AAS 3229

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DAMAS SALESIANAS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
ELVIRA CORTÉZ

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: WILLIAM MEDINA QUERO

Caracas, 08 de septiembre de 2011

DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a todas las personas que me motivan cada día a seguir adelante con mis proyectos, quienes me acompañan en el camino y me apoyan para lograrlo… ¡Los seres que más amo en la vida!

MI ESPOSO… Mi compañero y ejemplo a seguir por su dedicación y esfuerzo, y sobre todo por ese sentimiento tan lindo que me demuestra cada día lo hermoso de estar juntos. ¡Mi complemento!

MIS PADRES… Quienes además de darme la vida, la han ido llenando cada día de cosas lindas, me han guiado y apoyado en todo momento y me han hecho la persona que soy hoy. ¡Los amo infinitamente!

MI HERMANO… La persona en la que más confío, ¡Mi mejor amigo! Que lindo es saber que cuento contigo, y que alegras cada momento con esa forma de ser única que tienes. TE QUIERO

AGRADECIMIENTOS

A mi esposo Gerardo Jaimes, quien estuvo conmigo en todo momento, me ayudó a entender lo que no estaba bien, y con su paciencia supo orientarme para lograrlo. ¡Gracias mi niño, TE AMO!

A mis padres y hermano, quienes son mi ejemplo y apoyo cada día.

A mi excelente profesor y tutor de tesis, William Medina Quero, quien me acompañó durante un año guiándome y enseñándome a crecer como profesional y persona. ¡Gracias por la paciencia y el apoyo!

A mi compañera de Consultoría Aplicada I y II, que me ayudó a entender que no todo es como parece y que un equipo trabaja mejor que una sola persona.

A los profesores Oscar Jiménez, Antonio Cova, Victor Maldonado, y a todos los que me desarrollaron como profesional para lograr esta meta.

A la Universidad Católica Andrés Bello, Institución donde me formé como la Profesional que soy hoy en día.

A la Asociación Damas Salesianas por permitirme ser parte de ustedes en el proceso de investigación y nutrirme como persona y consultor.

¡¡¡A todos mil gracias!!!

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **3**

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 3

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 4

1.3 OBJETIVOS 5

CAPITULO II MARCO ORGANIZACIONAL **6**

2.1 MISIÓN 7

2.2 VISIÓN 7

2.3 OBJETIVOS 8

2.4 LEMA 9

2.5 HISTORIA 9

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO **20**

3.1 ORGANIZACIÓN 20

3.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL 20

3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL 21

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL 21

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO **27**

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 27

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 28

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA 29
4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS 31
4.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO 33
4.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 37
4.7. PROCEDIMIENTO 38

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 40
5.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS 40
5.2 FOCUS GROUP 43
5.3 CUESTIONARIOS 45

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES 59

CAPÍTULO VII RECOMENDACIONES 61

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 62

ANEXOS 64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados por Dimensiones y Unidades % Generales promedios 46
Tabla 2 Resultados por Dimensiones y Unidades % Generales promedios 48
Tabla 3 Dimensión Objetivos 50
Tabla 4 Dimensión Cooperación 50
Tabla 5 Dimensión Liderazgo 52
Tabla 6 Dimensión Toma de Decisiones 53
Tabla 7 Dimensión Relaciones Interpersonales 54
Tabla 8 Dimensión Motivación 55
Tabla 9 Dimensión Supervisión 56
Tabla 10 Dimensión Comunicación 57
Tabla 11 Procesos de Influencia 58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Resultados de Dimensiones y Unidades en Términos Porcentuales 47
Gráfico 2 Dimensiones en función de los Niveles de Respuestas en términos porcentuales promedios 48
Gráfico 3 Dimensión Objetivos 50
Gráfico 4 Dimensión Cooperación 51
Gráfico 5 Dimensión Liderazgo 52
Gráfico 6 Toma de Decisiones 53
Gráfico 7 Dimensión Relaciones Interpersonales 54
Gráfico 8 Dimensión Motivación 55
Gráfico 9 Dimensión Supervisión 56
Gráfico 10 Dimensión Comunicación 57
Gráfico 11 Procesos de Influencia 58

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DAMAS SALESIANAS

RESUMEN

En esta investigación se realizó un estudio del clima organizacional presente en la Asociación Damas Salesianas, ya que en la misma existía la necesidad de evaluar sus procesos y tomar decisiones.
El objetivo general fue diagnosticar el Clima Organizacional de la Asociación Damas Salesianas en función a la percepción que tienen los colaboradores que laboran en su sede principal.
Los objetivos específicos eran:

1. Determinar la percepción de los colaboradores de la Asociación, en función de nueve (9) dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones, motivación, supervisión, comunicación y procesos de influencia.
2. Describir el Clima Organizacional, en función de la categorización de las percepciones de sus trabajadores, de acuerdo a las unidades a las que pertenecen en la Asociación.
3. Determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, en cuanto al clima organizacional diagnosticado.

La teoría se basó principalmente en las investigaciones de Méndez Álvarez (2006), tomando de éste su concepto de Clima y algunas de sus variables, combinadas con dos de las propuestas por Likert, y extraídas de la web el 05/04/2011, en una monografía publicada por Martínez Laura.
Se adoptó la metodología de la investigación evaluativa, que según Briones (1991) es aquella que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa.
Esta investigación fue de suma importancia ya que toda Organización requiere del esfuerzo de su personal para el logro de sus objetivos, y es por ello que un buen clima organizacional es clave hoy en día en las empresas,

adicionalmente, le permitió a la Asociación Damas Salesianas acercarse a su personal e involucrarlo en sus procesos y toma de decisiones, conocer sus puntos de vista e iniciar una búsqueda constante de optimización, donde esto fuera su primer paso para el cambio.
Los resultados obtenidos mostraron un Clima Organizacional Bueno, en la que las variables Comunicación y Objetivos fueron las valoradas más bajas, con una percepción generalizada de Inferior en la escala utilizada.

PALABRAS CLAVE

- ✓ Organización
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Diagnóstico Organizacional
- ✓ Clima Organizacional

INTRODUCCIÓN

Una Organización es muy compleja, por estar integrada por personas, cada una de ellas con formas de pensar y actuar distintas, tratándose de acoplar a un todo para funcionar como sistema.

Dada esta complejidad, debe buscar mecanismos para revisarse continuamente, ubicar sus fortalezas para construirlas en aliadas de crecimiento, pero a su vez también saber identificar sus debilidades a tiempo de poder corregirlas.

Por ello surgen investigaciones como esta, cuya intención fue realizar el Diagnóstico del Clima Organizacional presente en la Asociación Damas Salesianas, como punto de partida a iniciativas de progreso.

Este tipo de estudios son de suma importancia en la actualidad, ya que la Globalización y la competencia actual exigen de las Organizaciones excelencia, y eso sólo se puede lograr con la filosofía de una mejora continua.

Con esta investigación se buscó conocer la percepción de los trabajadores de la ADS y en base a esto sentar las bases de un panorama claro de aspectos a mejorar y mantener en el futuro.

El Capítulo I es el Planteamiento del Problema y contiene la formulación del mismo, su justificación y los objetivos tanto general como específicos.

El Capítulo II es el Marco Organizacional, y en el mismo se encuentra la información específica de la Organización Damas Salesianas; incluyendo su misión, visión, objetivos, lema e historia.

El Capítulo III es el Marco Teórico y contiene las definiciones a fines a esta investigación, como son las de: Organización, Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional y Clima Organizacional. De igual forma destaca algunas citas y teorías del Clima, basándose principalmente en las de Méndez Álvarez y Likert.

El Capítulo IV se refiere al Marco Metodológico y describe el tipo y diseño de investigación utilizado, así como las técnicas e instrumentos para la recolección de la información y el procedimiento llevado a cabo.

Y para finalizar, en los Capítulos V, VI y VII, se encuentran los Análisis de los Resultados, las Conclusiones y las Recomendaciones, respectivamente.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Asociación Damas Salesianas es una organización civil, sin fines de lucro, humanista y evangelizadora, formada por mujeres católicas, que dirigen sus esfuerzos al servicio de la población de escasos recursos, especialmente la mujer, el joven y el niño.

La ADS funciona como organización empresarial, innovadora y misionera, patrocinando un movimiento laico salesiano, en el cual puede participar toda mujer que desee ofrecer algo de su tiempo para mejorar la calidad de vida a favor de los más necesitados.

Patricia Villasmil, Directora Nacional de la ADS, planteó que existía la necesidad de buscar alternativas que les permitieran a los colaboradores de la asociación sentirse parte de la misma, entender que son puntos focales para el logro de los objetivos organizacionales.

En base a las reuniones realizadas entre los consultores y los miembros clave de la Organización, surgió la pregunta de investigación mencionada a continuación:

¿Cuál será la percepción que tienen los colaboradores de la Asociación Damas Salesianas sobre su Clima Organizacional?

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Clima Organizacional es determinante en las Organizaciones, las percepciones que tienen los empleados deben ser consideradas en las decisiones Organizacionales, ya que la satisfacción y la motivación del personal está afectada por este aspecto.

Los estudios de Clima Organizacional son costosos, y la Organizaciones sin fines de Lucro, tal como lo es la Asociación de Damas Salesianas, no pueden costearlos, por lo que generalmente no los toman en consideración.

La investigación estuvo enfocada en destacar aquellas variables organizacionales que pudiesen estar afectando el Clima Organizacional de la ADS, bien sea positivamente, o bien de manera negativa, para así poder tomar decisiones.

Esta investigación es muy importante, ya que permitió a la ADS conocer Clima Organizacional presente, y en los momentos de cambio y globalización actuales, todas las Organizaciones deben estar en constantes procesos de revisión y mejora continua.

Esto fue un primer paso, la base de investigaciones futuras, que permitan no sólo implantar mejoras en la Sede Principal de esta Asociación, sino su posible propagación a sus otras sedes, tanto a nivel nacional como internacional.

Es de hacer notar que este tipo de estudios además de agregar valor a la Institución, son de crecimiento profesional y personal tanto de trabajadores y personal de la ADS, como de los Consultores que podremos contar con estos insumos a objeto de esta investigación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diagnosticar el Clima Organizacional de la Asociación Damas Salesianas en función a la percepción que tienen los colaboradores que laboran en su sede principal.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar la percepción de los colaboradores de la Asociación, en función de nueve (9) dimensiones: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones, motivación, supervisión, comunicación y procesos de influencia.

- ✓ Describir el Clima Organizacional, en función de la categorización de las percepciones de sus trabajadores, de acuerdo a las unidades a las que pertenecen en la Asociación.

- ✓ Determinar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, en cuanto al clima organizacional diagnosticado.

CAPITULO II
MARCO ORGANIZACIONAL

La Asociación Damas Salesianas (ADS) es una organización civil, sin fines de lucro, humanista y evangelizadora, formada por mujeres católicas, que dirigen sus esfuerzos al servicio de la población de escasos recursos, especialmente la mujer, el joven y el niño.

Fundada en la ciudad de Caracas por el Padre Miguel González, s.d.b., el 13 de Mayo de 1968, su acción se ha propagado en todo el territorio nacional, en la actualidad cuenta con 33 Centros distribuidos en 15 Estados del Territorio Nacional, además de 97 Centros en América, Europa y Asia, por lo que se pudiera decir que es un producto de exportación nacional.

La ADS posee un voluntariado laico femenino de casi cuatro mil socias en tres continentes: América, Europa y Asia. Sus asociadas dirigen 130 centros que desarrollan programas de alto impacto social para las comunidades atendidas.

La ADS funciona como organización empresarial, innovadora y misionera, patrocinando un movimiento laico salesiano, en el cual puede participar toda mujer que desee ofrecer algo de su tiempo para mejorar la calidad de vida a favor de los más necesitados.

Su presencia en 23 países da respuesta a la necesidades de la población, las cuales se traducen en la generación de bienes y servicios, tangibles e intangibles, que constituyen el "producto" de la Asociación.

Es un modelo de gestión alternativo en las áreas Médico-Asistencial, Capacitación para el Trabajo y la Atención Integral del Niño, el Joven y la Mujer.

En Venezuela su sede principal está ubicada en el Edificio "Don Bosco 88", Avenida San Felipe, entre 1ra. y 2da. Transversal, Municipio Chacao, Urb. La Castellana (Caracas).

2.1 MISIÓN

"Evangelizar desde la promoción humana orientada a la formación integral de la persona"

2.1.1 Interpretación de la Misión

Es la razón de ser de la empresa. Por qué existe. Es lo que hace, el cómo lo hace y por qué lo hace. Todo dirigido a conseguir los objetivos y metas propuestas. Evangelizar a través del diseño de gestión de programas y proyectos en las áreas de Educación, Salud y Formación Humano-Cristiana bajo el enfoque de responsabilidades compartidas y alianzas que permitan coadyuvar en las mejoras de las comunidades abordadas y dignificación del individuo de manera integral, es decir favorecer la tarea de construir una nueva civilización, convirtiendo a nuestros jóvenes en agentes multiplicadores con responsabilidad social.

2.2 VISIÓN

"Ser institución líder, de carácter voluntario, evangelizando desde la promoción humana con el fin de construir la civilización del amor".

2.2.1 Interpretación de la Visión

Es el colocarse en el tiempo y visualizar lo que se quiere ser. Ser la Institución líder de carácter voluntario que hace énfasis en la promoción del Capital Social, reconocida a nivel Internacional por su gestión en programas y proyectos dirigidos a la Educación, Salud y Formación Humano-Cristiana del individuo, con el fin de crear agentes multiplicadores de cambio, con genuino compromiso hacia la responsabilidad social, es decir, una institución que apunta hacia la construcción de una nueva civilización soportada en los vínculos armónicos que propicia el amor al prójimo.

2.3 OBJETIVOS

- La ADS es una ONG formada por un voluntariado laico femenino que gerencia programas de asistencia social dirigidos a la población más necesitada en tres continentes: América, Europa y Asia.

- Sus actividades se centran en dos áreas fundamentales: **Salud y Educación** desarrollando programas dirigidos a prestar asistencia médica directa a las personas de menores recursos, así como de capacitación para el trabajo y atención integral del niño, el joven y la mujer.

- Además de las actividades mencionadas, la ADS apoya otros proyectos de gran impacto social para las comunidades atendidas, donde podemos incluir los programas de **atención penitenciaria femenina**.

- Alrededor de tres mil quinientos (3.500) en tres continentes dirigen 130 centros que desarrollan programas sociales de alto impacto social.

- La ADS funciona como organización empresarial, innovadora y misionera, cuyo extraordinario desarrollo expansivo en los últimos 17 años ha permitido su presencia en 23 países, donde se da respuesta a las necesidades de la población, las cuales se traducen en la generación de bienes y servicios, tangibles e intangibles, que constituyen el **"producto"** de la Asociación.

2.4 LEMA

"Sembradoras de Esperanza, Empresarias del Reino"

2.5 HISTORIA

Dios es el autor de la única Historia y también de nuestra corta historia, pues sin su participación, no hubiese sido escrita.

Las **Damas Salesianas** nacimos de unos hechos históricos concretos. A saber: la expulsión de nuestro Fundador de la isla de Cuba, quien arribó a Venezuela en el año 1961; la construcción del Templo Nacional de San Juan Bosco en Altamira, Caracas, una añorada promesa de los S.D.B. venezolanos, largamente proyectada y que nuestro Fundador hizo realidad en ocasión de los 75 años de presencia de nuestros hermanos en Venezuela, e inaugurado para conmemorar esta efemérides. Finalmente la creación del Complejo Social Don Bosco, hoy, Casa Matriz de la Asociación **Damas Salesianas**.

Fue el 3 de diciembre de 1967, cuando un grupo de compañeras co-promotoras de las obras antes mencionadas, decidieron permanecer unidas, libres y autónomas para dar vida a las aspiraciones sociales del Complejo y

constituirse en una nueva Asociación Cristiana y Salesiana denominada **Damas Salesianas**. Así se manifestó el Espíritu.

Pero la Familia **ADS** se fundó oficialmente el 13 de mayo de 1968, festividad de Santa María Dominica Mazzarello, fecha elegida unánimemente y en memoria de la venerable hija de María Auxiliadora, Sor María Bonino, vidente y animadora de estas empresas del Espíritu. El mismo Espíritu que inspiró al Fundador nuestro carisma fundacional, continúa iluminándolo hoy, de modo que no podemos considerar este carisma como una realidad estática, sino dinámica y en continuo crecimiento.

Entre las características de nuestro Fundador podemos destacar su espíritu emprendedor, caridad sin límites, piedad profunda y sencilla, fe firme y confianza en Dios. Visión de futuro con interpretación acertada de los signos de los tiempos, que lo llevó a anunciar hace 36 años **SOMOS UN MOVIMIENTO SOCIAL APOSTÓLICO DE PROMOCIÓN HUMANA Y EVANGELIZACIÓN**, e infundiremos vitalidad a un gran Proyecto-Empresa de Laicos.

Su crecimiento ante las dificultades, su constancia, optimismo y alegría, su capacidad gerencial y de convocatoria, como animador y programador excepcional, buen comunicador, su trabajo productivo e incansable acción al estilo de Don Bosco, su consagración total al servicio de la ADS, y a la congregación salesiana, conforman parte de su personalidad.

"HISTORIA PROPIA, IDENTIDAD PROPIA Y PROYECTO PROPIO, UNA PEQUEÑA SEMILLA QUE SE HIZO ÁRBOL MUY RÁPIDAMENTE DE LA MANO DE PAPÁ DIOS". (Don Juan Vecchi)

Notas Históricas:

1961: Llega a Venezuela el 6 de mayo de 1961 exiliado de Cuba el Padre Miguel González con su carisma de constructor, aupado por el benemérito Isaías Ojeda sdb.

1963: El fundador luego de la **ADS**, inicia los trabajos del Templo Nacional San Juan Bosco, saca las dos primeras piedras sin colocar una tercera, que coronaría tan magna obra y el Complejo Social Don Bosco, el 3 de diciembre de 1967 en apenas cuatro años.

1963: El 9 de mayo de 1963 un grupo de señoras crean un Comité Pro-construcción del Templo San Juan Bosco y obras anexas, convocadas por el P. Miguel González.

1963: Este Comité fue el inicio de la **Asociación de Damas Salesianas** que comenzó a trabajar en las Obras Sociales anexas.

1967: Cuando se cumplía el 75° Aniversario de la llegada de los salesianos a Venezuela, el 3 de diciembre de 1967, el entonces primer Purpurado de Venezuela Humberto Cardenal Quintero, bendice y consagra en emotiva ceremonia el Templo, el Complejo Social y luego Casa Matriz de la **ADS** ante una desusada muchedumbre de fieles, señores ministros del gobierno, el Sr. Nuncio, varios señores obispos y muchísimas e incipientes **Damas Salesianas**. Papá Dios comenzaba así su singladura en Altamira. Se hallaba también presente el Padre Rosalio Castillo Lara quien al ser nombrado Inspector, cambiaría la Casa Inspectorial de Sarría para favorecer el culto divino en el Templo.

1968: El 13 de mayo de 1968, una vez concluido la coronación del Templo Nacional de San Juan Bosco, se funda en Caracas la **ADS** en honor a María Auxiliadora, Primera **Dama Salesiana** y de la Madre María Mazzarello como tributo a la también María Bonino FMA, primera contribuyente en las Verbenas populosa y que signaron a las Damas Salesianas como las hijas de las Verbenas, animadas por un Mario Moreno "Cantinflas", por un Joselo, por un Renny Ottolina, la TV Nacional, y múltiples famosos artistas del momento. Fue en una agradable cena familiar de todas las socias fundadoras y firmantes del Acta Constitutiva, en el patio central del colegio Don Bosco de Altamira.

1968: En 1968 se disuelve el Comité Pro Templo y nace el Movimiento Social Apostólico Damas Salesianas.

1969: En 1969, Monseñor Rincón Bonilla, Obispo Auxiliar de Caracas, bendice la primera fase de las Obras Sociales anexas, a las cuales Don Luis Ricceri, Rector Mayor, muestra complacencia en carta enviada.

1970: En 1970 el Vicario Inspectorial en aquella fecha Mons. Enzo Ceccarelli, aprueba el primer reglamento ad experimentum y ese mismo año sale la primera memoria detallando las realizaciones de la obra educativa y médica.

1971: El primer convenio INCE - Iglesia se firmó en 1971 entre el Padre González y el Dr. Oscar Palacios, Presidente del INCE oficial según confesión del Dr. Jeremy O'Sullivan en varias oportunidades; que gerenció ambas instituciones durante muchos años para bien de tanta juventud venezolana, que perdura hasta hoy, en los ambientes gubernamentales y eclesiales en alianza.

1972: Monseñor Alfredo Rodríguez, Obispo Auxiliar de Caracas, bendice la segunda parte de la obra que a partir de esa fecha se denominaría Complejo Social Don Bosco. Ya para ese entonces las **Damas Salesianas** habían aumentado en número.

1974: Viene a Venezuela el Rector Mayor Don Luis Ricceri el cual comenta el innegable carácter salesiano de la Obra, su afán de búsqueda y las denomina las Damas Patronesas de Venezuela, como fueron las de Don Bosco en Turín.

1975: Un grupo de **Damas Salesianas** de visita a Roma durante el Año Santo, fueron recibidas por el mismo superior quien las anima y ratifica su postura.

1975: La meritoria labor de algunas **Damas Salesianas** es premiada por el Papa con la Condecoración Pro Ecclesia et Pontífice, quien a la vez hizo destacar el trabajo apostólico de las mismas y la fuerza viva que representaban en la Iglesia y en la Sociedad, comunicó el Señor Nuncio en nombre del Santo Padre.

1978: Bodas de Plata Sacerdotales. Concentración de toda la familia **ADS** en el Templo rebosante, cuya homilía dejó entusiasmados a los amigos del P. González, que escucharon algo diferente del Vicario Inspectorial, Julián Holgado que calificó la realidad de la mano de Papá Dios en el Fundador: **"A ti, Miguel te ha exigido muchos sacrificios en esta ascensión permanente y original, muchos sufrimientos. Con la miel de la comprensión y del aprecio, te ha brindado, no con rara frecuencia, la hiel de la desconsideración, de la incomprensión y - ¿por qué no decirlo? - de las intrigas mezquinas"**. Pero, más allá de las envidias, de las sospechas y de todas las maquinaciones, está tu propia historia,

entrañablemente unida a la de tantas personas que te quieren de veras, y está tu obra que hoy se ha vuelto vida de tu propia vida, fibra de tu propia existencia y amor de todos los afanes... Recibe, por eso, y por cuanto me callo, mi felicitación más fraterna y sincera en este día jubilar de tus Bodas de Plata sacerdotales. Hoy tenemos que aprovechar todos estos momentos positivos para reafirmar juntos nuestra fe en la vida plena que has soportado. Sé que estos 25 años, tejidos de entrega y de ilusión sacerdotal, los están celebrando como momentos-síntesis de amor y de ideales. Como está de moda hablar por refranes, concluyo esta parte con uno que puede aumentar el acervo. **Para que el mal triunfe, basta con que los hombres de bien no hagan nada (Lippmann).**

1979: Nuestro Cardenal Salesiano Rosalio Castillo hizo resaltar en su correspondencia palabras de aliento, y agradecimiento como salesiano por el trabajo de las Damas, del Padre Miguel González fundador y de tantas personas anónimas que lo secundaron en la realización de la obra emprendida.

1979: En 1979 Don Juan Raineri, Consejero General de la Familia Salesiana, expresó su complacencia por la labor desarrollada por las **Damas Salesianas** y su actividad al frente de los dispensarios y escuelas que éstas llevan adelante y así se lo hizo saber a los Salesianos y Cooperadores como referencia a imitar.

1985: EXPORTACIÓN MUNDIAL DEL PROYECTO EMPRESA ADS. Fue el R. Pedro Urbaitis sdb encargado de los exiliados lituanos en varios países, el instrumento de Papá Dios incluida Venezuela a donde viajaba con alta frecuencia, para la exportación del proyecto empresa **ADS**. Le entusiasmaban las **Damas Salesianas** y su labor social, para implantar el carisma damasalesiano en otras latitudes. Su visita al Complejo Social de

Altamira era visita obligada, hasta que logró su objetivo, animar al fundador por la implantación en Brasil, lugar donde residía. Así las cosas, se dispuso el recorrido por Brasil, Paraguay y Argentina aconsejado por el propio padre Urbaitis y se emprendió el periplo en 1985. La proyección mundial se iniciaba así..... **"sembrando esperanzas"**. Dos parejas visionarias, una dama salesiana y el fundador con las alforjas repletas de ilusión, comenzaban la aventura que Papá Dios nos señalaba. La exportación de la Asociación era un hecho. Hoy existen ocho centros en Brasil y cuatro en Paraguay con obras y acción social propias. La mano de Papá Dios nos proporcionó a los hermanos providenciales: Alberto Dos Santos Ferreira en Brasil, Paí Guido Coronel y Mons. Zacarías Ortiz en Paraguay. La misma historia se repetirá igualmente en otros países.

1986: El Rector Mayor Don Egidio Viganó calificó como Volcán de preocupación apostólica las actividades de las **Damas Salesianas** en pro de las gentes menos favorecidas, tanto en la parte médica como en la parte educativa. Expresión de inteligencia, de servicio y de amor. Dijo asimismo que había percibido un sentido de la espiritualidad moderna y servicial que no rehuye ninguna intención por alta y sofisticada que sea con tal de hacer el bien a tantas personas. Que no es posible pensar en la salvación del mundo sin un laicado femenino comenzando por la madre de Jesús.

1987: Primer reconocimiento de Derecho Diocesano de la **ADS** por el Obispo titular de la Diócesis de Coro el 26 de marzo de 1987, Monseñor Ovidio Pérez Morales.

1988: A su vez Monseñor Cardenal José Alí Lebrún, Cardenal de Caracas, la erige de Derecho Arquidiocesano el 29 de septiembre de 1988, fecha onomástica del Fundador, una deferente cortesía del Pastor que apreciaba y

justificaba la existencia de cuatro Centros de Damas en su Diócesis ..... un tanto tardía por la oposición de algún superior de la casa y no mía...

1988: El reconocimiento del Congreso de la República de Venezuela a la Asociación en la Cámara Legislativa, con la presencia de los Diputados para homenajear al Fundador, Padre Miguel González y la labor que los representantes del pueblo dispensaban al Pueblo de Venezuela por medio de las **ADS** con sus múltiples obras en la nación, unas 40. La Diputada Ixora Rojas Presidenta de la Cámara expresó: **"Y en estos momentos, a 30 años de la obra del Padre Miguel, este enfoque, esta necesidad, es todavía más válida; nos hace falta un remozón de la conciencia, un relanzamiento de los valores humanos, de la ética, de la fe, una vuelta a la utopía, al idealismo y al romanticismo para reconstruir este país tan agobiado por los problemas"**.

1988: Dos meses y medio después de haber entregado el Ideario de las **Damas Salesianas** al Vicario General de los Salesianos D. Scrivo, éstos definían a la **Asociación Damas Salesianas**, como perteneciente de Derecho a la Familia Salesiana de San Juan Bosco: algo muy esperado, aunque no se cumplían ni mucho menos los 10 años reglamentarios de la petición que se obviaron. Una vez más se palpaba la mano de Papá Dios. Era el 29 de Diciembre del 1988, anunciado el mismo día telefónicamente por el Cardenal Ignacio Velasco sdb, en ese entonces miembro del Consejo General Salesiano.

1989: El pregón a los 15 grupos de la Familia Salesiana reunidos en Roma algunos días después del reconocimiento de la **ADS**, con el número 16, por el experto salesianista D. José Aubry, a quien le sobraban credenciales, pués había revisado toda la documentación de la **ADS** para su aprobación. Lamentablemente no se hallaba presente ni una socia, mayor mérito para el

querido Don Aubry que expresó entonces: **"Es difícil imaginar contraste más violento entre las hijas de los Sagrados Corazones y las Damas Salesianas, siendo entre ellas verdaderas hermanas en Don Bosco, capitaneadas por el modernismo pujante. Los dos grupos representan dos extremos opuestos de la rica expresión del carisma de Don Bosco"**.

1998: Celebración de los 30 años de la Asociación y 500 nuevas **Damas Salesianas** emiten su promesa oficial en el mundo **ADS**. El Templo se llenó de batas amarillas hasta el paroxismo, presentes el Superior General de la Familia Salesiana D. Juan Vecchi y numerosos obispos Salesianos y miembros de la Familia Salesiana. Algunos meses después el llorado D. Vecchi emitió su conocida expresión: **"LAS DAMAS SALESIANAS SON DIFERENTES PORQUE TIENEN HISTORIA PROPIA, IDENTIDAD PROPIA Y PROYECTO PROPIO"** que la califican salesianamente.

2000: Este año se congregaron en Roma los Dirigentes de los grupos oficiales de la Familia Salesiana de Don Bosco para relacionar los nuevos grupos nacidos de los carismas y espíritu de los originales. De la **ADS** participó el grupo más numeroso, unos 18 en total, de América, Europa y Asia, una verdadera presentación pública bien reconocida. La ocasión era propicia para presentar a la Familia **ADS**, compuesta por Damas Activas, Solidarias Benefactoras, Caballeros de Don Bosco y Generación de Relevo, magníficamente presentadas. En total cuatro. Por otra parte, la oportunidad fue muy aprovechada para conocer los 21 grupos oficiales de la Familia, exigidos por la nueva Visión de la sociedad civil, que sólo cree en los proyectos sociales, en la civilización del amor a través de la promoción humana, todo lo cual aclaró la misión de las ramas **ADS**.

2003: Se celebran los 35 años de las **Damas Salesianas**. El templo por ellas edificado se convierte de nuevo en marco apropiado para la magna

celebración, totalmente pleno por incontables batas amarillas, con presencia de la Familia Salesiana. Una vez más es el Cardenal Rosario Castillo, consecuente mecenas que les imprime fuerza y espíritu salesiano en su incomparable homilía bordada para su espíritu, les expresa: Hoy son cerca de cuatro mil mujeres en muchos países del mundo que dirigen 141 centros en pleno desarrollo, donde se prodiga la caridad cristiana. La tonalidad reinante en esta celebración es el estupor y la admiración ante las obras de Dios y la efusión de caridad que el Espíritu Santo ha suscitado en la Iglesia por medio de las **Damas Salesianas**. El nombre de **Damas Salesianas** me parece muy afortunado. **"El término Dama no significa simplemente mujer o señora, ni indica pertenencia a una clase social o a una condición económica; pero sí evoca dignidad, sugiere respeto, distinción, lo que supone honradez, rectitud en el cumplimiento de sus deberes; cualquier mujer de cualquier condición social que responda a esas condiciones es una auténtica dama. El término salesiano las califica ya en el ámbito de Don Bosco."**

2004: A modo anecdótico sucedió el 21 de abril de 2004 que los hijos de Don Bosco regresaron a la **ADS** su Casa Matriz por 50 años más, donada ahora por unos salesianos de hoy, que otros de ayer escamotearon a Papá Dios por carencia de visión en el campo social actual. Ahora el proyecto empresa espiritual que nadie cuestiona ya, tiene la plena alabanza de los pobres con sus equipos médicos modernos, sus 24 especializaciones, sus 700 a 800 pacientes diarios y sus casi 250 voluntarias que movilizan una empresa sanitaria de carácter privado al servicio de los humildes, unos 300.000 con ficha médica que repiten visitas a los especialistas varias veces al año. Los equipos médicos se deben al capital social de la empresa moderna.

2005: Realización en Caracas, en el mes de junio de la IV Asamblea General Internacional, la cual aprobó la modificación de algunos artículos del

Ideario, la creación del Consejo Institucional Regional (CIR) de Apoyo Fraterno –órgano de animación y gobierno que se reunirá anualmente para evaluar el estado de la ADS en cada Región- y eligió al Directorio Internacional que regirá los destinos de la ADS durante el sexenio 2005-2011. En todos los países se celebraron las correspondientes Asambleas Generales Nacionales y cada región efectuó el Encuentro Regional reglamentario que correspondía al 2005.

2006: En Caracas se realizó en junio de este año el Primer Encuentro del Directorio Internacional Ampliado de la ADS.

2007: El 27 de abril de 2007 el Fundador de la Familia ADS, reverendo Padre Miguel González, sdb cumplió 80 años, lo cual fue celebrado en todos los Centros ADS del mundo con Eucaristías de Acción de Gracias; en dicha ocasión muchas Damas Salesianas aprovecharon para realizar su Promesa.

2008: Conmemoración de los 40 años de la Fundación de la ADS, celebrada el 13 de mayo con la asistencia de altas autoridades de la Iglesia y Familia Salesiana de Venezuela a la Misa de Acción de Gracias y posterior brindis. Realización del Primer Encuentro Internacional de la Familia ADS del 14 al 18 de mayo y del Segundo Encuentro del Directorio Internacional Ampliado de la ADS, del 17 al 20 de mayo de 2008.

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 ORGANIZACIÓN

Una Organización se puede definir de múltiples maneras, de hecho muchos autores hacen referencia a este concepto, pero a efectos de esta investigación se tomará la expuesta por los autores Hodge, William y Lawrence (2003), que la define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común

Todas las Organizaciones pasan por etapas de vida, así como los seres humanos, en las que para sobrevivir tienen que revisarse, con la intención de mejorar y tomar acciones que les permitan mantenerse en el tiempo, es por ello que nace el Desarrollo Organizacional.

3.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un proceso que aplica los conocimientos y métodos de la ciencia de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia... (Cummings y Worley, 2008).

Este proceso tiene varias fases, una de ellas es el diagnóstico organizacional, fase en la que nos centraremos a objeto de esta investigación.

3.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Un diagnóstico organizacional es un proceso mediante el cual se toma una especie de radiografía a las empresas para conocer su estado actual. Esto implica un conocimiento amplio de cómo está funcionando la organización, toda la información de operaciones y estrategias que se llevan a cabo para poder analizarla y llegar a conclusiones que deriven en cambios.

Cummings y Worley (2008) mencionan que a partir del diagnóstico organizacional, los profesionales del desarrollo organizacional y los empleados pueden determinar juntos problemas en los cuales centrarse, así como la forma de colaborar para tomar decisiones.

Uno de los principales estudios que se llevan a cabo en la fase de diagnóstico organizacional, son los llamados estudios de Clima Organizacional, ya que le permiten a los consultores indagar sobre muchos aspectos y variables importantes en una empresa, involucrando a las personas que la integran.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Cada empresa tiene su forma de ser o personalidad propia que la diferencia de las demás. Esta personalidad está guiada por el sentimiento de sus trabajadores. Cuando una persona expresa que en la Organización donde labora se siente bien, es una forma de decir que en esa empresa existe un buen Clima Organizacional.

Chiavenato (1973) se refiere al Clima Organizacional como el ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) hacen referencia al Clima Organizacional como el término que describe la estructura psicológica de las Organizaciones, compuesto por la sensación, personalidad o carácter de su ambiente.

Textualmente mencionan que "Cada Organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada una tiene su constelación exclusiva de características y propiedades".

En una monografía de Martínez, Laura titulada "Cultura y Clima Organizacional", se hace referencia al modelo propuesto por Likert que establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert diseño un cuestionario para medir el clima, que contempla ocho (8) variables:

1. **Los métodos de mando:** es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2. **Las características de las fuerzas motivacionales:** son los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. **Las características de los procesos de comunicación:** es la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. **Las características de los procesos de influencia:** es la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. **Las características de los procesos de toma de decisiones:** pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. **Las características de los procesos de planificación:** forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. **Las características de los procesos de control:** ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:** es la planificación así como la formación deseada.

El clima organizacional es un tema que ha tenido muchísimas definiciones. Goncalves, (2000) menciona ciertos elementos que ayudan a comprenderlo mejor:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Bustos M., Miranda M. y Peralta R. en el artículo "Clima Organizacional" de la revista GestioPolis, hacen referencia a este autor mencionando que de todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el suyo, que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Por su parte, Méndez Álvarez (2006) define al Clima Organizacional como:

> "El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo" (p. 108).

Este autor define las variables contempladas en su definición de la siguiente manera:

✓ ***Objetivos:*** Se refieren al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. De igual forma evalúa la frecuencia con al que el individuo determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los mismos y las políticas de la empresa.

✓ ***Cooperación:*** La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones permite el logro de los objetivos organizacionales.

✓ ***Liderazgo:*** El líder ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

✓ ***Toma de decisiones:*** La toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección, por tanto, esta relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

✓ ***Relaciones Interpersonales:*** El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo como la cooperación descrita anteriormente.

✓ ***Motivación:*** El hombre manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que lo llevan a cumplir con los objetivos personales y

organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente y según el tipo de liderazgo que los identifica.

La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos motivadores para el hombre en la ejecución de su trabajo.

✓ ***Control:*** A través del control se logra establecer si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa y definidos por el proceso de planeación. La forma como es ejercido el control en la función de liderazgo llevada a cabo por el jefe o supervisor.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación se llevó a cabo según el tipo y diseño de investigación planteados a continuación:

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para objetos de esta investigación, se realizó un diseño de investigación no experimental o ex post facto, que según Gómez (2006, p.102) "podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos"

De hecho el mismo autor hace referencia que este tipo de investigaciones no se puede escoger aleatoriamente a la muestra, tal como en este estudio en el que los participantes o colaboradores escogidos respondieron a una intencionalidad.

Según su finalidad fue de tipo aplicada, guiándonos por la Dra. Gil quien expresa que depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y puesta en práctica de los conocimientos.

Así mismo fue primaria ya que los datos que se emplearon para el estudio, se recogieron a través de técnicas e instrumentos aplicados en el momento y no fueron producto de investigaciones anteriores.

Adicionalmente, fue una investigación mixta en la que se emplearon estrategias teóricas metodológicas tanto cualitativas como cuantitativas, y transversal ya que la recolección de los datos se hizo en un momento determinado y único en el tiempo, cuya intención u objetivo fue describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado.

En cuanto al objetivo de la investigación fue exploratoria ya que buscaba encontrar información variada sobre las percepciones del clima organizacional de los trabajadores, sin basarse en antecedentes. También fue descriptiva porque como indica la Dra. Gil "su objetivo es determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia con que se presenta un fenómeno (incidencia o prevalencia), características de las personas, lugar y periodo donde ocurre".

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el Diagnóstico del Clima Organizacional en la Asociación Damas Salesianas, nos regimos por la metodología de la Investigación Evaluativa.

Según este diseño de investigación, es importante destacar en primera instancia el término de evaluación. Según Briones (1991), el término evaluación se utiliza para referirse "al acto de juzgar o apreciar la importancia de un determinado objeto, situación o proceso en relación con ciertas funciones que deberían cumplirse, o con ciertos procesos de valoración, explícitos o no".

Otra de sus definiciones señala que la investigación evaluativa es aquella que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de de un

programa con el fin de proporcionar información de la cual se puedan derivar criterios útiles para la toma de decisiones con respecto a la administración y desarrollo del programa evaluado, en otras palabras la investigación evaluativa permite estimar la efectividad de uno o varios programas, propuestas, planes de acción o diseños, los cuales han sido aplicados anteriormente con la intención de resolver o modificar una situación determinada.

La investigación evaluativa se usa para la toma de decisiones, las preguntas surgen del programa a evaluar, la hipótesis común de la evaluación es que el programa esté logrando lo que se propuso hacer.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Al respecto Tenbrink, T y Fernández, C (1999), dice que "Tanto la población como la muestra están compuestas de individuos... Todos los individuos de una población concreta son miembros de esa población porque comparten característica y atributos comunes" (p.40).

Para objeto de esta investigación, la población estuvo conformada por los empleados y colaboradores de la Asociación Damas Salesianas, específicamente los de su Sede Principal ubicada en la urbanización La Castellana de Caracas.

En cuanto a la muestra, los mismos autores mencionan que está compuesta de algún número (pero no todos) de miembros de la población. (p.40)". Se realizó un muestreo intencional en el que se obtuvo información de cierta parte de la población seleccionada de acuerdo a criterios

previamente establecidos con la Presidenta del Directorio Nacional de la ADS.

En este sentido se tomó una muestra de cuarenta y un (41) personas, integradas por: catorce (14) personas del área administrativa, doce (12) personas del Directorio Nacional, seis (6) personas del área Administrativa del "Centro de Capacitación Profesional Don Bosco 88" y nueve (9) profesores.

Para objeto de este estudio no se involucraró al personal del Directorio Internacional (12 personas).

El criterio para esta selección de la muestra respondió a que ya se había realizado una investigación anterior con el voluntariado, por lo cual a pesar de ocupar la Sede Principal no se involucraría en este estudio y el personal del Directorio Internacional tampoco se involucró ya que la Directora de la ADS planteó que quería empezar la investigación con el Directorio Nacional y luego propagar las medidas a los otros.

El estudio abarcó al siguiente personal:

✓ *Sede Principal de Caracas:* Asistente al Directorio Nacional, Secretaria / Recepcionista, Encargado de Reproducción, Coordinadora General, Coordinadora de Capacitación, Coordinadora de salud, Secretaria de la Coordinadora de Salud, Administración: Encargada del personal, Administradora, Asistente Administrativo, Asistente Contable, Chofer y personal de Mantenimiento.

✓ *Consejeras del Directorio Nacional:* Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, Consejera de Administración, Consejera de Formación,

Consejera de Catequesis, Consejera de Relaciones Públicas Institucionales, Consejera Asistencial, Consejera de Capacitación, Consejera Juvenil, Consejera de RRHH y Vocaciones, Consejera de la Familia ADS.

✓ *Personal del Centro de Capacitación Profesional Don Bosco 88:* Directora, Asistente a la Directora, Coordinadora, Secretaria, profesores, personal de Mantenimiento y Electricidad.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto a las técnicas y procedimientos de recogida de datos e información, Cano, (2006) afirma que **los métodos cualitativos** suelen utilizar las siguientes: Entrevistas en profundidad, Observación, Análisis de contenido, Estudio de casos, Historias de vida, Reuniones de grupo, Técnicas grupales de investigación.

Para objetos de esta investigación, en el estudio de Clima Organizacional, se aplicaron las siguientes técnicas cualitativas:

4.4.1 Análisis Documental:

Buscó recolectar información sobre el contexto institucional de la empresa y los antecedentes de su realidad, ajustado a las necesidades y objetivos propuestos para el estudio, y se llevó a cabo a lo largo del proceso, de manera no estructurada.

4.4.2 Focus Group:

Es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes que consistirá en una reunión de un grupo entre las colaboradoras y los consultores, que

permitió encauzar una discusión acerca de la situación que estaban atravesando, los problemas que percibían, sus causas, consecuencias y posibles soluciones.

Los asistentes a esta reunión fueron los líderes de cada unidad o área de la ADS, y previamente debieron reunirse con los integrantes de su área para actuar como voceros llevando la información general y no la suya personal.

4.4.3 Observación Directa

Estuvo orientada a observar situaciones específicas, conductas particulares de los individuos o algunas fases de los procesos en particular que se llevan a cabo en la Organización.

Los métodos cuantitativos utilizan procedimientos que permitan medidas estandarizadas, con categorías predeterminadas, que facilitan la comparación y análisis estadístico, o permiten hacer presentaciones sumarias y generalizadas más o menos precisas de los fenómenos que estudian, y se valen de procedimientos como las entrevistas estructuradas, encuestas, análisis estadístico, test, entre otros.

En esta investigación las técnicas cuantitativas utilizadas fueron entrevistas estructuradas y cuestionarios con escalas tipo Likert:

4.4.4 Entrevistas

Fue un proceso bidireccional entre el consultor y los colaboradores, que permitió obtener información orientada a complementar el estudio.

En los anexos de esta investigación se encuentra el instrumento con las

preguntas que contemplan la entrevista, ya que fue estructurada. Estuvo compuesta por diez (10) preguntas abiertas, una para cada dimensión (nueve en total) y una última general.

Se aplicaron a las personas identificadas como punto focales de las unidades o áreas de la ADS, determinadas por la Presidenta del Directorio Nacional, incluyéndola a ella como una de las personas que fue entrevistada dentro del grupo.

4.4.5 Cuestionarios

Se aplicaron con el fin de sondear la opinión de los colaboradores, según sus percepciones, actitudes y opiniones, con variables preestablecidas. Por ser anónimos, les dio a los colaboradores que lo contestaron la libertad de hacerlo con sinceridad y objetividad.

Estuvieron compuestos por 9 dimensiones, adecuadas a las características de la Asociación y sus necesidades puntuales, y contemplaron afirmaciones con una escala de respuesta tipo Likert de 5 opciones de respuesta (1= Completamente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo y 5 = Completamente de acuerdo).

4.5 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES DEL MODELO PROPUESTO

Para objeto de esta investigación se entendió Clima Organizacional como la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente de trabajo.

El modelo propuesto para medirlo estuvo contemplado por nueve variables, y es una adaptación de los modelos propuestos por Rensis Likert, Méndez Álvarez y Litwin y Stringer, mencionados en el capítulo anterior.

Estas variables son:

4.5.1 Objetivos

Grado en el cual la organización permite satisfacer los objetivos y necesidades de los trabajadores. La dimensión que lo integra es ***Satisfacción***, entendida como el cumplimiento de las expectativas de los trabajadores en función de sus necesidades

4.5.2 Cooperación

Actitud de colaboración y deseo de cooperar con los compañeros en la consecución de objetivos comunes. Está integrada por la dimensión ***Colaboración***, definida como el proceso donde se involucra el trabajo de varias personas en conjunto.

4.5.3 Liderazgo

Habilidad para influir en la conducta con el propósito de obtener su disposición y entusiasmo en la ejecución de sus tareas. Está integrada por las dimensiones ***Influencia***: Capacidad de determinar o alterar la forma de pensar o de actuar de otras personas. E ***Impulso***: Promoción en la toma de decisiones y acciones de los demás.

4.5.4 Toma de decisiones

Oportunidad y libertad de acción para solventar problemas y/o situaciones que se presenten en la realización del trabajo. Esta variable está compuesta por ***Participación:*** grado de intervención de la persona en los procesos de toma de decisiones. Y ***Autonomía:*** grado de libertad de la persona para tomar decisiones y resolver problemas.

4.5.5 Relaciones interpersonales

Forma y calidad del establecimiento de las relaciones interpersonales formales e informales con los compañeros de trabajo. Compuesta por las dimensiones: ***Forma de las relaciones:*** características y cualidades de las relaciones que las hacen distintas. ***Apertura:*** oportunidad de compartir entre los diferentes niveles de la Organización. Y ***Calidad de las relaciones:*** grado de diferenciación cualitativa / valuativa del tipo de relación existente.

4.5.6 Motivación

Actitudes del personal relacionadas con su acuerdo a las condiciones, beneficios y oportunidades laborales expresadas en función de la satisfacción de sus expectativas. La dimensión que la integra es ***Agrado:*** sentimiento de gusto o complacencia.

4.5.7 Supervisión

Es el grado de apoyo, confianza y accesibilidad brindado a los supervisados en la ejecución de sus actividades. Está compuesta de tres dimensiones que son ***Apoyo:*** ayuda y reciprocidad en el intercambio de recursos, habilidades y conocimiento. ***Confianza:*** credidibilidad en las

capacidadades y habilidades de otros. Y ***Accesibilidad:*** grado de acercamiento de las personas con sus líderes ante situaciones diversas.

4.5.8 Comunicación

Grado en el que se transmiten en forma clara y oportuna las órdenes e instrucciones para realizar el trabajo. Está conformada por la dimensión ***Claridad:*** Entendimiento de la información, que demuestra una comprensión adecuada de la misma. Y la dimensión ***Oportunidad:*** capacidad de escoger el momento adecuado o conveniente para trasmitir la información.

4.5.9 Procesos de influencia

Importancia de la interacción superior / subordinado para el establecimiento de objetivos, consecución de las tareas y resultados orientados al logro. Esta variable la integran las dimensiones ***Metas:*** establecimiento de los objetivos y fines que se quieren lograr. ***Tareas:*** acciones específicas fijadas para el logro de las metas. Y ***Logros:*** resultados obtenidos con la consecución de las tareas que llevan a la obtención de los resultados esperados.

4.6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El cuestionario se distribuyó según la siguiente operacionalización de variables:

DIMENSIONES	VARIABLES	ITEMS
OBJETIVOS	Satisfacción	8,18,21 y 25
COOPERACIÓN	Colaboración	5,16,19 y 31
LIDERAZGO	Influencia	1 y 24
	Impulso	13 y 34
TOMA DE DECISIONES	Participación	10 y 32
	Autonomía	7 y 22
RELACIONES INTERPERSONALES	Forma de las relaciones	17
	Apertura	23 y 35
	Calidad de las relaciones	4
MOTIVACIÓN	Agrado	2, 14, 27 y 30
SUPERVISIÓN	Apoyo	15
	Confianza	9 y 28
	Accesibilidad	33
COMUNICACIÓN	Claridad	6 y 20
	Oportunidad	11 y 29
PROCESOS DE INFLUENCIA	Metas	3
	Tareas	12 y 36
	Logros	26

En total el Cuestionario integró 4 ítems por cada variable del modelo propuesto, para un total de 36 ítems. El cuestionario se encuentra anexo al final de esta investigación. El mismo se evaluó previamente por un juicio de

expertos (tres), a fin de asegurar la validez y la confiabilidad de las variables contenidas en el modelo teórico.

4.7. PROCEDIMIENTO

4.7.1. Recolección de información

Se recogió la información a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos especificados:

- Entrevistas que se realizaron a un total de 9 personas, integradas por coordinadoras, profesores y consejeras, escogidas por Patricia Villasmil, Presidenta de la ADS, representando a todas las Unidades.

- Aplicación de cuestionarios en tres turnos, respondidos por 30 personas de la muestra seleccionada en el estudio.

- Focus Group con las Coordinadoras, y algunas personas clave del Directorio Nacional (7 personas).

4.7.2. Tabulación de resultados

Se agruparon los datos obtenidos por variables y grupos de adscripción de los encuestados. Luego se realizaron las tablas para poder graficar posteriormente.

4.7.3. Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados

Se realizó un análisis de contenido con los insumos de las entrevistas y el Focus Group. Se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo del comportamiento de las variables estudiadas, y se graficaron los resultados

obtenidos, tanto por éstas, como por las diferentes unidades del personal encuestado.

4.7.4. Conclusiones

Se redactaron tomando en consideración los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos de acuerdo a la relación de las diferentes variables en términos de su dinámica de causa – efecto.

4.7.5. Recomendaciones

Se realizaron refiriéndolas a las medidas a ser tomadas por la Organización, con el propósito de mejorar aquellas variables del Clima Organizacional que se evidenciaron con debilidades, así como de las que mostraron ser una fortaleza, a fin de mantenerlas.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos mediante las diferentes técnicas utilizadas para la recolección de la información referida al clima organizacional de la ADS.

5.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

Se realizaron nueve (9) entrevistas de las once (11) planificadas, lo que equivale al 81,82% del total de la muestra. Las personas entrevistadas fueron:

- Patricia Villasmil (Presidenta)
- Mélida Villasmil (Coordinadora de Salud)
- Karelis Guerra (Coordinadora de Capacitación)
- Maritza Luna (Directora del Centro de Capacitación)
- María Estela Viloria (Coordinadora del Centro de Capacitación)
- Abraham (Profesor)
- Higinia Herrera (Asistente del Directorio Internacional)
- Walquidea Torrealba (Asistente del Directorio Nacional)
- Mara Maloney (Administración de RRHH)

Se tenía pautado realizar la entrevista a dos personas más, pero no se logró, éstas fueron:

- Carmen Mendez (Coordinadora Nacional de Administración)
- Carmen Otero (Coodinadora General)

5.1.1 Análisis de Contenido de las Entrevistas

A continuación se presentan los resultados obtenidos en términos del contenido de las entrevistas de acuerdo a sus dimensiones, indicadores y a su frecuencia, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

1 al 20 Baja
21 al 40 Media – Baja
41 al 60 Media
61 al 80 Media – Alta
81 al 100 Alta

Dimensión	Indicadores	Frecuencia
Objetivos	Los trabajadores en general no tienen claros los objetivos de la ADS. Cada unidad sabe cuales son los objetivos de su área, más no los objetivos comunes en la Organización.	Media
Cooperación	Dentro de las unidades existe un 100 de Colaboración, sin embargo inter unidades este porcentaje disminuye.	Alta
Liderazgo	Existe liderazgo en determinadas unidades, no habiéndolo en otras No hay un liderazgo claro en la Asociación como tal. Hacen falta líneas de mando claras.	Media - Baja
Toma de decisiones	Las consejeras en ocasiones sienten la libertad de tomar decisiones, sin embargo las otras unidades de la Asociación no sienten la misma libertad. Siempre deben consultar si pueden o no hacer las cosas, y estas decisiones se tardan en tomarse por su protocolo. Una de las metas de la ADS mejorar este aspecto.	Media-Baja

Relaciones Interpersonales	Existen buenas relaciones interpersonales, aún cuando hay una marcada diferencia entre el personal del Centro de Capacitación y el Directorio Nacional.	Alta
Motivación	Consideran que deberían implementar factores motivacionales adicionales al sueldo (el personal pagado). Por otra parte proponen capacitación para el personal.	Media - Baja
Supervisión	Existe una supervisión directa, dentro de cada área hay una supervisión clara, no así en general en la ADS.	Media - Alta
Comunicación	Consideran que este es un aspecto a mejorar, algo ocurre en el proceso de la comunicación que la información no llega de forma clara, en ocasiones tampoco es oportuna. Creen necesario recuperar espacios para dar oportunidad a la comunicación.	Baja
Procesos de Influencia	En general consideran que los supervisores ejercen procesos de influencia, sin embargo consideran que no siempre es fácil acceder a ellos, no existe una plena confianza.	Media

Según los resultados obtenidos en las entrevistas, se observó que la percepción de las dimensiones estudiadas tiende a una frecuencia media, salvo las dimensiones de Cooperación y Relaciones Interpersonales que obtuvieron la más alta frecuencia.

Con una frecuencia de cumplimiento Medio – Alto encontramos a la Supervisión, podría decirse que es una de sus fortalezas al igual que la Cooperación y las Relaciones Interpersonales.

Por su parte, la Dimensión Comunicación se refleja baja, es posible que este sea un aspecto a mejorar dentro de la ADS. Le siguen apareciendo con un cumplimiento Medio - Bajo el Liderazgo, la Toma de Decisiones y la Motivación.

En el proceso de entrevistas se evidenció que cada unidad trabaja de forma independiente, a pesar de formar parte de la misma Organización. A nivel de competencias blandas evidencian una frecuencia media – baja, que tiende a baja, logrando cumplir metas por separado y obteniendo resultados muy variables entre sí.

5.2 FOCUS GROUP

A esta actividad asistieron un total de siete personas de las diez planificadas, lo que equivale a un 70% de la muestra. A continuación se indican las dimensiones, fortalezas y áreas de mejora manifestadas por los participantes, de igual manera que las respuestas que fueron más discutidas y que en consenso decidieron que eran las más destacadas.

	FORTALEZAS	AREAS DE MEJORA
Objetivos	Se cuenta con una estructura organizacional Central y Nacional	No existe claridad de la cadena de reporte para alcanzar los objetivos.
	Trayectoria de la Organización	Alta carga de trabajo.
	Ganas de querer y contribuir con el entorno	Falta de Recursos Humanos y Materiales para el logro de los objetivos propuestos.
		Insatisfacción con la remuneración.
Procesos de Influencia	Respeto en la Toma de Decisiones	No existen claridad en los lideres
		No funciona la definición y el seguimiento en conjunto de objetivos
		Poca planificación, apaga fuegos
Comunicación	Buena comunicación en las unidades	La comunicación entre directiva y empleados
	Abiertos a escuchar y dar opiniones	Comunicación con los demás centros
		Escasa y no directa

Supervisión	Hay una línea de mando y cada quien tiene claro su rol	Debe haber mayor respeto de las líneas jerárquicas
		Control y procedimientos claro en la asignación de tareas
	Existe confianza en el personal	Delegar
Motivación	Feliz de formar parte de la Organización	Adaptar incentivos motivacionales al personal, por ejemplo talleres.
	Valoro el propósito de la organización	Existe diferencia en las percepciones del personal administrativo y docente
Relaciones Interpersonales	Buenas relaciones formales e Informales con el equipo	Realizar actividades para compartir
		Exceso de trabajo
	Colaboración de todos	Falta de dinero y tiempo
Toma de decisiones	Cargos que propician la Toma de Decisión	Poca libertad para poder hacer cosas desde los distintos roles
	Hay normas claras de toma de decisiones	Retrasos en los procesos
Liderazgo	Existen buenos lideres	Falta de dinero y tiempo
		Algunos miembros buscan opacar a otros
		Poca libertad de decisión y respeto en la toma de decisiones
Cooperación	Disposición de Colaboración	Falta de tiempo y de conocer las funciones de otros
		Celo profesional
	Solidaridad	Poca claridad en las funciones
		Temor a dejar de ser imprescindibles

Los integrantes de la ADS se sienten comprometidos con la Organización por su labor comunitaria con la sociedad, eso los hace permanecer en ella a pesar de sentir que no tienen aspectos motivacionales adicionales al poco sueldo.

Sienten que la comunicación, los objetivos y los procesos de influencia son las dimensiones con mayor debilidad en la actualidad en la Asociación.

Resaltan la cooperación y las relaciones interpersonales, aún cuando consideran que cada unidad o área de la organización trabaja de forma aislada con respecto a las demás. Creen que un aspecto a mejorar en corto plazo debería estar orientado a integrarse como UNA ORGANIZACIÓN en las que todos trabajen en conjunto para el logro de los objetivos comunes.

En líneas generales consideran que existe un buen clima organizacional dentro de la ADS, con ciertas áreas de mejora.

5.3 CUESTIONARIOS

Inicialmente se tenía planificado la aplicación de este instrumento a 41 personas sin embargo, se recolectaron finalmente 30 encuestas, representando el 75,60 de la muestra total.

Muestra			
Personal del Directorio Nacional (No Consejeras)	Consejeras del Directorio Nacional	Personal de Capacitación (No Profesores)	Profesores del Centro de Capacitación
14 Personas (45,16)	6 Personas (19,35)	3 Personas (9,68)	8 Personas (25,81)

A continuación se presentan los datos obtenidos, agrupados según las dimensiones y variables previstas para el estudio y de acuerdo a las distintas unidades de análisis, indicándose los porcentajes de respuesta para cada uno de ellos.

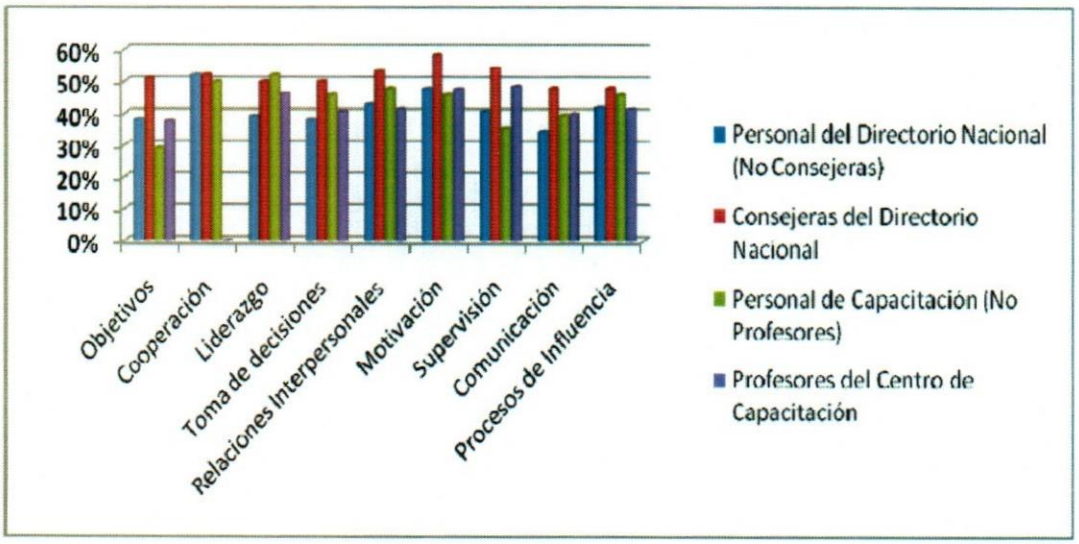
A fin de facilitar la visualización se utilizó una escala de colores que permite ubicar los porcentajes de respuestas, correspondientes a sus correspondientes rangos.

PORCENTAJES (%)	RANGO
0 – 19	INSUFICIENTE
20 – 39	INFERIOR
40 – 59	BUENO
60 – 79	SUPERIOR
80 – 100	EXCELENTE

Tabla 1 Resultados por Dimensiones y Unidades % Generales promedios

DIMENSIÓN	Personal del Directorio Nacional (No Consejeras)	Consejeras del Directorio Nacional	Personal de Capacitación (No Profesores)	Profesores del Centro de Capacitación	Promedio Ponderado
Objetivos	37,95%	51,04%	29,17%	37,50%	39,52%
Cooperación	52,08%	52,08%	50,00%	52,34%	**49,19%**
Liderazgo	39,29%	50,00%	52,08%	46,09%	**44,35%**
Toma de decisiones	37,95%	50,00%	45,83%	40,63%	**41,73%**
Relaciones Interpersonales	42,86%	53,13%	47,92%	41,41%	**44,96%**
Motivación	47,77%	58,33%	45,83%	47,66%	**49,60%**
Supervisión	40,63%	54,17%	35,42%	48,44%	**44,76%**
Comunicación	34,38%	47,92%	39,58%	39,84%	38,91%
Procesos de Influencia	41,96%	47,92%	45,83%	41,41%	**43,35%**
Totales	**41,65%**	**51,62%**	**43,52%**	**43,92%**	**44,04%**

Gráfico 1 Resultados de Dimensiones y Unidades en Términos Porcentuales



El clima organizacional percibido por el personal de la ADS es catalogado de Bueno (44,04%), evidenciándose el mayor porcentaje (51,62%) obtenido por las Consejeras del Directorio Nacional, siendo la dimensión de Motivación con mayor valoración (49,60%) en esta misma unidad.

El porcentaje más bajo (41,65%) fue percibido por el personal del Directorio Nacional (No Consejeras) encontrándose cuatro dimensiones: Comunicaciones (34,38%), Objetivos (37,95%), Toma de Decisiones (37,95%) y Liderazgo (39,29%) en el rango de Inferior. En el caso del personal del Centro de Capacitación, los valores promedio para ocho dimensiones se encuentran en el rango Bueno y las dimensiones de Objetivos (37,50%) y Comunicación (39,84%) se ubican en el rango Inferior.

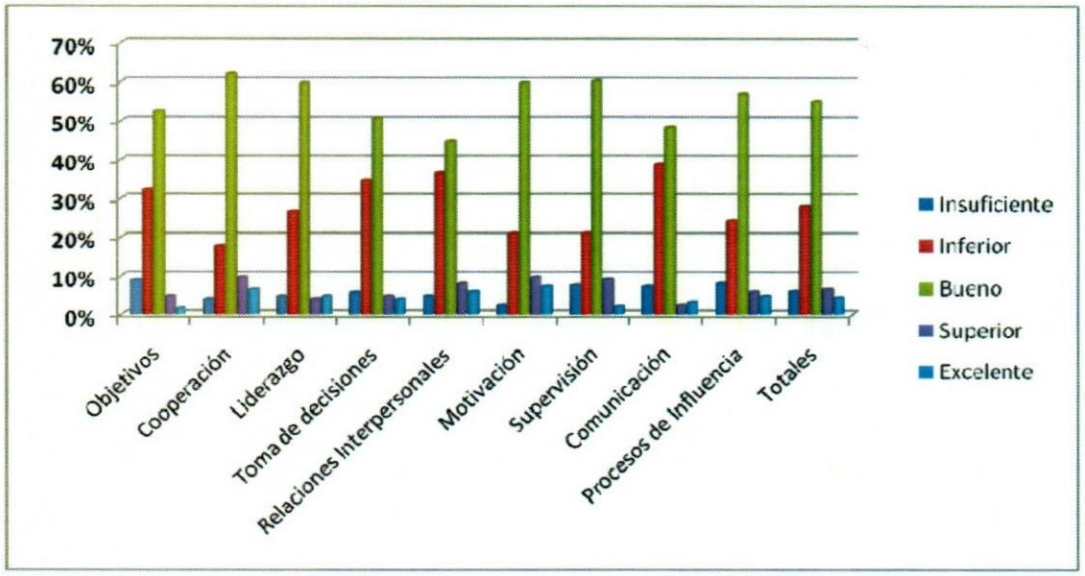
De igual manera el personal del Centro de Capacitación, No profesores, reflejaron siete dimensiones en el rango de Buenas y tres en el Inferior: Objetivos (29,17%), Supervisión (35,42%) y Comunicación (39,58%).

En términos generales ocho dimensiones fueron percibidas como Buenas y dos: Comunicaciones (38,91%) y Objetivos (39,52%) en un nivel Inferior.

Tabla 2 Resultados por Dimensiones y Unidades % Generales promedios

Dimensión	Insuficiente	Inferior	Bueno	Superior	Excelente	Promedio Ponderado
Objetivos	8,87	32,26	52,42	4,84	1,61	39,52
Cooperación	4,03	17,74	62,10	9,68	6,45	**49,19**
Liderazgo	4,84	26,61	59,68	4,03	4,84	**44,35**
Toma de decisiones	5,65	34,68	50,81	4,84	4,03	**41,73**
Relaciones Interpersonales	4,84	36,56	44,62	8,06	5,91	**44,96**
Motivación	2,42	20,97	59,68	9,68	7,26	**49,60**
Supervisión	7,53	20,97	60,22	9,14	2,15	**44,76**
Comunicación	7,26	38,71	48,39	2,42	3,23	38,91
Procesos de Influencia	8,06	24,19	56,99	5,91	4,84	**43,35**
Totales	**5,94**	**28,08**	**54,99**	**6,51**	**4,48**	**44,04**

Gráfico 2 Dimensiones en función de los Niveles de Respuestas en términos porcentuales promedios



Las distintas dimensiones y variables del Clima Organizacional, fueron percibidas en general con respuestas distribuidas en un nivel Bueno, equivalente a un 54,99%, pero con una tendencia del 28,08 % hacia el nivel Inferior.

Las dimensiones con mayor porcentaje de respuestas en el nivel Bueno fueron: Cooperación con un 62,10% y Supervisión con un 60,22%, significando esto que los miembros de la organización perciben que existe una disposición de colaboración y deseos de cooperar entre compañeros, en la consecución de objetivos comunes y una adecuada supervisión

Las dimensiones con menor porcentaje de repuestas en el nivel Bueno fueron Comunicación con un 48,39%, con una marcada concentración de las respuestas hacia el nivel Inferior del 38,71%, lo que demuestra que los colaboradores de la ADS no perciben claridad en la información, y sienten que no es oportuna.

Las Relaciones Interpersonales arrojaron un 44,62%, con una marcada tendencia hacia el nivel Inferior del 36,56%, interpretando que existen pocas oportunidades para compartir con los diferentes niveles de la Organización, más allá de las relaciones formales que exige su trabajo en sí.

Resultados por Dimensiones

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones consideradas en el estudio, así como los porcentajes para cada una de las variables que las componen.

Tabla 3 Dimensión Objetivos

OBJETIVOS (%)					
Variable	**Insuficiente**	**inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Satisfacción	**8,87**	**32,26**	**52,42**	4,84	1,61

La variable Satisfacción posee la mayor concentración porcentual de respuestas en el nivel bueno pero con una alta tendencia hacia el Inferior, es conveniente destacar que esta variable obtuvo un promedio ponderado del 39,52% lo que equivale a un rango Inferior en la escala general, indicando que los objetivos de la organización le permiten medianamente al personal satisfacer al sus propias necesidades a través de la planificación de sus tareas.

Gráfico 3 Dimensión Objetivos

Tabla 4 Dimensión Cooperación

Se presenta para la dimensión Cooperación los resultados obtenidos, en función a los Rangos de su única variable:

COOPERACIÓN (%)					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Colaboración	4,03	17,74	**62,10**	9,68	6,45

La variable Colaboración fue calificada como Buena. Los encuestados perciben que se manifiestan algunas actitudes y comportamientos específicos de colaboración y deseos de cooperar con sus compañeros en la consecución de objetivos comunes propuestos por la organización, aunque los valores tienden a disminuir hacia el Rango Inferior.

Gráfico 4 Dimensión Cooperación

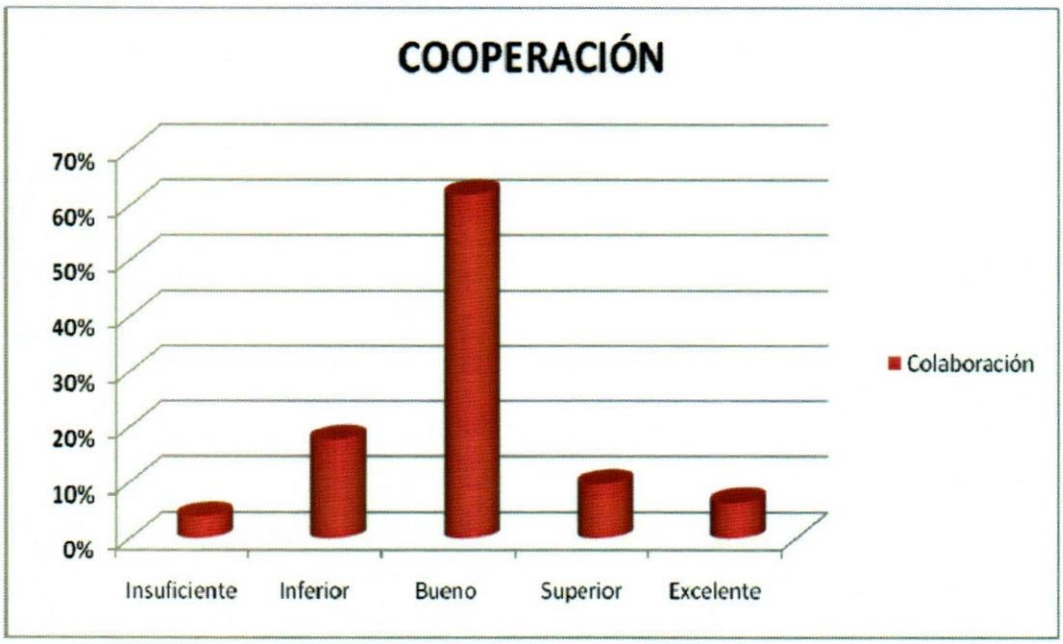


Tabla 5 Dimensión Liderazgo

Se presenta para la dimensión Liderazgo los resultados obtenidos en función a los Rangos de sus dos variables:

LIDERAZGO (%)					
Variables	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Influencia	4,84	22,58	**64,52**	3,23	4,84
Impulso	4,84	30,65	**54,84**	4,84	4,84
Total Dimensión	4,84	26,61	**59,68**	4,03	4,84

La dimensión Liderazgo, en general fue percibida como Buena, en alguna medida los líderes manifiestan la habilidad para influir en la conducta y motivación de los subordinados con el propósito de obtener su disposición y entusiasmo en la ejecución de sus tareas. Ambas variables fueron percibidas como Buenas, con una disminución mayor hacia el nivel Inferior en la Variable Impulso, lo que indica que la promoción hacia la toma de decisiones es escasa.

Gráfico 5 Dimensión Liderazgo

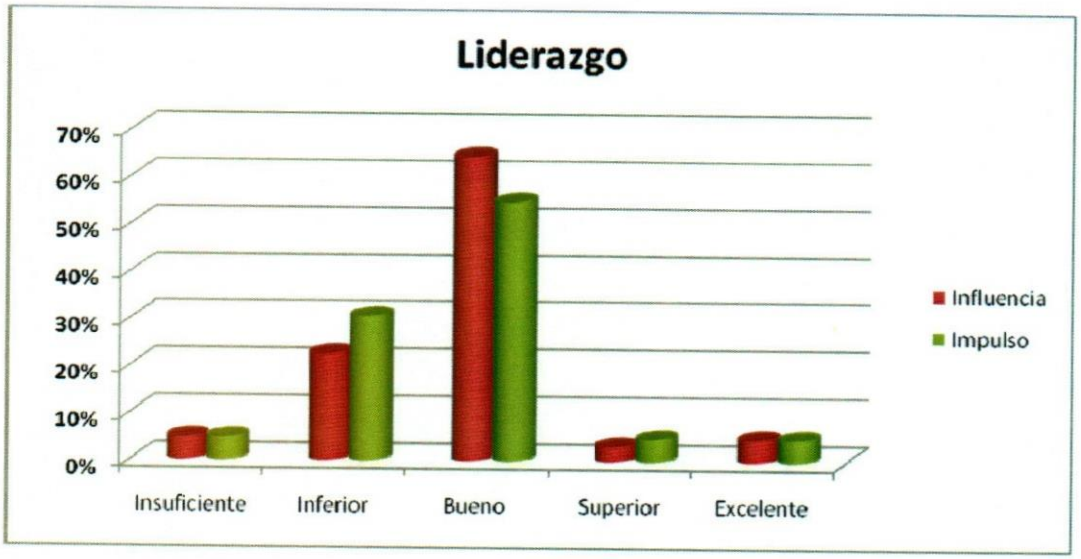


Tabla 6 Dimensión Toma de Decisiones

Se presenta para la dimensión Toma de Decisiones los resultados obtenidos en función a los Rangos de sus dos variables:

TOMA DE DECISIONES (%)					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Participación	9,68	**43,55**	40,32	4,84	1,61
Autonomía	1,61	25,81	**61,29**	4,84	6,45
Total Dimensión	5,65	34,68	**50,81**	4,84	4,03

La percepción general de esta dimensión es Buena, pero la variable Participación fue calificada Inferior, mientras que la variable Autonomía fue catalogada Buena, lo que quiere decir, que en una medida muy baja, los líderes involucran al personal en la toma de decisiones, además de no permitirles mayor autonomía a sus subordinados.

Gráfico 6 Toma de Decisiones

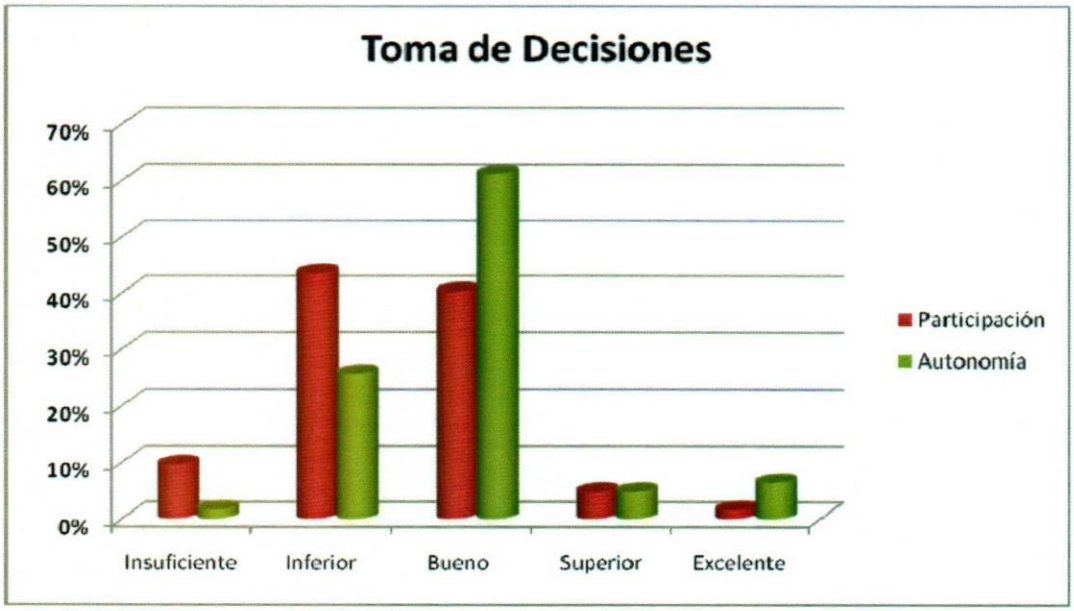


Tabla 7 Dimensión Relaciones Interpersonales

Se presenta para la dimensión Relaciones Interpersonales los resultados obtenidos en función a los Rangos de sus tres variables:

RELACIONES INTERPERSONALES (%)					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Forma de las relaciones	9,68	**41,94**	35,48	6,45	6,45
Apertura	4,84	22,58	**50,00**	14,52	8,06
Calidad de las relaciones	0,00	45,16	**48,39**	3,23	3,23
Total Dimensión	4,84	36,56	**44,62**	8,06	5,91

La dimensión Relaciones Interpersonales en general, fue calificada Buena, pero con una marcada tendencia al nivel Inferior. Las variables Apertura y Calidad de las Relaciones fueron calificadas Buenas, lo que demuestra que en cierta medida se percibe la oportunidad de compartir entre los diferentes niveles de la Organización sin embargo, la variable Forma de las Relaciones fue calificada en el nivel Inferior, lo que significa que en su mayoría las relaciones que se dan en la ADS responden a las formales que demanda la dinámica del trabajo.

Gráfico 7 Dimensión Relaciones Interpersonales

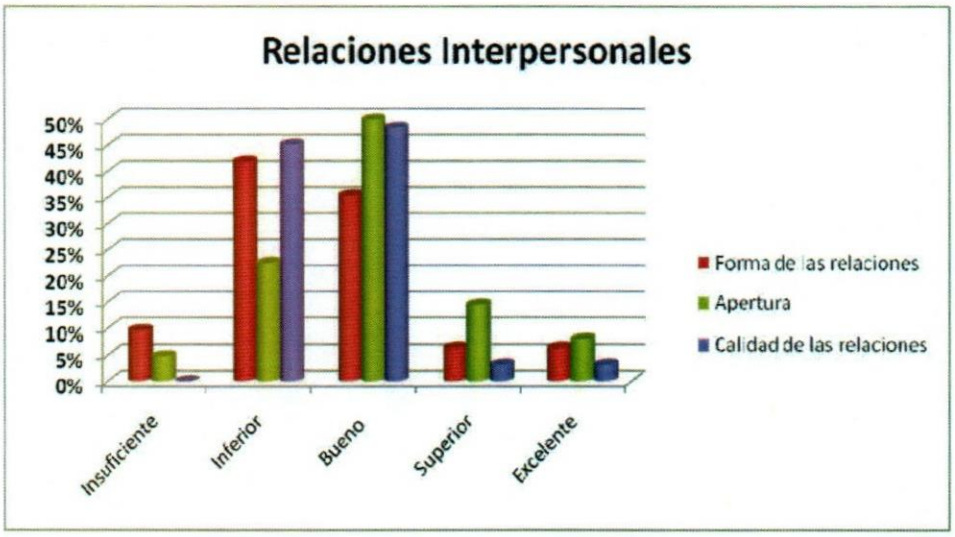


Tabla 8 Dimensión Motivación

A continuación los resultados obtenidos por la Dimensión Motivación, en función a los Rangos de su única variable:

MOTIVACIÓN					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Agrado (%)	2,42	20,97	**59,68**	9,68	7,26

La variable Agrado fue percibida como Buena, con una tendencia a Inferior lo que demuestra que en alguna medida la organización le brinda las condiciones, beneficios y oportunidades laborales a su personal, para desarrollar su pertenencia a misma.

Gráfico 8 Dimensión Motivación

Tabla 9 Dimensión Supervisión

Se presenta para la dimensión Supervisión los resultados obtenidos en función a los niveles de respuestas de sus tres variables:

SUPERVISIÓN					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Apoyo (%)	6,45	25,81	**61,29**	3,23	3,23
Confianza (%)	6,45	17,74	**61,29**	14,52	0,00
Accesibilidad (%)	9,68	19,35	**58,06**	9,68	3,23
Total Dimensión	7,53	20,97	**60,22**	9,14	2,15

La dimensión Supervisión en general fue percibida como Buena. Sus variables fueron percibidas de igual forma en esta escala, lo que demuestra que el personal siente confianza y accesibilidad, y en una menor medida apoyo, siendo esta la variable con mayor tendencia al nivel Inferior, esto evidencia la demanda de ayuda y reciprocidad de los empleados en función del intercambio de recursos, habilidades y conocimientos que le brindan sus líderes.

Gráfico 9 Dimensión Supervisión

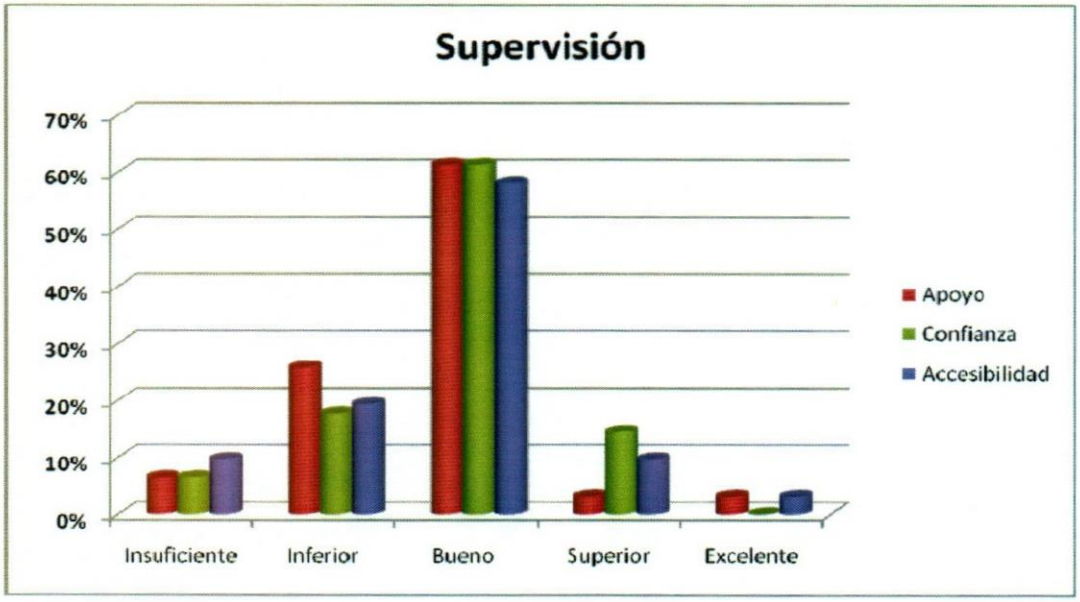


Tabla 10 Dimensión Comunicación

Se presenta para la dimensión Comunicación los resultados obtenidos en función a los Rangos de sus dos variables:

COMUNICACIÓN (%)					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Claridad	4,84	37,10	**51,61**	4,84	1,61
Oportunidad	9,68	40,32	**45,16**	0,00	4,84
Total Dimensión	7,26	38,71	**48,39**	2,42	3,23

La dimensión Comunicación obtuvo un promedio general ponderado de 38,91% equivalente a un rango Inferior de la escala general. Aún cuando posee la mayor concentración porcentual de respuesta en el rango bueno, la tendencia hacia los rangos más bajos de la escala es bastante significativa, con casi un 50% de frecuencia acumulada en los niveles Inferior e Insuficiente, lo que denota que la comunicación en alta medida tiende a ser poco clara y oportuna.

Gráfico 10 Dimensión Comunicación

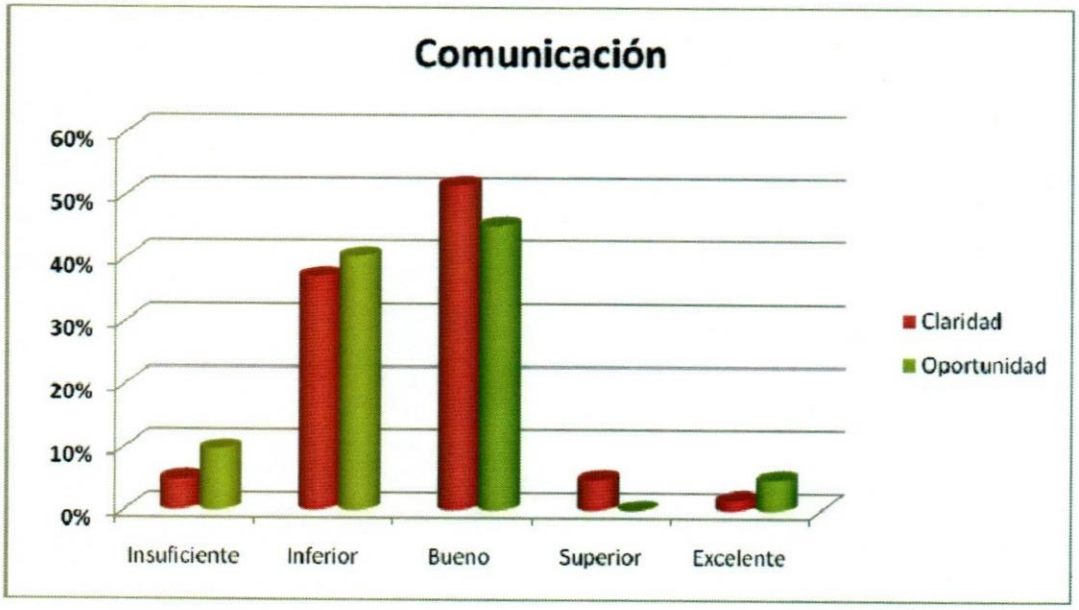


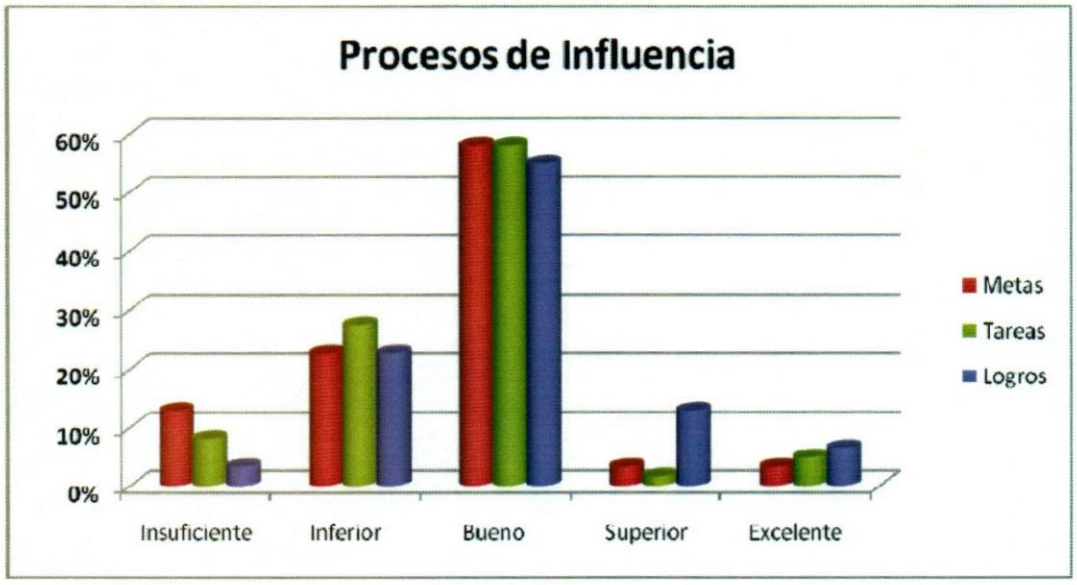
Tabla 11 Procesos de Influencia

Se presenta para la dimensión Procesos de Influencia los resultados obtenidos en función a los Rangos de sus tres variables:

PROCESOS DE INFLUENCIA (%)					
Variable	**Insuficiente**	**Inferior**	**Bueno**	**Superior**	**Excelente**
Metas	12,90	22,58	**58,06**	3,23	3,23
Tareas	8,06	27,42	**58,06**	1,61	4,84
Logros	3,23	22,58	**54,84**	12,90	6,45
Total Dimensión	8,06	24,19	**56,99**	5,91	4,84

La dimensión Procesos de Influencia y todas sus variables se percibieron en general como Buenas, con una tendencia, hacia el nivel Inferior. Se percibe que medianamente se le otorga Importancia a la interacción superior / subordinado para el establecimiento de objetivos, consecución de las tareas y resultados orientados al logro de los objetivos propuestos.

Gráfico 11 Procesos de Influencia



CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

✓ De acuerdo a los resultados del estudio de clima organizacional, arrojados en la valoración general de los trabajadores de la ADS, éste se ubica en el Rango de Bueno con un promedio general ponderado de 44,04%

✓ Todas las Unidades perciben el Clima Organizacional dentro del Rango Bueno, siendo la Unidad de las Consejeras del Directorio Nacional, la que mejor percepción tiene de éste con un 51,62%. Esta es la única unidad que califica a todas las variables del estudio en un rango de Bueno, siendo para ellos la de mayor valoración la Motivación (58,33%), lo que demuestra que se sienten a gusto de formar parte de la ADS.

✓ Las dimensiones mejor calificadas por el personal de la ADS son Motivación (49,60%) y Cooperación (49,19%), ambas con una percepción general ubicada dentro del Rango Bueno. A pesar de que el personal está motivado, perciben que en la organización no existe una política de reconocimiento, así mismo, no tienen claro su plan de desarrollo y formación. Se percibe Cooperación dentro de las unidades pero no tanto entre ellas, se considera que esto puede responder a algún celo profesional que permita a otros miembros ejecutar actividades distintas a su rutina.

✓ Las debilidades encontradas en el estudio están orientadas hacia las dimensiones Comunicación (38,91%) y Objetivos (39,52%), con porcentajes ubicados en el rango Inferior de la escala. Todas las unidades, exceptuando la de las Consejeras del Directorio Nacional, coinciden en que la comunicación no es lo suficientemente clara y oportuna, ya que no existen espacios claros para hacer anuncios ni canales formales regulares para

transmitir la información, y que los objetivos organizacionales en una baja medida satisfacen los personales, no están claros, ni se alinean con los de cada una de las unidades. Existe deficiencia en las líneas de reporte, con ausencia de una unidad que regule las acciones y el capital en temas de recompensas formales y no formales para el logro de las metas propuestas.

- ✓ A pesar que la concentración general de los valores de las diversas variables evaluadas se ubican en el Rango Bueno, existe una tendencia hacia el Inferior, lo que evidencia una oportunidad de mejora, principalmente en las dimensiones en las que las brechas sean mayores.

CAPÍTULO VII
RECOMENDACIONES

- ✓ Definir estrategias claras de Comunicación que permitan a todo el personal contar con información clara y oportuna, apoyándose en la estructura y en la responsabilidad de cada supervisor.

- ✓ Generar reuniones formales e informales que permitan la integración de manera de involucrar a todo el personal que labora en la Asociación (Tanto del Directorio Nacional como del Centro de Capacitación).

- ✓ Definir de manera clara los objetivos de los colaboradores, con el acompañamiento y seguimiento de sus supervisores.

- ✓ Implantar un programa de Inducción al personal de nuevo ingreso, en el que se haga énfasis en el conocimiento de la Organización, su misión, visión, objetivos y valores, así mismo, proporcionar la información referente al cargo que la persona ocupará.

- ✓ Definir una estrategia de integración clara para los equipos y las unidades de la organización.

- ✓ Establecer actividades de desarrollo y formación para los trabajadores.

- ✓ Generar acciones que permitan el acercamiento de los colaboradores, para mejorar el clima organizacional, el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización tales como la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones y las relaciones interpersonales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HODGE, B.J., ANTHONY, W. Y GALES, L. (2003). *Teoría de la Organizción, un enfoque estratégico.* Madrid: Pearson Educación, S.A. (Sexta Edición).

CUMMINGS, T y WORLEY, C. *Desarrollo Organizacional y Cambio.* México: Cengage Learning. (8ª Edición).

CHIAVENATO, I. (1985). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw-Hill. (Traducido de la primera Edición en Portugués). 73p.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J (1987). *Organizaciones, conducta, estructura, proceso.* México, D.F.: Nueva Editorial Interamericana. (Edición Original). 527p.

MARTÍNEZ, L. *Cultura Y Clima Organizacional.* Monografías.com. Disponible en la página Web: http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml#teoria. Extraído el 05/04/2011

GONCÁLVES, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional.* Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC). Disponible en la página Web: http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm. Extraído el 28/03/2011

BUSTOS, M., Miranda M. y PERALTA R. (2001). *Clima Organizacional.* Revista electrónica GestioPolis. Disponible en la página Web: http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm. Extraído el 28/03/2011.

MENDEZ, C. (2005). *Gestión en salud: dos estudios de caso sobre cultura organizacional en Colombia.* Bogotá: Colección Textos de Administración y Negocios Facultad de Administración. (1ª Edición)18 p.

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. 3ra Edición. México: Trillas, 1991. 291 p.

GÓMEZ, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica.* Argentina: Editorial Brujas (1ª Edición) 102 p.

GIL, M. *Tipos de Investigación.* Disponible en la página Web: http://www.ucla.edu.ve/dmedicin/departamentos/medicinapreventivasocial/SEB/investigacion/tiposinvestigacion.pdf

TENBRINK, T. (2006), *Evaluación Guía Práctica para Profesores.* España: NARCEA, S.A. De Ediciones. (8ª Edición).

CANO, R. A. (2006), *El proceso de evaluación aspectos metodológicos.* Biblioteca Pública. Las Palmas de Gran Canaria. Disponible en la página Web: www.ulpgc.es/descargadirecta.php?codigo_archivo=38198 Extraído el 20/03/2011

ANEXOS

Fecha: _____ Hora: _____
Entrevistado por:_____

Entrevista

- ✓ ¿Cree usted que los objetivos de la Organización le permiten al personal satisfacer sus necesidades y objetivos? ¿En qué medida?

- ✓ ¿Considera que existe colaboración entre los compañeros de trabajo de la organización?

- ✓ ¿Cree usted que el personal de la ADS se siente motivado por sus líderes en la consecución de sus tareas?

- ✓ ¿Siente que el personal tiene libertad para tomar decisiones en diversas situaciones o ámbitos de trabajo?

- ✓ ¿Cree que el personal de la ADS se siente comprometido con la Organización?

- ✓ ¿Considera que la ADS le brinda satisfacción a sus trabajadores?

- ✓ ¿Siente que los líderes de la Asociación le brindan apoyo, confianza y accesibilidad a sus colaboradores?

- ✓ ¿Considera que la comunicación dentro de la organización es clara y oportuna?

- ✓ ¿Piensa que los líderes y colaboradores trabajan conjuntamente hacia el logro de los objetivos organizacionales?

- ✓ ¿Cómo describiría el ambiente laboral de la Asociación Damas Salesianas?

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Unidad a la que pertenece dentro de la ADS	
Personal de la Sede Principal de la ADS (No consejeras)	
Personal del Directorio Nacional	
Personal del Centro de Capacitación Don Bosco 88 (No profesores)	
Profesores del Centro de Capacitación Don Bosco 88	

Instrucciones:

El cuestionario que se presenta a continuación es anónimo y sus resultados serán confidenciales. Consta de treinta y seis (36) ítems de situaciones relacionadas con el ambiente laboral. Usted deberá responder las afirmaciones, marcando con una X en la opción que considere mejor describe el entorno de la ADS. Todas las preguntas deben responderse marcando una sola opción de respuesta, la que considere que se acerque más a la realidad de la Institución. No existen respuestas correctas o incorrectas, siempre que expresen lo que verdaderamente percibe.

Escala de Calificación:

1: Totalmente en desacuerdo **2:** En desacuerdo **3:** De acuerdo
4: Muy de acuerdo **5**: Totalmente de acuerdo

Modelo de Respuesta:

	Afirmaciones	Escala de Calificación				
		1	2	3	4	5
1	En la Organización las reglas están claramente definidas.		X			

La persona que responde el cuestionario está en desacuerdo con la afirmación de que existen reglas claras definidas dentro de su organización.

¡Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo del test!

	Afirmaciones	Escala de Calificación				
		1	2	3	4	5
1	Los líderes de la organización influyen positivamente en la actitud de sus colaboradores.					
2	Los colaboradores de la ADS sienten con agrado formar parte de la Organización.					
3	Los líderes y sus colaboradores establecen conjuntamente las metas y objetivos de su área de trabajo.					
4	Las relaciones existentes entre los distintos miembros de la organización manifiestan compañerismo, confianza y apoyo.					
5	El personal colabora entre sí para el logro de los objetivos de la organización.					
6	La ADS comunica claramente a sus trabajadores las órdenes e instrucciones que deben cumplir en la consecución de sus tareas.					
7	La ADS permite a sus colaboradores poner en práctica sus ideas.					
8	La organización brinda beneficios socio-económicos para satisfacer las necesidades de su personal.					
9	Los líderes de la organización delegan responsabilidades a su personal, de acuerdo en sus conocimientos y habilidades.					
10	Los trabajadores proponen soluciones a los problemas que se presentan en la organización.					
11	Las instrucciones para la consecución del trabajo se comunican de manera oportuna.					

12	Los líderes motivan a sus empleados en la ejecución de sus tareas y responsabilidades.					
13	Los líderes promueven la toma de decisiones por parte de sus colaboradores.					
14	Las condiciones ambientales existentes en la organización resultan agradables.					
15	Los supervisores les brindan apoyo y orientación a sus trabajadores en la ejecución de sus actividades.					
16	Los miembros de la organización comparten conocimientos y experiencias para ayudar a los demás en el logro de sus objetivos.					
17	Existen momentos para compartir aspectos personales dentro de la Organización.					
18	La organización se preocupa por el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.					
19	Los miembros de la Organización trabajan por un propósito social común.					
20	Los colaboradores de la ADS comprenden claramente las órdenes e instrucciones que se le imparten.					
21	La organización permite el cumplimiento de las expectativas de su personal.					
22	Los colaboradores tienen libertad de acción para realizar su trabajo.					
23	Las relaciones existentes en la ADS son estrictamente laborales.					
24	Los supervisores conocen el modo de pensar y actuar de sus colaboradores para guiarlos adecuadamente.					
25	La Organización promueve el cumplimiento de los objetivos personales de sus trabajadores.					
26	Los resultados logrados a nivel organizacional son producto de la relación entre líderes y colaboradores.					
27	La organización brinda a sus trabajadores oportunidades de desarrollo.					
28	Los líderes permiten al personal abordarlo para consultarles situaciones específicas relacionadas con su trabajo.					
29	En la organización, la información es transmitida oportunamente de acuerdo a su importancia.					
30	La organización provee a sus trabajadores los materiales y equipos requeridos la ejecución de sus trabajos.					
31	Los miembros de la organización acuden a sus compañeros de trabajo para solicitar su ayuda.					
32	Las ideas propuestas por los trabajadores son bienvenidas por los líderes.					
33	Existe un ambiente de cercanía entre los supervisores y sus colaboradores.					
34	Los líderes sirven de ejemplo al personal en el desempeño de sus funciones.					
35	Existe la oportunidad de compartir con los miembros de la Organización sin importar su nivel.					
36	El personal logra sus objetivos con el apoyo de sus líderes.					