Humanos de la Infancia: Talleres, jornadas y otros eventos formativos destinados a desarrollar capacidades y conocimientos en vecinos de las comunidades y funcionarios o responsables de programas públicos que aseguren el bienestar y desarrollo infantil.

Formación Universitaria:

Formación de Licenciados en Educación del ensayo de formación comunitaria establecido en convenio con la Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Cumplimiento de prácticas profesionales de estudiantes de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Central de Venezuela.

Servicio Social Comunitario con los estudiantes de la Universidad Metropolitana

Formación de Maestros de Educación Inicial para las madres cuidadoras de los Hogares de Atención Integral con la Universidad "José María Vargas".

Educación para la Salud

Promoción de la participación de organizaciones comunitarias, familias, comunidades educativas, asociaciones y grupos de niños, niñas y adolescentes, en el conocimiento y realización de acciones orientadas a la promoción y defensa de la salud individual, familiar y comunitaria.

Investigaciones Sociales y Educativas

Planificación, desarrollo y sistematización de experiencias de Investigación Acción Participativa con las comunidades de Petare, orientadas a la organización comunitaria para la protección de la infancia y la familia.

4.1 MARCO ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA CONSULTOR

Innova Consultores es creada en el 2008, por un grupo de emprendedores interesados en ofrecer soluciones novedosas en el área de consultoría.

4.1.1 Misión.

Innova es una iniciativa estructural de la UCAB, dirigida por profesionales innovadores y altamente calificados en herramientas de desarrollo organizacional, orientados a ayudar a las organizaciones Venezolanas a transformar sus estrategias en realidad.

4.1.2 Visión.

Ser una empresa líder a nivel nacional por la calidad y confiabilidad de los servicios de consultoría ofrecidos a nuestros clientes .

4.1.3 Valores.

- ❖ Innovación
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Ética
- ❖ Servicio al cliente

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes y relaciones, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas de la organización.

Una de las maneras de practicar el DO es a través de la consultoría, la cual suele considerarse como un proceso que permite y conlleva a establecer una relación formal e institucional de ayuda entre personas que tratan de solventar un problema y otras que buscan y pretenden desarrollar un plan o empresa. Steele (c.p. Organización Internacional del Trabajo [OIT] ,1994. p, 3), por su parte, define a la consultoría como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor *no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma*, sino que ayuda a los que lo son”.

De acuerdo a OIT (2001) la consultoría tiene por finalidad aumentar el valor de la organización cliente por cuanto debe ayudarlo a alcanzar sus metas empresariales, así por ejemplo, una de las metas de LUZ Y VIDA es llevar a cabo la planificación estratégica, internalizar la visión, misión y valores recientemente formulados así como lograr la calidad total. Para lograr esos resultados es necesario fomentar un clima organizacional adecuado.

En ese sentido, el diagnóstico del ambiente laboral actual pone de manifiesto las áreas de mejora de la empresa en los aspectos humanos sociales para luego resolverlas mediante las intervenciones que se planifiquen a raíz de ese análisis y lograr así la organización que se desea.

Ese descubrimiento de nuevas oportunidades de mejora permitirá revelar nuevas formas de ver la organización. La finalidad es facultar a la empresa aportándole nuevas competencias y ayudando a los directores, gerentes y al personal en general, a aprender de su propia experiencia y por supuesto de la consultoría practicada en este trabajo.

Para lograr este cometido de retroalimentación y aprendizaje, el diagnóstico de Clima Organizacional, se aplicará bajo el enfoque moderno de uso de encuestas, el cual se fundamenta en recopilar de una manera organizada, datos acerca del sistema

mediante el uso de un instrumento de medición que incluye preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados de dicha medición, serán dados a conocer al personal, con el fin de retroalimentar a los individuos que participaron en todos los niveles de la organización, analizar los hallazgos, interpretar su significado y diseñar pasos de acción correctivos para atender las áreas de mejora detectadas.

La realización de estos pasos, sigue una orientación diferente a la manera tradicional, de aplicar las encuestas y permitir la participación de unos pocos: la alta gerencia, dándosele a la información que arroja el diagnóstico un trato bastante confidencial y una connotación privada.

Tal como señalan French y Bell (1995), si se desea que la encuesta tenga utilidad e impacto en la organización, deben ocurrir los siguientes pasos:

1. Los miembros de la organización en el nivel más alto de la jerarquía se involucran en la planificación preliminar. En el caso del proyecto de consultoría que se aborda en este trabajo, se buscó que tanto el Presidente, quien es además socio de LUZ Y VIDA así como el Contralor Interno de la empresa participaran en la planificación del proyecto e inclusive en la revisión de cada uno de los ítems del instrumento de Clima Organizacional para validar con ellos la pertinencia de esas preguntas a la cultura de la empresa y a los asuntos estratégicos que fuesen de interés ser indagados en este diagnóstico. Ellos siempre se mantuvieron al tanto de todas las fases del proyecto.

2. Se recopilan datos de todos los miembros de la organización. En este punto, es conveniente señalar que dado el tamaño de la empresa (34 empleados que participaron en la encuesta) se consideró que era una excelente oportunidad para encuestar al 100% del personal y no tomar una muestra. Esto, evidentemente, garantiza la máxima representatividad de los resultados, elimina el error muestral y además es de alto impacto psicológico por cuanto todos los trabajadores sienten que fueron tomados en cuenta para dar su opinión sobre el funcionamiento de LUZ Y VIDA.

3. Los datos se retroalimentan al equipo ejecutivo en el nivel más alto de la empresa y luego hacia abajo, a lo largo de toda la jerarquía, en equipos funcionales.

Para el momento de la realización de esta primera entrega del trabajo de consultoría, el proyecto se encontraba en su fase de recolección de los datos y procesamiento de información, de modo que aún no se había llevado a cabo la retroalimentación de los resultados a la alta jerarquía, prevista para las próximas semanas.

4. De acuerdo a French y Bell, cada uno de los supervisores se reúne con su personal para discutir los datos, analizar los resultados entre todos, elaborar los planes de acción para buscar cambios en las áreas de mejora detectadas. Es recomendable que estas juntas de retroalimentación incluyan a un consultor para que se apoye al superior en esa reunión y le sirva como facilitador.

Este intercambio de información que implica un proceso de consultoría, permite vislumbrar la participación de dos tipos de actores: el consultor y el cliente, siendo el primero interno o externo. En este caso, la autora del presente trabajo, ha tenido la oportunidad de desempeñar ambos roles: el de consultora interna, dado que al inicio de este proceso laboraba en LUZ Y VIDA como Gerente de Recursos Humanos y, posteriormente, como consultora externa, ya que continuó con este proceso desde otra organización.

Esta combinación de roles permitió un enriquecimiento de la consultoría, por cuanto se logró combinar las ventajas y desventajas que ambas perspectivas ofrecen:

a) Como consultor interno:

Ventajas:

- Conoce a fondo la organización.
- Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.
- Está al tanto de cuáles son los problemas urgentes y cuáles son debatibles.
- Está tan capacitado para ofrecer a la empresa los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas:

- No todos lo consideran experto.

- Pueden dominarlo los prejuicios y las subjetividades.
- Puede tener intereses creados.
- Depende del sistema de premios y castigos.
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades.

b) Como consultor externo:

Ventajas:

- Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
- Brinda confianza y objetividad.
- Imparcial.
- Toma mayores riesgos.
- No depende del sistema de premios y castigos del cliente.

Desventajas:

- Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.
- Debe acoplarse con la organización y adaptarse a su realidad. Ese tiempo servirá para conocer los problemas que son urgentes y los que no.
- Dado que es una relación temporal, delimitada por la situación de este trabajo de grado, el papel que desempeñará en la organización es restringido para fines de las operaciones en DO.

La combinación de ambas perspectivas, interna y externa, favorece la intervención ya que del lado de la consultoría externa se cuenta con objetividad y nuevos enfoques, mientras que del lado de la consultoría interna se contribuye con el conocimiento y comprensión de los procedimientos de la organización y la posesión de información clave sobre asuntos importantes.

Fases del Proceso de Consultoría

La consultoría, de acuerdo a OIT (2001) y otros como la OIT (1995) comprende una serie de fases para ser llevada a cabo. Cada una de esas fases será reseñada seguidamente.

1. Iniciación:

Esta fase incluye los contactos iniciales, las conversaciones acerca de lo que el cliente desea lograr y modificar en su organización y como el consultor puede colaborar en eso. La aclaración de los papeles a jugar y la determinación de un plan de actividades basado en un análisis preliminar de los problemas.

Se trata de una fase de planificación y preparatoria. Dependiendo de la calidad conceptual que se realice en esta parte y de las relaciones que se establezcan entre consultor y cliente, el resultado final se espera sea de máxima calidad igualmente.

Estas primeras reuniones deben servir para que el consultor recoja elementos fundamentales que le orienten respecto al cliente, su medio ambiente y los problemas característicos del sector económico al que se dedica la empresa. El consultor debe estimular al cliente a que converse sobre sus dificultades, expectativas, pasando de temas generales a particulares.

Un elemento primordial en esta fase es generar confianza en el cliente y causarle una buena impresión máxime si la persona con la que se reúne el consultor es quien toma la decisión de autorizar la labor de consultoría y quien velará porque se faciliten los recursos necesarios para realizar esa tarea. He aquí el inicio del *contrato psicológico* que puede definirse según la OIT (1995, p. 140) como “un arreglo en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría se complete con éxito”.

De acuerdo a Robbins (1993), el contrato psicológico se trata de un convenio tácito entre las partes que establece cuáles son las expectativas que se tienen mutuamente. La importancia de este contrato psicológico es que regula el comportamiento tanto del cliente como del consultor y es un acuerdo que ni siquiera puede ser sustituido por el documento jurídico más perfecto.

2. Diagnóstico:

El objetivo del diagnóstico es examinar el problema que afronta el cliente de manera detallada y a fondo, dejar al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema y preparar toda la información necesaria para adoptar una

decisión sobre cómo orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. Esta fase comprende la determinación acerca de qué tipo de datos buscar, cuáles se deben omitir, etc. En esta fase, ya con el sólo acopio de los datos el consultor comienza a influir en el sistema cliente.

La etapa del diagnóstico comprende la delimitación del problema, la decisión acerca de cuáles datos recolectar y cómo. En este sentido, hay diversidad de instrumentos desde la simple observación hasta cuestionarios y entrevistas. Luego, sigue la tabulación y clasificación de los datos, su análisis, síntesis y presentación al cliente.

3. Planificación de medidas:

Esta tercera fase tiene por objeto hallar la o las soluciones del problema. OIT (2001) señala que abarca el estudio y evaluación de las diferentes opciones y el diseño de un plan para introducir los cambios que sean menester y la presentación de propuestas al cliente para que tome una decisión.

Es importante que este plan de acción contemple una estrategia para superar la resistencia al cambio y captar apoyo para introducir los cambios previstos.

La OIT (1994) también sostiene que en esta fase se cuente con una participación activa del cliente ya que esto redundará en un compromiso muy necesario cuando llegue el momento de la aplicación y además generará oportunidades de aprendizaje para el cliente que se perderán si el consultor actúa solo. Por otra parte, no se debe emprender un trabajo de diseño y planificación de soluciones si no se está seguro de que el cliente lo conoce plenamente y está de acuerdo con las soluciones que se están estudiando. Este acuerdo se establecerá con más facilidad si se colabora con personas que están en condiciones de averiguar qué aceptará y que podrá aplicar la organización.

4. Aplicación:

Constituye una prueba respecto a la viabilidad y pertinencia de las propuestas de solución elaboradas por el consultor en conjunto con el cliente. Durante la fase de aplicación pueden aparecer nuevos problemas o la resistencia al cambio manifestarse de una manera diferente a la que se había pensado. Esto puede hacer necesario

corregir el plan de acción original, introduciendo algunas mejoras ya adaptaciones, lo cual explica la importancia de hacer seguimiento al plan de acción previsto.

Para ello, el programa de aplicación debe señalar resultados mensurables de tareas y actividades que permitan la supervisión del plan.

La participación del consultor en esta fase de aplicación, se justifica porque da el impulso necesario para que el cliente no abandone en su esfuerzo por implementar los cambios, además que aporta conocimientos técnicos que son muy útiles especialmente para los casos más difíciles. Sin embargo, si el cliente durante las fases de diagnóstico y planificación ha demostrado una clara comprensión del problema y la capacidad de ocuparse de la aplicación sin asistencia, no se requiere del consultor. Evidentemente, para el caso que nos ocupa, la participación del consultor se requiere en esta fase porque ese es el alcance del presente trabajo final de grado que pretende poner de manifiesto los conocimientos adquiridos como consultores durante la especialización de Desarrollo Organizacional.

Uno de los aspectos cruciales a considerar durante la fase de aplicación, es la capacitación y perfeccionamiento del personal del cliente el cual puede lograrse a través de la cooperación directa con el consultor en la solución del problema mediante su participación en actividades más complejas que exijan experiencia, conocimientos técnicos y que fomenten el aprendizaje autodidacta (OIT, 1994) pero también puede lograrse a través de adiestramientos formales.

5. Terminación:

Se ha de poner fin a todo proyecto una vez que su propósito ha alcanzado y que la ayuda del consultor ya no se necesita. En este sentido, la retirada del consultor significa que el trabajo en el que se ha participado ha quedado completado o bien se interrumpirá o continuará pero sin la asistencia del consultor.

Al poner fin al proyecto, la OIT (ob.cit.) sugiere que tanto consultor como cliente deben estar claros respecto a cuál de esas tres razones de culminación se aplican a su caso particular. Esto facilitará el cierre de la relación cliente-consultor.

Durante la fase de terminación, también es indispensable que el cliente realice una evaluación del desempeño del consultor, de los cambios introducidos, el enfoque

escogido, de los resultados alcanzados y de los beneficios obtenidos. Esto implica la presentación de un informe final. Si existe interés en continuar con la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez dados todos estos pasos, el proyecto de consultoría queda terminado de mutuo acuerdo.

5.2 Clima Organizacional

5.2.1 Definiciones:

Tal como señala Kerlinger (1988), un concepto “expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares” (p.30). Así, al hablar o referir el clima organizacional, es necesario destacar que éste es sustentado por diferentes teorías y es visto desde diferentes enfoques. Por ello, el constructo clima organizacional, requiere ser ilustrado tanto en las convergencias de las diversas teorías y enfoques, así como en las diferencias relevantes, para poder tener una idea más exacta de su dimensión. Tal como destaca Guión en 1973 (citado en Álvarez, 1992), “el concepto de clima organizacional es ciertamente controversial” (p.27). Su rol y significado en el contexto organizacional propicia desacuerdos entre quienes deciden estudiarlo y analizarlo.

Dentro de la línea de acción del comportamiento organizacional, se percibe el análisis del clima organizacional como un elemento clave para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización. En tal sentido, para 1955 Cornell (citado en Álvarez, 1992), define al clima organizacional como “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes” (p.27), donde el eje central de su definición lo constituyen las percepciones de los miembros del grupo.

En primera instancia, Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y que su medición permitirá a los gerentes establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional” (p.25). En tal sentido, se aprecia en este concepto de clima organizacional que destacan las terminologías: percepción, ambiente interno,

estrategias y comportamiento organizacional, las cuales guardan una relación estrecha con el interactuar diario y permanente de las organizaciones.

En 1968 Barker (citado en Álvarez, 1992), señala que el medio específico de la organización o ambiente interno, actúa sobre el individuo miembro de esa organización de manera directa, por ello considera a la organización como un sistema social que institucionaliza y refuerza normas y estándares que influyen sobre el comportamiento; por consiguiente, afirma que la percepción que el individuo tiene de la realidad está condicionada por la presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y expectativas del grupo.

Como antecedente a Barker, en 1957 Argyris (ob.cit.), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo. Para 1964, los autores Forehand y Gilmer, señalan al clima organizacional como el ambiente interno o medio específico percibido. Sin embargo, aunque éste se refiere a propiedades y características propias del ambiente de trabajo -bajo su criterio- puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y además, presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

Álvarez (1992), cuando refiere a Sells (1960), señala que éste afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. De igual forma, al referir a McGregor (1960), indica que éste desarrolla –según su propia denominación- “el clima gerencial”, definido “en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia” (p.27). Asimismo, destaca al autor, como un enfatizador del “clima psicológico de la relación”.

Álvarez, manifiesta que Blake y Mouton (1964), contemplan la necesidad de un concepto general de clima organizacional, al mismo tiempo que Forehand y Gilmer (1964), lo definen “como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización” (p.27). Para ellos (Forehand y Gilmer), los observadores de las organizaciones al igual que sus integrantes, perciben de diferentes formas al clima organizacional; en consecuencia, su investigación se enfoca a determinar la multidimensionalidad del

clima y a señalarlo como una característica inherente a toda la organización. Asimismo, logran identificar como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, la estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo.

En 1964 Atkinson (citado en Álvarez, 1992), crea un modelo con el cual explica la “motivación promovida”, como un elemento moldeador del clima organizacional, ya que la explica como un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación. En igual orden de ideas, Álvarez, refiere a McClelland y Atkinson (1968), como promotores de las motivaciones sociales -la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación-, indicando que “son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influyen en su percepción del clima organizacional” (p.28).

Barker (ob.cit.), teoriza la percepción del ambiente interno de la organización o clima organizacional, como de suma influencia al educar los patrones de comportamiento de los individuos. Por ello, afianza su visión de que “la influencia del ambiente interno percibido es tan grande que tiende a sobrepasar muchas diferencias individuales” (p.28); siendo la resultante de esta acción que las personas exhiben patrones de conductas tan regulares y distintos, que se tienden a ver como pertenecientes a esas organizaciones. En este sentido, concluye afirmando “que es mejor hablar de escenarios de conductas para entender el comportamiento en las organizaciones, entendiendo como escenarios de conducta a todo el complejo físico y psicológico con el cual la gente está en constante interacción” (p.28).

Así como, Forehand y Gilmer, tratan al clima organizacional como un conjunto de características de una organización, en 1968 Litwin y Stringer (citado en Álvarez, 1992), definen el clima organizacional “como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización” (p.28); para ellos, esta característica es experimentada por todos los integrantes de la organización, influencia su comportamiento y es descriptible en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución. De igual forma, en 1968 Tagiuri y Litwin (op. cit.), definen el clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización” (p.28), experimentado por sus miembros, influyente en sus conductas y descriptible en término de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.

Pace en 1968 (ob.cit.), entiende el clima organizacional “como un patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente interno de la institución” (p.28), donde éste es percibido por sus miembros de tal manera, que influye directamente en sus actitudes. Para 1972, Campbell y colaboradores (op. Cit), describen el clima organizacional “como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente” (p.28). Según estos autores, el individuo en la organización ve el clima como un conjunto de actividades y expectativas que describen a ésta en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. A criterio de los autores, las percepciones individuales son elementos críticos del clima, pues, son las que gobiernan el comportamiento de sus miembros. En fin, consideran al clima tal cual, como una variable situacional o un efecto principal.

Para 1973 Pritchard y Karasick (ob.cit.), definen el concepto de clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia” (p.28-29). En ellos, aparece como inclusión la expresión “especialmente del comportamiento de la alta gerencia”, la cual le da carta de referencia a la afirmación de cualidad relativamente duradera del ambiente interno. Igualmente, para éstos, esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, por tanto, el conocerla y percibirla les sirve como base para interpretar las situaciones y además, se convierte en una fuente de presión orientadora de las actividades de la organización.

En 1974 Dubrán (ob.cit.), expresa que el clima organizacional es un “término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones” (p.29); en consecuencia –para él-, es la “sensación”, la “personalidad”, el “carácter”, del ambiente interno de la organización.

Asimismo, en 1975 Schneider y Hall (ob.cit.), conciben el clima organizacional “como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo, y que a su vez causan comportamiento” (p.29). Ellos describen el clima organizacional “como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional” (p.29), donde este conjunto de percepciones a su vez, refleja una interacción entre las

características personales y las características de la organización. Por tanto, el individuo en el proceso de percepción del ambiente interno, funge como un procesador de la información que obtiene de los eventos y características de la organización, al igual que de las propiedades y características propias de él, tales como valores o actitudes. Lo importante para el individuo en este orden de ideas, es su propia percepción del ambiente de trabajo o estudio y no cómo otros prefieren describirlo o interpretarlo.

En 1980 Buchanam (ob.cit.), efectúa un recuento histórico de los aportes más significativos al término, teniendo como base la identificación con la atmósfera del grupo o de la organización. Así en 1981 Owens (ob.cit.), indica varios vocablos que se emplean para delimitar el concepto de clima organizacional: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno complejo de una organización. Sin embargo, aclara que el término de clima organizacional se utiliza con mayor frecuencia para referirse “al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre” (p.29).

Para 1984 Gibson y colaboradores (ob.cit.), tratan de sintetizar el concepto de clima organizacional, por lo cual, “lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como característica del ambiente de trabajo” (p.29). Según ellos, “el clima es un concepto compendiado” sencillamente porque está constituido por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización. Es decir, los involucrados consideran el clima de una organización como la percepción que tienen de todas sus partes (el que considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, sus puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional), en consecuencia, el clima organizacional, sería una descripción taquigráfica de la organización, según el involucrado y su posición.

Para Álvarez (1992), los trabajos referidos en los párrafos anteriores, permiten elaborar una serie de conceptos de clima organizacional, que se señalan a continuación:

Cada individuo, en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propias características como preceptor, entre las cuales su

posición es relevante. Por ello, el clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación.

El clima organizacional de una institución está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras; estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización.

El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización; como refleja la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores prevalecientes, puede ser medido operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de los miembros del sistema.

Asimismo, Álvarez, destaca como de suma importancia que no debe confundirse el concepto de clima organizacional -fenómeno subjetivo-, con el concepto de estructura -fenómeno objetivo-; pues tal como señala con base en Payne y Pugh (1976), el clima organizacional refiere principalmente a “las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la Institución en la cual participan” (p.30). Tales respuestas afectivas convertidas en descripciones objetivas del ambiente de trabajo, son el resultado de la interrelación de la estructura organizacional y las metas, las necesidades y las habilidades de los individuos.

En resumen, Álvarez, afirma con relación al “Clima Organizacional”, que son propiedades encontradas en un ambiente de trabajo o de estudio, resultantes amplia y generalmente, de acciones tomadas consciente o inconscientemente en una organización. Puede ser pensado como la personalidad de la organización tal como es vista por sus miembros. Es un concepto perceptual, pero lleva implícito una relación entre características y acciones organizacionales y el clima resultante; por lo cual representa un determinante importante del comportamiento de los miembros. Por otro lado, constituye una base para que los individuos interpreten y entiendan su situación y determinen las relaciones de castigo-recompensa.

De igual forma, señala que las variables que constituyen el constructo clima organizacional pueden ser definidas como las características que distinguen a ese ambiente de trabajo de otro, tal como lo ven los integrantes de la organización. Por tanto, indica con base en Schneider (1975), que el ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad, etc. En consecuencia, cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los participantes tengan de él y sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de ésta. En tal contexto, las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad.

En este orden de ideas, Aguado (2000), indica con relación al clima organizacional, que éste constituye la expresión propia hecha opinión, de los trabajadores y directivos que integran una organización con relación a ella misma; llevando implícita tal opinión, los sentimientos que cada cual se forma acerca de las líneas superiores, de mismo nivel o subordinadas que integran la organización donde interactúa.

En fin, con base en los autores señalados en párrafos anteriores, es posible aproximarse a un constructo del clima organizacional a partir de la premisa que considera al referido fenómeno desde su relación con las percepciones de los individuos y, con los factores del sistema formal e informal, así como, con las consecuencias que éstos a su vez, originan en el comportamiento organizacional. En tal sentido, Goncalves (1997) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

De acuerdo a French y Bell (2001), el Clima Organizacional o Ambiente Laboral es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización. Esa evaluación muchas veces se fundamenta en las prácticas gerenciales, las normas y procedimientos organizacionales, a diferencia de la cultura que se sustenta en valores, normas e hipótesis más profundas.

El clima laboral es el resultado de un conjunto de fuerzas en equilibrio que lo mantienen donde algunas empujan hacia un clima más satisfactorio que otras. Así, de acuerdo a estos autores, el clima organizacional es un punto de equilibrio resultante entre esas fuerzas.

A partir de estos conceptos, se puede concluir que el Clima Organizacional es la percepción que tienen los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo. El concepto de Clima Organizacional fue introducido, por primera vez, en la Psicología Industrial/Organizacional por Gellerman en 1960 (Brunet, 1987), coincidiendo con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1992). Surge en un contexto en el que se hacía necesario, desde una perspectiva holística, abordar fenómenos globales en las organizaciones, pero que también fuese lo suficientemente simple para orientar la intervención en las empresas, tal como lo plantea el Desarrollo Organizacional.

5.2.2 Coincidencias y Diferencias:

Coincidencias:

Según Brunet (1987), la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista, coinciden con relación al clima organizacional en un elemento de base, éste es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. En este orden de ideas, ambas plantean, que es necesario para los individuos obtener información de su medio de trabajo; con la finalidad de conocer los comportamientos requeridos por la organización para alcanzar de esta manera un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Así como, Forehand y Gilmer (1964), señalan que el clima organizacional es multidimensional; Campbell y colaboradores (1970), coinciden en que el clima organizacional es un concepto multidimensional e incorpora dimensiones relativas a la estructura y las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Waters y colaboradores (1974); Owens (1981); Álvarez (1989), coinciden en que el clima organizacional, es concebido como un proceso psicológico en el cual sus variables se consideran como factores causales o influyentes de la actuación y actitudes de los miembros de la organización.

Asimismo, Brookles y Kaplan (1972); Pritchard y Karasick(1973); Kast y Rosenzweig (1973); Downey, Hellriegel y Slocum (1975), afirman que un tipo de clima sólo puede ser eficaz para una situación; que la congruencia entre variables del

participante y el clima organizacional influye en el desempeño y en la satisfacción de la persona; que cuando se cambian las variables de estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa; y, que los gerentes pueden influir en el clima organizacional.

De igual forma, Álvarez (1992), señala que las variables que constituyen el constructo clima organizacional pueden ser definidas como las características que distinguen a ese ambiente de trabajo de otro, tal como lo ven los integrantes de la organización. En consecuencia, refiere a Forehand y Gilmer, 1964; Litwin y Stringer, 1968; Pritchard y Karasick, 1973, cuando expresan que estas variables son manipulables y medibles.

Diferencias:

De acuerdo a Brunet (1987), los investigadores que se desenvuelven en el ámbito del clima organizacional, no han logrado acordar una definición del mismo y tampoco han obtenido un consenso en lo concerniente al papel exacto del clima en el rendimiento organizacional. Por ello, es ineludible señalar que el primer punto de divergencia que existe con relación al clima organizacional, es su propia definición.

Tal como se refiere en el punto de conceptos sobre el clima organizacional, existen variedades de definiciones sobre este aspecto que han sido formuladas por una amplia gama de autores. Sin embargo, Brunet, señala que los investigadores han optado más bien por circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación que a lograr una definición en común.

Según Álvarez (1992), al referir autores como James y Jones, Waters, La Follette y Sims, Muchinsky, Paine y otros, señala que los teóricos e investigadores mantienen serios desacuerdos con respecto al clima organizacional en aspectos tales como: ¿Existe realmente el concepto de clima organizacional?, es decir, ¿Hay un clima organizacional?. ¿Hasta dónde abarca el concepto?, en consecuencia, ¿Cuáles son sus componentes?. ¿El clima organizacional es similar a la satisfacción con el trabajo o el puesto?. ¿El clima organizacional tiene un medio apropiado para medirlo?.

Al recordar a Guión, cuando señala como controversial al concepto de clima organizacional, necesariamente los desacuerdos sobre qué significa y cuál es la naturaleza de su rol, vuelven a surgir; por ello, un mejor entendimiento del mismo

requiere examinar su significado, sus dimensiones más relevantes y cómo se relaciona con otras variables, bien sean de la organización o propias del individuo.

Litwin y Stringer (1968), entienden el concepto del clima organizacional como un concepto molar. Sin embargo, para Hellriegel y Slocum (1974), es un macroconcepto. Asimismo, Johnston (1974), lo considera una derivación de las variables de la personalidad del individuo. Otros autores han concluido que el clima organizacional va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos y se experimenta en muchas unidades estructurales que se encuentran dentro de la organización, con el impacto resultante sobre el desempeño organizacional.

La discusión sobre el clima organizacional es un atributo que depende de la organización propiamente dicha o si por el contrario se deriva de los miembros de la organización, encuentra un nuevo rumbo al ser examinada bajo los enfoques de la teoría de Campo (Lewin, 1936) y de la teoría de la Gestalt (Combs y Snygg, 1959).

Así, Johnston (1976) y Owens (1981), concluyen que el clima organizacional es un atributo que compete por igual al individuo y a la organización, y por consiguiente, no es exclusivo de uno o de otro, sino de ambos. El admitir que el clima organizacional es un atributo organizacional objetivo, permite concebirlo como un fenómeno exclusivamente organizacional; al considerarlo como un atributo ideosincrático de percepción individual, se excluye el enfoque antes presentado.

5.2.3 Elementos y Características:

Para describir las características del clima organizacional se hace referencia a Maturana (1987) quien comenta que el clima implica una referencia constante de los miembros respecto a su forma de estar en la organización y puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir.

Esto significa que el clima organizacional es una autoreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. En aquellas situaciones en las que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse como parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

De acuerdo a Matura (1.989), el clima organizacional tiene las siguientes características:

Ambiente Laboral: refiere a la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

Permanencia: Tiene una relativa permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

Impacta los comportamientos de los miembros de la empresa. Es extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores cuando un clima es malo.

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en caso contrario, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. Una persona puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Variables estructurales: estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.; son variables que pueden afectar y se pueden ver afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador,

autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

Obtener un cambio palpable en el clima organizacional es siempre posible, pero que es necesario que se lleven a cabo en más de una variable para que sea duradero y conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva situación.

Resulta sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, pero es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los afectos de las medidas adoptadas.

Un ejemplo de ello se presenta en aquellas organizaciones en las que el clima se caracteriza por el descontento generalizado, si se quiere introducir una mejora importante es factible mediante la promesa de un aumento de remuneraciones pero probablemente será pasajera, puesto que pronto serán olvidados sus efectos si no se introducen otros cambios que permitan llevar a la organización a una situación diferente del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc., provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

5.2.4 Importancia de Estudiar el Clima Organizacional:

La importancia de estudiar el Clima de una organización radica en la influencia que este tiene tanto en el comportamiento de los individuos, como en el desarrollo mismo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

El comportamiento de los individuos en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su Clima de trabajo y los componentes de su organización. Por esto el estudio de los componentes y de las variables del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, permiten diagnosticar y comprender cómo ven los empleados a su organización y cuáles son los factores que están influenciando más directamente el comportamiento. A partir de este conocimiento se podrá predecir y planear las intervenciones necesarias para modificar el comportamiento de los empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

En la medida en que el Clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los empleados; que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del Clima; cobra mayor importancia su conocimiento, análisis y diagnóstico que permita a los gerentes:

- ❖ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ❖ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir las intervenciones.
- ❖ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

5.2.5 Enfoques del Clima Organizacional:

El Clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el Clima condiciona el comportamiento de un individuo y este comportamiento a su vez influye en el Clima.

A.- Dos grandes escuelas del pensamiento explican el comportamiento humano:

Escuela de la Gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción. – El individuo capta el orden de las cosas tal y como éstas existen en el

mundo y – Crea un nuevo orden mediante procesos de integración a nivel de pensamiento.

Según esta escuela el comportamiento de los individuos es función de la forma en que *perciben* el mundo.

Escuela Funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen – del ambiente que lo rodea y – de las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según este enfoque el individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del Clima de éste.

Estas dos escuelas poseen un común elemento de base que es el nivel de homeostasis que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

B.- El estudio del Clima necesita considerar, a la vez, examinarla en términos de “estructura” (organización física de los componentes de una organización) y de “procesos” (se relaciona con la gestión de recursos humanos).

James y Jones, investigadores estadounidenses proponen tres enfoques diferentes, no excluyentes de abordar el tema de Clima Organizacional.

Medida múltiple de los atributos organizacionales

Considera el Clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Este enfoque estudia sólo los comportamientos objetivos de los individuos tales como ausentismo y productividad, dejando de lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación de trabajo.

Medida perceptiva de los atributos individuales

Considera el Clima como un conjunto de elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. De esta forma el Clima no puede ser

estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización y varía según el individuo.

Medida perceptiva de los atributos organizacionales

El Clima está considerado como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formar sus percepciones de Clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de las características personales.

Este enfoque sigue siendo el más utilizado ya que permite medir más fácilmente el Clima y respeta la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

5.2.6 La Medición del Clima Organizacional:

Medir el Clima Organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad (Gibson y col., 1.984; c.p. Álvarez, 1.992). Sin embargo existe controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima al obtener las percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica medición del ambiente interno.

Álvarez (1.992) sugiere que los estudios sobre el Clima Organizacional pueden ser clasificados en tres categorías, tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentemente utilizadas en los estudios científicos. La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el Clima Organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al Clima Organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el Clima Organizacional como un “efecto de...” (variable dependiente).

Para Dessler (1.979), cuando el Clima Organizacional se considera como variable independiente, éste ejerce impacto sobre la motivación, satisfacción y el rendimiento del trabajador. Si se considera como variable dependiente, varios factores (incluyendo estructura organizacional y comportamiento del líder) se ha encontrado que tienen influencia sobre él. En este orden de ideas, el clima organizacional puede verse como un puente entre las características formales de la organización y el comportamiento individual. Su función de enlace se deriva del hecho de que el comportamiento de los empleados es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales de éste.

Brunet (1.987) plantea que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con la descripción.

El autor refiere que conviene subrayar que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: (1) la situación actual y (2) la situación ideal. Esta visión permite tener información acerca de hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima. Sin embargo, es importante acotar que esta medición de lo real y de lo ideal actualmente no se está haciendo lo debido, entre otras razones, a que cada persona tiene una percepción distinta del estado ideal del clima organizacional. Esta variedad de percepciones puede constituirse en una dificultad al momento de pretender una intervención exitosa.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- ❖ Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- ❖ Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

Según Álvarez, las escalas diseñadas para medir Clima Organizacional, normalmente son diseñadas para un escenario específico y el resultado es que las escalas proliferan, dificultándose la posibilidad de generalizaciones significativas que permitan darle una interpretación unívoca al constructo "Clima Organizacional". Campbell y Beaty y Pritchard y Karasick (1.971, 1.973; c.p. Álvarez, 1.992), proponen como dimensiones que permitan elaborar escalas aplicables a cualquier escenario, las siguientes: estructura de las tareas, relación recompensas-castigos, decisiones centralizadas, énfasis en el logro, énfasis en el entrenamiento y desarrollo, seguridad y riesgo, apertura y defensa, estatus, motivación, reconocimiento y feedback, competencia y flexibilidad de la organización en general.

En un principio, la estimación del clima de una organización derivaba de una exploración de ciertos atributos o características situacionales del entorno laboral; se trataba de una medida "objetiva" de alguna condición de la empresa que se destacaba en el mismo entorno laboral. Wilpert (1995) refiere como en el transcurso de la investigación sobre el tema se pueden distinguir tres aproximaciones al estudio del clima: estructural, perceptual e interactiva. En la tradición *estructural*, el clima es una manifestación objetiva de un rasgo de la organización que las personas que la constituyen encuentran y aprehenden. La tradición *perceptual*, que evolutivamente siguió a la anterior, enfatizaba que el origen del clima está ubicado principalmente en lo individual, a partir de una representación psicológica de la situación y la tercera aproximación al clima, la *interactiva*, postula que este es el resultado de procesos intersubjetivos que generan significados acerca de las condiciones objetivas de la organización, vinculando (o integrando) las aproximaciones teóricas y metodológicas de los enfoques estructural y perceptual.

El énfasis entonces se dirigió mucho más hacia la consideración de las percepciones individuales de las personas participantes de la organización en lugar de enfatizar atributos particulares de la misma (Rentsch, 1990). Lo que interesa entonces es evaluar las descripciones de eventos frecuentes o no que ocurren en las organizaciones ante los cuales las personas que forman parte de ella responden con interpretaciones particulares acerca de ellos.

A pesar de la relevancia de la variable Clima Organizacional, por ser vínculo y obstáculo para el buen desempeño de la empresa, no existe consenso en cuanto a su definición, todo dependerá de la orientación de los diferentes autores (Denison, 1991).

Considerando las diferentes definiciones de clima laboral, se aprecia que dicho término se compone de un grupo de variables propias de la organización que aluden a diferentes fenómenos organizacionales tales como poder, conflicto, liderazgo, entre otros, ofreciendo así una visión multidimensional de la misma (Rodríguez, 1992). Estas variables configuran el clima de una organización a través de las percepciones que de ellas tienen los miembros de la misma. Por ello el clima, desde esta perspectiva, debe entenderse como el conjunto de apreciaciones y/o afirmaciones evaluativas que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional (Brunet, 1987).

Para fines de la Psicología, la implicación de considerar las percepciones como elemento fundamental del Clima Organizacional, se asocia con el hecho de que el comportamiento de un trabajador no se explica sólo por sus características personales ni por los factores organizacionales existentes, sino también por la percepción que tenga este individuo de cómo han sido y siguen siendo las actividades e interacciones que ha sostenido con su entorno laboral. A juicio de Leavitt (1976) uno de los errores más frecuentes que ocurre en las relaciones entre superiores y subordinados, es el cometido por aquellos cuando suponen que todos trabajan por las mismas razones y que los hechos hablan por sí mismos. Una manera de subsanar esta equivocación de los superiores, es que consideren que las percepciones de las personas están determinadas por sus necesidades y estas a su vez por los deseos y temores que sienta cada persona. De esta manera, las percepciones terminan siendo individuales y cada uno de los integrantes que conforman la unidad organizacional estará volcado a actuar para satisfacer, en la medida de lo posible, sus necesidades vitales o laborales. En este mismo orden de ideas, satisfacer las necesidades de esta forma, contribuirá a que cada individuo pueda alcanzar y mantener un nivel homeostático dentro del ámbito organizacional con miras a participar en el logro exitoso de las metas, objetivos, misión, visión y valores de la empresa.

5.2.6.1 Clima Organizacional y Jerarquía.

La percepción del clima varía de acuerdo a la posición que ocupe la persona en la escala jerárquico-laboral de la organización. Según Brunet (1987), el personal directivo tiende a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los empleados de menor jerarquía; esto se podría explicar por el hecho de que el personal

directivo y profesional están más implicados con la vida de su organización, suelen tener responsabilidades más grandes, cumplen con tareas menos estructuradas y consideran las relaciones interpersonales como importantes, por ende se sienten más comprometidos con el clima de esta última. Así mismo los empleados de nivel intermedio, pueden percibir el clima de su organización como dinámico, abierto y flexible, a diferencia del personal base que aprecia el clima como rutinario y rígido. Por otra parte, el mismo autor señala que en diversos estudios se han encontrado otras variables que determinan la existencia de un tipo de Clima Organizacional, tales como edad y nivel de escolaridad, las cuales pueden generar un clima de desconfianza entre el personal que conforma la organización en el interior de niveles jerárquicos específicos.

5.2.6.2 Clima Organizacional y Conflicto, Estrés o Insatisfacción.

Partiendo de estas concepciones y modelos teóricos sobre el Clima Organizacional, se puede afirmar la importancia que tiene para las organizaciones considerar el fenómeno del clima como algo que impacta de una u otra forma en su vida cotidiana. De allí, la imperiosa necesidad de abordarlo y medirlo para poder entenderlo y planificar intervenciones que estén dirigidas a desarrollar una percepción favorable de la empresa lo que puede conllevar a mejorar la productividad de la organización. En este sentido Brunet (1987) y Villegas (1991) expresan que la importancia de diagnosticar y analizar el clima laboral radica en que permite evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización, como también permite evaluar si la fuerza de trabajo se está utilizando en la forma más adecuada en relación a los objetivos de la empresa; además, permite medir el grado de aceptación o rechazo de actividades o programas diseñados para incrementar la efectividad organizacional, contribuyendo así al desarrollo de la organización y a la previsión de los problemas que puedan surgir. En este sentido posibilita iniciar y sostener un cambio que indique a la gerencia los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, considerando, como bien lo dice Rodríguez (1992) que el cambio duradero en el clima laboral es posible siempre y cuando se adopten medidas que afecten a más de una variable y generen expectativas que se puedan satisfacer. Caso contrario, se pueden producir frustraciones, desconfianza y una actitud altamente negativa hacia la organización con el correspondiente Clima Organizacional.

5.2.6.3 Clima Organizacional y Responsabilidad.

Likert (1965), en su estudio de referencia de gestión, señala que en los enfoques de la teoría clásica lo usual es que toda medición y diagnóstico acerca del funcionamiento organizacional es para el consumo inicial de la cúpula de la empresa y en buena medida para su uso exclusivo; pero en las nuevas posiciones teóricas organizacionales, la información de toda la organización y de sus grupos de trabajo debe darse a conocer a todos sus miembros. Así, cada grupo debe disponer, conocer y manejar la información para lograr y reforzar el sentido de responsabilidad con miras a impactar positivamente sobre la organización. Esto permitirá a los grupos tener una referencia de cómo han actuado respecto a lo esperado y del funcionamiento de otros con quienes interactúan, así podrán saber lo exitoso de sus interrelaciones para luego tomar decisiones y acciones pertinentes que logren los ajustes y mejoras requeridos (Feliú, 1996).

5.2.6.4 Clima Organizacional y Remuneración y Recompensa.

Uno de los tantos elementos que forman parte de la dinámica de una empresa, afectando la motivación, rendimiento y productividad de los empleados, es los sistemas de reconocimiento y recompensa con los cuales se incentiva no sólo el mero esfuerzo, sino también el valor agregado que el empleado da, más allá del cumplimiento esperado de las metas.

El reconocimiento y recompensa que la empresa proporciona a los trabajadores, así los mecanismos empleados para tal fin generarán un impacto positivo o negativo sobre el clima laboral, producto de las percepciones, también, positivas o negativas que los trabajadores se formen respecto a él, por lo que el reconocimiento y la recompensa es un elemento que requiere de suma atención cuando se pretende medir clima organizacional en las organizaciones, ya que de él depende en gran medida el compromiso, entusiasmo, empeño, rendimiento, motivación y esfuerzo que los empleados depositen en la realización de su trabajo y al grado de identificación que pueden llegar a sentir con la empresa en sí, al sentir o no que son recompensados por su esfuerzo, el logro de las metas planteadas y el desempeño exitoso y de excelencia.

En este sentido, de acuerdo a MMI Consulting (s.f.) las compañías han basado sus estrategias de captación, retención y satisfacción de los trabajadores en incrementos de sueudos, sin embargo, aunque el salario sigue siendo el elemento más claro y tangible de expresar la relación de intercambio que existe entre empresa y trabajador, los programas de reconocimiento están cobrando cada vez mayor auge. Según esta organización citada, los estudios han demostrado que los reconocimientos financieros y no financieros, “son efectivos en la generación de lealtad del empleado y en el reforzamiento de conductas que ayudan a alcanzar los objetivos de desempeño empresarial” (p.1).

Efectivamente, una de las actividades principales en una organización es la de mantener a la gente que ha sido empleada y en ese sentido, el sistema de compensación, reconocimiento y recompensa constituye el mecanismo para lograr este fin. Tal como refiere Chiavenato (1999), para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones cuentan con un sistema de recompensas y castigos que buscan incentivar ciertas conductas en el trabajo o evitar la aparición o reincidencia en cierto tipo de comportamientos, respectivamente.

Este sistema de recompensas y castigos, incluye la remuneración directa en forma de salarios, bonos y comisiones, sin embargo, en una economía inflacionaria como la venezolana, el salario nominal pierde poder adquisitivo si no es actualizado con periodicidad y además, su incremento genera en el patrono un costo que puede ser difícil de sostener. Por esta razón, se abordará también la compensación financiera indirecta, que resulta del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización y que pueden ser más estables en una economía inflacionaria y generar menos carga a la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (ob.cit.), el sistema de recompensas incluye entonces el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de los miembros y los mecanismos que utiliza para distribuir estos beneficios entre el personal. Cabe señalar que por beneficios se entiende el conjunto de “ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones (...) constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad” (Chiavenato, 1999: 459)

Los beneficios tienen como finalidad apoyar al empleado en tres áreas de su vida:

1. **En el ejercicio del cargo:** por ejemplo, los beneficios más comunes en esta categoría son: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.
2. **Fuera del cargo pero dentro de la empresa:** por ejemplo, descanso, refrigerios, pago de estacionamiento, transporte, entre otros.
3. **Fuera de la empresa:** aquí se incluyen actividades de recreación, actividades comunitarias, seguros de vida y hospitalización, etc.

El sistema de castigos de una organización comprende una serie de medidas disciplinarias que persiguen orientar el comportamiento de las personas que se desvían de los estándares o pautas de conducta esperadas. Puede buscar también impedir que esas conductas se repitan o en casos más extremos desvincular de la empresa, al responsable.

La filosofía básica de un sistema de recompensas y castigos se fundamenta en los siguientes principios:

1. Retroalimentación: refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Asociar las recompensas y castigos con los resultados esperados.

5.2.7 Investigaciones del Clima Organizacional:

Investigaciones relacionadas con el tema de Cambio del Clima Organizacional: Formas de Resolver Problemas y Gerenciando Grupo Diversos.

Toda estrategia que signifique intervenir aspectos relacionados con las consecuencias negativas de un Clima Organizacional, tiene relación con propuestas de cambio, dentro del enfoque de Desarrollo Organizacional. De esta manera, es posible modificar el clima organizacional mediante una intervención; sin embargo, el interventor deberá asegurarse de identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales pueda ejercer una acción y una cierta forma de control (Brunet, 1.987). También es importante contemplar que deberá tener en cuenta las interrelaciones posibles entre las dimensiones y el hecho de que un cambio en éstas (por ejemplo al nivel de comunicación) puede desencadenar perturbaciones en otra (los mecanismos de toma de decisiones).

Todo cambio a nivel del clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. En efecto, los actores de un sistema dado

deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario una cierta madurez frente a la situación que se vive. A partir de estos supuestos de DO, a continuación se presenta el resumen de dos artículos relacionados con la modificación del clima.

5.2.7.1 Deteniendo el “apaga fuegos”.

Deteniendo el “apaga fuegos”. Roger Bohn

Harvard Business Review, Julio – Agosto 2000, pp. 83 – 91

Roger Bohn es un Profesor Asociado de la Universidad de California en San Diego.

En las organizaciones de negocios hay invariablemente más problemas que gente con tiempo para resolverlos. En el mejor de los casos, estas organizaciones avanzan en situaciones donde los problemas menores son ignorados; en el peor de los casos, los “apaga fuegos” crónicos consumen buena parte de los recursos de operación. En este último caso, gerentes e ingenieros corren de problema en problema, sin resolver el primero antes de que el siguiente les interrumpa; los esfuerzos para resolver problemas serios degeneran en “remiendos” realizados rápida y ordinariamente; evidentemente con estos procesos que tienden a ser crónicos sufre la productividad y en la misma medida se deteriora el clima organizacional, porque los gerentes comienzan a hacer juegos malabares para decidir donde localizar a gente para el retrabajo y cual crisis incipiente debe ser ignorada por el momento.

De las observaciones realizadas por el autor se pueden deducir un conjunto de síntomas que caracteriza a las organizaciones “apaga fuegos”; él supone que con que una organización presente tres de ellas ya se puede caracterizar como tal. Son los siguientes:

- ❖ No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas.
- ❖ Las soluciones son insuficientes. Muchos problemas no son resueltos, son emparchados.
- ❖ Los problemas se repiten en cascada. Las soluciones incompletas causan que los viejos problemas emerjan nuevamente creando nuevos problemas.
- ❖ Lo urgente se privilegia sobre lo importante.
- ❖ Muchos problemas se transforman en crisis.
- ❖ El rendimiento baja y el clima organizacional se deteriora.

Hay muchas formas de eliminar el método “apaga fuegos”. Ellas pueden ser catalogadas dentro de tres categorías: Tácticas, estratégicas y culturales.

Métodos tácticos: Los métodos tácticos pueden tener efectos rápidos sin tener que realizar cambios de alto nivel en las políticas organizacionales. Son los siguientes:

- ❖ Incorporar consultores externos que ayuden a resolver los problemas y que puedan ser utilizados como un recurso contingente.
- ❖ Cerrar operaciones hasta que los problemas sean resueltos si el flujo de problemas comienza a ser demasiado grande y amenaza el control del sistema.
- ❖ Practicar la técnica del triage: Reconociendo que no se pueden resolver todos los problemas a la vez, organizar la lista de espera de los problemas.

Métodos estratégicos: Esta categoría, aunque más sofisticada y con mayor dificultad de implementación que la anterior tiene la ventaja de incrementar el número de problemas resueltos significativamente. Son los siguientes:

- ❖ Cambiar los diseños estratégicos, desarrollar nuevos procesos y productos, abandonando así la fuente originaria de los problemas.
- ❖ Subcontratar parte del diseño de productos y de procesos.
- ❖ Intentar resolver clases de problemas, no problemas individuales.
- ❖ Utilizar líneas de aprendizaje como experiencias piloto para resolver problemas reales.
- ❖ Desarrollar una mayor capacidad interna para resolver problemas.

Métodos culturales: Los cambios culturales requieren variaciones substanciales en la forma de pensar de toda la organización y en la conducta de los gerentes y directivos. Por ejemplo, la costumbre de trabajar sobretiempo generalmente genera presiones para comenzar a trabajar “apagando fuegos”. Las soluciones culturales son:

- ❖ No tolerar el “emparchado” de los problemas.
- ❖ No presionar para lograr fechas tope a toda costa.
- ❖ No premiar a los “apagafuegos”.

Curar este síndrome organizacional no es fácil. La cultura organizacional establecida y la lógica del corto plazo a menudo trabajan juntas en reforzar el síndrome, así como la gerencia que cree que la gente debe trabajar bajo presión exacerban esta condición, afectando substancialmente el clima de trabajo y obligando

a muchos buenos trabajadores a tomar la decisión de abandonar a la organización para tomar distancia de un estilo de trabajo abrumador y estresante.

5.2.7.2 Cómo hacer que las diferencias importen.

Cómo hacer que las diferencias importen - Un nuevo modelo para gerenciar la diversidad

David A Thomas and Robin J. Ely

Harvard Business Review. Septiembre – Octubre 1996, pp.79 – 90

David A. Thomas es Profesor Asociado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard en Boston, Massachussets. Robin J. Ely es Profesor Asociado de la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia en la Ciudad de Nueva York. Sus investigaciones y clases se centran en el estudio de la influencia de las razas, género y de los grupos étnicos en el clima organizacional.

El artículo comienza corroborando que la mayoría de las compañías y de los gerentes que las dirigen afirman que la discriminación es una mala práctica, tanto si se ve desde el punto de vista legal como si se observa desde el punto de vista moral. Aún más, recientemente la reflexión gerencial al respecto parece afirmar que la diversidad incluso favorece el crecimiento de las empresas y mejora el clima organizacional, porque la convivencia dentro de un ambiente caracterizado por la diversidad levanta la moral, facilita el acceso a nuevos segmentos de mercados y aumenta la productividad.

El artículo ofrece una explicación de las razones por las cuales los esfuerzos por lograr una mayor diversidad no satisfacen esas expectativas y, presenta un nuevo paradigma para comprender e influir sobre la diversidad. Los autores creen que hay formas distintas de desatar los poderes benéficos de una fuerza de trabajo diversa; aunque estos beneficios incluyan el incremento de la rentabilidad, ellos van más allá de medidas financieras para abarcar el aprendizaje, la creatividad, la flexibilidad, el crecimiento individual y organizacional, y la habilidad de una empresa para ajustarse rápida y exitosamente a los cambios del mercado. Esta transformación deseada, sin embargo, requiere cambios fundamentales en las actitudes y conductas del liderazgo organizacional, que implican el abandono de las concepciones tradicionales que tiene la gerencia y su reemplazo por una comprensión más amplia.

El clima de competitividad de las décadas de los 80 y los 90 hizo emerger un nuevo discurso y una nueva racionalidad gerencial para manejar la diversidad. El viejo paradigma de la justicia en la discriminación se había idealizado la asimilación incremental de una realidad multicultural, reconociendo que la discriminación era una realidad que debía ser corregida progresivamente mediante medidas gerenciales. El nuevo paradigma, por el contrario acepta y celebra las diferencias hasta el punto de que se conectan con un paradigma emergente basado en el pluralismo.

Las organizaciones que aceptan y practican el nuevo paradigma reconocen que los empleados frecuentemente toman decisiones y seleccionan opciones de trabajo que son el reflejo de su experiencia cultural; estas decisiones y opciones son tomadas en razón del grado de afiliación a su grupo de adscripción. Estas compañías incluso han desarrollado una óptica basada en la diversidad que les permite incorporar las perspectivas de los empleados en la misión de la organización y en la ampliación de las opciones de trabajo mediante el rediseño de los medios básicos para realizarlos, así como la redefinición de los mercados, productos, estrategias, misiones, prácticas de negocios e incluso, la cultura.

Las ocho condiciones que los autores proponen para realizar el cambio de paradigma son las siguientes:

- ❖ El liderazgo debe comprender que una fuerza de trabajo diversa trae consigo diferentes perspectivas y diferentes aproximaciones al trabajo y por lo tanto, deberá valorar la diversidad de opiniones y visiones al respecto.
- ❖ El liderazgo deberá reconocer la capacidad pedagógica y los desafíos que suponen la presencia de diferentes perspectivas en una organización.
- ❖ La cultura organizacional debe crear la expectativa de un alto grado de realizaciones para todos y cada uno de los integrantes de la organización.
- ❖ La cultura organizacional debe estimular el desarrollo personal.
- ❖ La cultura organizacional debe asumir el reto de la apertura hacia el debate y soportar el conflicto constructivo en aspectos relacionados con el trabajo.
- ❖ La cultura debe posibilitar que los trabajadores sean apreciados.
- ❖ La organización debe estar bien articulada y su misión debe ser bien comprendida.
- ❖ Finalmente la organización debe perseguir una estructura relativamente igualitaria (estructura no burocrática).

5.2.8 Investigación relacionada con el tema de Clima Organizacional e innovación.

En una investigación realizada por Shadur, Kienzle y Rodwell (1.999;c.p. HRZone.com) se hace referencia a dos sorpresas que se soportan con evidencia en un estudio con 269 empleados de una compañía de Tecnología de Información en USA.

La primera sorpresa tiene que ver con la búsqueda de ideas innovadoras en el ambiente equivocado (en equipos de trabajo), y la segunda tiene que ver con que la burocracia puede no ser tan mala como se piensa para obtener un clima de innovación.

Según el mencionado artículo, los expertos han sostenido por mucho tiempo que las organizaciones que crean equipos donde los empleados están involucrados con la toma de decisiones y se liberan de los altibajos de la estructura de la organización autoritaria, pueden generar ambientes de trabajo que proveen actitud hacia la innovación. Sin embargo, esto no es lo que los investigadores de Queensland University of Technology and Deaking University encontraron. Ellos examinaron la percepción del clima de trabajo de los empleados de la empresa referida y encontraron que los empleados involucrados en la toma de decisiones, en fuertes climas de trabajo en equipo y con crecientes niveles de comunicación no perciben que esto les ayude a crear un clima organizacional orientado a la innovación. Se encontró que incrementar la calidad de los miembros del equipo, incrementa la calidad del trabajo en equipo y la cooperación, pero no se relaciona con un clima que soporte la innovación. Esto lleva a pensar que es probable que la innovación esté más relacionada con el pensamiento individual que con los procesos grupales.

En suma, el pensamiento en grupo puede proveer de ideas a ser consideradas por empleados a quienes no se les habría ocurrido individualmente, e incluso estas ideas pueden ser refinadas en el grupo; sin embargo estos procesos de grupo pueden terminar siendo más que de ayuda, un estorbo para crear un clima de innovación.

Por otra parte, los expertos también han hecho énfasis en la forma en que crear reglas y procedimientos que deben ser seguidos destruye la productividad, bajo el supuesto de que las reglas entran y coartan la comunicación y la innovación, y de que no están a favor de la capacitación del empleado. Ha sido una sorpresa entonces encontrar que la burocracia no tiene un efecto negativo en los sentimientos que los

empleados tienen cerca de la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Más bien existe cierta especulación de que la burocracia es también una fuerza positiva de una organización, ya que provee de un mapa de rutas con el que los empleados cuentan, permite conocer los procedimientos que seguirá la gerencia ante ciertas situaciones (disminuye la incertidumbre) e incluso se puede generar un buen clima si se crea una adhesión sincera a las reglas y regulaciones. La información que aporta el estudio realizado en la compañía de tecnología no percibe la presencia de la burocracia como negativa; sin embargo aclara que esto depende de la calidad de la burocracia que se construya.

Finalmente los investigadores encontraron que la percepción que los empleados tienen de sus trabajos está fuertemente relacionada con el grado de participación que estos tienen en la toma de decisiones, trabajo en equipo y comunicación. Sin embargo, la comunicación recibió el puntaje más alto por los empleados, en lo relativo a crear un ambiente de trabajo favorable. De esta manera, lo que queda claro es que los empleados involucrados con las estrategias del negocio y que se esfuerzan por aumentar la comunicación e interacción con otros en su trabajo, si bien no generan el don de la innovación, si incrementan en forma significativa el Clima Organizacional general.

Luego de que se aplica una encuesta de clima organizacional, los resultados obtenidos deben ser interpretados, revisados, analizados y compartidos, no sólo para identificar aquellos aspectos que son bien vistos y mal vistos, sino también para la toma de decisiones futura, ya que en ellos siempre se evalúan aspectos claves para la organización desde la comunicación formal e informal, pasando por la estructura y organización de la empresa para realizar el trabajo y materializar sus operaciones, hasta el tipo de líderes que la componen y dirigen los equipos de trabajo y, finalmente, los sistemas con los cuales se recompensa y reconoce al personal.

Por todas estas razones, el presente estudio pretende medir el Clima Organizacional de una empresa, considerándolo como "la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico" (Feliú, 1996, p. 58).

Para finalizar este apartado, vale la pena mencionar que Dubrán (1.974; c.p. Álvarez, 1.992), postula que cada organización tiene propiedades o características que

poseen muchas organizaciones; pero que cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones; y en tal sentido el presente proyecto ha definido con el sistema cliente el objetivo del estudio y las dimensiones que pretenden medirse a través del instrumento a construir.

6. METODOLOGÍA

6.1 Tipo de Intervención

La intervención que aquí se plantea esta enmarcada en el tipo de Investigación-Acción, ya que su énfasis es realizar intervenciones para mejoramiento en unidades sociales: grupos, organizaciones. Existe una discrepancia entre situación actual y condición deseada, a través de la facilitación de herramientas y acciones que contribuyan a mejorar el clima organizacional y el desempeño de la FUNDACION.

La investigación-acción se define como: el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales (French y Bell, 1996).

Dentro de las diferentes teorías y enfoques provenientes de las ciencias del comportamiento y utilizados por los practicantes del desarrollo organizacional, se tiene la Investigación-Acción. Enfoque muy utilizado, por su rapidez y dinamismo, ya que ofrece constante retroalimentación del sistema cliente, permitiendo la introducción de mejoras y correcciones a los programas de intervención organizacional puestos en marcha. Este modelo de Marvin Wiesbord es una guía teórico-práctica de gran utilidad por su concepción sistémica.

La investigación-acción es un proceso en dos formas diferentes. Es una secuencia de acontecimientos y actividades dentro de cada interacción (recopilación de datos, retroalimentación y trabajo con los datos, y emprender una acción basada en los datos); y es un ciclo de interacciones de esas actividades, en ocasiones tratándose el mismo problema a través de varios ciclos, y a veces avanzando a problemas diferentes en cada ciclo. (Wiesbord, 1990, p. 57)

6.2 Tipo de Investigación

Exploratorio-Descriptivo. Una vez culminada la fase exploratoria descrita en el Diagnóstico se dio paso a iniciar la fase descriptiva, la cual estará centrada

fundamentalmente en conocer y analizar los distintos aspectos y dimensiones en torno a un asunto en particular, sin indicar la relación entre ellos.

6.3 Estrategia de Investigación

Se utilizó una estrategia de campo, ya que los datos con los que se trabajó fueron recogidos directamente de la realidad, sin sufrir modificación alguna por parte de los investigadores.

6.4 Diseño de Investigación

La investigación estuvo enmarcada en un diseño del tipo No Experimental-Transaccional, ya que se desarrolló en un único momento, sin tomar en cuenta su evolución a través del tiempo.

6.5 Población y Muestra

6.5.1 Análisis de Resultados

Se utilizó como instrumento de recolección de información, una encuesta de clima laboral, la cual estaba conformada por nueve dimensiones o variables a medir: Comunicación, Dimensión y Estructura de la Organización, Ergonomía, Estándares, Identificación (solo para madres cuidadoras), Liderazgo, Relaciones, Remuneración y Recompensa (para el personal administrativo, de defensoría y docentes), y finalmente Responsabilidad.

La encuesta constó de cuarenta (40) ítems o afirmaciones, en escala Likert, donde el participante contaba con la posibilidad de responder dentro de cuatro categorías: Nunca, Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre.

Con relación a procesamiento y tabulación de la información se utilizó el programa estadístico SPSS, para Windows, tomando en consideración el análisis estadístico descriptivo, estableciéndose como variable dependiente, cada una de las dimensiones incluidas en el instrumento (Comunicación, Dimensión y Estructura de la Organización, Ergonomía, Estándares, Identificación, Liderazgo, Relaciones, Remuneración y Recompensa, y Responsabilidad) y como variables independientes antigüedad en la fundación y equipo de trabajo.

Hubo unos ítems que por su redacción o connotación negativa fue necesario convertir la escala de respuesta de Nunca (1) a Siempre (4), de Algunas Veces (2) a Frecuentemente (3), de Frecuentemente (3) a Algunas Veces (2) y de Siempre (4) a Nunca (1), ya que las calificaciones obtenidas en los mismos afectaban la puntuaciones de las dimensiones o variables medidas a saber:

- ❖ Comunicación: Ítem 16. El personal docente, administrativo, de defensoría o madres cuidadoras son los últimos en enterarse de cosas que competen a su trabajo.
- ❖ Dimensión y Estructura de la Organización: Ítem 25. La productividad se ve afectada por la inadecuada distribución de funciones dentro de la Fundación o dentro de este multihogar.
- ❖ Liderazgo: Ítem 28. La supervisión se limita a establecer directrices que deben seguir el personal docente, administrativo, de defensoría o madres cuidadoras.
- ❖ Relaciones: Ítem 36. Las personas de mi equipo de trabajo son indiferentes hacia los demás.
- ❖ Responsabilidad: Ítem 5. En la Fundación se desconfía del criterio del personal docente, administrativo, de defensoría, o madres cuidadoras, todo debe ser chequeado. También dentro de esta dimensión el Ítem 21. La mayoría de las decisiones son tomadas por la alta directiva.

El presente estudio de clima organizacional, se realizó utilizando una escala de tres posiciones, cada una de las cuales a manera general puede ser interpretada de la siguiente manera:

- ❖ Una puntuación igual o mayor a 3,45 debe interpretarse como muy bueno o fortaleza.
- ❖ Una puntuación entre 3,44 y 2,45 requiere que se preste atención o a desarrollar.
- ❖ Una puntuación igual o menor a 2,44 debe entenderse como crítico o debilidad.

Finalmente, para la presentación de los resultados, fue necesario:

- ❖ Hacer un análisis de las variables, comparado con el valor promedio alcanzado en clima organizacional, considerándose aquellas variables que se encontraban por debajo del valor medio de clima y en nivel a desarrollar o crítico.

- ❖ Comparar cada variable con sus respectivos Ítems, y se grafico el comportamiento de cada variable por antigüedad en la FUNDACION y equipo de trabajo,
- ❖ Desglosar los Ítems por antigüedad y equipo de trabajo, aquellos que se encontraban por debajo del valor medio de la variable y en nivel a desarrollar o critico, y dentro del análisis de los Ítems por antigüedad y equipo se consideró el valor promedio obtenido dentro de cada Ítem.

6.6 Factibilidad

En relación a la factibilidad del proceso de intervención organizacional, se cuenta con los recursos materiales y financieros para la ejecución del taller y asesorías planteadas. En este sentido, se dispone de salones, equipos audiovisuales, refrigerios y comida para los participantes.

6.7 Estructura de la intervención

Se llevaron a cabo las siguientes fases:

Fase I: Feedback de los resultados de diagnóstico. Se efectuó una reunión con la directora de la fundación y las coordinadoras o líderes de las áreas administrativas, defensoría, docentes y madres cuidadoras, a fin de presentar los resultados obtenidos del cuestionario de Clima Organización.

Fase II: Diseño del plan de acción. Se definieron las acciones y herramientas que van a ser llevadas a cabo para atender oportunidades de mejora detectadas en el informe a través de la tormenta de ideas con los líderes clave.

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de Clima Organizacional, los consultores de mutuo acuerdo con el sistema cliente, acordaron los criterios para el establecimiento de áreas críticas, a mejorar y puntos fuertes de las dimensiones medidas, a ser cubiertas o potenciadas respectivamente, así como el establecimiento de los planes de acción a ser seguidos por la FUNDACION LUZ Y VIDA.

Fase III: Sensibilización y Facilitación del plan de acción.

El enfoque metodológico utilizado fue el de Aprendizaje Vivencial, lo que implica que mediante Experiencias Estructuradas con actividades de diferente índole, discusiones guiadas y tareas en pequeños grupos cada participante se permitirá vivir el ciclo de: actuar, compartir, procesar, generalizar y aplicar lo aprendido.

La metodología está integrada por actividades provenientes de técnicas y dinámicas efectivas empleadas y comprobadas en el campo del desarrollo organizacional. Las cuales se basan en los principios de Aprender a Aprender y Aprender Haciendo, lo que significa que los participantes aprenderán de si mismos y de sus colegas así como ensayarán nuevas herramientas conductuales.

Se plantearon herramientas que permitan llevar al plan de acción y dinámicas vivenciales a través de compromisos de trabajo, clarificación de responsabilidades y equipos de trabajo funcionales.

Es muy importante que se mantenga informado a los miembros de la Institución sobre las acciones que se llevarán a cabo dentro de la misma, así como su participación en la formulación de las mismas para lograr de esta manera un mayor compromiso en estos.

Fase IV: Evaluación reactiva de la intervención. Obtener información de las acciones realizadas por parte de los consultores.

6.8 Resultados Esperados

- ❖ Conjunto de acciones diseñadas y presentadas para atender los resultados del estudio, que contribuyan al desarrollo de la organización y mejorar su funcionamiento.
- ❖ Informe de análisis de los resultados de la intervención organizacional.

6.9 Cronograma de Ejecución

ACTIVIDADES	SEMANAS		
	1	2	3
Fase I: Feedback de los resultados de diagnóstico.			
Fase II: Diseño del plan de acción.			
Fase III: Sensibilización y Facilitación del plan de acción.			
Fase IV: Evaluación reactiva de la intervención.			

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

7.1 Variables de Clima Organizacional

Las percepciones promedias apuntan que las variables de Identificación, Relaciones y Comunicación, son mejor calificadas que el resto de las variables medidas y constituyen Fortalezas de LUZ Y VIDA. Las variables de Responsabilidad, seguido por Liderazgo, Dimensión y estructura de la organización, Ergonomía, Estándares, finalmente y Remuneración y Recompensa, constituyen elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
LIDERAZGO		3,36	
DIMENSION Y ESTRUCTURA		3,33	
COMUNICACION	3,51		
RESPONSABILIDAD		3,39	
ESTANDARES		3,12	
RELACIONES	3,58		
ERGONOMIA		3,25	
REMUNERACION Y RECOMPENSA		2,75	
IDENTIFICACIÓN	3,85		
CLIMA ORGANIZACIONAL		3,35	

Tabla 7.1 Estadísticos Descriptivos de las Variables de Clima Organizacional

7.2 Variable de Clima Organizacional: Identificación

Las percepciones promedias de las personas encuestadas sus valores apunta en el Ítem 6, Ítem 22 e Ítem 30, como fortalezas en lo que se plantea en los mismos. El Ítem 14 es un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION, y se encuentra por debajo de la media obtenida en la Variable Identificación.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 6	4,00		
ITEM 14		3,20	
ITEM 22	4,00		
ITEM 30	4,00		
IDENTIFICACIÓN	3,85		

Tabla 7.2 Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación

7.2.1 Identificación y Antigüedad en la Fundación

La variable identificación en los grupos de edad desde los que tienen menos de un año y de 10 a 14 años son elementos a desarrollar en los mismos y sus puntuaciones promedias se encuentran por debajo de media obtenida en la variable Identificación.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,44	
DE 1 A 3 AÑOS		3,38	
DE 4 A 6 AÑOS		3,38	
DE 7 A 9 AÑOS		3,34	
DE 10 A 14 AÑOS		3,20	
IDENTIFICACIÓN		3,85	

Tabla 7.2.1 Estadísticos Descriptivos de la Variable Identificación y Antigüedad en la Empresa

7.2.1.1 Identificación (Ítem 14) y Antigüedad en la Fundación

En el grupo que tiene una antigüedad entre 1 año y 3 años, la media obtenida se encuentra por encima de de la media obtenida en el Ítem 14 y es un elemento a desarrollar dentro de este grupo de edad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,33	
PROM. EN ÍTEM 14		3,20	

Tabla 7.2.1.1 Estadísticos Descriptivos de Identificación (Ítem 14) y Antigüedad en la Fundación

7.3 Variable de Clima Organizacional: Relaciones

El Ítem 40 obtuvo la media más alta, seguido por el Ítem 33, e Ítem 31. Los Ítems que presentaron puntuaciones medias por debajo de la media obtenida en la variable de Relaciones, fueron los Ítems 15, el Ítem 36, e Ítem 7, y son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 7		3,24	
ITEM15		3,47	
ITEM 33	3,81		
ITEM 31	3,68		
ITEM 36		3,35	
ITEM 40	3,91		
RELACIONES	3,58		

Tabla 7.3 Distribución de la Variable Relaciones

7.3.1 Relaciones y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias obtenidas de 10 a 14 años son las mas altas, seguido por de 7 a 9 años, de 4 a 6 años, y finalmente los que tienen menos a 1 año, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría, y son fortalezas dentro de la fundación en estos grupos de edad, sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen de 1 a 3 años que alcanzo valores inferiores a la media obtenida en la categoría.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO	3,58		
DE 1 A 3 AÑOS		3,24	
DE 4 A 6 AÑOS	3,63		
DE 7 A 9 AÑOS	3,67		
DE 10 A 14 AÑOS	3,77		
RELACIONES	3,58		

Tabla 7.3.1 Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Antigüedad en la Fundación

7.3.2 Relaciones y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas mas altas se presentaron en el personal Administrativo, seguido por el personal de Docencia, y Madres cuidadoras, constituye un fortalezas dentro de la fundación, ya que obtuvieron puntuaciones por encima de la obtenida en la variable de Relaciones, sin embargo hay que prestar atención a las personas que pertenecen a la Defensoría que alcanzaron valores inferiores a la media y son un elemento a desarrollar dentro de este grupo de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO	3,67		
DOCENCIA	3,63		
MADRES CUIDADORAS	3,60		
DEFENSORÍA		3,36	
RELACIONES	3,58		

Tabla 7.3.2 Estadísticos Descriptivos de Relaciones y Equipo de Trabajo

7.3.1.1 Relaciones (Ítem 7) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 7, en las personas que tienen menos de un año en la fundación, alcanzó valores superiores a la obtenida en el Ítem y constituye una fortaleza en la

fundación. Mientras que los grupos de antigüedad de 10 a 14 años, presentaron medias por encima de la obtenida en el Ítem 7, de 7 a 9 años, de 4 a 6 años, y finalmente de 1 a 3 años presentaron medias que se ubican por debajo de la obtenida en el Ítem, son elementos a desarrollar dentro de estos grupos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO	3,75		
DE 1 A 3 AÑOS		2,80	
DE 4 A 6 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		3,21	
DE 10 A 14 AÑOS		3,40	
PROM. EN ÍTEM 7		3,24	

Tabla 7.3.1.1 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 7) y Antigüedad en la Fundación

7.3.2.1 Relaciones (Ítem 7) y Equipo de Trabajo

El personal Docente presento una media por encima del valor obtenido en el Ítem 7, constituyendo una fortaleza en la fundación. Mientras que los equipos de trabajo que presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem fueron, Defensoría, Madres Cuidadoras y Administrativo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,00	
DEFENSORÍA		3,17	
DOCENCIA	3,56		
MADRES CUIDADORAS		3,17	
PROM. EN ÍTEM 7		3,24	

Tabla 7.3.2.1 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 7) y Equipo de Trabajo

7.3.1.2 Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 15 presento una media en las personas que tienen de 10 a 14 años en la fundación, con valores superiores a la obtenida en el Ítem 7 y constituye una fortaleza. Mientras que los grupos de antigüedad de de 7 a 9 años, de 1 a 3 años y de 4 a 6 años, están por encima de la media obtenida en el Ítem y son fortalezas, y al equipo al que hay que prestar atención es a los que tienen menos de 1 año, que presentaron medias que se ubican por debajo del valor obtenido en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS	3,50		
DE 4 A 6 AÑOS	3,50		
DE 7 A 9 AÑOS	3,57		
DE 10 A 14 AÑOS	3,80		
PROM. EN ÍTEM 15	3,47		

Tabla 7.3.1.2 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 15) y Antigüedad en la Fundación

7.3.2.2 Relaciones (Ítem 15) y Equipo de Trabajo

El personal Administrativo, seguido por las Madres Cuidadoras, constituyen fortalezas en la fundación y sus valores están por encima del valor obtenido en el Ítem 15. Mientras que los equipos de trabajo que presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem fueron Defensoría, y Docentes siendo elementos a desarrollar dentro de estos grupos.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO	3,83		
DEFENSORÍA		3,33	
DOCENCIA		3,11	
MADRES CUIDADORAS	3,62		
PROM. EN ÍTEM 15	3,47		

Tabla 7.3.2.2 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 15) y Equipo de Trabajo

7.3.1.3 Relaciones (Ítem 36) y Antigüedad en la Fundación

Las personas que tienen de 4 a 6 y de 7 a 9 años en la fundación, alcanzaron valores superiores a la obtenida en el Ítem y constituye una fortaleza. Mientras que los grupos de antigüedad de de 10 a 14 años presentó valores superiores a la obtenida en el Ítem, pero de 1 a 3 años, obtuvo valores por debajo de la obtenida en el Ítem 36, sin embargo son elementos a desarrollar dentro de ambos grupos.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
DE 1 A 3 AÑOS		2,83	
DE 4 A 6 AÑOS	3,50		
DE 7 A 9 AÑOS	3,50		
DE 10 A 14 AÑOS		3,40	
PROM. EN ÍTEM 36		3,35	

Tabla 7.3.1.3 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 36) y Antigüedad en la Fundación

7.3.2.3 Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo

El personal Docente y el personal Administrativo, presentaron medias que se ubican por encima de la media obtenida en el Ítem 36, constituyendo fortalezas dentro de estos grupos. Mientras que los equipos de trabajo que son potencial a desarrollar y

obtuvieron valores por debajo de la obtenida en el Ítem son Defensoría, y Madres Cuidadoras.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO	3,50		
DEFENSORÍA		3,33	
DOCENCIA	3,67		
MADRES CUIDADORAS		3,08	
PROM. EN ÍTEM 36		3,35	

Tabla 7.3.2.3 Estadísticos Descriptivos de Relaciones (Ítem 36) y Equipo de Trabajo

7.4 Variable de Clima Organizacional: Comunicación

El Ítem 24 que obtuvo las media mas alta, seguido por el Ítem 32, se ubican por encima de la media obtenida en Comunicación; el Ítem 16 obtuvo una media con una diferencia poco significativa de la media obtenida en la variable de Comunicación y son fortalezas de la fundación. El Ítem 37 y el Ítem 8, son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION y cuyos valores se ubican por debajo la obtenida en Comunicación.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 8		3,36	
ITEM16	3,50		
ITEM 24	3,68		
ITEM 32	3,58		
ITEM 37		3,41	
COMUNICACIÓN	3,51		

Tabla 7.4 Estadísticos Descriptivos de la Variable Comunicación

7.4.1 Comunicación y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas fue en las personas que tienen de 4 a 6 años, seguido por de 7 a 9 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría; las personas que tienen de 10 a 14 años obtuvo una media, que se ubica por debajo de la media obtenida en la variable de Comunicación y son fortalezas dentro de la fundación en estos grupos de edad. Sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen menos de 1 año y de 1 a 3 años que alcanzaron medias cuyos valores se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a mejorar.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,35	
DE 1 A 3 AÑOS		3,30	
DE 4 A 6 AÑOS	3,75		
DE 7 A 9 AÑOS	3,59		
DE 10 A 14 AÑOS	3,48		
COMUNICACIÓN	3,51		

Tabla 7.4.1 Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Antigüedad en la Fundación

7.4.2 Comunicación y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras constituye una fortaleza dentro de este grupo, con puntuaciones que se ubican por encima de la obtenida en la variable de Comunicación. Sin embargo hay que prestar atención al personal Administrativo, seguido por los Docentes y Defensoría que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en la variable y son elementos a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,40	
DEFENSORÍA		3,23	
DOCENCIA		3,31	
MADRES CUIDADORAS	3,83		
COMUNICACIÓN	3,51		

Tabla 7.4.2 Estadísticos Descriptivos de Comunicación y Equipo de Trabajo

7.4.1.1 Comunicación (Ítem 8) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 8 en las personas que tienen de 4 a 6 años y de 7 a 9 años, presentó medias que alcanzaron valores se ubican por encima con respecto a la media obtenida en el Ítem y constituye una fortaleza en la fundación. Mientras que los grupos de antigüedad de de 10 a 14 años obtuvieron medias cuyos valores se ubican por encima de la obtenida en el Ítem 8, seguido por menor a 1 año, y finalmente de 1 a 3 años, valores que se encuentran por debajo de la media obtenida en el Ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos de edad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,25	
DE 1 A 3 AÑOS		3,20	
DE 4 A 6 AÑOS	3,50		
DE 7 A 9 AÑOS	3,50		
DE 10 A 14 AÑOS		3,40	
PROM. EN ÍTEM 8		3,36	

Tabla 7.4.1.1 Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Ítem 8) y Antigüedad en la Fundación

7.4.2.1 Comunicación (Ítem 8) y Equipo de Trabajo

El Ítem 8 en las Madres Cuidadoras, constituye una fortaleza en la fundación y sus valores medios están por encima del valor obtenido en el Ítem. Hay que prestar

especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Docencia, seguido por el personal de Defensoría, y finalmente por el personal Administrativo equipos que presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,00	
DEFENSORÍA		3,22	
DOCENCIA		3,33	
MADRES CUIDADORAS	3,67		
PROM. EN ÍTEM 8		3,36	

Tabla 7.4.2.1 Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Ítem 8) y Equipo de Trabajo

7.4.1.2 Comunicación (Ítem 37) y Antigüedad en la Fundación

Las personas que tienen de 10 a 14 años, alcanzaron valores por encima con respecto a la media obtenida en el Ítem 37 y constituye una fortaleza en la fundación. Mientras que los grupos de antigüedad de 7 a 9 años, seguido por menor a 1 año, y de 1 a 3 años, obtuvieron valores que se encuentran por debajo de la media obtenida en el Ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos de edad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,25	
DE 1 A 3 AÑOS		3,17	
DE 10 A 14 AÑOS	3,60		
DE 7 A 9 AÑOS		3,29	
PROM. EN ÍTEM 37		3,41	

Tabla 7.4.1.2 Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Ítem 37) y Antigüedad en la Fundación

7.4.2.2 Comunicación (Ítem 37) y Equipo de Trabajo

El Ítem 37 en las Madres Cuidadoras, constituye una fortaleza en la fundación y cuyos valores promedios se ubican por encima del valor obtenido en el Ítem. Hay que

prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Defensoría, con valores superiores al obtenido en el Ítem 37, seguido por el personal de Docencia, y finalmente por el personal Administrativo, que presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,33	
DEFENSORÍA		3,44	
DOCENCIA		2,83	
MADRES CUIDADORAS	3,69		
PROM. EN ÍTEM 37		3,41	

Tabla 7.4.2.2 Estadísticos Descriptivos de Comunicación (Ítem 37) y Equipo de Trabajo

7.5 Variable de Clima Organizacional: Responsabilidad

El Ítem 29, obtuvo la media más alta, seguido por el Ítem 5, e Ítem 13 cuyos valores se ubican por encima de la media obtenida en la variable Responsabilidad y son fortalezas dentro de la FUNDACION. La medias mas bajas se obtuvieron en el Ítem 35, seguido por el Ítem 21, e Ítem 39, elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION y se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Responsabilidad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 5	3,71		
ITEM 13	3,50		
ITEM 21		3,06	
ITEM 29	3,76		
ITEM 35		3,15	
ITEM 39		3,03	
RESPONSABILIDAD		3,39	

Tabla 7.5 Estadísticos Descriptivos de la Variable Responsabilidad

7.5.1 Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas en los grupos de 1 a 3 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y son fortalezas dentro de la fundación en estos grupos de edad. Sin embargo hay que prestar atención a las personas que tienen menos a 1 año, de 4 a 6 años, de 7 a 9 años, y de 10 a 14 años que alcanzaron medias cuyos valores que se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a desarrollar.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,40	
DE 1 A 3 AÑOS	3,50		
DE 4 A 6 AÑOS		3,33	
DE 7 A 9 AÑOS		3,31	
DE 10 A 14 AÑOS		3,25	
RESPONSABILIDAD		3,39	

Tabla 7.5.1 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Antigüedad en la Fundación

7.5.2 Responsabilidad y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas en el personal Administrativo, constituyen fortalezas dentro de la fundación, y obtuvieron puntuaciones por encima de la obtenida en la variable de Responsabilidad. Sin embargo hay que prestar atención al personal de Defensoría, con valores superiores, el personal Docente y Madres Cuidadoras que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Responsabilidad y son elementos a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO	3,61		
DEFENSORÍA		3,44	
DOCENCIA		3,28	
MADRES CUIDADORAS		2,92	
RESPONSABILIDAD		3,39	

Tabla 7.5.2 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad y Equipo de Trabajo

7.5.1.1 Responsabilidad (Ítem 21) y Antigüedad en la Fundación

Cabe destacar que en todos los grupos de edad constituye un elemento a desarrollar a pesar que los grupos que obtuvieron medias por encima del valor obtenido en el Ítem 21 fueron las personas que tienen de 7 a 9 años, los que obtuvieron valores por debajo a la media obtenida en el Ítem fue en los grupos menores a 1 año, de 1 a 3 años y de 10 a 14 años, finalmente el valor mas bajo, se presentó en aquellas personas que tienen de 4 a 6 años. Los grupos menores a 1 años hasta los que tienen de 7 a 9 años reflejaron respuestas que van desde Algunas Veces a Siempre y de 10 a 14 años reflejaron respuestas que van de Nunca a Siempre.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS		3,00	
DE 4 A 6 AÑOS		2,50	
DE 7 A 9 AÑOS		3,21	
DE 10 A 14 AÑOS		3,00	
PROM. EN ÍTEM 21		3,06	

Tabla 7.5.1.1 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 21) y Antigüedad en la Fundación

7.5.2.1 Responsabilidad (Ítem 21) y Equipo de Trabajo

El Ítem 21 presento la media mas alta en las Madres Cuidadoras, constituyendo una fortaleza en la fundación y por encima del valor obtenido el Ítem 21. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Docencia, seguido por el personal de Defensoría y Administrativo, y que presentaron medias por debajo de la obtenida el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		2,67	
DEFENSORÍA		2,67	
DOCENCIA		3,00	
MADRES CUIDADORAS	3,46		
PROM. EN ÍTEM 21		3,06	

Tabla 7.5.2.1 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 21) y Equipo de Trabajo

7.5.1.2 Responsabilidad (Ítem 35) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 35 presento la media más alta en las personas que tienen de 1 a 3 años, alcanzando valores por encima de la media obtenida en el Ítem 35 y constituye una fortaleza en la fundación. Mientras que los grupos de antigüedad que tienen de 10 a 14 años, presento valores por encima del valor obtenido en el ítem 35, seguido por menor a 1 año y de 4 a 6 años, seguido por menor de 7 a 9 años se alcanzaron valores promedios que se encuentran por debajo de la media del Ítem y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos de edad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS	3,50		
DE 4 A 6 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		2,93	
DE 10 A 14 AÑOS		3,40	
PROM. EN ÍTEM 35		3,15	

Tabla 7.5.1.2 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 35) y Antigüedad en la Fundación

7.5.2.2 Responsabilidad (Ítem 35) y Equipo de Trabajo

El Ítem 35 presento la media mas alta en el personal Docente, constituyendo una fortaleza en la fundación y por encima del valor obtenido en el Ítem 35. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los equipos Administrativo, a pesar que su valor se ubique por encima de la media del Ítem, seguido por las Madres Cuidadoras, y finalmente por el personal de Defensoría, que presentaron medias por debajo de la obtenida en la variable.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,33	
DEFENSORÍA		2,50	
DOCENCIA	3,56		
MADRES CUIDADORAS		3,08	
PROM. EN ÍTEM 35		3,15	

Tabla 7.5.2.2 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 35) y Equipo de Trabajo

7.5.1.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 39 presento la media más alta en las personas que tienen menos de 1 año, ubicándose por encima de la media obtenida en el Ítem 39 y constituyendo una fortaleza en este grupo de edad. Hay que prestar atención por ser una elemento a desarrollar en los grupos de 7 a 9 años, a pesar que su valor se ubique por encima al

obtenido en el Ítem, seguido por de 4 a 6 años, y de 10 a 14 años, y finalmente de 1 a 3 años, cuyos valores se ubican por debajo de la media obtenida en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO	3,50		
DE 1 A 3 AÑOS		2,83	
DE 4 A 6 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		3,15	
DE 10 A 14 AÑOS		3,00	
PROM. EN ITEM 39		3,03	

Tabla 7.5.1.3 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 39) y Antigüedad en la Fundación

7.5.2.3 Responsabilidad (Ítem 39) y Equipo de Trabajo

El Ítem 39 presento valores por debajo de la media obtenida y que constituye elementos a desarrollar dentro estos grupos, los Docentes, Madres Cuidadoras y Administrativo presentaron medias por encima por la media obtenida en el ítem 39, seguido por el personal de Defensoría, cuyos valores se ubican por debajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,17	
DEFENSORÍA		2,67	
DOCENCIA		3,33	
MADRES CUIDADORAS		3,17	
PROM. EN ITEM 39		3,03	

Tabla 7.5.2.3 Estadísticos Descriptivos de Responsabilidad (Ítem 39) y Equipo de Trabajo

7.6 Variable de Clima Organizacional: Liderazgo

Las percepciones en el Ítem 12 y en el Ítem 34, se ubican por encima del valor obtenido en Liderazgo. El Ítem 4 alcanzo una media por encima del valor promedio obtenido en la variable, seguido por el Ítem 20 e Ítem 28, son elementos a desarrollar

dentro de la FUNDACION cuyos valores se encuentran por debajo del valor obtenido en Liderazgo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 4		3,44	
ITEM 12	3,76		
ITEM 20		3,03	
ITEM 28		3,03	
ITEM 34	3,53		
LIDERAZGO		3,36	

Tabla 7.6 Estadísticos Descriptivos de la Variable Liderazgo

7.6.1 Liderazgo y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas de 4 a 6 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y son fortalezas dentro de la fundación en este grupo de edad. Sin embargo hay que prestar atención a las personas las personas que tienen de 7 a 9 años y de 10 a 14 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y son elementos a desarrollar en estos grupos de edad. Los que se ubicaron por debajo de la media obtenida en la variable y son elementos a desarrollar en estos grupos, fue en los que tienen menos de 1 año y de 1 a 3 años.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,35	
DE 1 A 3 AÑOS		3,14	
DE 4 A 6 AÑOS	3,45		
DE 7 A 9 AÑOS		3,40	
DE 10 A 14 AÑOS		3,40	
LIDERAZGO		3,36	

Tabla 7.6.1 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Antigüedad en la Fundación

7.6.2 Liderazgo y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras, constituyen fortalezas dentro de la fundación y obtuvieron puntuaciones por encima de la media obtenida en la variable de Liderazgo. Sin embargo hay que prestar atención al personal Administrativo, con valores superiores al valor obtenido en la variable, seguido por los Docentes, y Defensoría, que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Liderazgo y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,37	
DEFENSORÍA		2,90	
DOCENCIA		3,29	
MADRES CUIDADORAS	3,62		
LIDERAZGO		3,36	

Tabla 7.6.2 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo y Equipo de Trabajo

7.6.1.1 Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación

Cabe destacar que todos los grupos de antigüedad constituyen elementos a desarrollar, donde las personas que tienen de 4 a 6 años, seguido por de 7 a 9 años, a pesar que sus valores se ubicaron por encima del valor promedio obtenido en el Ítem 20, seguido por menor a 1 año y de 1 a 3 años, por ultimo de 10 a 14 años obtuvieron medias por debajo del valor obtenido en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS		3,00	
DE 4 A 6 AÑOS		3,25	
DE 7 A 9 AÑOS		3,14	
DE 10 A 14 AÑOS		2,75	
PROM. EN ÍTEM 20		3,03	

Tabla 7.6.1.1 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Ítem 20) y Antigüedad en la Fundación

7.6.2.1 Liderazgo (Ítem 20) y Equipo de Trabajo

El Ítem 20 en el personal Docente, constituye una fortaleza con valores superiores a la obtenida en el Ítem. En el resto de los equipos son elementos a desarrollar en el personal Administrativo, a pesar que sus valores se ubican por encima de la media del Ítem, seguido por Defensoría, y finalmente las Madres Cuidadoras, cuyos valores se encuentran por debajo de promedio obtenido en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,17	
DEFENSORÍA		3,00	
DOCENCIA		3,33	
MADRES CUIDADORAS		2,75	
PROM. EN ÍTEM 20		3,03	

Tabla 7.6.2.1 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Ítem 20) y Equipo de Trabajo

7.6.1.2 Liderazgo (Ítem 28) y Antigüedad en la Fundación

El grupo menor a 1 año, presento una media por encima de la obtenida en el Ítem 28 y es una fortaleza dentro de este grupo. El resto de los grupos son elementos a desarrollar, de 7 a 9 años, a pesar que sus valores se ubican por encima del

promedio obtenido en el Ítem 28, seguido de 1 a 3 años, de 10 a 14 años y por ultimo de 4 a 6 años, cuyos valores se encuentran por debajo de la media del Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO	3,50		
DE 1 A 3 AÑOS		2,83	
DE 7 A 9 AÑOS		3,07	
DE 4 A 6 AÑOS		2,75	
DE 10 A 14 AÑOS		2,80	
PROM. EN ITEM 28		3,03	

Tabla 7.6.1.2 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Ítem 28) y Antigüedad en la Fundación

7.6.2.2 Liderazgo (Ítem 28) y Equipo de Trabajo

Todos los equipos de Trabajo, obtuvieron medias que se ubican por encima de la media obtenida en el Ítem y son elementos a desarrollar dentro de estos grupos, donde el Ítem 28 presento la media mas alta en las Madres Cuidadoras, mientras que en el resto de los equipos obtuvieron medias por debajo del valor del Ítem, en el personal Administrativo, seguido por el Docente y de Defensoría.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,00	
DEFENSORÍA		2,67	
DOCENCIA		2,89	
MADRES CUIDADORAS		3,31	
PROM. EN ITEM 28		3,03	

Tabla 7.6.2.2 Estadísticos Descriptivos de Liderazgo (Ítem 28) y Equipo de Trabajo

7.7 Variable de Clima Organizacional: Dimensión y Estructura de la Organización

El Ítem 9 constituye una fortaleza y sus valores se encuentran por encima del valor obtenido en la variable de Dimensión y Estructura de la Organización. El Ítem 17,

a pesar que tiene valores por encima del valor de la variable, seguido por el Ítem 25, e Ítem 1, obtuvieron valores ubicados por debajo de la media y son un elemento a desarrollar dentro de la FUNDACION.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 1		3,12	
ITEM 9	3,53		
ITEM 17		3,38	
ITEM 25		3,29	
DIMENSION Y ESTRUCTURA		3,33	

Tabla 7.7 Estadísticos Descriptivos de la Variable Dimensión y Estructura de la Organización

7.7.1 Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas en Menor a 1 año, seguido por de 1 a 3 años, de 4 a 6 años, de 7 a 9 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría, sin embargo constituye un elemento a desarrollar dentro de la fundación en estos grupos de edad, así como también las personas que tienen de 10 a 14 años que alcanzaron valores inferiores a la media de la variable.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,44	
DE 1 A 3 AÑOS		3,38	
DE 4 A 6 AÑOS		3,38	
DE 7 A 9 AÑOS		3,34	
DE 10 A 14 AÑOS		3,20	
DIMENSION Y ESTRUCTURA		3,33	

Tabla 7.7.1 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Antigüedad en la Fundación

7.7.2 Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en Madres cuidadoras, constituye una fortaleza y con valores por encima del valor promedio obtenido en la variable, sin embargo, hay que prestar atención al personal de Docencia, Administrativo y Defensoría que obtuvieron puntuaciones por debajo de las obtenidas en la variable de Dimensión y estructura de la organización y es un elemento a desarrollar dentro de estos grupos.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,04	
DEFENSORÍA		2,96	
DOCENCIA		3,28	
MADRES CUIDADORAS	3,67		
DIMENSION Y ESTRUCTURA		3,33	

Tabla 7.7.2 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización y Equipo de Trabajo

7.7.1.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Antigüedad en la Fundación

En todos los grupos es un elemento a desarrollar, donde el Ítem 1 presento la media mas alta, en las personas que tienen menos de un año en la fundación, son elementos a desarrollar dentro de estos grupos y sus valores se encuentran por encima del valor obtenido en el Ítem 1. Los grupos de antigüedad de 1 a 3 años, 7 a 9 años y de 10 a 14 años, poseen valores que se ubican por debajo del valor promedio obtenido en el Ítem 1.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,25	
DE 1 A 3 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		3,00	
DE 10 A 14 AÑOS		3,00	
PROM. EN ÍTEM 1		3,12	

Tabla 7.7.1.1 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Antigüedad en la Fundación

7.7.2.1 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Equipo de Trabajo

El Ítem 1 es un elemento a desarrollar dentro de todos los grupos, donde presento una media las Madres Cuidadoras, cuyos valores se ubican por encima del obtenido en el Ítem 1. En las Docentes, presentó una media cuya diferencia es poco significativa con respecto al valor promedio del Ítem, sin embargo se encuentra por debajo. En el personal Administrativo y de Defensoría, alcanzaron valores que se encuentran por debajo de la media del Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		2,83	
DEFENSORÍA		2,83	
DOCENCIA		3,11	
MADRES CUIDADORAS		3,38	
PROM. EN ÍTEM 1		3,12	

Tabla 7.7.2.1 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 1) y Equipo de Trabajo

7.7.1.2 Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Antigüedad en la Fundación

En todos los grupos es un elemento a desarrollar en todos los grupos, donde las personas que tienen de 7 a 9 años y los que tienen 1 a 3 años, tienen valores que se ubican por encima del valor obtenido en el Ítem 25. Los demás grupos obtuvieron medias que se ubican por debajo del promedio obtenido en el Ítem a saber: los que tienen menos de 1 año, de 10 a 14 años, y finalmente de 4 a 6 años.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,25	
DE 1 A 3 AÑOS		3,33	
DE 4 A 6 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		3,36	
DE 10 A 14 AÑOS		3,20	
PROM. EN ÍTEM 25		3,29	

Tabla 7.7.1.2 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Antigüedad en la Fundación

7.7.2.2 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo

El Ítem 25 presento una media en las Madres Cuidadoras, cuyos valores se encuentran por encima y constituye una fortaleza dentro este grupo. En los demás grupos obtuvieron medias que se ubican por debajo del valor obtenido en el Ítem 25 y constituyen un elemento a desarrollar dentro el resto de los grupos, en las Docentes, el personal Administrativo y Defensoría.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,00	
DEFENSORÍA		2,67	
DOCENCIA		3,22	
MADRES CUIDADORAS	3,77		
PROM. EN ITEM 25		3,29	

Tabla 7.7.2.2 Estadísticos Descriptivos de Dimensión y Estructura de la Organización (Ítem 25) y Equipo de Trabajo

7.8 Variable de Clima Organizacional: Ergonomía

El Ítem 33 es el mejor puntuado en esta variable cuyo valor alcanza puntuaciones superior al obtenido en la variable. El Ítem 3, el Ítem 19, y finalmente el Ítem 11, están ubicados por encima de los valores obtenidos en la variable y son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION. Los Ítems 27 y 38, se ubican por debajo de la media obtenida en la Variable Ergonomía siendo elementos a desarrollar dentro de la Fundación.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 3		3,44	
ITEM 11		3,29	
ITEM 19		3,32	
ITEM 27		2,94	
ITEM 33	3,68		
ITEM 38		2,79	
ERGONOMIA		3,25	

Tabla 7.8 Estadísticos Descriptivos de la Variable Ergonomía

7.8.1 Ergonomía y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias obtenidas de 10 a 14 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y son fortalezas dentro de la fundación en estos grupos de edad. Sin embargo hay que prestar atención a las personas que

tienen de 4 a 6 años y de 1 a 3 años obtuvieron medias por encima de la obtenida en la variable, y son elementos a desarrollar, menor a 1 año, de 7 a 9 años, obtuvieron medias por debajo de la obtenida en la variable Ergonomía, y también son elementos a desarrollar en estos grupos de antigüedad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,17	
DE 1 A 3 AÑOS		3,36	
DE 4 A 6 AÑOS		3,42	
DE 7 A 9 AÑOS		3,10	
DE 10 A 14 AÑOS	3,47		
ERGONOMIA		3,25	

Tabla 7.8.1 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Antigüedad en la Fundación

7.8.2 Ergonomía y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en los Docentes, y Administrativo cuyos valores se encuentran por encima del promedio obtenido en la variable y constituye un elemento a desarrollar dentro de la fundación. También hay que prestar atención al personal de Madres Cuidadoras, y Defensoría, que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Ergonomía y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,25	
DEFENSORÍA		3,14	
DOCENCIA		3,43	
MADRES CUIDADORAS		3,17	
ERGONOMIA		3,25	

Tabla 7.8.2 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía y Equipo de Trabajo

7.8.1.1 Ergonomía (Ítem 27) y Antigüedad en la Fundación

En general en todos los grupos potenciales a desarrollar en lo que se plantea en el Ítem 27, solo en el grupo de 1 a 3 años, los que tienen de 4 a 6 años y de 10 a 14, se ubican por encima de la obtenida en el Ítem 27, de 7 a 9 años, y finalmente los que tienen menos de 1 año alcanzaron medias que se encuentran por debajo de la obtenida en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		2,75	
DE 1 A 3 AÑOS		3,33	
DE 4 A 6 AÑOS		3,00	
DE 7 A 9 AÑOS		2,79	
DE 10 A 14 AÑOS		3,00	
PROM. EN ITEM 27		2,94	

Tabla 7.8.1.1 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 27) y Antigüedad en la Fundación

7.8.2.1 Ergonomía (Ítem 27) y Equipo de Trabajo

El ítem 27 constituye un elemento a desarrollar en todos los equipos de trabajo, el personal Docente seguido por el personal de Defensoría y Administrativo, obtuvieron medias superiores a la obtenida en el Ítem 27, y finalmente las Madres Cuidadoras, cuyos valores se encuentran por debajo del promedio obtenido en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,17	
DEFENSORÍA		3,17	
DOCENCIA		3,33	
MADRES CUIDADORAS		2,46	
PROM. EN ITEM 27		2,94	

Tabla 7.8.2.1 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 27) y Equipo de Trabajo

7.8.1.2 Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación

En general en todos los grupos de edad constituye un elemento a desarrollar, donde el Ítem 38 en las personas que tienen menos de 1 año, 1 a 3 años, seguido por de 10 a 14 años, de 7 a 9 años presento medias cuyos valores se ubican por encima a la media obtenida en el Ítem 38. Mientras que los grupos de antigüedad de 4 a 6 años alcanzaron valores que se encuentran por debajo de la media del Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS		2,83	
DE 4 A 6 AÑOS		2,75	
DE 7 A 9 AÑOS		2,79	
DE 10 A 14 AÑOS		2,80	
PROM. EN ITEM 38		2,79	

Tabla 7.8.1.2 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 38) y Antigüedad en la Fundación

7.8.2.2 Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo

El Ítem 38 en el personal en las Administrativo, constituye una fortaleza en la fundación cuyos valores se encuentran por encima del valor obtenido en el Ítem 38. Hay que prestar especial atención por ser un elemento a desarrollar dentro de los grupos de Defensoría alcanzaron medias cuyos valores se ubican por encima del valor promedio del Ítem 38, seguido por el personal de Docencia, y finalmente por las Madres Cuidadoras, presentaron medias por debajo de la obtenida en el Ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO	3,50		
DEFENSORÍA		2,83	
DOCENCIA		2,78	
MADRES CUIDADORAS		2,46	
PROM. EN ÍTEM 38		2,79	

Tabla 7.8.2.2 Estadísticos Descriptivos de Ergonomía (Ítem 38) y Equipo de Trabajo

7.9 Variable de Clima Organizacional: Estándares

Las percepciones promedias se ubican por encima de la media obtenida en la variable Estándares en el Ítem 26 y constituye una fortaleza. El Ítem 27, e Ítem 10 fueron son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION y sus valores medios se ubican por encima del promedio de la variable. El Ítem 18, es un aspecto que se encuentra en un nivel crítico, y sus valores se encuentran por debajo de Estándares.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 10		3,21	
ITEM 18			2,32
ITEM 26	3,71		
ITEM 27		3,27	
ESTANDARES		3,12	

Tabla 7.9 Estadísticos Descriptivos de la Variable Estándares

7.9.1 Estándares y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas en los que tienen menos de 1 año, seguido por de 4 a 6 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría Estándares y son aspectos a desarrollar dentro de la fundación en estos grupos de edad. También hay que prestar atención a las personas las personas que tienen de 10 a 14 años, de 1 a 3 años y de 7 a 9 años, valores que

se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a desarrollar dentro de estos grupos mencionados.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,29	
DE 1 A 3 AÑOS		3,04	
DE 4 A 6 AÑOS		3,19	
DE 7 A 9 AÑOS		3,04	
DE 10 A 14 AÑOS		3,10	
ESTANDARES		3,12	

Tabla 7.9.1 Estadísticos Descriptivos de Estándares y Antigüedad en la Fundación

7.9.2 Estándares y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en los Docentes, constituye un aspecto a desarrollar dentro de la fundación, y obtuvieron puntuaciones por encima de la obtenida en la variable de Estándares. También hay que prestar atención a las Madres Cuidadoras, seguido por el personal Administrativo, y finalmente el personal de Defensoría, cuyos valores alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en la variable y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		3,00	
DEFENSORÍA		2,99	
DOCENCIA		3,39	
MADRES CUIDADORAS		3,06	
ESTANDARES		3,12	

Tabla 7.9.2 Estadísticos Descriptivos de Estándares y Equipo de Trabajo

7.9.1.1 Estándares (Ítem 18) y Antigüedad en la Fundación

En el Ítem 18 las medias mas altas se presentaron en las personas que tienen menos de 1 año, de 4 a 6 años, y de 7 a 9 años, se deben desarrollar dentro de los

mismos, con medias que alcanzaron valores por encima a la media obtenida en el ítem. En un estadio crítico se encuentra lo que plantea el ítem 18 en los grupos de 1 a 3 años y de 10 a 14 años, con valores promedios que se ubican por debajo de los valores alcanzados por el ítem 18.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		3,00	
DE 1 A 3 AÑOS			1,83
DE 4 A 6 AÑOS		2,50	
DE 7 A 9 AÑOS		2,36	
DE 10 A 14 AÑOS			1,80
PROM. EN ÍTEM 18			2,32

Tabla 7.9.1.1 Estadísticos Descriptivos de Estándares (Ítem 18) y Antigüedad en la Fundación

7.9.2.1 Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo

El ítem 18 que constituye un elemento a desarrollar, en los Docentes, seguido por Defensoría aunque presenten valores por encima de los valores medios alcanzado por el ítem. En un estadio crítico se encuentran el personal Administrativo, apesar que sus valores se encuentran por encima de los valores promedios con una diferencia poco significativa y en las Madres Cuidadoras cuyos valores están por debajo de la media obtenida en el ítem.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO			2,33
DEFENSORÍA		2,83	
DOCENCIA		2,89	
MADRES CUIDADORAS			1,69
PROM. EN ÍTEM 18			2,32

Tabla 7.9.2.1 Estadísticos Descriptivos de Estándares (Ítem 18) y Equipo de Trabajo

7.10 Variable de Clima Organizacional: Remuneración y Recompensa

Las percepciones promedias de las personas encuestadas en el Ítem 14, seguido por el Ítem 30, e Ítem 6, son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION. El Ítem 22, se ubica por debajo de la media obtenida en la Variable Remuneración y Recompensa, es un elemento crítico al que hay que atender urgentemente.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ITEM 6		2,86	
ITEM 14		3,33	
ITEM 22			1,62
ITEM 30		3,19	
REMUNERACION Y RECOMPENSA		2,75	

Tabla 7.10 Estadísticos Descriptivos de la Variable Remuneración y Recompensa

7.10.1 Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación

Las puntuaciones promedias mas altas fueron obtenidas por el grupo de 4 a 6 años, seguido por el grupo de 7 a 9 años, ubicándose por encima de la media obtenida en la categoría y son aspectos a desarrollar dentro de la fundación en estos grupos de edad. También, hay que prestar atención a las personas que tienen menos de 1 año y de 10 a 14 años que obtuvieron medias con valores que se ubican por debajo de la obtenida en la variable y son elementos a desarrollar. En un estadio crítico se encuentra de 1 a 3 años cuyos valores se encuentran por debajo del obtenido en la variable, y se debe atender inmediatamente.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO		2,67	
DE 1 A 3 AÑOS			2,25
DE 4 A 6 AÑOS		3,17	
DE 7 A 9 AÑOS		2,83	
DE 10 A 14 AÑOS		2,67	
REMUNERACION Y RECOMPENSA		2,75	

Tabla 7.10.1 Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Antigüedad en la Fundación

7.10.2 Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo

Las puntuaciones promedias obtenidas en el personal Administrativo y el Docente, son elementos a desarrollar dentro de la fundación, aunque obtuvieron puntuaciones por encima de la obtenida en la variable de Remuneración y Recompensa. Sin embargo hay que prestar atención al personal de Defensoría que alcanzaron valores inferiores a la media obtenida en Remuneración y Recompensa y es un elemento a desarrollar en estos equipos de trabajo.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO		2,83	
DEFENSORÍA		2,54	
DOCENCIA		2,83	
REMUNERACION Y RECOMPENSA		2,75	

Tabla 7.10.2 Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa y Equipo de Trabajo

7.10.1.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Antigüedad en la Fundación

El Ítem 22 en los que tienen de 1 a 3 años, seguido por las personas que tienen de 4 a 6 años, de 10 a 14 años, de 7 a 9 años, y finalmente menor a 1 año, obtuvieron

valores medios que se encuentran por encima de la media del Ítem 22 y que constituyen elementos a desarrollar en estos grupos de edad.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
MENOR A 1 AÑO			2,25
DE 1 A 3 AÑOS		2,83	
DE 4 A 6 AÑOS		2,75	
DE 7 A 9 AÑOS			2,36
DE 10 A 14 AÑOS		2,40	
PROM. EN ÍTEM 22			1,62

Tabla 7.10.1.1 Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Antigüedad en la Fundación

7.10.2.1 Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo

En todos los equipos de trabajo se encuentra en un estadio crítico donde el Ítem 22 en el personal de Defensoría y Administrativo, cuyos valores se ubican por encima del valor obtenido en el Ítem 22 y en el personal Docente que presentó valores promedios cuyos valores se ubican por debajo del valor obtenido en el Ítem 22.

	FORTALEZAS	A DESARROLLAR	CRITICO
ADMINISTRATIVO			1,83
DEFENSORÍA			1,83
DOCENCIA			1,33
PROM. EN ÍTEM 22			1,62

Tabla 7.10.2.1 Estadísticos Descriptivos de Remuneración y Recompensa (Ítem 22) y Equipo de Trabajo

8. INTERVENCIÓN.

Las conclusiones arrojadas por la medición de clima organizacional descritas anteriormente, y las entrevistas indagatorias, dándose por culminada la fase de diagnóstico del presente estudio, generándose, a la vez, las premisas necesarias para definir, en torno a ellos, los planes de acción futuros que permitirán materializar la intervención a la empresa y abarcar la segunda fase de este estudio. Como estos elementos definirían la futura intervención a realizarse en LUZ Y VIDA, era meritorio exponerlos, comentarlos, discutirlos y validarlos con el sistema cliente en una reunión formal y oficial de presentación de resultados. Esta reunión no sólo contempló la presentación y análisis de los resultados del diagnóstico, sino también la invitación y exhortación a los participantes a pensar con antelación en los temas posibles de intervención, sobre la base de los resultados ya expuestos por el consultor, debido a las limitaciones de tiempo con las cuales se contó.

En este mismo orden de ideas, se pautó entonces la reunión para la presentación y análisis de resultados en las instalaciones del cliente, con una duración de aproximada de dos horas y media, asistiendo Gloria Perdomo (Directora), Arenia Farfán (Coord. de Administración), Helen Ruiz (Coord. de Defensoría y Orientación Familiar), Rubén Loaiza (Coord. de Programas Sociales y Estadístico), Carmen Fernández y Nohiria Rojas (Coord. del grupos del personal Docente), Danny Intriago (Coord. de Madres Cuidadoras).

En esta reunión se realizó una presentación, en Power Point, la cual inició con un refrescamiento muy breve acerca de los resultados y conclusiones del diagnóstico organizacional, a partir y con el cual se entrelazaría las posibles acciones de intervención para la FUNDACION. Una vez presentados los resultados, a manera de recordatorio y el análisis hecho sobre ellos, se procedió a validar con el cliente los aspectos a ser abordados en la intervención, de acuerdo a sus requerimientos reales, resaltando las dimensiones: Remuneración y Recompensa, Estándares, Ergonomía, Dimensión y estructura de la organización, Liderazgo y Responsabilidad, partiendo de la variable con las calificaciones medias mas bajas, que fueron ubicadas en la categoría de respuesta de Frecuentemente y son elementos a desarrollar dentro de la FUNDACION. Por el contrario las variables de Identificación, Relaciones y Comunicación, son mejor calificadas que el resto de las variables medidas y constituyen Fortalezas de LUZ Y VIDA.

Asimismo, se aprovechó la ocasión para discutir y analizar con el sistema cliente algunas acciones sugeridas para cubrir dos variables a desarrollar dentro de la FUNDACION, sin embargo se expresó la complejidad de abordar o intervenir la dimensión de Remuneración y Recompensa, y Ergonomía, ya que en primer lugar requiere de recursos económicos que pueden ser obtenidos por contribución social de entes públicos y privados, realización de estudios de mercado, entre otros; en segundo lugar tomando en cuenta el tiempo disponible para efectuar la intervención y el compás de espera para materializar los resultados de la misma, considerando que este proyecto o estudio cuenta con una duración a corto plazo, en la cual no alcanzaría el tiempo necesario para vislumbrar y evaluar un conjunto de planes de acción para intervenir dichas dimensiones, y que se puedan superar las limitaciones percibidas por los trabajadores de la FUNDACIÓN; de esta manera se acordó entre cliente y consultor la eliminación de este aspecto como posible punto de intervención en el futuro cercano, quedando solamente las dimensiones de Estándares, Ergonomía, Dimensión y estructura de la organización, Liderazgo y Responsabilidad, como los puntos a ser tratados en los planes de acción diseñados para materializar la intervención, presentándose, en consecuencia, las propuestas de acción y acordar aquellas que sean precisas y necesarias para hacerlas efectivas.

En este sentido para atender a la variable de **Dimensión y Estructura de la Organización**, se sugiere lo siguiente:

Diseño y presentación de organigramas y descripciones de cargos para los distintos departamentos o equipos de trabajo: Defensoría, Cuidado Diario y Docencia. Levantamientos de los distintos procesos y operaciones de los equipos de trabajo.

Crear una estructura que considere dos criterios fundamentales: la flexibilidad y poca estratificación y verticalidad de sus niveles jerárquicos (achatamiento), coexistiendo en ella escasas posiciones de liderazgo y jefatura, muchos cargos homólogos y de igual nivel.

Roles o Cargos con las mismas condiciones de autonomía, responsabilidad, funciones y oportunidades de crecimiento profesional y personal.

Diseño de un formato de descripción de cargo que sea validado con los diferentes gerentes o coordinadores a fin de obtener sus comentarios respecto a cada una de las secciones que lo componen, su pertinencia y concordancia con la FUNDACION que permita cubrir lo que fue detectado respecto a la dimensión de

Estructura y Organización del Trabajo. Las secciones propuestas que debe cubrir el formato, son:

✓ **Delimitación funcional del cargo** compuesta por los siguientes apartados, a saber:

I. Identificación del cargo (denominación del cargo, organigrama propuesto y unidad a la que pertenece el cargo, supervisión recibida y ejercida).

II. Propósito General.

III. Actividades

IV. Relaciones Internas

V. Relaciones Externas

VI. Responsabilidades

✓ **Perfil y competencias del ocupante** compuesta por los siguientes apartados, a saber:

VII. Competencias técnicas (habilidades, conocimientos y destrezas)

VIII. Competencias actitudinales (valores, motivaciones y rasgos de personalidad)

IX. Condiciones de trabajo

X. Puestos base (anteriores)

XI. Puestos para promoción y desarrollo (futuros)

XII. Cursos complementarios para su óptimo desempeño

XIII. Observaciones

Efectuar el llenado de los mismos por la personas clave de la FUNDACION que tenga seis o mas meses ejerciendo el cargo o rol y complementar con entrevistas abiertas y directas

Validar con los gerentes o coordinadores de los distintos equipos de trabajo o programas: Defensoría, Cuidado Diario (madres cuidadoras) y Docencia, la información que allí se reporta.

Para atender a la variable de **Remuneración y Recompensa**, se sugiere lo siguiente:

Diseñar diferentes esquemas de recompensa tanto financieros, como no financieros, en los cuales se recurrirán a distintas combinaciones de dichos

mecanismos de reconocimiento para un mismo criterio, como una manera de estimular la productividad, moral, motivación y crecimiento profesional y personal del empleado.

Establecer una política de Remuneración y recompensa que cumpla con las siguientes directrices, a saber:

- Supervisores y empleados deben formar parte activa en la definición de los objetivos, indicadores, metas y parámetros de evaluación y reconocimiento.
- Todo criterio de reconocimiento deberá ser recompensado tanto con un mecanismo financiero, como con uno no financiero, con la finalidad de promover la moral y autorrealización del empleado.
- Toda recompensa y reconocimiento deberá basarse en los criterios de igualdad, para así poder seleccionar “justamente” a los ganadores.
- El reconocimiento al personal debe ser frecuente, oportuno y otorgado con una verdadera celebración que incluya a sus pares y jefe.
- Todo reconocimiento y recompensa deberá ser identificado con el nombre y logo de la compañía y deberá estar acompañado de una carta, correo o anuncio público.
- Ofrezca y otorgue premios y reconocimientos espontáneos, incluyendo los de tipo no financiero, atendiendo a los gustos, intereses, necesidades y características de personalidad de sus trabajadores.
- Premie esfuerzos individuales y de equipo.
- Recuerde que el reconocimiento y la recompensa al personal es una responsabilidad compartida entre la directiva y Ud. como supervisor directo de sus colaboradores.

Para reconocer y recompensar Desempeño:

En este sentido, al(os) trabajador(es) cuya(s) gestión(es) haya(n) sido estándar, se le(s) hará entrega de un Bono por Desempeño, calculado sobre el 10% de su sueldo básico fijo mensual, como mecanismo fijo de reconocimiento, combinándolo con alguna de las siguientes opciones:

- Cena familiar o con el jefe inmediato en un restaurante de categoría media.
- Participación en algún curso o taller relacionado con su cargo, con el fin de contar con mayores herramientas para un desempeño más eficiente de su trabajo.
- Equipo electrodoméstico.
- Enriquecer el puesto de trabajo, debiendo asumir funciones que impliquen su mayor desarrollo profesional.

- Participación en algún curso o taller relacionado con su cargo, con el fin de contar con mayores herramientas para un desempeño más eficiente de su trabajo

Al(os) trabajador(es) cuya(s) gestión(es) haya(n) sido sobresaliente se le(s) hará entrega de un Bono por Desempeño, calculado sobre el 20% de su sueldo básico fijo mensual, como mecanismo fijo de reconocimiento, combinándolo con alguna de las siguientes opciones:

- Participación en algún curso o taller diplomado relacionado con su cargo y con una duración de por lo menos 1 mes, con el fin de contar con mayores herramientas para un desempeño más eficiente de su trabajo.
- Mayor libertad, autonomía y discrecionalidad en el puesto.
- Liderar o coordinar algún proyecto de envergadura para la unidad y la organización, que fomente su crecimiento profesional y personal.
- Cobertura del 15% de los gastos asociados a la reparación o remodelación de la vivienda principal del trabajador.
- Día libre a seleccionar por el trabajador.
- Reconocimiento público vía correo electrónico con copia a todos los trabajadores de la organización.
- Prendedor para la solapa.
- Botella de vino o champaña.
- Brindarle la oportunidad de preparar y facilitar una actividad de adiestramiento dirigida a sus compañeros de trabajo, con el fin de promover la gerencia del conocimiento.
- Afiliación a un club durante un mes.

Para atender a la variable de **Ergonomía**, se sugiere lo siguiente:

Cumplir con las disposiciones de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, a través de la asesoría de una persona natural o jurídica debidamente acreditada ante el INPSASEL.

Elegir a los delegados de prevención según lo que establece el artículo 41 (LOPCYMAT), literal 2), De 11 a 50 trabajadores o trabajadoras: 2 delegados o delegadas de prevención.

Inscripción del Comité de Seguridad y Salud Laboral de la Empresa, solicitando ante el Inpsasel el registro formal de nuestro Comité de Seguridad y Salud Laboral; para lo cual se debe consignar la siguiente documentación:

1. Planilla para el Registro de Comités de Seguridad y Salud Laboral
2. Número de Identificación Laboral (NIL) del patrono o patrona. (Copia)
3. Registro Mercantil actualizado o en caso de Cooperativa Acta Constitutiva debidamente registrada ante el Registro Subalterno y Sunacoop. (Copia)
4. Carta de designación del o los representante(s) del patrono o patrona ante el CSSL. (Original)
5. Carta de aceptación del o los representante(s) del patrono o patrona ante el CSSL. (Original)
6. Formato de acuerdo formal de constitución o de decisión de incorporación al comité de la beneficiaria, de ser el caso. (Anexar acta de asamblea de trabajadores (Original)
7. Estatutos Internos del CSSL con membrete de la empresa. (Original)
8. Libro de Acta para las reuniones del CSSL.
9. Certificado de Registro de los Delegados o Delegadas de Prevención (Copia)
10. Acuerdo formal de Constitución del CSSL con membrete de la empresa. (Original)

ACUERDO FORMAL DE CONSTITUCIÓN DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL (ARTICULO 69 Y 73, NUMERAL 2, LITERAL “C” DEL REGLAMENTO PARCIAL DE LA LOPCYMAT)

PRIMERA. DENOMINACION: La denominación del Comité de Seguridad y Salud Laboral será: Comité de Seguridad y Salud Laboral de la FUNDACION LUZ Y VIDA.

SEGUNDA. DURACION: la existencia del Comité de Seguridad y Salud Laboral en la Empresa, será por tiempo indefinido desde la fecha de su creación.

TERCERA. ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL: SERÁN ATRIBUCIONES DEL Comité de Seguridad y Salud Laboral, las siguientes:

1. Participar en la elaboración, aprobación, puesta en práctica y evaluación del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo. A tal efecto, en su seno considerará, antes de su puesta en práctica y en lo referente a su incidencia en la seguridad y salud en el trabajo, los proyectos en materia de planificación,

organización del trabajo e introducción de nuevas tecnologías, organización, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, y dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines, y del proyecto y organización de la formación en la materia.

2. Promover iniciativas sobre métodos y procedimientos para el control efectivo de las condiciones peligrosas de trabajo, proponiendo la mejora de los controles existentes o la corrección de las deficiencias detectadas.

CUARTA. FACULTADES DEL COMITÉ DE SEGURIDAD Y SALUD LABORAL:

Serán facultades del Comité de Seguridad y Salud Laboral, las siguientes:

1. Aprobar el proyecto de Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo de la empresa y la vigilancia de su cumplimiento para someterlo a la consideración del Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.
2. Vigilar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y conocer directamente la situación relativa a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales y la promoción de la seguridad y salud, así como la ejecución de los programas de la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, y la existencia y condiciones de la infraestructura de las áreas destinadas para esos fines, realizando a tal efecto las visitas que estime oportunas.
3. Supervisar los servicios de salud en el trabajo de la empresa, centro de trabajo o explotación.
4. Prestar asistencia y asesoramiento al empleador o empleadora y a los trabajadores y trabajadoras.
5. Conocer cuantos documentos e informes relativos a las condiciones de trabajo sean necesarios para el cumplimiento de sus funciones, así como los procedentes de la actividad del servicio de prevención, en su caso.
6. Denunciar las condiciones inseguras y el incumplimiento de los acuerdos que se logren en su seno en relación a las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
7. Conocer y analizar los daños producidos a la salud, al objeto de valorar sus causas y proponer las medidas preventivas.
8. Conocer y aprobar la memoria y programación anual del servicio de Seguridad y salud en el Trabajo.

QUINTA. ATRIBUCIONES DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PREVENCIÓN: Serán atribuciones de los delegados y delegadas de prevención, las siguientes:

1. Constituir conjuntamente, con los representantes de los empleadores o empleadoras, el Comité de Seguridad y salud Laboral.
2. Recibir las denuncias relativas a las condiciones y medio ambiente de trabajo y a los programas e instalaciones para la recreación, utilización del tiempo libre y descanso que formulen los trabajadores y trabajadoras con el objeto de tramitarlas ante el Comité de Seguridad y Salud Laboral para su solución.
3. Participar conjuntamente con el empleador o empleadora y sus representantes en la mejora de la acción preventiva y de promoción de seguridad y salud en el trabajo.
4. Promover y fomentar la cooperación de los trabajadores y trabajadoras en la ejecución de la normativa sobre condiciones y medio ambiente de trabajo.
5. Coordinar con las organizaciones sindicales, las acciones de defensa, promoción, control y vigilancia de la seguridad y salud en el trabajo.
6. Asistir y participar en los procesos de formación, capacitación y coordinación convocados por el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social o el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.
7. Recibir las comunicaciones de los trabajadores y las trabajadoras cuando ejerzan su derecho a rehusarse a trabajar, a alejarse de una condición insegura o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo para proteger su seguridad y salud laboral, de conformidad con el numeral 5 del artículo 53 de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
8. Presentar informe mensual sobre las actividades realizadas en el ejercicio de sus atribuciones y facultades ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

SEXTA. FACULTADES DE LOS DELEGADOS Y DELEGADAS DE PREVENCIÓN: Serán facultades de los Delegados y Delegadas de Prevención, las siguientes:

1. Acompañar a los técnicos o técnicas de la empresa, a los asesores o asesoras externos o a los funcionarios o funcionarias de inspección de los organismos oficiales, en las evaluaciones del medio ambiente de trabajo y de la infraestructura de las áreas destinadas a la recreación, descanso y turismo social, así como a los inspectores y supervisores o supervisoras del trabajo y la seguridad social, en las visitas y verificaciones que realicen para comprobar el

cumplimiento de la normativa, pudiendo formular ante ellos las observaciones que estimen oportunas.

2. Tener acceso, con las limitaciones previstas en la Lopcymat, a la información y documentación relativa a las condiciones de trabajo que sean necesarias para el ejercicio de sus funciones. Esta información podrá ser suministrada de manera que se garantice el respeto de la confidencialidad y el secreto industrial.
3. Solicitar información al empleador o empleadora sobre los daños ocurridos en la salud de los trabajadores y trabajadoras una vez que aquel hubiese tenido conocimiento de ellos, pudiendo presentar, en cualquier oportunidad, en el lugar de los hechos, para conocer las circunstancias de los mismos.
4. Solicitar al empleador o empleadora los informes procedentes de las personas u órganos encargados de las actividades de seguridad y salud en el trabajo o en la empresa así como de los organismos competentes.
5. Realizar visitas a los lugares de trabajo y a las áreas destinadas a la recreación y descanso, para ejercer la labor de vigilancia y control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, pudiendo, a tal fin, acceder a cualquier zona de los mismos y comunicarse durante la jornada con los trabajadores, sin alterar el normal desarrollo del proceso productivo.
6. Demandar del empleador o de la empleadora la adopción de medidas de carácter preventivo y para la mejora de los niveles de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores y trabajadoras, pudiendo a tal fin efectuar propuestas al Comité de Seguridad y salud Laboral para su discusión en el mismo.

SEPTIMA. ESTATUTOS: Para su funcionamiento, el Comité de Seguridad y salud Laboral elaborará y aprobará los estatutos de su funcionamiento y organización del mismo. La aprobación de dicho estatutos se hará por mayoría de (2/3) de sus integrantes.

En dichos estatutos no se establecerán normas que vulneren o limiten las facultades y atribuciones de los Delegados o Delegadas de Prevención.

OCTAVA. ORGANIZACIONES: El Comité de Seguridad y Salud Laboral se organizará para cada reunión designando a un director de debate y un relator.

Las funciones del director de debates, serán las siguientes:

1. Coordinar, planificar y orientar la reunión.
2. Canalizar las propuestas que hagan los miembros del Comité, para organizar la agenda de la reunión.
3. Hacer arreglos para la logística de la reunión.
4. Presentar los invitados a la reunión, indicando el motivo de su presencia y cual representación realiza la invitación.

Las funciones del relator, serán las siguientes:

1. Levantar al final de la reunión el acta correspondiente.
2. Elaborar conjuntamente con los miembros del Comité y enviar o entregar, el informe mensual que debe ser presentado ante Inpsasel.
3. Leer actas y correspondencias durante la reunión.
4. Redactar y enviar o entregar la correspondencia aprobada por los integrantes del Comité.

La designación de este director y este relator se hará de conformidad a lo establecido en el artículo 75 de Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.

NOVENTA. ACTUALIZACIÓN DEL COMITÉ: El Comité de Seguridad y Salud Laboral deberá presentar ante el Diresat correspondiente, cualquier cambio o rotación que se produzca de sus integrantes dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a los mismos.

Para atender a la variable de **Liderazgo**, se sugiere lo siguiente:

Identificar a través de una medición mas profunda el estilo de liderazgo imperante en los coordinadores o lideres de equipo de trabajo, que le proporcione feedback personalizado de sus colaboradores.

**DIRECCIÓN
TÁCTICA:**

Cómo conseguir resultados: estableciendo una dirección consistente a través de la comunicación de unos objetivos claros ligados a la estrategia global.

Convierte las estrategias de la empresa en proyectos y/o asignaciones de tareas.

Se asegura de que el equipo establezca objetivos claros y etapas realistas.

Se esfuerza en concentrar las energías en los temas prioritarios para el negocio.

Se asegura de que las personas sepan con claridad lo que se espera de ellas.

Toma en cuenta las consecuencias a largo plazo de las acciones u objetivos, así como las consecuencias a corto plazo.

Responsabiliza a las personas en el cumplimiento de sus compromisos, desafiando las excusas de forma positiva.

**DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA:**

Cómo crear el futuro: asegurándose de que las personas tienen una imagen clara de lo que la organización está intentando conseguir y del impacto que ello tendrá en la propia organización, sus clientes y sus miembros.

Anticipa el futuro y planifica cómo podemos llegar a él.

Está dispuesto a cambiar la forma que tenemos de hacer las cosas ahora para hacer frente a los retos del mañana.

Comunica una imagen de lo que podemos conseguir juntos que capta el compromiso del equipo.

Mantiene al equipo informado sobre el objetivo global.

Aglutina al equipo en torno a los valores comunes y los objetivos más amplios.

Transmite una imagen positiva de la empresa y de sus posibilidades a largo plazo.

**RECONOCIMIENTO
Y RELACIONES
INTERPERSONALES:**

Cómo provocar la acción: asegurándose de que las personas perciben el valor de sus esfuerzos y son premiados y recompensados adecuadamente.

Hace saber a las personas que sus esfuerzos son apreciados y valorados.

Reconoce de forma inmediata los trabajos bien hechos.

Encuentra formas de celebrar los logros de equipo.

Felicita más a menudo que critica.

Reconoce a los miembros del equipo por sus contribuciones individuales.

Representa y defiende los intereses del equipo ante la dirección.

**EXPECTATIVAS,
DELEGACIÓN Y
CONFIANZA:**

Cómo liberar el potencial de contribución: creando un ambiente que empuje a la gente a tomar iniciativas enfocadas a la consecución de la misión/visión de la organización.

Actúa como si esperara que los demás van a hacer las cosas bien.

Se asegura de que las personas piensen que tienen la información, la autoridad y los recursos necesarios para actuar.

Anima a las personas para que tomen la iniciativa y se arriesguen dentro de términos razonables.

Procura un ambiente que hace que las personas se animen a resolver las cosas por sí mismas.

Asocia los esfuerzos individuales y de equipo con el éxito global de la organización para hacer que las personas se sientan parte integral de un esfuerzo más amplio.

**ENTRENAMIENTO,
APOYO Y GUÍA:**

Cómo apoyar el desarrollo: asegurándose de que las personas tienen el apoyo y la directrices necesarias para rendir eficazmente y desarrollar todas sus capacidades.

Resulta accesible para las personas que buscan sus consejos o directrices.

Da feedback sobre las mejoras centrándose más en cómo evitar problemas en el futuro que en repartir la culpa.

Da feedback de la forma más útil para la gente que lo recibe.

Da consejos, asesora y forma según sea necesario.

Es justo en la valoración de los esfuerzos y resultados individuales.

Demuestra una preocupación real por el desarrollo de las personas.

**MODELAJE
EJEMPLO:**

***Cómo liderar con el ejemplo:** demostrando con nuestras acciones nuestro compromiso con los objetivos y valores de la organización así como con nuestras propias convicciones y principios.*

Actúa como alguien que sabe ser líder.

Demuestra su necesidad personal de conseguir los objetivos.

Actúa visiblemente en apoyo de los valores y principio establecidos.

Está dispuesto a tomar decisiones impopulares o que conllevan un riesgo personal.

Muestra respeto por los que trabajan con él o para él.

Actúa de forma que comunica unos estándar de rendimiento personal muy altos.

Propiciar el desarrollo propio y en los coordinadores las características del verdadero liderazgo y habilidades básicas potenciadoras:

- Construir la relación con el colaborador
- Delegar funciones
- Revisar metas de trabajo
- Fortalecer comportamientos productivos
- Entrenar y formar al supervisado
- Evaluación cualitativa y cuantitativa
- Ejercer la disciplina
- Negociación asertiva y manejo de conflictos

Para atender a la variable de **Responsabilidad**, se sugiere lo siguiente:

La presencia de directores o coordinadores que pretendan buscar una posición de relevancia en liderazgo, debe tener a mano soluciones a problemas que se producen en el día a día y para lograr la autonomía de los miembros en la toma de decisiones y en los resultados obtenidos por su desempeño, debe explorar y conocer a los integrantes de su equipo:

- Construir la relación con el colaborador

Proyectar una imagen favorable sobre los colaboradores y hacerlos sentir competentes para realizar una tarea lo mas probable es que pueda ejecutarla en forma efectiva y logre un alto estandarte desempeño. Dar mensajes tales como: Tu si puedes, Sabia que podías lograrlo, Se que puedo confiar en ti, desarrollará un alto nivel de autoestima y confianza en si mismo.

- Delegar funciones

La delegación se fundamenta en creencias positivas acerca de las capacidades de los supervisados para aceptar retos, cumplir con responsabilidades y producir resultados, hacer que su equipo funcione sin que necesariamente el este presente.

Estimula la participación activa en las actividades de su unidad o programa, logra compromiso en la toma de decisiones, motiva para concentrar sus esfuerzos en lograr metas, y propicia niveles más altos de eficiencia y productividad.

- Revisar metas de trabajo

Realizar seguimiento y brindar asesoría, ofrece la oportunidad que tan lejos o cerca esta el colaborador de las metas que han sido acordadas, solicita información acerca del progreso, felicita por los logros, solicita explicación acerca de las desviaciones, acuerda las acciones correctivas, y expresa confianza con el supervisado para superar las desviaciones.

- Fortalecer comportamientos productivos

Lograr comportamientos productivos que contribuyen al logro de las metas y que tienden hacia la obtención y/o superación de los estándares de rendimiento, donde expresar satisfacción por el comportamiento productivo, describe el comportamiento productivo, explica la importancia de ese comportamiento, felicita, pregunta acerca del trabajo y de la situación, escucha con atención y brinda apoyo y expresa confianza en el desempeño futuro del supervisado es crucial.

- Entrenar y formar al supervisado

El objetivo fundamental del supervisor es lograr que las cosas se hagan a través de los supervisados, de allí que el adiestramiento del personal se considere una de las responsabilidades del supervisor, es importante que se informe acerca del objetivo e importancia del adiestramiento, explica y demuestra la ejecución de la tarea, solicita al colaborador que realice la tarea, reconoce la buena ejecución y corrige los

errores, expresa confianza al colaborador acerca de su futuro desempeño y ofrece ayuda para aclarar dudas.

- Evaluación cualitativa y cuantitativa

Permite al supervisor premiar los comportamientos productivos o por el contrario corregir los rendimientos pocos productivos o desviados de la norma, es necesario que describa el rendimiento y/o comportamiento superior o deficiente, pregunte acerca de las razones de su actuación, indica las posibles consecuencias positivas o negativas, reconocimientos o medidas disciplinarias, solicita la participación del empleado para mantener el comportamiento productivo o superar las deficiencias, establece acuerdos sobre las acciones correctivas, y expresa confianza para seguir mejorando o para superar la deficiencia.

- Ejercer la disciplina

El tipo de medida disciplinaria adoptada dependerá de la falta cometida, de lo previsto en las normas disciplinarias de la empresa y en las leyes del trabajo, para ello es menester que el supervisor describa la situación, refiera acuerdos previos (si los hubo), solicita explicación del supervisado, indica la acción disciplinaria, y acuerde con el supervisado las acciones correctivas.

- Negociación asertiva y manejo de conflictos

El supervisor debe tener la capacidad de autoafirmar los propios derechos sin dejarse manipular y sin manipular a los demás, tratar a los otros como le gustaría ser tratado, dar respeto para recibirlo, establece una relación de gana-ganar con el otro, el otro es tan inteligente y hábil como el, y busca los mejores resultados creando una relación de confianza con el otro.

La negociación basada en principios asertivos se caracteriza por: enfocarse en solucionar los problemas conjuntamente, establecer un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes, crear opciones que satisfagan antes de decidir, y los resultados de los acuerdos deben basarse en criterios objetivos.

TALLER SOMOS LUZ Y VIDA.

Para llevar a cabo la actividad fue necesario establecer acuerdos con sistema cliente que se celebrara un día sábado, para evitar la interrupción de labores y donde

los docentes y madres cuidadoras se veían imposibilitados de asistir entre semana, igualmente contamos con la presencia de Gloria Perdomo (Directora), Arenia Farfán (Coord. de Administración), Helen Ruiz (Coord. de Defensoría y Orientación Familiar), Rubén Loaiza (Coord. de Programas Sociales y Estadístico), Carmen Fernández y Nohiria Rojas (Coord. del grupos del personal Docente), Danny Intriago (Coord. de Madres Cuidadoras), cuatro representantes de las docentes y tres del grupo de madres cuidadoras, de ambos grupos asistieron menos de la mitad de las personas que habían sido convocadas inicialmente y con anticipación.

El Objetivo de la Actividad Somos Luz y Vida fue: Estimular a altos niveles de desempeño que redunden en los objetivos de la Fundación.

8:30 a.m. a 8:45 a.m. Bienvenida y Presentación (Consultores/ Facilitadores).

8:45 a.m. a 9:00 am. Chequeo de Expectativas de los participantes y Normas Básicas del Taller:

- ❖ Vocabulario sencillo
- ❖ Aprendizaje divertido
- ❖ Buen humor
- ❖ Participación y disposición
- ❖ Cuidado con el S.P.P (Síndrome de las Pestañas de Plomo)

9:00 a.m. a 9:30 am. Dinámica Rompehielo.

Dinámica: Se Murió Chicho.

A fin de crear un ambiente propicio para el aprendizaje, liberando las tensiones y estimulando la relajación de los participantes, se practicó una dinámica rompehielos, donde todos participaban por igual sin importar su nivel jerárquico dentro de la organización.

Objetivo General: Crear un ambiente de confianza y participación que facilite el desarrollo del resto de las actividades planificadas en la sesión de trabajo.

Consignas de Partida: Todos los participantes están sentados en círculo.

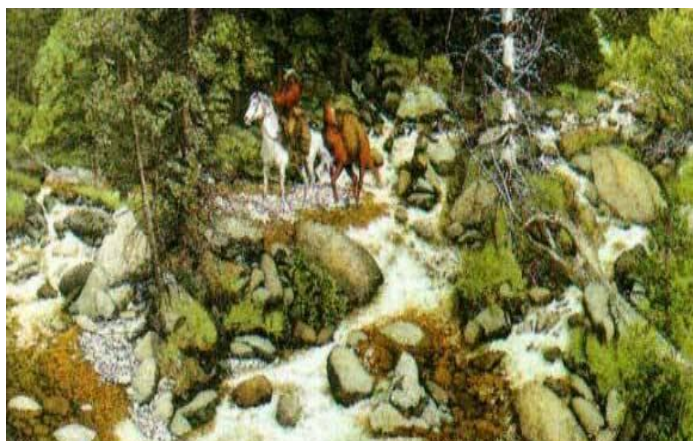
Desarrollo: Uno de los participantes inicia la rueda diciendo al que tiene a su derecha “se murió Chicho”, pero llorando y haciendo gestos exagerados. El de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre llorando y con gestos de dolor. Luego deberá continuar pasando “la noticia” de que “Chicho se Murió”, llorando igualmente y así hasta que termine la rueda. Puede iniciarse otra rueda pero cambiando la actitud. Por ejemplo: riéndose, asustado, nervioso, tartamudo, borracho, etc. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice.

Nota: Una variante puede constituir en que cada uno, después de recibir la noticia y asumir la actitud del que se la dijo, cambia la actitud al pasar la noticia al que sigue. (Ejemplo: el que recibe la noticia llorando, la pasa riéndose y así sucesivamente).

9:30 a.m. a 10:30 am. Alinear a la Organización Hacia una Visión Compartida: ¿Qué nos distingue y hacia dónde vamos?.

Actividad: Cuántas caras usted ve en este paisaje

Se les dice a los participantes que en la siguiente lámina cuenten el número de caras que identifiquen, no contar en voz alta, ni comentar con sus compañeros, que vayan anotando cuantas caras observan, se coloca por periodos cortos de tiempo, en unas 5 oportunidades, en las primeras 3 rondas se les deja ver en tiempos no mas de 3 minutos, en la cuarta unos 10 minutos, y en la ultima ronda se les deja ver la lamina por unos 20 aminitos, hasta el punto que se les permita acercarse a la proyección, y se anota en un rotafolio los nombres de los participantes, al lado la cantidad de caras que vayan indicando, la idea es que se vayan incrementando el número de caras, que puedan ver, así va cambiando la percepción de ellos a medida que transcurre el tiempo; resaltando la importancia de tener una visión compartida.



10:30 a.m. a 10:45 a.m. Receso.

10:45 a.m. a 12:00 m Revisión.

Actividad: Somos Luz y Vida.

Se les pide a los participantes que se enumeren del 1 al 5, reuniendo a los participantes que les tocó el número uno en un mismo equipo, a los dos, a los tres y así sucesivamente. A cada equipo se les señala que numeren brevemente en letra legible de imprenta aquellas características que consideran que debería mantener (características positivas) y mejorar de Luz y Vida, respondiendo con la mayor sinceridad posible:

¿Qué mantendría en Luz y Vida? (Lo que me gusta de la Fundación...)

¿Qué mejoraría en Luz y Vida? (Lo que no me gusta de la Fundación...)

Resultados:

Lo que me Gusta	Lo que no me Gusta
Equipo # 1	
El compromiso con el que cada una de las personas que aquí laboran ejercen sus funciones	Lo estático en el desempeño de cargos, existe poca posibilidad de ascensos y asignación de nuevas responsabilidades
La responsabilidad y vocación de trabajo con niños, niñas y adolescentes	Se coarta un poco el desarrollo de nuevos liderazgos
El ambiente de trabajo es adecuado	Tratar de llegar a mas personas, todo esto acompañado de la búsqueda de presupuesto para invertir en los proyectos
Los programas que impulsa son de gran importancia social	Que se brinde la oportunidad de ejercer nuevas responsabilidades ya que estimula el crecimiento profesional
La calidad del trabajo que aquí se ejecuta	Dar respuestas que competen a otras áreas o instituciones
El compromiso con el cual la directora ejecutiva y el personal administrativo se entrega a su trabajo	
El trato con calidad humana que caracteriza al personal de la misma	
Equipo # 2	
El objetivo principal de la Fundación se valoren los derechos de los niños y niñas	Todo esta bien como esta
El trabajo que se hacen con las familias, padres y representantes, orientación psicológica y psicopedagogía	No hay establecido un horario para el personal son muy abierto, generando descontento en las personas que están acostumbradas a un horario empresarial
El apoyo que brinda a todas aquellas personas que necesitan de una mano amiga	La dificultad en obtener recursos presupuestarios
La confianza y ayuda que nos prestan a cada uno para lograr éxitos académicos y de superación	La carencia de los programas que ayuden a solventar necesidades de los usuarios
La mística de trabajo	
El respeto por las personas y los derechos humanos	
Preocupación por la preparación personal y profesional de las personas que conforman el equipo de trabajo	

Equipo # 3	
La labor docente y la atención a los usuarios	La falta de voluntad política
El trabajo orientado a mejorar la vida de la infancia del municipio	Los sueldos y beneficios
La confianza que se brinda al personal	La privacidad en los espacios de trabajo
Las posibilidades que se brinda para el seguimiento de la formación profesional	La dificultad financiera y económica de la fundación
La dinámica de trabajo en equipo	Imposibilidad de tener estabilidad en el personal y los programas
La formación y capacidad del personal directivo	
Preocupación por la preparación personal y profesional de las comunidades	
Equipo # 4	
Compromiso del personal directivo con la acción social que se realiza	Remuneración del personal
Mantendrá la mística de trabajo	Sostenibilidad del presupuesto
El desarrollo de proyectos sustentables en las comunidades hacia la infancia, adolescencia y adultos	La demanda (presión) continua para responder ante situaciones que no podemos resolver pero que la población asume que es nuestro deber
La unión, el respeto y compañerismo entre sus miembros	
La posibilidad de sentirme útil (ayudar de verdad)	
La capacidad o permiso para innovar y generar nuevos proyectos	
Equipo # 5	
Facilidad y apoyo para establecer los horarios de trabajo	Mejorar la seguridad económica e motivar (incentivar) mas al trabajador
En beneficio de mejorar el nivel profesional y de estudio	Conseguir con los proyectos que ejecuta la fundación mejorar los beneficios para el trabajador (seguro medico privado, bonificación de alimentos, mejorar los salarios)
Buen ambiente de trabajo y compañerismo entre el personal que labora	El salario
La amistad con que trabaja	
Por la responsabilidad	
Porque me gusta	

El cierre de la actividad consiste en que cada uno de los equipos presente en un papel bond a los demás aquellos aspectos que percibían como “lo que mas me gusta” y “lo que menos me gusta” de la FUNDACION. Luego esta información fue transcrita por los consultores que se presenta en la tabla anterior. En términos

generales la actividad generó mucho acuerdo mientras los equipos trabajaban y acuerdo mientras exponían sus ideas.

12:00 p.m. a 1:30 p.m. Almuerzo.

1:30 p.m. a 2:30 p.m. Trabajo en Equipo.

Actividad: Caminando sobre la Tabla del Pirata

Actividad: Se colocan dos líneas paralelas de tirro en el piso, de largo 6 mts. aprox. cada una, se les pide a los participantes que se enumeren del 1 al 2, se reúnen todos los numero uno en un mismo equipo, al igual que los numero dos. Las instrucciones deben ser que cada equipo se pare encima de las rayas puestas en el piso, diciendo que si se salen encontraran un mar lleno de cocodrilos y tiburones, que morirán y serán descalificados los que lo hagan, gana el equipo que tenga mas participantes al final de la actividad y el que guarde mejor record de tiempo en culminar los ordenes especificados por el consultor.

Se les señala que se deben ordenar por orden de tamaño del más alto al más bajo, luego por mes y año de nacimiento, por número de hijos, por edad, por antigüedad en la empresa, por la inicial del primer apellido en orden alfabético, entre otros aspectos.

Se observara cooperación en los equipos, para cerrar la actividad se les pregunta a los participantes que les ha parecido, como ha sido si desarrollo y como pueden aplicar esto en sus vidas, siempre resaltando la importancia del trabajo en equipo.

2:30 p.m. a 3:30 p.m. Liderazgo.

Actividad: Cuadrado de 8 Piezas

Objetivo: Dramatizar los estilos generales de liderazgo: Autocrático, dejar hacer, democrático y participativo. Concientizar de cómo los diferentes estilos de liderazgo pueden afectar en el desarrollo de los subordinados. Estudiar el fenómeno de la competencia entre subgrupos.

I. El Facilitador forma los subgrupos de seis personas cada uno.

II. Uno de los participantes de cada subgrupo es elegido como observador. Entonces el Facilitador reparte una copia de la Hoja de Trabajo del Observador para cada uno de los observadores.

III. Uno, de los miembros de cada subgrupo, es escogido como líder. Se dan instrucciones para que los líderes se reúnan con el Facilitador en forma privada y reciben las instrucciones y el material.

IV. El Facilitador explica brevemente la tarea a los líderes, distribuye las 8 piezas para cada subgrupo y, además, le entrega al líder una hoja de Instrucciones para los Líderes. Les recuerda: que sigan las instrucciones claramente y que no muestre su tira a nadie (Debido a que hay tres diferentes juegos de instrucciones: Autocrático, Dejar Hacer y Democrático el Facilitador reparte de modo que queden distribuidos aproximadamente en el mismo número de líderes. Por ejemplo si hay seis subgrupos uno recibe instrucciones de democrático, el dos recibe de democrático, el subgrupo tres recibe de autocrático al igual que el cuarto y el subgrupo cinco recibe instrucciones de dejar hacer al igual que el seis, etc.

V. El Facilitador anuncia que la tarea de cada subgrupo es formar un cuadrado con las 8 piezas, señalando las instrucciones:

- ❖ No puede ser un recuadro con un hueco en el medio.
- ❖ Deben ser usadas todas las piezas
- ❖ Ni un cuadrado que le falten dos puntas
- ❖ No deberá ser un cuadrado pequeño, ni dos ni un rectángulo.

Instrucciones para los Observadores:

Su tarea consiste en observar la actuación del grupo, Usted no debe participar; ubíquese donde pueda observar la conducta de todos los miembros del grupo.

¿Quién fue el líder del grupo?

Describa el estilo de liderazgo. Dé algunos ejemplos del comportamiento que ilustren este estilo.

Cite otras conductas que crea están relacionadas con el estilo de liderazgo gerencial. Anote el nombre del participante cuyas conductas considere están más cerca de éste estilo y comportamiento.

Describa el clima o ambiente que mantuvo el grupo. Anote algunos ejemplos del comportamiento de los miembros del equipo que ilustren este clima. Escriba el nombre de los miembros del grupo y haga notar su conducta específica.

Describa la participación o el nivel de compromiso, de los miembros del grupo, en esta tarea.

Dé algunos ejemplos del comportamiento de los participantes, que ilustren la participación características de su grupo. Recuerde anotar los nombres de los participantes y la conducta específica de cada uno.

Después de que la etapa de votación se haya efectuado, dirigirá una discusión de treinta minutos sobre el proceso del grupo, con los integrantes del grupo. Es su responsabilidad informar de sus observaciones durante la discusión, pero evite involucrarse en ella.

Instrucciones para los Líderes:

AUTORITARIO: Su trabajo consiste en actuar tan autoritariamente como le sea posible. Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo, sin informarle lo que está haciendo. Evite aceptar cualquier sugerencia por parte de algún miembro del grupo. Dé órdenes sobre la planeación y la construcción. La estructura que va a ser elaborada, se hará de acuerdo a sus propias ideas.

DEJAR HACER: Su trabajo consiste en ser un líder que deja hacer lo que quieran a los integrantes del grupo (manos fuera). Es importante que represente este liderazgo ante su grupo. No deberá informarle lo que está haciendo. Evite hacer alguna sugerencia sobre, cómo qué van a hacer o sobre quién lo hará. Deje que cada miembro del grupo haga lo que quiera. La estructura se hará conforme a la idea del grupo.

DEMOCRÁTICO: Su trabajo consiste en ser un líder lo más democrático posible, Es importante que represente este estilo de liderazgo ante su grupo sin informarle lo que está haciendo. Cuando haga una sugerencia usted, o algún miembro del equipo, pregunte cuantos están de acuerdo antes de poner en práctica cualquier idea. La estructura es el resultado de la idea del grupo.

VI. Al terminar la etapa de construcción, el Facilitador les dice a los participantes que señalen sus experiencias en el subgrupo, bajo tres dimensiones.

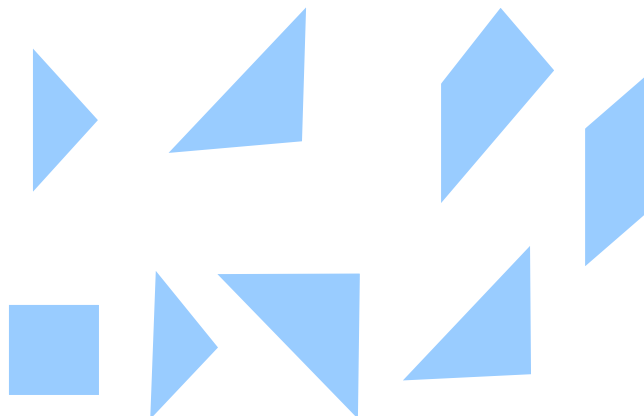
1. Satisfacción con el líder.
2. Satisfacción con su participación.
3. Satisfacción con el resultado del subgrupo.

VII. Se analiza la relación entre estilo de liderazgo y la participación del grupo. ¿Qué tipo de liderazgo es el que más se emplea? ; y ¿Cuál es al que recurre menos el subgrupo?

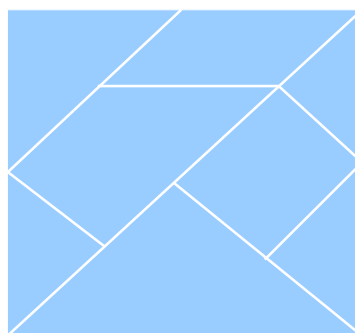
VIII. ¿En qué forma afecta, el breve período de tiempo permitido para realizar la tarea, a los diferentes estilos de liderazgo y al propio desarrollo del subgrupo?

IX. ¿Cuál es la relación entre participación y satisfacción de los miembros del subgrupo? ¿Cuáles son las implicaciones de las relaciones, entre el estilo de liderazgo y la satisfacción de los miembros, a largo plazo como a corto plazo?

X. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



SOLUCIÓN:



3:30 p.m. a 3:45 p.m. Receso.

3:45 p.m. a 4:45 p.m. Comunicación.

Actividad: Pásame el Dato

Actividad: Se les pide a los participantes que se enumeren del 1 al 2, se reúnen todos los número uno en un mismo equipo, al igual que los número dos. Se les hace salir al equipo número uno, se pide un voluntario de ese mismo equipo que se quede con el facilitador, para leer lo que se señala a continuación, luego se le pide que el lo vuelva a leer, no dejar que pase más de 5 minutos, luego se quita el texto, y se hace pasar a cada integrante de forma individual, para que vaya transmitiendo al siguiente lo que leyó o lo que le dijo su compañero.

Estaba caminando con...Gumersinda por la Av. "El Escuadrón" cuando vi un motorizado con un parrillero, quienes chocaron contra un árbol. El motorizado quedó como medio muerto y el parrillero se levantó y comenzó a correr como un loco. Eso se llenó de gente, y un chamo igualito al "pegao" el de "Cosita Rica" le arrancó la cartera a una señora que estaba viendo lo que ocurría... eso fue un desastre.

Al segundo grupo se le hace la misma dinámica pero en un lenguaje no verbal, simulando a un payaso de circo que hace malabares, se pasea por el pasillo haciendo muecas y riendo e infla globos, el primer participante del equipo número dos le transmite esto a la primera persona que entra y así sucesivamente.

Para cerrar se lee el mensaje y se repite la mímica, para que se observe la diferencia entre el mensaje que se va transmitiendo desde la tercera persona hasta la última, se pregunta a los participantes que experimentaron durante la dinámica, que cosas hicieron falta, como pueden aplicar esto a sus vidas y como pueden hacerlo mejor.

4:45 p.m. a 5:00 p.m. Aprendizaje Vivenciado.

Se exploró en los participantes el aprendizaje que se llevan del taller, como lo pueden aplicar en sus vidas, y que describan en una palabra como se sintieron.

5:00 p.m. a 5:15 p.m. Un Mensaje para compartir. (Acompañado con la canción de Diego Torres: Color Esperanza)



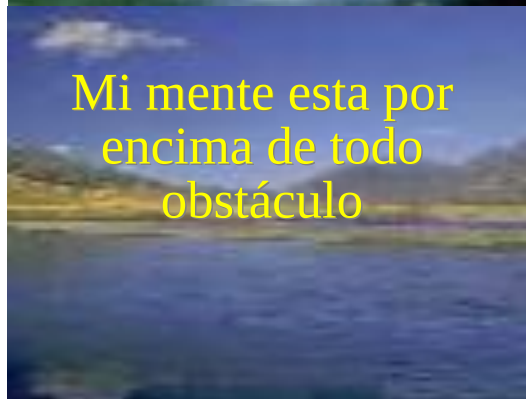
Hoy es un
gran día.



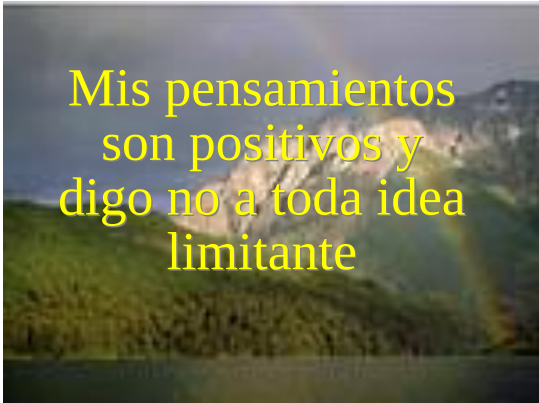
Yo merezco
estar aquí



Yo estoy
preparado para
ganar



Mi mente esta por
encima de todo
obstáculo



Mis pensamientos
son positivos y
digo no a toda idea
limitante



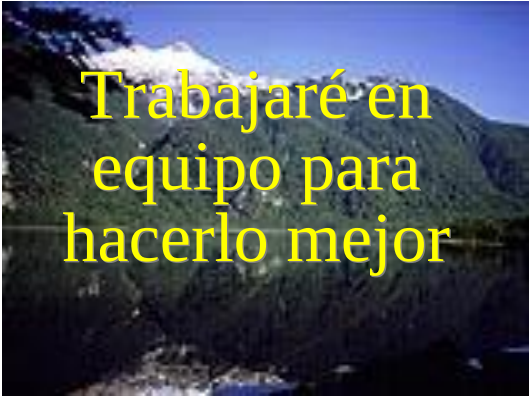
Confío que cada
día será mejor



Mi presencia
demuestra que
estoy
comprometido



Mi motivación
es avanzar



Trabajaré en
equipo para
hacerlo mejor



Y Dios...
guiará mis
pasos

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del proceso de intervención organizacional descrito anteriormente, se presentaron una serie de recomendaciones que tienen como objetivo mejorar la organización, a fin de alcanzar su estabilidad, rentabilidad y permanencia en el tiempo, como organización sin fines de lucro que atiende a necesidades específicas de las comunidades de Petare como cuidado diario y escolarización de niños, defensa y orientación familiar.

En primer lugar, es importante destacar que, se contó desde el principio con buena disposición, participación y colaboración de la directora, coordinadores, docentes, personal administrativo, madres cuidadoras, defensores y personal de apoyo, lo que facilitó el proceso de intervención, alcanzando los objetivos planteados por los consultores en esta fase. (Taller Somos Luz y Vida).

El papel de los líderes es servir de guía, estrategia y agente de modelaje para el resto de los miembros de la organización y por tal motivo los procesos de cambio generalmente cumplen los objetivos planteados; aportando valor para la “salud” organizacional, finalmente de ellos dependen decisiones estratégicas y vitales de la empresa a la cual dirigen en los procesos de cambio organizacional.

Luz y Vida es una organización que ha venido desempeñando un rol crucial en la sociedad, funcionando con estructuras simples, con profesionales forjados dentro de la misma y cuya orientación, sentido de pertenencia es alta, mostrando disposición y compromiso en lo que hacen, con escasos recursos económicos, sus comportamientos han sido forjados y modelados por la misma directora y coordinadores con mayor trayectoria de la FUNDACION, mostrando en cada comportamiento su calidad humana y orientación al logro evidenciándose desde la aplicación de los cuestionarios, retroalimentación de los resultados y sugerencias, hasta en el mismo taller de Somos Luz y Vida.

En la fase de feedback de los resultados y recomendaciones, se mostraron abiertos y receptivos a las sugerencias dadas, una de las propuestas hechas fue la de crear una estructura con poca estratificación y verticalidad de sus niveles jerárquicos (achataamiento), coexistiendo en ella escasas posiciones de liderazgo y jefatura, muchos cargos homólogos y de igual nivel, con las mismas condiciones de autonomía,

responsabilidad, funciones y oportunidades de crecimiento profesional y personal.
(Dimensión y Estructura de la Organización)

Establecer un sistema de recompensas que ofrezca y otorgue premios y reconocimientos espontáneos, financieros incluyendo los de tipo no financiero, atendiendo a los gustos, intereses, necesidades y características de personalidad de sus trabajadores, que premie esfuerzos individuales y de equipo. Sin embargo, cuesta ponerlo en práctica en una organización que ha recibido poco apoyo gubernamental, viéndose limitado a iniciativas privadas cuyos fondos deben ser conducidos a financiar los programas de carácter social que prestar como organización. (Remuneración y Recompensa)

Otro factor de índole económico, es el cumplimiento de la obligación gubernamental con la LOPCYMAT, donde el empleador deberá adecuar los métodos de trabajo así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas y culturales, a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador y el entorno laboral, obtener asesorías en esta materia así como el cumplimiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo requiere de una inversión y un costo que probablemente LUZ Y VIDA, no pueda costear. (Ergonomía)

La identificación y formación de nuevos líderes capaces de orientar por objetivos que se encuentren enmarcados dentro de la misión y visión organizacional, motive a sus colaboradores a través de la asignación de nuevas responsabilidades y se convierta en modelo a seguir, asesor y guía, que pueda transmitir de generación en generación la iniciativa de las comunidades de Petare concibieron en su principio con la creación de la FUNDACION, y que la directora y coordinadores transmiten en su quehacer diario. (Liderazgo)

Empoderar a los empleados no es otra cosa que delegar funciones, revisar metas, promover comportamientos productivos, capacitar y formar a los colaboradores, ofreciendo la oportunidad que tan lejos o cerca está el colaborador de las metas que han sido acordadas, solicita información acerca del progreso, felicita por los logros, solicita explicación acerca de las desviaciones, acuerda las acciones correctivas, y expresa confianza con el supervisado para superar las desviaciones. (Responsabilidad)

En la fase del taller: Somos Luz y Vida, es una experiencia vivencial en el que a través de dinámicas se ejemplifica con la intención de que los participantes aprendan y generen compromisos de trabajo, tales como: hacia una visión compartida, Somos Luz y Vida (revisión de la organización), Caminando por la tabla del pirata (Trabajo en equipo), Cuadrado de 8 piezas con la actuación de los estilos de liderazgo: autocrático, dejar hacer y democrático, también se hizo una exploración inicial y final de las expectativas y el aprendizaje vivenciado.

Las actividades de consultoría tanto el feedback como el taller realizado no tendrán un efecto inmediato y que provea de soluciones por si solo a los problemas, es necesario generar una cultura que promueva hacia el liderazgo, no solo en materia a los servicios que prestan a la comunidad, que se puede afirmar con seguridad que ya lo han cautivado, sino por el desarrollo de nuevos líderes, asignación de nuevas responsabilidades que impliquen un reto, es necesario materializar los roles que madres cuidadoras y docentes cumplen en su quehacer diario, las competencias necesarias para llevarlos a cabo, el establecimiento de objetivos y la medición a través de evaluaciones de desempeño, para así poder establecer un sistema de recompensa financiero como no financiero, que premie el trabajo bien hecho o que logre superar las expectativas.

Se recomienda que en la selección del instrumento sea sencillo en cuanto al numero de preguntas y cantidad de dimensiones medir, evitando a su vez establecer compromisos con el sistema cliente de presentar los resultados de las dimensiones medidas utilizando las variables demográficas, expresar que solo serán utilizados a manera informativa de la estadísticas de la muestra, ya que alarga el tiempo a ser dedicado para el análisis y presentación de resultados.

Es necesario contar para este tipo de actividades mayor preparación en materia de Dinámicas de grupos, es necesario el desarrollo de habilidades de oratoria y expresión, manejo de conflictos y cierre de actividades, para el presente trabajo se contó con la formación y experiencia de los consultores en materia de facilitación de talleres, así como también se presentaron dilemas al momento de procesar los datos en materia de estadística, se recomienda hacer una revisión a nivel instruccional que provea al estudiante de Desarrollo Organizacional en materia se provea de herramientas de análisis estadístico y dinámicas de grupo, planteando situaciones reales que se puedan presentar al consultor en su rol y ofrecer coaching personalizado.

Se presentaron inconvenientes al momento de establecer contacto inicial con el sistema cliente con el que se iba a trabajar, viéndose en la necesidad de cambiar a la FUNDACION para poder cumplir con los tiempos requeridos, a pesar que la actividad es de índole académico sin honorarios profesionales, quienes desde un principio nos ofrecieron total receptividad y apertura desde el primer momento que se inicio la actividad de consultoría, es importante establecer contactos con empresas por parte de los profesores tutores o la dirección del postgrado de Desarrollo Organizacional como puente de enlace con el consultor en formación.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima Organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2), 25-47.
- ❖ Aguado, R. J. (2000). Clima organizacional: un acercamiento a su identificación. Artículo de Internet: rjaguado@spin.com.mx.
- ❖ Bohn, Roger. (2000). Deteniendo el "apaga fuegos". *Harvard Business Review*, Julio – Agosto, pp. 83 – 9.
- ❖ Brunet, L. (1987). El Clima de trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. México: Trillas.
- ❖ Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. (5ta ed.). Colombia: McGraw Hill.
- ❖ Denison, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- ❖ Dessler, G. (1979). Organización y administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México.
- ❖ Feliú, P. (1996). Medición y evaluación del clima organizacional .Trabajo de ascenso, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- ❖ French, W. y Bell, C.H. (1995). Desarrollo organizacional. Quinta Edición, México: Prentice Hall.
- ❖ Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Artículo de Internet: www.lafacu.com.

- ❖ Guizar, R. (1998). Desarrollo organizacional: principio y aplicaciones. Primera Edición, México: McGraw-Hill.

- ❖ Katz, D. y Kahn, R. (1977). Psicología social en las organizaciones. Trillas. México.

- ❖ Kerlinger, F. (1988). Investigación del comportamiento. Segunda Edición en Español, México: McGraw-Hill.

- ❖ Leavitt, H. (1976). Psicología gerencial .Buenos Aires: Ediciones Contabilidad Moderna.

- ❖ Likert, R. (1965). El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. España: Ediciones Deusto.

- ❖ MMI Consulting (s.f.). <http://www.mmiconsultant.com/noticia.php?ref2=2185>

- ❖ Maturana, H (1989). El árbol del conocimiento. Editorial Universitaria, Santiago, Chile.

- ❖ Organización Internacional del Trabajo (1995). La consultoría de empresa. (2da ed.) . México: editorial Lumusa.

- ❖ Rentsch, J. (1990). Climate and culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, (6), 668-681.

- ❖ Robbins, S. (1993). Comportamiento organizacional. (Séptima Edición). México: Prentice Hall.

- ❖ Rodríguez, D. (1992). Diagnóstico organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

- ❖ Sennett, R. (2000). La Corrosión del carácter. Editorial Anagrama. Barcelona.

- ❖ Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para la evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11(1 y 2) 151,162 Caracas, Venezuela: IESA, 1.992.
- ❖ Villegas, J. (1991). Desarrollo gerencial. Enfoque conceptual y metodológico. Caracas: Ediciones Vega.
- ❖ Wiesbord, M. Organizational diagnosis: a workbook of theory and practice. (4d. edition). Addison-Wesley Publishing Company. 1990.
- ❖ Wilpert, B. (1995). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology*, (46), 59-90.