



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

**PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**  
**Diagnóstico Organizacional en la Asociación Civil Buena Voluntad**

**Por:**

Anggie Maria Losada Briceño

**Asesor:**

Pedro Navarro

Caracas, Abril de 2.015



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

**Título: Diagnóstico Organizacional en la Asociación Civil Buena Voluntad**

Autor: Anggie M. Losada B.

Asesor: Pedro Navarro

**Resumen**

El presente trabajo de grado tuvo como finalidad realizar un Diagnóstico Organizacional en la Asociación Civil Buena Voluntad, para caracterizar la situación actual de la misma en cuanto a su desempeño organizacional detectando las oportunidades de mejora. La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro, abierta a los cambios, que busca adaptarse al entorno y crear alianzas que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacional. Actualmente está atravesando por una serie de cambios tecnológicos y de procesos que impactan a los colaboradores, evidenciando comportamientos y actitudes negativos que contribuyen a la dispersión del equipo. Los objetivos específicos fueron: identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad e identificar el impacto de las variables de estudio sobre la salud de la organización.

Como Marco teórico se utilizaron los modelos Proceso de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donelly (2006) el cual permite conocer la realidad de la organización de acuerdo a su proceso de transformación y el Modelo de Salud Organizacional de Will Phillips (1989), que mide la percepción interna del cliente sobre el bienestar de la organización de acuerdo a sus siete dimensiones.

El tipo de investigación es aplicada, bajo la modalidad evaluativa, donde se emplearon como técnicas de recolección de datos la observación directa, la entrevista y el cuestionario a una población de 11 personas.

Como resultado de la entrevista aplicada a los colaboradores de la Asociación se evidencio cuatro principales oportunidades de mejora, las cuales son: la creación de habilidades para la comunicación interna, reforzar el trabajo en grupo, en tercer lugar afianzar el proceso de Toma de Decisiones y por último reforzar la importancia de la planificación, esto contribuirá al bienestar de la organización en cuanto a los factores más impactados: alineación, flexibilidad, control y productividad. Se recomienda a la organización realizar una intervención grupal donde se puedan reforzar los principales problemas.

**Palabras Clave:** Diagnóstico Organizacional, Dinámica Organizacional, Salud Organizacional, comunicación, trabajo en equipo, planificación, individuo, grupo, organización, propósito, control, flexibilidad, cambios, mejora, gerencia.

## DEDICATORIA

*A dios, porque siempre está presente en mí y me ayuda a tener fe*

*A mis padres porque soy todo lo que soy gracias a ellos*

*A mi persona especial, mi razón de ser y mi motivación, mi Hermana*

*A mi perrita Caraota, ya que sin saberlo es mi compañera incondicional*

*A mí misma, por impulsarme a tomar nuevos retos y no rendirme hasta culminarlos*

## **AGRADECIMIENTO**

Le extiendo mi mayor agradecimiento a la Asociación Buena Voluntad, por abrirme sus puertas y dejarme crear esta linda experiencia, donde he crecido como profesional y como individuo, es gratificante encontrar personas que se abocan a ayudar al prójimo.

A Yeniffer Maucó por ser mi mejor amiga y compartir esta experiencia conmigo, por ayudarme y entregarme su amistad incondicional.

A Alexandra González por su compañerismo desinteresado, le agradezco a Dios por haberte puesto en mi camino.

A ambas por las risas, los momentos no tan buenos, sin ustedes habría sido mas difícil transitar este camino, son parte de mi.

A la Profesora Ana T, a Jorge y Dorkis por siempre extendernos una mano cuando la necesitamos.

A la profesora María Elena Huffmann por sus enseñanzas en la realización de la consultoría.

Al Profesor Pedro Navarro, por su ayuda y asesoría en la culminación de este proyecto.

De corazón, mil gracias a todos!

## INDICE DE CONTENIDO

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN.....                                        | 4  |
| CAPITULO I.....                                          | 6  |
| 1.    EI PROBLEMA.....                                   | 6  |
| 1.1.    Planteamiento del Problema.....                  | 6  |
| 1.2.    Justificación de la Investigación.....           | 6  |
| 1.3.    Objetivos de la Investigación.....               | 8  |
| 1.4.    Alcance.....                                     | 8  |
| CAPITULO II .....                                        | 9  |
| 2.    MARCO ORGANIZACIONAL .....                         | 9  |
| 2.1.    Historia de la Organización.....                 | 9  |
| 2.2.    Misión y Visión .....                            | 10 |
| 2.3.    Valores .....                                    | 10 |
| 2.4.    Objetivos .....                                  | 11 |
| 2.5.    Estructura.....                                  | 11 |
| CAPITULO III .....                                       | 12 |
| 3.    MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....                   | 12 |
| 3.1.    Bases Teóricas .....                             | 12 |
| 3.2.    Antecedentes .....                               | 17 |
| CAPITULO IV.....                                         | 20 |
| 4.    MARCO METODOLÓGICO.....                            | 20 |
| 4.1.    Tipo de Investigación.....                       | 20 |
| 4.3.    Por el momento en que se recogen los datos ..... | 20 |
| 4.4.    Técnicas e Instrumentos .....                    | 21 |
| 4.5.    Población y Muestra.....                         | 23 |
| 4.6.    Procedimiento a seguir .....                     | 23 |
| 4.7.    Operacionalización de las Dimensiones.....       | 28 |
| 5.    RESULTADOS.....                                    | 34 |
| 5.1    Análisis de resultados .....                      | 34 |
| 6.    CONCLUSIONES.....                                  | 44 |
| 7.    RECOMENDACIONES.....                               | 47 |
| 8.    BIBLIOGRAFÍA.....                                  | 48 |
| 9.    ANEXOS .....                                       | 49 |

## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla #1:</b> Operacionalización de Variables Modelo de Dinámica Organizacional .....                                                                               | 28 |
| <b>Tabla #2:</b> Operacionalización de Variables Modelo de Salud Organizacional.....                                                                                   | 31 |
| <b>Tabla #3:</b> Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores<br>(Modelo de Dinámica Organizacional).....                             | 34 |
| <b>Tabla #4:</b> Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores<br>agrupado por subdimensiones (Modelo de Dinámica Organizacional)..... | 39 |
| <b>Tabla #5:</b> Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores<br>(Modelo Salud Organizacional).....                                   | 40 |

## INDICE DE GRAFICOS

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Grafico #1:</b> Principales problemas según la percepción de los colaboradores en escala de porcentajes (Modelo Proceso de Dinámica Organizacional)..... | 35 |
| <b>Grafico #2:</b> Principales problemas según la percepción de los colaboradores en escala de porcentajes (Modelo Salud Organizacional).....               | 41 |

## INDICE DE ANEXOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>Anexo #1:</b> Guía de Entrevista.....                | 46 |
| <b>Anexo #2:</b> Cuestionario Salud Organizacional..... | 47 |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Asociación Civil Buena Voluntad, la cual es líder en el mercado Venezolano en temas de inserción laboral de personas con alguna discapacidad.

Se seleccionó dicha organización, principalmente por la admirable labor social que llevan a cabo y por ser una institución sin fines de lucro que se comprometió desde un inicio con el proceso de cambio que se propago a través de la fase diagnóstica.

La Asociación Buena Voluntad manifestó que se encontraba atravesando una serie de cambios tecnológicos y de procesos en pro de mejorar la calidad de sus servicios tanto internos como externos y que adicionalmente el equipo de trabajo no estaba aceptando dichos cambios de manera positiva, por esta razón surge la necesidad de indagar cuales son las variables que afectaban directamente el desempeño de los colaboradores de la Asociación.

El objetivo principal de este estudio se baso en conocer la situación actual de la organización, con la finalidad de detectar variables que no estén funcionando efectivamente y que impacten negativamente la productividad y al equipo de trabajo, contribuyendo al desequilibrio del desempeño y la salud organizacional.

Con este proceso de diagnóstico la Asociación pudo conocer sus oportunidades de mejoras y sus fortalezas, para así poder corregir dichas desviaciones, potenciar sus puntos positivos y reforzar su salud organizacional.

Para que esto se hiciera posible se elaboro una planificación constituida por las distintas actividades de las fases del diagnóstico, que fue presentada al cliente y ajustada de acuerdo a su disponibilidad, seguidamente se seleccionaron los modelos teóricos para delimitar las variables de estudio que se abordaran para atacar el problema presentado previamente por el cliente; como modelos teóricos se utilizó el Proceso de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006) y el Modelo de Salud Organizacional de Will Phillips (1989).

Para recolectar la información se aplicaron entrevistas, cuestionarios y observación directa a cada individuo de forma personalizada y manteniendo los estándares de confidencialidad.

Luego de realizar el análisis requerido se presentan los resultados, los cuales no son más que las variables que el cliente debe intervenir en primera instancia para solventar el problema y las recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **1. EI PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro, abierta a los cambios, que busca adaptarse al entorno y crear alianzas que contribuyan al cumplimiento de las metas y el mantenimiento de la organización.

Por ser una organización sin fines de lucro orientada al crecimiento social, laboral y económico de jóvenes con alguna discapacidad, tuvieron la necesidad de desarrollar y/o mejorar los elementos organizacionales que la componen, de manera de que las actividades fluyan eficientemente y la productividad incremente progresivamente.

La Asociación se encontraba en una etapa de diseño e implantación de cambios tecnológicos y de procesos, desarrollaron una nueva aplicación para automatizar los procesos de selección, evaluación, avances de los candidatos y consulta de perfiles de las empresas interesadas, esto con la finalidad de mejorar la calidad del servicio tanto para los participantes como para las organizaciones con las que realizan la intermediación laboral.

En vista de todos estos cambios la línea Gerencial manifestó que los colaboradores mostraban resistencia al cambio y que había tensión en el ambiente, lo que trajo como consecuencia una reactividad en el equipo y desintegración del mismo, por esta razón surgió la necesidad y el interés de indagar y conocer a profundidad cual era la percepción de los colaboradores en cuanto a los cambios, si efectivamente tenían resistencia al cambio, como visualizaban el liderazgo de la gestión, y conocer las variables que influyeron negativamente sobre cada miembro de la Asociación Buena Voluntad y por ende el desempeño de la organización.

#### **1.2. Justificación de la Investigación**

Todo cambio organizacional enfocado en procesos y tecnología debe estar atado a un proceso de cambio en las personas que conforman a la organización. Los miembros del equipo deben ser sensibilizados, informados e integrados tanto en el desarrollo como en su implementación, si esto no ocurre posiblemente los colaboradores no se

identifiquen con las mejoras que se pretenden implementar y el cambio no se ejecuta adecuadamente o en el tiempo planificado.

Lo más importante para una organización es satisfacer las necesidades de su cliente, ofreciendo servicios oportunos y con estándares de calidad elevados, para lograr esto hay que estudiar y dedicarse a mejorar varios elementos organizacionales, el principal elemento que debe ser tratado es el talento humano, ya que es el motor que activa los demás elementos que conforman un sistema organizacional, es por ello que las organizaciones se enfocan en que su equipo esté integrado, alineado, organizado y motivado para que sean lo suficientemente productivos.

La Asociación Civil Buena Voluntad, ofrece servicios de adiestramiento a personas especiales, en este sentido los niveles de calidad del servicio deben superar lo óptimo, deben contar con un equipo alineado, capacitado, organizado, con disposición, responsabilidad social y conscientes de que laboran en una organización sin fines de lucro y que todas las acciones tanto positivas como negativas repercutirán en el desarrollo y desenvolvimiento de los participantes en su entorno, son agentes de cambio y su apoyo no solo llega al participante, sino a su familia y a la empresa donde se realice la inserción laboral.

La investigación, observación y diagnóstico de los hechos de esta organización son de vital importancia para delimitar las situaciones críticas y las oportunidades de mejoras así como los requerimientos previos a una transformación organizacional.

Para obtener un análisis objetivo y detallado de la situación que se presentó en la Asociación Buena Voluntad, se estudiaron las variables que impactan negativamente a todo equipo y que contribuyen a que se creará un ambiente de tensión entre Líderes y colaboradores o entre sus mismos pares, detectando así la causa raíz del problema.

Este diagnóstico dará continuidad a un proceso de intervención de cambio, donde se tratara la variable o variables evidenciadas.

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### Objetivo General

Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional para detectar las oportunidades de mejora.

#### Objetivos Específicos

- ✓ Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.
- ✓ Identificar el impacto de las variables de estudio sobre la salud de la organización.

### **1.4. Alcance**

Se trabajara con una organización sin fines de lucro, la cual se encarga de realizar la inserción laboral de personas con discapacidad, es catalogada como la Asociación líder ya que su programa no es restrictivo de acuerdo a la discapacidad que presente el individuo, es un programa de capacitación que ofrece la rehabilitación y habilitación socio-Laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, a partir de los 17 años.

Es una organización pequeña que opera en la Ciudad de Caracas, con miras a expandirse en otras ciudades del país. La consultoría fue dirigida a todos los empleados que forman parte la organización incluyendo a los líderes, contemplando un total de once (11) colaboradores.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1. Historia de la Organización**

La Asociación Buena Voluntad es una organización sin fines de lucros, que desde 1964 ofrece la rehabilitación y habilitación socio-Laboral a personas con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, a jóvenes que se encuentran entre los 17 años o más.

El proceso inicia con la evaluación integral ocupacional (MIEO), cuyos resultados arrojan un perfil laboral que es fortalecido con el programa de adiestramiento laboral, para desarrollar las habilidades comunes inherentes a cualquier puesto de trabajo y aspectos de la vida diaria en los participantes. Luego de culminado el proceso de adiestramiento se realiza el casamiento entre el perfil ocupacional inicial sumándole las habilidades e interese desarrollados con los requerimientos del cargo propuesto.

El proceso de Rehabilitación Profesional concluye con la integración social y laboral, con la charlas de sensibilización en las empresas donde van a ser insertados los participantes y el posterior acompañamiento en la gestión de contratación, así como, la supervisión del desempeño del participante empleado durante los tres primeros meses, logrando proveer igualdad de oportunidades, seguridad y estabilidad para aquellas personas que por su discapacidad pueden encontrarse en situación de desventaja. Este proceso marca la diferencia en relación a otras instituciones de rehabilitación y capacitación.

A través de este programa las personas con discapacidad o diversidad funcional han alcanzado logros importantes en la inclusión laboral en diversas empresas causando el impacto social esperado, que apunta hacia su objetivo principal, influir y cambiar el modo de vida de las personas haciéndolas dignas, capacitadas, productivas e independientes y de esta manera poder llevar una vida aceptable.

El éxito de esto radica en la inclusiones laborales 100% efectivas, alcanzando la estabilidad y la permanencia deseada de los participantes en empresas sólidas y con sentido social.

La Asociación en el desarrollo de su labor cuenta con el apoyo tecnológico del Grupo Latinoamericano de Rehabilitación Profesional y de Goodwill Industries Internacional, pioneros mundiales en la capacitación de personas con discapacidades. Del mismo modo, tienen alianzas con otras redes sociales, entre

cuyas funciones se encuentran las destinadas a brindar apoyo a personas en situación de discapacidad, tales como, RedSoc, Sinergia, FIPAN, SEA, Poeta, Alcaldías de Baruta, El Hatillo, Chacao, y la empresa privada, en especial con Microsoft.

Así mismo, Buena Voluntad cuenta con el recurso humano capacitado y profesional que posee gran sensibilidad y vocación en la labor que en ella se desarrolla, al mismo tiempo que cuenta con el respaldo de una Junta Directiva comprometida que apoya y guía la gestión global encaminada a cumplir el objeto de Buena Voluntad.

## **2.2. Misión y Visión**

### Misión

Lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

### Visión

Ser reconocida a nivel Nacional e Internacional, dentro de nuestra función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

## **2.3. Valores**

La labor de la Asociación Civil Buena Voluntad conjuga los valores de amor al trabajo, vocación de servicio, honestidad, responsabilidad, igualdad de oportunidades y sensibilidad social, apuntalados en el participante, la familia, la empresa y al recurso humano valioso y profesional que trabaja en la Asociación.

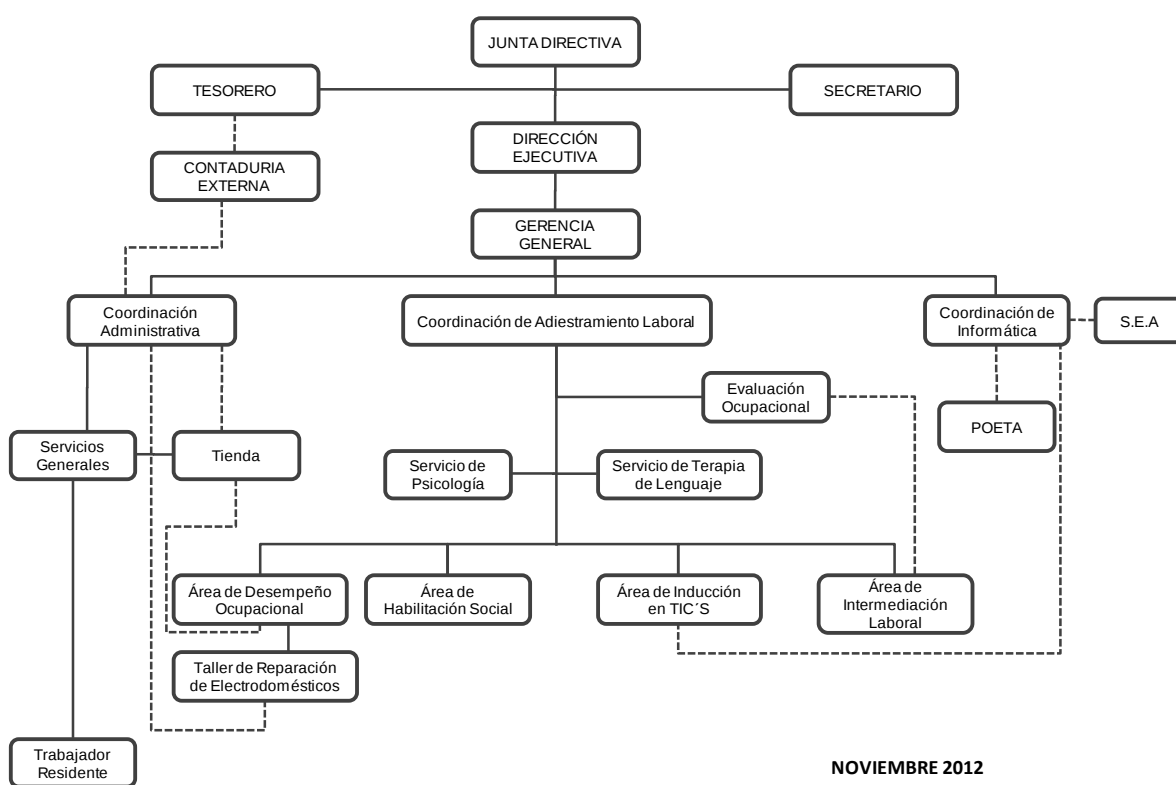
Su lema es “Juntos y con Buena Voluntad ayudamos a cambiar una vida con el poder del trabajo”.

## 2.4. Objetivos

Lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, a través de la intermediación con las empresas para que obtengan un empleo productivo y sin barreras.

## 2.5. Estructura

### Estructura Organizativa Asociación Buena Voluntad



NOVIEMBRE 2012

## CAPITULO III

### 3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 3.1. Bases Teóricas

##### ✓ Desarrollo Organizacional

Es el proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y de mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de calidad de vida laboral (Cummings y Worley, 2005).

Según Warner Burke (1982), el desarrollo organizacional es un proceso planificado de cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta.

Según Wendell French (1969), el DO designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de los agentes de cambio.

Por otro lado Richard Beckhard (1969), define el DO como:

“Un Esfuerzo planificado, de toda la empresa, administrado de los altos niveles, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa, mediante intervenciones planificadas en “procesos”, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

El Desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es:

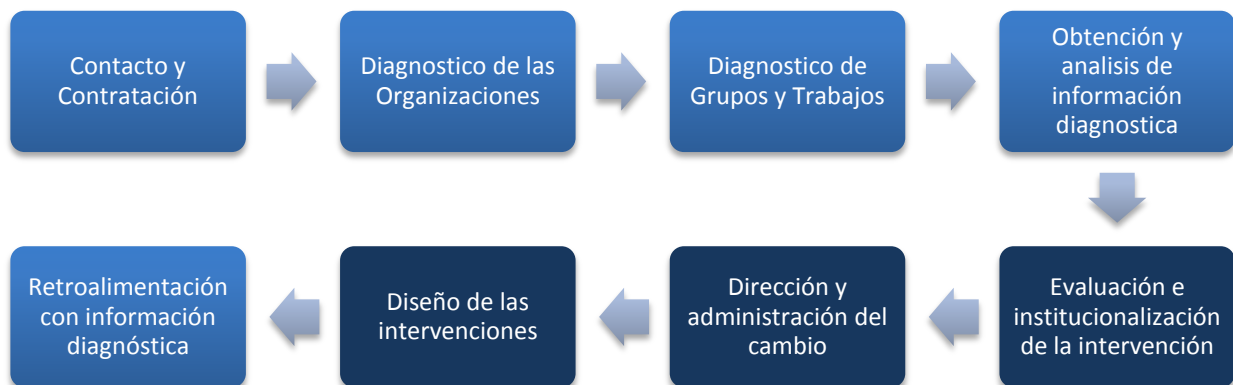
- Aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura.
- Aportar soluciones nuevas y creativas
- Mejorar la capacidad de autorrenovación

Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta (Michael Beer, 1980).

Para que un proceso sea catalogado como desarrollo organizacional ha de cumplir con tres condiciones (Worley y Foyerhem, 2003):

1. Centrarse en el cambio de algunos aspectos del sistema organizacional
2. Aprender o transferir conocimientos o habilidades al sistema del cliente
3. Evidencia o intención de mejorar la eficacia de ese sistema.

El Proceso del desarrollo organizacional, según Cummings y Worley (2005), es el siguiente:



Se inicia el proceso de Desarrollo Organizacional en la Asociación Buena Voluntad y el foco de la consultoría estará orientado en la fase diagnóstica. En esta fase se recabara la información general de la organización utilizando el modelo Sistémico de Robbins y la elaboración de la Ficha Técnica, también se conocerá la percepción del grupo a través de los instrumentos (Entrevista y Cuestionario) que se derivan de los modelos: “Dinámica Organizacional” de Gibson, Ivancevich y Donnelly y el “Modelo de Salud Organizacional” de Will Phillips y por último se procederá a analizar los datos y la información recolectada, proponiendo algunas recomendaciones que serán compartidas con el cliente.

## ✓ Diagnóstico

Una vez cerrada la etapa inicial del contacto con el cliente y contratación, la siguiente fase es realizar un diagnóstico para evidenciar el problema que se debe solucionar, esto debe estar basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar?. Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor.

El diagnóstico se constituye verdaderamente en la primera fase plenamente operativa del trabajo de la consultoría y tiene como antecedente la preparación realizada y el diagnóstico inicial preparatorio.

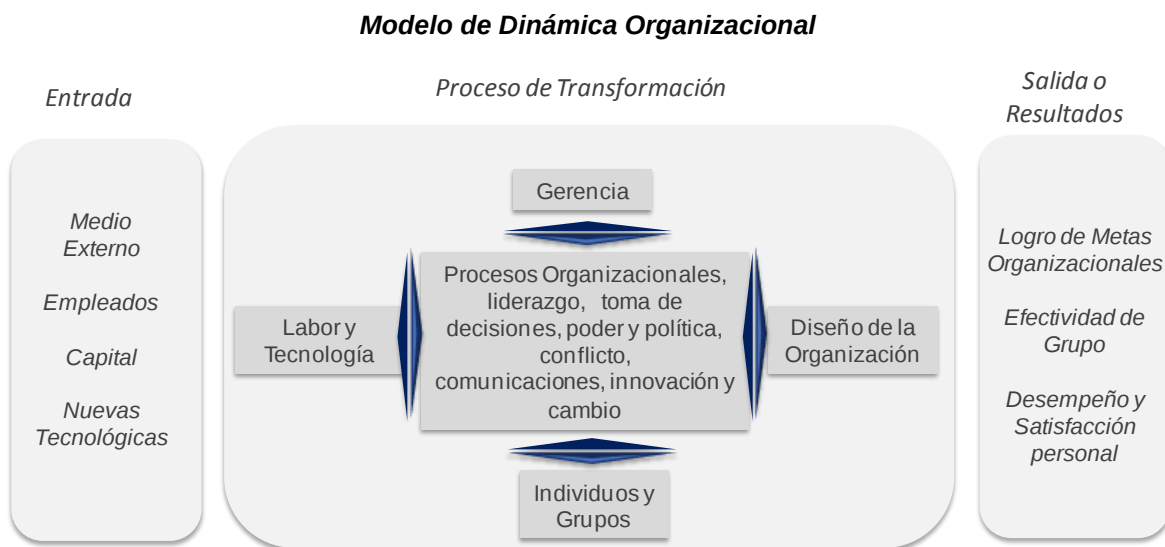
El objetivo del diagnóstico es definir los problemas que afronta el cliente, examinar de forma detallada las causas y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución. En principio el diagnóstico no incluye la actividad destinada a resolver los problemas, esta se llevará a cabo en la fase siguiente, e incluso puede que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso. Sin embargo, en la práctica es muy difícil establecer una línea estricta divisoria entre diagnóstico y planeación de acción. Con

frecuencia ocurre que en el diagnóstico se vayan determinando y estudiando posibles variantes de solución.

(Autor: Luis Álvarez López. Estrategia y dirección estratégica.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>).

✓ Modelo de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly

Gibson, Ivancevich y Donnelly permite conocer la realidad de la organización de acuerdo a su proceso de transformación (1989).



✓ Modelo Salud Organizacional

W. Phillips (1989) mide la percepción interna del cliente sobre el bienestar de la organización de acuerdo a siete dimensiones.

Este instrumento se direcciona a los siguientes propósitos:

- Proporcionar una estructura a través de la cual una organización puede evaluar ampliamente su salud actual y su potencial para el futuro.
- Proveer un diagnóstico que puede ser utilizado para construir un plan de acción para la mejora organizacional.
- Para alentar a Consultores y Gerentes a usar una gama más amplia de datos para comprender y evaluar la salud de la organización.

- Proporcionar una herramienta para motivar y dar energía a miembros clave de la organización para entablar un cambio constructivo.
- Para definir con más claridad el objetivo de desarrollo organizacional e individual en una organización.

### ***Modelo de Salud Organizacional***



1) *Posición de estrategia:* es una medida de cuán bien una organización está situada en relación con su mundo externo. Una buena organización provee un mercado creciente, altas barreras preventivas para impedir que sus competidores entren en el mercado.

2) *Propósito:* Un propósito bien definido direcciona todas las fuentes de la organización y energía para obtener un logro. El propósito se concentra en conocer las 5 necesidades de la entidad: el cliente, los empleados, los dueños, el negocio (cash, crecimiento, productividad) y la comunidad. Para que el propósito sea claro toda la organización debe estar de acuerdo con él, y la forma más efectiva de lograrlo es asociando el propósito general de la empresa con el propósito individual.

3) *Alineación:* Una organización bien alineada es muy poderosa y eficiente porque no malgasta la energía humana, el propósito fue hecho para alinear, evaluar y concentrarse en cualquier decisión organizacional. Que tan bien una organización apoya los factores como la cultura, planes, estructura, sistemas e incentivos.

4) *Flexibilidad vs rigidez*: La gente se flexibiliza cuando existen las condiciones, están retados; ellos sienten que pueden hacer una diferencia en el resultado y que serán premiados.

5) *Control vs responsabilidad*: Una organización que esta sobre-controlada no tendrá permitida la flexibilidad, el cambio y la creatividad. ¿Cuál es el balance entre el control y la responsabilidad? Una empresa bien controlada es raramente sorprendida. Una organización responsable está capacitada para hacer innovaciones y adaptarse a los cambios rápidamente.

6) *Crecimiento vs Productividad*: Cuando una organización está en un modo de crecimiento rápido, existe la posibilidad de que ese crecimiento se pueda convertir en una caída. Por otro lado, una organización que tiene un alto monto de demanda y no está creciendo, también puede irse hacia abajo. Debe existir suficiente productividad para sostener el crecimiento.

7) *Organización vs Individuo*: Toda organización exitosa debe encontrar un balance apropiado entre servir a las necesidades de los individuales y las necesidades de la organización. Cuando una organización no responde a las necesidades individuales de cambio, reto, promoción e incrementar las ganancias, esos individuos se moverán o transferirán y la organización perderá.

### 3.2. Antecedentes

**Titulo:** Diagnóstico a Organizaciones sin fines de lucro: Estudio de caso a organizaciones que sirven a las personas sin hogar en la Municipalidad de San Juan.

**Autor:** ORLANDO J. HERNÁNDEZ CRUZ

**Fechas:** MAYO, 2007

Resumen: Esta investigación analiza las condiciones de competencias para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar de las organizaciones del Tercer Sector en el Municipio de San Juan. Se evaluaron los siguientes aspectos operacionales: legal, organizacional y fiscal, siendo estos algunos aspectos de los cuales una organización o sector debe tener como condiciones de competencia al momento de asumir responsabilidades. Estas son las condiciones de

competencia por ser consideradas como requisitos básicos para la creación , estabilidad y desarrollo de las organizaciones gubernamentales.

El estudio está basado en un diseño exploratorio-descriptivo. Este diseño se utilizó para conocer, identificar, describir y explorar áreas que no han sido ampliamente estudiadas y en las cuales se interesa intensificar ciertos conocimientos. El autor considera que el diseño exploratorio-descriptivo es el más adecuado debido a la limitación de estudios existentes sobre las organizaciones sin fines de lucro en evaluar si estas son capaces de asumir responsabilidades plenas de proveedores de servicios directos que son generalmente ofrecidos por entes gubernamentales. El universo en este estudio lo constituye las organizaciones sin fines de lucro ubicadas en la municipalidad de San Juan y cuyos propósitos son servir a las personas sin hogar. Se utilizaron diferentes fuentes para obtener una muestra representativa del universo. Entre estas fuentes se encuentran, el Departamento de estado, el Municipio de San Juan, e informes de organizaciones o instituciones donde presentan listados de las organizaciones que formaron parte de sus investigaciones. Se debe señalar que la técnica utilizada en este estudio fue la entrevista. Para constatar la validez y confiabilidad se entrevistó dentro de cada organización según su disponibilidad, pero en el siguiente orden de prioridad: al Director Ejecutivo o, algún miembro de la Junta de Directores o, algún personal con inherencia directa en los procesos administrativos de la misma.

Por último, identificaron fortalezas y limitaciones de las organizaciones sin fines de lucro que atienden ambulantes o personas sin hogar. Como fortalezas de las organizaciones se destacan: el que todas las organizaciones están debidamente incorporadas, cuentan con una gran cantidad de voluntarios, así como de empleados remunerados, en la mayoría de las organizaciones el diseño organizacional es eficiente integra todos los componentes organizacionales, la mayoría de las organizaciones poseen exención contributiva y los números de identificación patronal necesarios para operar la organización, además, la mayoría de esta cumplen con los requisitos de Fondos Unidos de Puerto Rico. Como limitaciones de las organizaciones se destacan: el desconocimiento en términos legales, la falta de mayor integración para eliminar gran parte de la diferenciación, la ausencia de uniformidad de la terminología y operación administrativa, el no contar con un sistema de

rendimiento de cuentas formal y el desconocimiento en términos presupuestarios. El investigador concluye que la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector del Municipio de San Juan cumplen parcialmente las condiciones de competencia legal, organizacional y fiscal para asumir plenamente la responsabilidad de trabajar con la situación de los/as deambulantes o personas sin hogar.

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación utilizada en el presente estudio es la Investigación Aplicada. Según Giroux y Tremblay (2004), la investigación aplicada estudia problemas concretos con objeto de proponer un plan de acción para decidir o intervenir eficazmente en una situación dada,

Por otra parte Tamayo y Tamayo (2000), los estudios de tipo aplicado tienen como fundamento esencial enfocar la atención sobre la solución de teorías a fin de lograr la optimización de la gestión realizada por los sujetos involucrados en el estudio.

Es evaluativa ya que para todo proceso de desarrollo organizacional se debe realizar una evaluación de la situación actual de donde se deriva la toma de decisiones para así atacar la causa de un problema, el cual es el objeto de la presente investigación, y una evaluación posterior para verificar los efectos positivos y/o negativos de la intervención y los cambio aplicados.

#### **4.2 Según Fuente de los datos Trabajados**

En el proceso de diagnóstico se recabó la información directamente con el equipo de la Asociación Buena Voluntad, los resultados se derivaron de la percepción de los colaboradores, por esta razón los datos deben llegar intactos al investigador y no deben sufrir alteraciones del medio externo.

El tipo de investigación se clasifica como primaria. Según Rojas (2002) la investigación primaria son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, para recopilar la información utiliza técnicas diseñadas por el mismo.

#### **4.3. Por el momento en que se recogen los datos**

El proceso de Diagnóstico que se desarrolló en la Asociación Buena Voluntad, se implementó en un intervalo de tiempo definido. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos diseñadas, fueron aplicadas a los colaboradores de la Asociación Buena Voluntad en un corte en el tiempo, es decir,

los resultados mostraron la percepción sobre las variables de estudio según el momento, contexto, situación, en la que se encontraban los participantes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Puede abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos, indicadores, así como diferentes comunidades, situaciones o eventos.

Según Arnau (2006) se considera una investigación transversal a aquella que tiene por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo.

#### **4.4. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas que se utilizaron en el presente proyecto de diagnóstico son las siguientes:

- **La Observación**

Es el método que emplea el Consultor para obtener información que no se puede obtener de inmediato (Kubr 2012).

Consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar (Sabino 1992). Es una técnica en donde el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente.

La observación ofrece varias ventajas: no está sujeta a los prejuicios propios de los datos introspectivos. Pone al consultor en contacto directo con las conductas de interés, sin que tenga que valerse de percepciones ajenas. Incluye datos en tiempo real, pues describe lo que sucede en el momento actual y no en el pasado. Evita así las distorsiones que ocurren siempre y cuando se pide a alguien que recuerde sus actos. Por último, la observación es flexible, según las circunstancias el consultor puede modificar lo que desea observar (Cummings y Worley, 2005).

- ***La entrevista***

Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado, en el cual el entrevistado responde a cuestiones previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador (Bernal 2006).

Permite al entrevistador formular preguntas directas, puede ahondar en ellas y aclararlas conforme va avanzando la entrevista. Esta flexibilidad ayuda a conocer las opiniones del entrevistado y sus sentimientos hacia la empresa, además de que permiten explorar otros temas que surgen durante la sesión (Cummings y Worley, 2005).

En la presente investigación se realizó una entrevista estructurada, la cual fue inspirada en un modelo conceptual del funcionamiento organizacional, que determino el tipo y el curso de las preguntas.

La entrevista que se aplicó en la investigación se basó en el modelo de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly.

- ***El Cuestionario***

En la consultoría de empresas un cuestionario es útil para obtener un número limitado de hechos sencillos de un gran número de personas o de personas ampliamente separadas entre sí (Kubr 2012).

Es un instrumento indispensable para llevar a cabo entrevistas formalizadas, puede sin embargo usarse independientemente de éstas. En tal caso se entrega al respondente un cuestionario para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas” (Sabino, 1992).

El cuestionario de la presente investigación se diseño bajo el modelo de Salud Organizacional de W. Phillips.

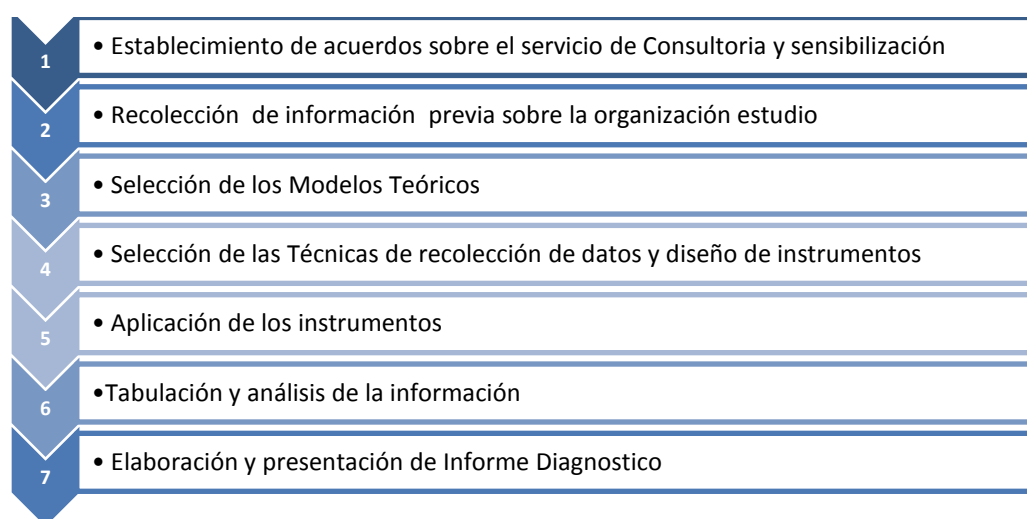
#### 4.5. Población y Muestra

La población de estudio de la presente investigación está constituida por los colaboradores de la Asociación Buena Voluntad, los cuales representan un total de once (11) personas.

Debido a que la organización es una empresa pequeña se considerara a todos los colaboradores para participar en el estudio, se abordara el cien por ciento (100%) de la población.

#### 4.6. Procedimiento a seguir

El procedimiento de Consultoría de Diagnóstico Organizacional que se estableció para lograr el objetivo de la investigación, consta de las siguientes fases:



En la etapa número uno se establece un primer contacto con la organización con el objeto de realizar una presentación donde se explican los servicios de consultoría, las ventajas y su participación en el proceso.

Una vez que la organización decide iniciar el proceso de Diagnóstico, se establecen los acuerdos de servicio de ética, confidencialidad de la información, cumplimiento de la planificación, participación del cliente y del consultor, con la finalidad de discutir los acuerdos de trabajo entre ambas partes. Adicionalmente se informa a todo el equipo de trabajo sobre el proceso de consultoría que se realizará en la organización y como ellos son parte fundamental para llevar a cabo el mismo.

El tercer paso consistió en recolectar información documental de la organización como la visión, misión, organigrama, valores, procesos, entre otros, y de los problemas o situaciones que se estaban presentando en la organización, de manera de tener un panorama de la situación actual.

Una vez con la información básica a la mano, se analizan y se crean las variables de estudio y se selecciona un modelo conceptual donde se definirán dichas variables.

Luego de tener los modelos definidos se seleccionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, para el presente proyecto se empleó la observación directa, la entrevista y la aplicación de cuestionario, los cuales se derivaran de los modelos previamente seleccionados.

Se realizó una planificación para la aplicación de los instrumentos según el tamaño de la población, la agenda de los colaboradores y el cronograma general, explicando a cada colaborador que toda la información que suministrada será tratada de manera confidencial, cuidando su anonimato.

A continuación se detalla la ejecución de las técnicas de recolección de información:

### **Entrevista:**

La aplicación de la entrevista se llevo a cabo en las instalaciones de la Asociación Buena Voluntad, haciéndose de manera individual en una oficina en privado de manera de asegurar la confidencialidad de la información, teniendo una duración de una (1) hora aproximadamente.

La entrevista está conformada por 36 preguntas abiertas, sustentadas bajo las dimensiones del modelo de Dinámica Organizacional de Gibson, Ivancevich y Donnelly y fue aplicada a todos los miembros de la organización, la misma se divide en 8 factores Gerencia, Labor y Procesos, Tecnología, Individuos, Grupos, Liderazgo, Toma de Decisiones, Poder e Innovación y Cambio.

El objetivo principal de las entrevistas fue conocer la percepción de los empleados en cuanto a las variables de estudio definidas en el modelo para poder detectar posibles problemas generales.

### **Cuestionario:**

El desarrollo de la encuesta de Salud Organizacional se efectuó en 2 etapas, primeramente se solicitó por escrito la participación de todo el personal de la fundación para la aplicación única del instrumento, sin embargo, por incompatibilidad de horarios del equipo de Buena Voluntad sólo se contó con la participación de 8 integrantes (73%) en la fecha planificada, requiriendo y reprogramando la culminación de dicho instrumento para otra fecha de los tres (3) miembros de la fundación faltantes para alcanzar el 100% de la población.

La administración del instrumento se llevó a cabo en las instalaciones de la Asociación, con el objetivo de proveer a la institución de una estructura de valoración amplia asociada a su Salud Organizacional y su potencial para su futuro éxito.

La aplicación del instrumento fue anónima, confidencial y estrictamente individual, donde cada participante plasmó de manera voluntaria su percepción de la organización eligiendo dentro de una escala de: A: totalmente acuerdo, B: de acuerdo, C: en desacuerdo y D: totalmente en desacuerdo para dar respuesta a 45 ítems, para describir el estado actual de la fundación de acuerdo a su percepción.

Para asegurar la confiabilidad del estudio y validez del instrumento se solicitó a los participantes ingresar a la sala de informática (área con condiciones ambientales idóneas, ventilación e iluminación adecuadas y sin presencia de agentes distractores) en donde se les indicó de manera grupal las siguientes instrucciones para el desarrollo de la encuesta:

- Encuesta estrictamente anónima y confidencial por lo cual no debe ser identificada.
- Explicación de escala de respuestas de acuerdo a su punto de vista.
- Tiempo estimado de aplicación 15 minutos.
- Suministro del instrumento y de material para su llenado (encuesta, borra y lápiz).

Una vez culminada la encuesta, el participante entregaba sus respuestas a la consultora quien insertaba de manera inmediata en un sobre manila junto a todos los demás instrumentos, garantizando la confidencialidad y el resguardo de la información.

El Cuestionario se dividió en 7 factores: Posición Estratégica, Propósito, Alineación, Flexibilidad vs Rigidez, Control vs Responsabilidad, Crecimiento vs Producción y Organización vs Individuo.

Finalizada la ejecución de los instrumentos se realizó el registro de cada una de las respuestas y se cuantifican según los parámetros de medición establecidos para cada uno, obteniendo unos resultados por cada instrumento que fueron analizados individualmente y en conjunto.

La tabulación de los datos se realizó de la siguiente forma:

### **Entrevista:**

Una vez se culminaron las entrevistas realizadas al equipo de la Asociación, se procedió a realizar un análisis de contenido, realizando un conjunto de procedimientos interpretativos de los datos cuantitativos y cualitativos previamente registrados, clasificando la información y transformando los datos en una escala continua (porcentajes), para determinar cuáles son las categorías en las cuales nos debemos enfocar.

El procedimiento que se llevo a cabo fue el siguiente:

- Se registro la información por cada participante y cada ítem en un formato excel.
- Una vez registradas todas las respuestas, se procedió a analiza cada pregunta creando categorías y contabilizando cada respuesta, debido a que las preguntas eran abiertas.
- Luego de obtener el listado de categorías, se realizó la asociación con las subdimensiones establecidas en el modelo.
- Se creó un grafico de torta para visualizar en porcentajes de mayor a menor, con la finalidad de visualizar los principales factores que influyen en el desempeño y salud de la organización, de acuerdo a la percepción de los colaboradores.

### **Cuestionario:**

Para poder interpretar los datos obtenidos en el Cuestionario de Salud Organizacional se tabularon los datos de la siguiente manera:

- Se registraron los datos por cada participante en una matriz en excel, donde las columnas representan a los encuestados y las filas representa cada subdimensión, de manera de que poder visualizar el resultado general por cada colaborador y por cada factor.
- Para cuantificar los datos y determinar valores reales, se procesaron los resultados de acuerdo a las formulas establecidas por el autor:
  - Inicialmente se totaliza por cada item, la cantidad de respuestas por grado de aceptación A: Totalmente de Acuerdo, B: De acuerdo, C: En Desacuerdo y D: Totalmente en Desacuerdo, obteniendo por cada subdimensión el resultado general de las valoraciones de los colaboradores.
  - Seguidamente se multiplica los resultado obtenidos en "A", " B", "C" y "D" en cada subdimensión, por el factor establecido por el autor.
  - Por último, se realiza una sumatoria de "A", " B", "C" y "D" para obtener un número por cada subdimensión. Este número indicara el bienestar de la organización en por cada sección medida, donde los resultados mayor a 60 indican bienestar.

Por último, se consolidó toda la información en un informe de Diagnóstico donde se presentaron los resultados globales y las recomendaciones o propuestas realizadas por el consultor, esta propuesta se presentó primeramente a la línea Gerencial y posteriormente a todo el equipo.

#### 4.7. Operacionalización de las Dimensiones

**Tabla #1:** Dimensión: Modelo de Dinámica Organizacional (Gibson, Ivancevich y Donelly)

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                            | Dimensión                                                     | Subdimensión                                                                                                                                                                                              | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.            | <b>Dinámica Organizacional/<br/>Proceso de Transformación</b> | <b>Gerencia</b><br>Planear, organizar, dirigir y controlar un desempeño eficaz.                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo percibes el desempeño de la Gerencia dentro de la organización?</li> <li>• ¿Cómo son los lineamientos que recibes de parte de la Gerencia?</li> <li>• ¿Cómo es el apoyo que recibes de parte de la Gerencia?</li> <li>• ¿Qué cambiarías?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo |                                                               | <b>Labor, procesos</b><br>Actividades que inyectan vida a la estructura de la organización.<br><br><b>Tecnología</b><br>Aplicación de nuevas formas de transformar los recursos en productos y servicios. | <b>Labor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existen normas y procedimientos formales que debas cumplir? Los conoces, tienes acceso a ellos?</li> <li>• ¿Cómo es la planificación de actividades?</li> <li>• ¿Cuentas con las herramientas e insumos para realizar un trabajo efectivo?</li> <li>• ¿Consideras que hay una distribución de actividades acorde con la capacidad de producción? ¿Porque?</li> </ul> <b>Tecnología:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sientes con tus herramientas tecnológicas actuales?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los nuevos cambios tecnológicos dentro de la organización?</li> <li>• ¿Cuales es el impacto de la implantación de los cambios tecnológicos sobre los usuarios y clientes?</li> <li>• ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación que has tenido ante estos cambios tecnológicos?</li> </ul> |

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                            | Dimensión                                                 | Subdimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.            | <b>Dinámica Organizacional/ Proceso de Transformación</b> | <b>Individuos</b><br>El comportamiento y desempeño del individuo se debe a variables que influyen directamente en la forma de ser, estas variables incluyen habilidades, capacidades, antecedentes y variables y variables demográficas.<br><b>Grupo</b><br>Conjunto de individuos en quienes la conducta o desempeño de uno de sus miembros se ven influidos por los otros miembros. El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son fuerzas poderosas que afectan el desempeño organizacional. | <b>Individuos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estás satisfecho con las funciones que hoy desempeñas? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Si tuvieras todo el poder aquí qué harías?</li> <li>• ¿Cual consideras es tu mayor aporte a BV?</li> <li>• ¿Cómo te desenvuelves en tu ambiente de trabajo?</li> </ul><br><b>Grupos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo describirías las interacciones en el equipo?</li> <li>• ¿Cómo te imaginas el equipo deseable en el cual quisieras trabajar?</li> <li>• ¿Qué crees que haría falta para llegar al equipo deseable?</li> <li>• ¿Consideras que trabajan en equipo dentro de la organización? ¿Por qué?</li> </ul>                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo |                                                           | <b>Liderazgo</b><br>Intento de utilizar la influencia para motivar a los individuos a que alcancen una meta.<br><b>Toma de decisiones y Poder</b><br>Medio de lograr algún resultado o solucionar algún problema; efecto influenciado por proceso de muchas fuerzas. Son mecanismos organizacionales con los que se trata de lograr un estado deseado.                                                                                                                                                        | <b>Liderazgo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién es la persona con más influencia en equipo?</li> <li>• ¿Cómo es su relación con el líder?</li> <li>• ¿De qué forma el líder influye en las personas para que cooperen con el logro de los objetivos?</li> <li>• ¿Podrías describir el estilo de liderazgo que consideras se maneja desde la Gerencia?</li> </ul> <b>Toma de decisiones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quien toma las decisiones más importantes dentro de la organización?</li> <li>• ¿Cómo consideras que es el proceso de toma de decisiones dentro de BV?</li> <li>• ¿Crees que todas las decisiones que se han tomado dentro de la organización impactan positivamente el desarrollo de la misma? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Ante una situación crítica como sueles abordar la situación?</li> </ul> |

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                            | Dimensión                                                 | Subdimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.            | <b>Dinámica Organizacional/ Proceso de Transformación</b> | <b>Comunicación</b><br>Transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos verbales y no verbales. La comunicación dentro de las organizaciones pueden ser descendentes (de los niveles superiores a los inferiores), ascendente (de los niveles inferiores a los superiores), horizontal (entre las diversas áreas funcionales) y diagonal (el flujo de comunicación pasa por las diferentes jerarquías). | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo conoces de las decisiones que se toman de los cambios y acceso de la información?</li> <li>• ¿Participas en ellas?</li> <li>• ¿Cuán frecuente se reúnen todos? ¿Por qué?</li> <li>• ¿Cómo describirías la comunicación actualmente dentro de la organización?</li> </ul> |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo |                                                           | <b>Innovación y cambio</b><br><u>Agente de Cambio</u> : Persona que interviene para aportar una perspectiva diferente a una situación y cuestiona el estado de las cosas.<br><u>Resistencia al cambio</u> : Respuesta de conductas o emociones a las amenazas reales, percibidas o imaginarias que conllevan las modificaciones en el trabajo.                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las nuevas creaciones de servicios o productos innovadores?</li> <li>• ¿De qué forma has contribuido en el desarrollo de estas ideas?</li> <li>• ¿Qué crees que le falta a BV?</li> <li>• ¿Cómo describes la situación deseable?</li> </ul>                        |

**Tabla #2:** Dimensión: Modelo de Salud Organizacional (W. Phillips)

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                            | Dimensión                   | Subdimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.            | <b>Salud Organizacional</b> | <b>Posición de estrategia:</b><br>Es la medida de cuán bien una organización está situada en relación con su mundo externo.                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Nuestro mercado y razón de ser está creciendo.</li> <li>2. Existe una demanda constante por nuestros productos y servicios.</li> <li>3. A la vista de nuestros clientes, estamos claramente distinguidos de nuestra competencia.</li> <li>4. Es muy difícil y costoso entrar en nuestra línea de negocios.</li> <li>5. No somos demasiados dependientes de los proveedores de materiales, información o mano de obra.</li> <li>6. No somos demasiado dependientes de un número pequeño de clientes.</li> <li>7. No existe productos y servicios que puedan sustituir a los nuestros en un futuro cercano.</li> <li>8. Hay algunas amenazas para nuestra organización provenientes de los cambios tecnológicos, legales, demográficos, económicos o actitudes sociales.</li> </ul> |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo |                             | <b>Propósito:</b><br>Un propósito bien definido direcciona todas las fuentes de la organización y energía para obtener un logro. El propósito se concentra en conocer las 5 necesidades de la entidad: el cliente, los empleados, los dueños, el negocio (cash, crecimiento, productividad) y la comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>9. Yo entiendo claramente la dirección a la cual nuestra organización se dirige.</li> <li>10. Nosotros escuchamos a nuestros clientes.</li> <li>11. Yo conozco como mi trabajo contribuye con toda la organización.</li> <li>12. Estoy orgulloso de nuestra institución.</li> <li>13. Tenemos las prioridades claras.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                          |                                                                                                                  |                             | <b>Alineación</b><br>Una organización bien alineada es muy poderosa y eficiente porque no malgasta la energía humana, el propósito fue hecho para                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>14. Tenemos un fuerte sentido de trabajo en equipo y cooperación.</li> <li>15. La gente que trabaja aquí confía y respeta al otro.</li> <li>16. La forma en que nuestro trabajo está dividido tiene sentido y es claro.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                             | Dimensión                   | Subdimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.             | <b>Salud Organizacional</b> | alinear, evaluar y concentrarse en cualquier decisión organizacional. Que tan bien una organización apoya los factores como la cultura, planes, estructura, sistemas e incentivos.                                                                                                                                     | 17. Yo obtengo acertadamente y a tiempo información que me ayuda a hacer mi trabajo.<br>18. Nuestras fuentes (personas, dinero, tiempo, equipo, entre otras) están enfocadas en producir los mejores resultados.<br>19. Existen incentivos estimulantes para que nos animemos a hacer lo que es importante.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                          |                                                                                                                   |                             | <b>Flexibilidad vs rigidez</b><br><br>La gente se flexibiliza cuando existen las condiciones, están retados; ellos sienten que pueden hacer una diferencia en el resultado y que serán premiados.                                                                                                                      | <b>Flexibilidad</b><br>20. El trabajo que hago es muy desafiante<br>21. Las personas con que trabajo tratan de hacer lo mejor.<br>22. No estamos sobrecargados ni estresados con el trabajo.<br>23. No estamos dispersos ni abarcamos mucho a la vez.<br><b>Rigidez</b><br>24. Nuestros resultados: ventas, costos y ganancias raramente nos toman por sorpresa.<br>25. Estamos en concordancia con todas las leyes y pactos que hemos realizado.<br>26. Realizamos reportes precisos, útiles y a tiempo para nuestras áreas estratégicas.<br>27. Regularmente cuantificamos la satisfacción del cliente y de los usuarios.<br>28. Regularmente cuantificamos la satisfacción de colaborador. |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo. |                             | <b>Control vs Responsabilidad</b><br><br>Una organización que esta sobre-controlada no tendrá permitida la flexibilidad, el cambio y la creatividad. Una empresa bien controlada es raramente sorprendida. Una organización responsable está capacitada para hacer innovaciones y adaptarse a los cambios rápidamente. | 29. Respondemos a los cambios en el mundo exterior que puedan afectar a nuestra organización.<br>30. Regularmente buscamos y utilizamos las ideas y comentarios de nuestros clientes y usuarios.<br>31. Cada quien está estimulado a pensar en cómo hacer las cosas mejor.<br>32. Regularmente afinamos y realizamos mejoras en cómo hacer las cosas en todos los departamentos.<br>33. Tenemos un alto sentido de predisposición para realizar cambios si son necesarios.                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                                                                          |                                                                                                                   |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Objetivo General                                                                                         | Objetivos Específicos                                                                                            | Dimensión                   | Subdimensión                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Ítems                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracterizar la situación actual de la Asociación Buena Voluntad en cuanto a su desempeño organizacional | Identificar las variables que inciden en el desempeño organizacional de la Asociación Buena Voluntad.            | <b>Salud Organizacional</b> | <b>Crecimiento vs Producción</b><br>Cuando una organización está en un modo de crecimiento rápido, existe la posibilidad de que ese crecimiento se pueda convertir en una caída. Por otro lado, una organización que tiene un alto monto de demanda y no está creciendo, también puede irse hacia abajo. Suficiente productividad para sostener el crecimiento.                            | 34. Generamos suficientes ganancias para invertir en los colaboradores, facilidades y mejorar nuestros productos y servicios.<br>35. Tenemos un amplio margen bruto para operar durante la producción o entrega del servicio.<br>36. Tenemos liquidez disponible para actuar.<br>37. Nuestro mercado compartido está creciendo significativamente<br>38. Nuestras ventas incrementa sobre 25% por año.<br>39. No estamos creciendo muy rápido. |
|                                                                                                          | Identificar las áreas problemáticas de las variables de estudio, a través de la percepción del equipo de trabajo |                             | <b>Organización vs Individuo</b><br>Toda organización exitosa debe encontrar un balance apropiado entre servir a las necesidades de los individuales y las necesidades de la organización. Cuando una organización no responde a las necesidades individuales de cambio, reto, promoción e incrementar las ganancias, esos individuos se moverán o transferirán y la organización perderá. | 40. Hay oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores aquí.<br>41. Tenemos pequeños retrocesos indeseados.<br>42. La Organización cuida y le importan sus colaboradores.<br>43. Los colaboradores responden por su actuación y desempeño en el logro de sus responsabilidades.<br>44. La gente daría mucho por ayudar a nuestra Organización.<br>45. Nuestra organización exige considerablemente a cada quien.             |

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Análisis de resultados

El análisis se deriva de las observaciones que se evidenciaron en sitio y de las entrevistas y encuestas aplicadas a la Fundación Buena Voluntad, según las dimensiones de estudio.

#### Entrevista:

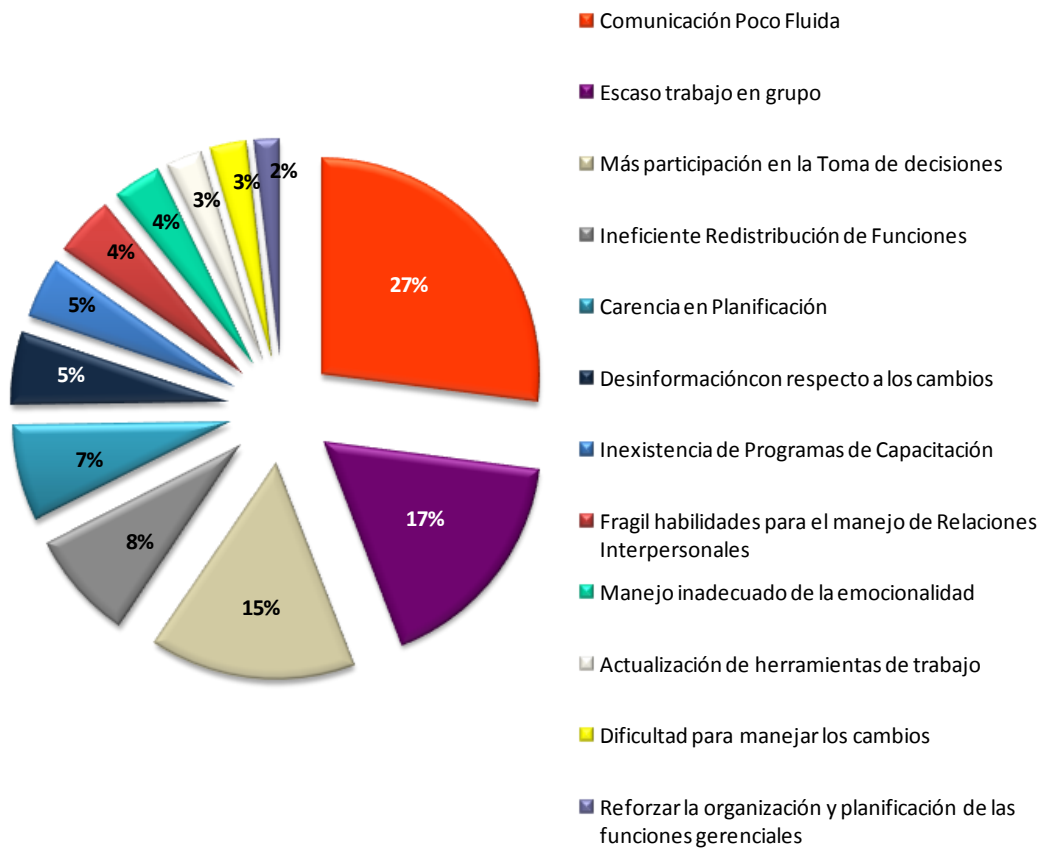
Los resultados de la entrevista (primer instrumento aplicado a los colaboradores), de acuerdo a las categorías y subdimensiones asociadas se presentan a continuación:

**Tabla #3:** Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores

(Modelo Proceso de Dinámica Organizacional)

| #  | Subdimensión        | Categorías                                                            | Puntuación |
|----|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 1  | Comunicación        | Comunicación Poco Fluida                                              | 30         |
| 2  | Grupo               | Escaso trabajo en grupo                                               | 19         |
| 3  | Toma de Decisión    | Más participación en la Toma de decisiones                            | 17         |
| 4  | Labor y Procesos    | Ineficiente Redistribución de Funciones                               | 9          |
| 5  | Labor y Procesos    | Carencia en Planificación                                             | 8          |
| 6  | Comunicación        | Desinformación con respecto a los cambios                             | 6          |
| 7  | Labor y Procesos    | Inexistencia de Programas de Capacitación                             | 5          |
| 8  | Individuo           | Fragil habilidades para el manejo de Relaciones Interpersonales       | 5          |
| 9  | Individuo           | Manejo inadecuado de la emocionalidad                                 | 4          |
| 10 | Tecnología          | Actualización de herramientas de trabajo                              | 3          |
| 11 | Innovación y Cambio | Dificultad para manejar los cambios                                   | 3          |
| 12 | Gerencia            | Reforzar la organización y planificación de las funciones gerenciales | 2          |

**Grafico #1:** Principales problemas según la percepción de los colaboradores en escala de porcentajes  
(Modelo Proceso de Dinámica Organizacional)



Tanto en la tabla de datos como en el gráfico de torta se puede evidenciar que el problema más común o más mencionado es la Comunicación, fue el factor con mayor porcentaje representando un 27% de la medición global.

El personal manifestó que la comunicación es poco fluida, los miembros no se están comunicando entre sí, la información a veces no llega en el momento oportuno, el proceso de comunicación interna no es efectiva y presenta muchas deficiencias, como por ejemplo: deben aprender a decir las cosas, ser receptivos con los comentarios de sus compañeros, aprender a escuchar, informar sobre los cambios en la planificación a los miembros y respetar los canales de comunicación.

Estos problemas de comunicación aparecen porque no hay una modalidad de gestión para la comunicación interna, no están definidos los canales o metodología de comunicación formal, como reuniones de seguimiento donde se presentan los avances de las actividades, proyectos y los comentarios o ideas que quieran presentar los colaboradores, esto se debe a que como son una organización pequeña y todos los puestos de trabajo están cerca se maneja una cultura informal para suministrar información.

Sin duda alguna la comunicación es el factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, si esta no se da de forma correcta pueden generarse otros tipos de problemas como la perturbación de la confianza, incremento de la desmotivación en el equipo, afectando el clima organizacional y debilitando las relaciones interpersonales.

En segundo lugar nos encontramos con que los miembros no trabajan frecuentemente en grupo, esta categoría representa el 17% en la escala de los problemas que puedan estar afectando a la organización, los colaboradores comentan que se abocan a realizar las actividades asignadas y que cada empleado está inmerso en su gestión, ya que son evaluados de acuerdo a las metas asignadas individualmente, cada persona es especialista en su área y consideran que por ese motivo no se requiere el apoyo de algún compañero y que cada quien debe hacerse responsable de sus actividades.

Es evidente que cada miembro del equipo tiene sus propias metas y no comparte una meta global con sus compañeros, no existe cohesión ni confianza entre ellos ya que se visualizan como partículas independientes una de la otra y no como un todo o un sistema.

Con un 15% tenemos en tercer lugar el deseo de los miembros en participar en las decisiones que se toman en la organización, esta categoría se encuentra dentro de la subdimensión Toma de Decisiones. Las decisiones se toman en la Junta Directiva y luego son informadas al resto del equipo, los mismos manifiestan que no hay una buena receptividad por parte de la Dirección Ejecutiva, la cual representa el canal de comunicación entre el grupo y la Junta Directiva, cuando ellos aportan ideas o comunican aspectos no tan positivos sobre cambios, decisiones o situaciones en general.

Efectivamente el grupo se siente cohibido en realizar comentarios, hacer sugerencias o presentar ideas, esto hace que no se sientan motivados, identificados con los cambios y

la dirección de la organización, valorados, entre otras cosas, esto trae como consecuencia que el rendimiento del equipo disminuya y los proyectos de cambio no se cumplan en el tiempo.

En la cuarta posición con un 8% encontramos que hay una mala distribución de las funciones de acuerdo a la percepción de los colaboradores, estos manifiestan que hay personas que tienen mucha más carga de trabajo en comparación a otras, no hay una distribución eficiente de las actividades y por esta razón no se aprovecha al 100% la productividad de algunos integrantes, esto hace que algunos miembros del grupo sientan estrés, no puedan planificarse de manera acertada y siempre tengan trabajo pendiente.

Esto ocurre debido a la organización interna y su visión sobre el trabajo especializado, es cierto que cada colaborador debe manejar su área de especialización pero también es cierto que hay tareas más generales o simples que se pueden delegar a otros, trabajando en equipo se logran los objetivos utilizando todos los esfuerzos posibles para alcanzar las metas en menor tiempo, ahorrando costos y recursos.

La siguiente categoría que ocupa el quinto lugar con un 8% tiene relación con la Planificación, las entrevistas realizadas muestran que hay una planificación general derivada de las metas y objetivos establecidos anualmente, sin embargo carecen de una planificación específica para cada objetivo donde se realice un seguimiento continuo y medición de indicadores de gestión, esto hace que sean personas reactivas y no proactivas, al no verificar la consecución de las fases del plan y tomar las acciones que se requieran en el momento adecuado se pone en riesgo la ejecución del mismo.

Con un 5% tenemos que existe una desinformación con respecto a los cambios, la Asociación está llevando a cabo algunos proyectos de actualización tecnológica, los cuales impactan directamente a los procesos y a los responsables de ejecutar dichos procesos, en este sentido es importante que cada empleado esté al tanto de los proyectos de cambio que se están implantando.

También los colaboradores manifiestan que la organización no cuenta con un programa de adiestramiento formal, enfocado en el desarrollo de competencias de acuerdo al perfil del cargo, reforzando el crecimiento intelectual y profesional; esta categoría está enmarcada en la subdimensión Labor y Procesos.

En la subdimension Individuo, observamos en la octava y novena posición con un 4% que no hay un buen manejo de las relaciones interpersonales (8va posición), de acuerdo a la percepción de los integrantes de la Asociación esto se debe que no están canalizando sus emociones de la manera más positiva y objetiva de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve (9na posición), en este caso el contexto organizacional. Es importante que las personas controlen sus emociones, todos tenemos el derecho de sentir alegría, molestia, incomodidad, disgusto, entre otros, pero es importante saber cuándo, donde, como y con quien debemos expresar estos sentimientos, la inteligencia emocional es un factor importante para el desarrollo individual y de las organizaciones, y repercute positiva o negativamente, de acuerdo a como lo manejemos, en la comunicación.

Encontramos con un 3% de los problemas generales, que las herramientas actuales de trabajo deben ser actualizadas, los colaboradores sobre todos los que están en el área de sistemas, manifiestan que sus herramientas tecnológicas no son de punta y que su trabajo seria más productivo si adquirieran equipos nuevos y sistematizaran algunos procesos, lo cual es uno de los proyectos que la Asociación está llevando a cabo actualmente, a través de donaciones de Microsoft y otras organizaciones.

La siguiente categoría que ocupa la onceava posición con un 3%, guarda relación con la subdimension Innovación y Cambio, ya que dentro del grupo existen algunas personas que tienen dificultad para manejar los cambios, entre esas personas tenemos a un Líder y a otras 2 personas que llevan mucho tiempo en la organización, se evidencia que presentan problemas para adaptarse a nuevos métodos y formas de trabajar.

Y por ultimo pero no menos importante, los entrevistados manifiestan en un 2% que los Lideres deben reforzar sus conocimientos, metodología o competencias gerenciales, para planificar, dirigir, organizar y controlar efectivamente los recursos para la gestión diaria.

Si agrupamos y contabilizamos las categorías por subdimensiones obtenemos la siguiente clasificación:

**Tabla #4:** Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores agrupado por subdimensiones

(Modelo Proceso de Dinámica Organizacional)

| # | Subdimensión        | Categorías                                                            | Puntuación |
|---|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 1 | Comunicación        | Comunicación Poco Fluida                                              | 30         |
|   |                     | Desinformación con respecto a los cambios                             | 6          |
|   |                     | <i>Subtotal</i>                                                       | <b>36</b>  |
| 2 | Labor y Procesos    | Ineficiente Redistribución de Funciones                               | 9          |
|   |                     | Carencia en Planificación                                             | 8          |
|   |                     | Inexistencia de Programas de Capacitación                             | 5          |
|   |                     | <i>Subtotal</i>                                                       | <b>22</b>  |
| 3 | Grupo               | Escaso trabajo en grupo                                               | <b>19</b>  |
| 4 | Toma de Decisión    | Más participación en la Toma de decisiones                            | <b>17</b>  |
| 5 | Individuo           | Fragil habilidades para el manejo de Relaciones Interpersonales       | 5          |
|   |                     | Manejo inadecuado de la emocionalidad                                 | 4          |
|   |                     | <i>Subtotal</i>                                                       | <b>9</b>   |
| 6 | Tecnología          | Actualización de herramientas de trabajo                              | <b>3</b>   |
| 7 | Innovación y Cambio | Dificultad para manejar los cambios                                   | <b>3</b>   |
| 8 | Gerencia            | Reforzar la organización y planificación de las funciones gerenciales | <b>2</b>   |

Luego de agrupar y contabilizar los resultados de las categorías por subdimensiones, obtenemos que la Comunicación encabeza la lista como el principal problema que afecta a los colaboradores de la Asociación y a la organización en sí, ya que al no establecer una comunicación efectiva y oportuna se desmejoran las relaciones entre el equipo, los lineamientos no están claros, no hay cohesión, ni trabajo en equipo, no hay feedback de la información obstruyendo los canales para que el equipo participe en los cambios y aporte nuevas ideas que puedan aumentar su productividad y la de la organización en general, creando así un clima organizacional hostil.

Los problemas de comunicación interna pueden venir desde distintas direcciones, desde el Director, Gerentes o Lideres en general hasta el cargo más base de la organización, los lideres son los responsables de comunicar y reforzar con todo el equipo la visión, misión, objetivos y normas de la organización, con la finalidad de alinear los esfuerzos para la consecución de una misma meta, si esto no sucede, los recursos

pueden tener su propia visión, sentirse desorientados y no tener sentido de pertenencia con la organización.

Finalmente la mala comunicación entre los colaboradores puede afectar el servicio a los clientes, ya que se presentan problemas con la planificación, suministro de información errada a los clientes en cuanto a sus solicitudes e incumplimiento de los tiempos de respuesta establecidos.

### Cuestionario:

Teniendo un panorama más acertado de los principales factores que están afectando el equilibrio de la organización, se considera conveniente determinar u observar el bienestar de la organización y verificar cuales son los factores con mayor impacto.

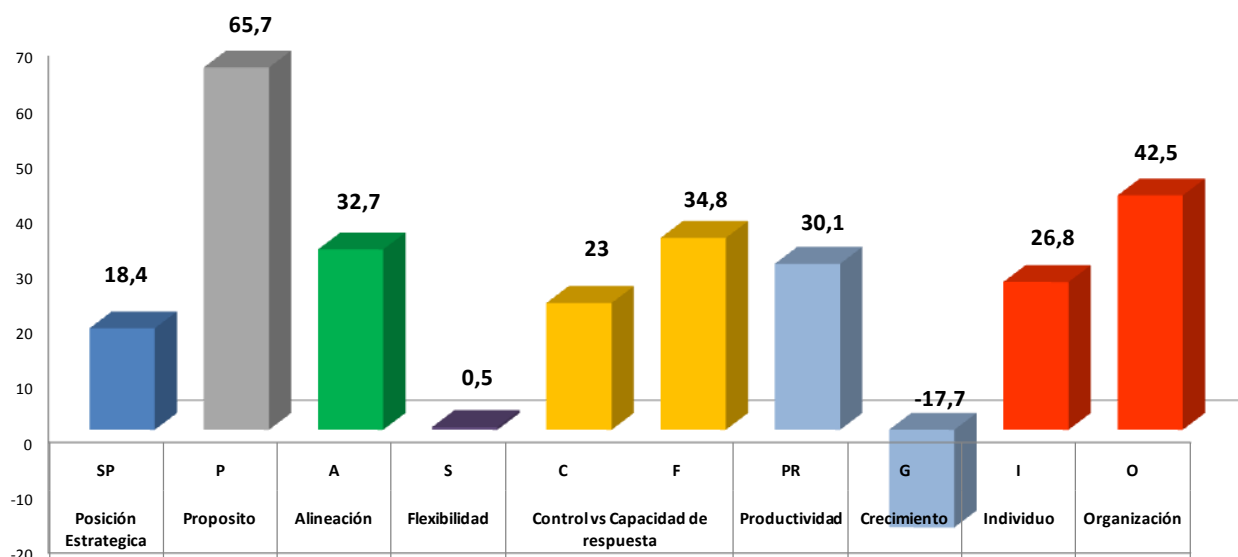
Los resultados del cuestionario Salud Organizacional, de acuerdo a las subdimensiones evaluadas se presentan a continuación :

**Tabla #5:** Listado de los principales problemas según la percepción de los colaboradores

(Modelo Salud Organizacional)

|   | <i><b>Seccion</b></i>             |           | <i><b>Total</b></i> |
|---|-----------------------------------|-----------|---------------------|
| 1 | Posición Estrategica              | <b>SP</b> | <b>18,4</b>         |
| 2 | Proposito                         | <b>P</b>  | <b>65,7</b>         |
| 3 | Alineación                        | <b>A</b>  | <b>32,7</b>         |
| 4 | Flexibilidad                      | <b>S</b>  | <b>0,5</b>          |
| 5 | Control vs Capacidad de respuesta | <b>C</b>  | <b>23</b>           |
|   |                                   | <b>F</b>  | <b>34,8</b>         |
| 6 | Productividad                     | <b>PR</b> | <b>30,1</b>         |
|   | Crecimiento                       | <b>G</b>  | <b>-17,7</b>        |
| 7 | Individuo                         | <b>I</b>  | <b>26,8</b>         |
|   | Organización                      | <b>O</b>  | <b>42,5</b>         |

**Grafico #2:** Principales problemas según la percepción de los colaboradores en escala de porcentajes  
(Modelo Salud Organizacional)



- **Posición Estratégica:**

Los colaboradores de la Asociación Buena Voluntad consideran que la Asociación Buena Voluntad tiene poca ventaja sobre los competidores, a pesar de ser la única asociación que realiza inserción laboral a personas con cualquier tipo de discapacidad, no sienten que son la organización #1 en el mercado Venezolano. Observamos que el indicador arrojó un 18,4% muy por debajo del valor que demuestra bienestar (mayor o igual a 60).

- **Propósito:**

Esta subdimensión estuvo una puntuación por encima del regulador de bienestar (igual o mayor a 60), por ser una entidad sin fines de lucro, la organización tiene bien definido el propósito, los colaboradores lo tienen claro y están comprometidos con el mismo, sienten una motivación intrínseca al ayudar a otros, es la primera razón por la cual las personas trabajan en este tipo de instituciones.

- ***Alineación:***

A pesar de que el equipo conoce el propósito de la organización, no están del todo alineados para el logro del mismo, alcanzar esto es una responsabilidad esencial del líder, esta subdimensión obtuvo un 32,7% indicando que han logrado la mitad del camino. El líder debe provocar e influir intencionalmente en sus seguidores para que ocurran los factores esenciales de alineación, el equipo debe dirigir sus esfuerzos hacia una sola causa establecida por la organización, esto ya fue alcanzado; también deben trabajar en equipo creando sinergia y maximizando la productividad y las competencias y esto no ha sido alcanzado aun.

Esta alineación ocurrirá solo cuando los líderes establezcan una comunicación efectiva interna con sus seguidores donde la información fluya en ambos sentidos (de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y horizontalmente), no solo transmitiendo información, si no también escuchando, entendiendo y conociendo a su equipo, realizando seguimiento de la gestión para apoyarlos en los momentos que ellos lo necesiten.

- ***Flexibilidad vs rigidez:***

Cuando las subdimensiones propósito y alineación presentan puntajes altos, la organización fácilmente se convertirá en flexible, debido a que los recursos conocen hacia donde deben ir, trabajan en equipo compartiendo sus conocimientos, aprovechando las distintas competencias y creando sinergia entre ellos, esto conlleva a que la planificación se cumpla en el tiempo establecido, incrementen su productividad y crecimiento, ya que están organizados de una manera efectiva y cada quien entiendo su rol.

Los colaboradores de la Asociación están comprometidos con el propósito pero no están lo suficientemente alineados para llegar eficientemente a él, en este sentido mientras ocurre esto la organización se convierte en rígida ya que los Líderes buscan la manera de influir, normal, dirigir y controlar al equipo y en este proceso de cambio las personas normalmente sienten cierta resistencia, como muestra de esto podemos observar el indicador de flexibilidad que se encuentra en un 0,5%.

- ***Control vs Responsabilidad:***

Las subdimensiones Control y Responsabilidad obtuvieron un 23% y 34,8% respectivamente, por debajo del indicador de bienestar organizacional. La lectura de este indicador nos muestra que la organización no tiene el control total sobre el impacto que los factores externos generan, no se anticipan a los posibles cambios que deben realizar para seguir ofreciendo un servicio de calidad y brindar la satisfacción que los usuarios y clientes esperan, el mercado y las condiciones se encuentran cambiando constantemente y las empresas e instituciones deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las nuevas condiciones, convirtiéndose en una organización reactiva y no proactiva.

Una vez más se visualiza que los colaboradores están comprometidos con la responsabilidad en el cumplimiento de la misión de la organización, sin embargo no sienten motivados para aportar nuevas ideas y soluciones, su percepción es que los líderes no valoran sus comentarios, en este sentido se limitan a solo realizar su trabajo. Adicionalmente se visualiza que la Gerencia tiene intenciones de implantar mejoras en las áreas y para los colaboradores, sin embargo, las decisiones se toman desde arriba y la comunicación no fluye de manera acertada, no solo se debe divulgar la información al equipo de trabajo sino también permitir la participación de los empleados y hacerlos parte del proceso de cambio.

- ***Productividad vs Crecimiento:***

El indicador más afectado en la medición de la Salud Organizacional de la Asociación es el de Crecimiento, con un valor negativo de -17%, sin embargo el valor de la productividad se encuentra en un 30,1%.

Actualmente la organización tiene alta demanda de servicio, en este sentido ha decidido expandirse contratando más personal y realizando cambios tecnológicos que agilicen el tiempo de respuesta a los clientes, ya que no pueden cubrir la demanda en su totalidad. Esto genera una carga de trabajo extra a los miembros de la organización.

- **Organización vs Individuo:**

Este es una de las dimensiones más importantes del modelo, mide el balance que la organización establece sobre las necesidades de la organización y la de sus colaboradores.

Según la percepción de los miembros de la Asociación, la organización tiene mayor foco en cubrir las necesidades de la organización que las suyas, manifiestan que no hay muchas oportunidades de crecimiento. Es importante que Buena Voluntad logre que los objetivos individuales de cada empleado se asocien con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ofreciendo bienestar a sus colaboradores y manteniendo la motivación de los mismos. Hoy en día muchas organizaciones emplean el slogan "Conozca a su empleado", es de esta manera como los Lideres y las organizaciones pueden ofrecer programas de desarrollo de carrera, incentivos, beneficios, entre otros, ajustados a las necesidades de los colaboradores.

## **6. CONCLUSIONES**

Al revisar los resultados de las entrevistas se puede evidenciar que hay cuatro (4) oportunidades de mejora que contribuirán a la salud de la organización, en orden de prioridades colocamos de primer lugar la creación de habilidades para la comunicación interna la cual está asociada a la subdimensión Comunicación, seguidamente reforzar el trabajo en grupo asociado a la subdimensión Grupo, en tercer lugar afianzar el proceso de Toma de Decisiones de la subdimensión Toma de Decisión y por último reforzar la importancia de la planificación asociada a la sub dimensión Labor y procesos.

Es importante comentar que los problemas surgen porque no existen canales formales de comunicación interna, patrones bien definidos de quien se comunicara con quien, en donde y con qué periodicidad, por lo que la organización hace uso mayormente de los canales informales para comunicar información importante sobre la organización, trayendo como consecuencia malos entendidos, tergiversación de la información y desinformación en algunos casos, causando molestias en los colaboradores, rompiendo las relaciones y creando un ambiente hostil. La comunicación formal son todas aquellas que están diseñadas por la propia gerencia y establecen quién debe hablar con quién para llevar a cabo una tarea, éstas redes se representan en lo que conocemos como un organigrama, el cual nos describe quién es el jefe inmediato y quién es el

responsable inmediato de una tarea dada. Esta se lleva a cabo de manera descendente, ascendente y horizontal, es importante también el ofrecer una constante retroalimentación por lo que investigadores como Daniel Katz y Robert Kahn afirman: “La queja más frecuente de un individuo es que no sabe bien dónde está parado ante sus jefes” (Adler & Marquardt Elmhurst, 2005, pág. 16) . Por lo cual es necesario que los superiores ofrezcan retroalimentación a sus trabajadores de manera frecuente y mantener informados de lo que está pasando en la empresa. Adicionalmente sabemos que en todas las organizaciones existe la comunicación informal que es la que se da entre el personal de trabajo, basado en amistadas, intereses compartidos, este tipo de comunicación es de total informalidad y tiende a verse de forma normal en las empresas con gente que comparte sus mismos intereses y por lo tanto generalmente comparten mayor información que con otras. (<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional.htm>).

No solo se deben establecer los canales de comunicación, también es importante el cómo se comunican, se observo en el proceso de consultoría que algunos lideres envían mensajes negativos a los colaboradores, de forma represiva o de control en cuanto a las ideas, o comentarios que pudiesen estar suministrando en el proceso, en este sentido, el equipo manifestó que no sienten libertad para expresarse delante de los lideres debido a que sus opiniones no son tomadas en cuenta y que muchas veces se vuelven contraproducentes catalogándolos como personal conflictivo. Si la organización está abierta a las ideas y comentarios de sus colaboradores esto incrementara su confianza, sintiéndose parte de la misma y serán mas productivos.

Si los miembros no se comunican entre sí, no hay posibilidad de crear empatía y sinergia en el equipo, cada quien está enfocado en sus tareas y está aislado de los demás elementos de la organización, no existe el concepto de unidad.

Los lideres son los principales causantes de esta situación pues influir al equipo para crear todas las condiciones necesarias e idóneas para que las metas se cumplan, es su principal función, deben propiciar un clima organizacional agradable, donde cada empleado se sienta valorado y parte fundamental de la organización.

Existen diferencias entre ser un jefe y ser un líder, un jefe se encarga de solo dar órdenes, dar lineamientos y realizar seguimiento a la ejecución de las mismas, un Líder también asigna actividades, hace cumplir las normas y se asegura de que la gestión sea

efectiva pero adicional a esto, motiva a su gente, se interesa por sus ideas, sus vidas, sus preocupaciones, su crecimiento laboral y personal, lo apoya en los momentos que lo requiere y lo más importante lo escucha, en la Asociación Buena Voluntad los recursos revelan que no se sienten escuchados, que se mantienen en la organización porque sienten satisfacción al ayudar a las personas con una condición especial y por la situación socio económica en la cual se encuentra el país, pero que no están identificados y a gusto con los lideres ni con la mayoría de sus compañeros.

Tratar estos problemas contribuirá a mejorar el bienestar de la organización en cuanto a:

- **Alineación**, cuando los lideres y colaboradores aprendan a trabajar en equipo se sentirán como una unidad, y se visualizaran como los únicos responsables de lo que sucede en la organización, crecerá la disposición para el intercambio de ideas y realización de tareas adicionales, contando con un ambiente armónico y sinérgico.
- **Flexibilidad**, los recursos estarán abiertos a los retos y nuevos proyectos y la organización se adaptara con mayor facilidad a los cambios externos.
- **Control**, la organización será mas proactiva que reactiva, al planificar efectivamente las actividades y establecer canales de seguimiento y medición donde exista una comunicación efectiva, ofrecerán un mejor servicio y podrán anticiparse a situaciones que puedan afectar su gestión. Adicionalmente trabajando en equipo, tanto los lideres como el personal supervisado, se incrementara la motivación y el sentimiento de libertad para aportar nuevas ideas y soluciones innovadoras.
- **Productividad**: Obteniendo una planificación efectiva, mayor engranaje del equipo y una comunicación efectiva entre ellos, los recursos estarán motivados y por ende serán mas productivos Individuo

## 7. RECOMENDACIONES

Realizar una intervención de cambio en pro a la Integración del equipo o proceso Grupal, en los diferentes niveles de la organización (líderes, supervisados y pares).

Con la integración del equipo se busca:

- Cohesión del equipo.
- Promover valores como la cooperación, trabajo en equipo, compromiso, responsabilidad.
- Desde el punto de vista de la comunicación, la colaboración propicia que se genere un lenguaje común, pues se establecen normas de funcionamiento grupal y se disminuye el temor a la crítica y a la retroalimentación.
- Crea sinergia al aprovechar el conocimiento y experiencia de los miembros.
- Disminuyen los sentimientos de aislamiento y gracias a ello puede darse una mejora de las relaciones interpersonales.
- Satisfacción y aumento de productividad.
- Estimula habilidades personales y de grupo al permitir que cada miembro participante desarrolle y potencie las habilidades personales y grupales como: escuchar, participar, liderar, coordinar y planificar actividades, realizar seguimiento y evaluar.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

C. Worley y A. Feyerherm, "Reflections on the future of OD," *Journal of Applied Behavioral Science* 39 (2003): 97-115.

W. Burke, *Organization Development: Principles and Practices* (Boston: Little, Brown, 1982).

W. French, "Organization Development: Objectives, Assumptions and Strategies", *California Management Review* 12,2 (1969):23-24.

R. Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).

M. Beer, *Organization Change and Development: A Systems View* (Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing, 1980).

T. Cummings y C. Worley, *Desarrollo Organizacional y Cambio*, (8va Edición, 2005).

Definición ABC, [www.definiciónabc.com/general/etica-profesional.php](http://www.definiciónabc.com/general/etica-profesional.php)

[www.virtual.urbe.edu/tesispub/0089884/cap03.pdf](http://www.virtual.urbe.edu/tesispub/0089884/cap03.pdf)

University Associates, The 1989 Annual: Developing Human Resources.

L. Álvarez López, Estrategia y dirección estratégica.  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.htm>).

J. Gibson, J. Ivancevich, J. Donelly y R. Konopaske, *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (5ta Edición, 2001).

M. Kubr, *La Consultoría de Empresas*, guía para la profesión, (3ra. Edición, 2012).

R. Hernández, C. Fernández y P. Baptista, *Metodología de la Investigación*, (4ta. Edición, 2006).

J. Gibson, J. Ivancevich y J. Donelly, *Dirección de Empresas*, (Editorial Addison Wesley Iberoamericana, 2006).

J. Araque, V. Leal, A. Figueroa, C. Rodríguez, M. De Canha y C. Sánchez, *Instructivo Guía para presentación del Proyecto de Grado*, (UCAB, 2012).

El Lider y el alineamiento del equipo de trabajo. Autor: Arnoldo Arana.  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_lider\\_y\\_el\\_alineamiento\\_del\\_equipo\\_de\\_trabajo](http://www.degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo)

(<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/la-importancia-de-la-comunicacion-organizacional.htm>).

## 9. ANEXOS

### Anexo#1. Guía de Entrevista

**Cargo Actual:**

**Área o Departamento:**

**Tiempo en la Organización:**

**Fecha:**

**Consultor:**

#### **Preguntas para realizar la entrevista en la Fundación Buena Voluntad**

1. ¿Describe el desempeño de la Gerencia dentro de la organización?
2. ¿Como son los lineamientos que recibes de parte de la Gerencia?
3. ¿Cómo es el apoyo que recibes de parte de la Gerencia?
4. ¿Qué cambiarías?
5. ¿Existen normas y procedimientos formales que debas cumplir? Los conoces, tienes acceso a ellos?
6. ¿Como es la planificación de actividades?
7. ¿Cuentas con las herramientas e insumos para realizar un trabajo efectivo?
8. ¿Consideras que hay una distribución de actividades acorde con la capacidad de producción? ¿Porque?
9. ¿Cómo te sientes con las herramientas tecnológicas actuales?
10. ¿Cuales han sido los nuevos cambios tecnológicos dentro de la organización?
11. ¿Cuales es el impacto de la implantación de los cambios tecnológicos sobre los usuarios y clientes?
12. ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación que has tenido ante estos cambios tecnológicos?
13. ¿Estás satisfecho con las funciones que hoy desempeñas? ¿Por qué?
14. ¿Si tuvieras todo el poder aquí qué harías?
15. ¿Cual consideras es tu mayor aporte a BV?
16. ¿Cómo te desenvuelves en tu ambiente de trabajo?
17. ¿Cómo describirías las interacciones en el equipo?
18. ¿Cómo te imaginas el equipo deseable en el cual quisieras trabajar?
19. ¿Qué crees que haría falta para llegar al equipo deseable?
20. ¿Consideras que trabajan en equipo dentro de la organización? ¿Porque?
21. ¿Quien es la persona con más influencia en el equipo?
22. ¿Cómo es su relación con el líder?
23. ¿De qué forma el líder influye en las personas para que cooperen con el logro de los objetivos?
24. ¿Podrías describe el estilo de liderazgo que consideras se maneja desde la Gerencia?
25. ¿Quien toma las decisiones más importantes dentro de la organización?
26. ¿Cómo consideras que es el proceso de toma de decisiones dentro de BV?
27. ¿Crees que todas las decisiones que se han tomado dentro de la organización impactan positivamente el desarrollo de la misma? ¿Porque?
28. ¿Ante una situación crítica como sueles abordar la situación?
29. ¿Cómo conoces de las decisiones que se toman de los cambios y acceso de la información?
30. ¿Participas en ellas?
31. ¿Cuán frecuente se reúnen todos? ¿Por qué?
32. ¿Cómo describirías la comunicación actualmente dentro de la organización?
33. ¿Cuáles son las nuevas creaciones de servicios o productos innovadores?
34. ¿De qué forma has contribuido en el desarrollo de estas ideas?
35. ¿Qué crees que le falta a BV?
36. ¿Cómo describes la situación deseable?

## Anexo #2. Cuestionario Salud Organizacional

**Instrucciones:** A continuación encontrará 45 afirmaciones para describir el estado actual de la Fundación de acuerdo a su percepción.

Esta es una encuesta anónima y confidencial por lo cual no debe identificarse.

Por favor, lea cada proposición y elija con una (X) de la escala siguiente la letra que mejor describe su punto de vista:

**A:** Totalmente de Acuerdo

**B:** De Acuerdo

**C:** En Desacuerdo

**D:** Totalmente en Desacuerdo

Por favor, responda cada ítem.

¡Muchas gracias por compartir su punto de vista y por el tiempo invertido!

| ITEMS                                                                                                                                               | A<br>Totalmente<br>de Acuerdo | B<br>De<br>Acuerdo | C<br>En<br>Desacuerdo | D<br>Totalmente<br>en<br>Desacuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 1. Nuestro mercado y razón de ser está creciendo                                                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 2. Existe una demanda constante por nuestros productos y servicios                                                                                  |                               |                    |                       |                                     |
| 3. A la vista de nuestros clientes, estamos claramente distinguidos de nuestra competencia                                                          |                               |                    |                       |                                     |
| 4. Es muy difícil y costoso entrar en nuestra línea de negocios                                                                                     |                               |                    |                       |                                     |
| 5. No somos demasiados dependientes de los proveedores de materiales, información o mano de obra                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 6. No somos demasiado dependientes de un número pequeño de clientes                                                                                 |                               |                    |                       |                                     |
| 7. No existe productos y servicios que puedan sustituir a los nuestros en un futuro cercano                                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 8. Hay algunas amenazas para nuestra organización provenientes de los cambios tecnológicos, legales, demográficos, económicos o actitudes sociales. |                               |                    |                       |                                     |
| 9. Yo entiendo claramente la dirección a la cual nuestra organización se dirige.                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 10. Nosotros escuchamos a nuestros clientes                                                                                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 11. Yo conozco como mi trabajo contribuye con toda la organización.                                                                                 |                               |                    |                       |                                     |
| 12. Estoy orgulloso de nuestra institución.                                                                                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 13. Tenemos las prioridades claras                                                                                                                  |                               |                    |                       |                                     |
| 14. Tenemos un fuerte sentido de trabajo en equipo y cooperación.                                                                                   |                               |                    |                       |                                     |
| 15. La gente que trabaja aquí confía y respeta al otro.                                                                                             |                               |                    |                       |                                     |
| 16. La forma en que nuestro trabajo está dividido tiene sentido y es claro.                                                                         |                               |                    |                       |                                     |

| ITEMS                                                                                                                        | A<br>Totalmente<br>de Acuerdo | B<br>De<br>Acuerdo | C<br>En<br>Desacuerdo | D<br>Totalmente<br>en<br>Desacuerdo |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 17. Yo obtengo acertadamente y a tiempo información que me ayuda a hacer mi trabajo                                          |                               |                    |                       |                                     |
| 18. Nuestras fuentes (personas, dinero, tiempo, equipo, entre otras) están enfocadas en producir los mejores resultados.     |                               |                    |                       |                                     |
| 19. Existen incentivos estimulantes para que nos animemos a hacer lo que es importante                                       |                               |                    |                       |                                     |
| 20. El trabajo que hago es muy desafiante                                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 21. Las personas con que trabajo tratan de hacer lo mejor                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 22. No estamos sobrecargados ni estresados con el trabajo                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 23. No estamos dispersos ni abarcamos mucho a la vez                                                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 24. Nuestros resultados: ventas, costos y ganancias raramente nos toman por sorpresa                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 25. Estamos en concordancia con todas las leyes y pactos que hemos realizado                                                 |                               |                    |                       |                                     |
| 26. Realizamos reportes precisos, útiles y a tiempo para nuestras áreas estratégicas                                         |                               |                    |                       |                                     |
| 27. Regularmente cuantificamos la satisfacción del cliente y de los usuarios                                                 |                               |                    |                       |                                     |
| 28. Regularmente cuantificamos la satisfacción de colaborador                                                                |                               |                    |                       |                                     |
| 29. Respondemos a los cambios en el mundo exterior que puedan afectar a nuestra organización                                 |                               |                    |                       |                                     |
| 30. Regularmente buscamos y utilizamos las ideas y comentarios de nuestros clientes y usuarios                               |                               |                    |                       |                                     |
| 31. Cada quien está estimulado a pensar en cómo hacer las cosas mejor                                                        |                               |                    |                       |                                     |
| 32. Regularmente afinamos y realizamos mejoras en cómo hacer las cosas en todos los departamentos                            |                               |                    |                       |                                     |
| 33. Tenemos un alto sentido de predisposición para realizar cambios si son necesarios                                        |                               |                    |                       |                                     |
| 34. Generamos suficientes ganancias para invertir en los colaboradores, facilidades y mejorar nuestros productos y servicios |                               |                    |                       |                                     |
| 35. Tenemos un amplio margen bruto para operar durante la producción o entrega del servicio                                  |                               |                    |                       |                                     |
| 36. Tenemos liquidez disponible para actuar                                                                                  |                               |                    |                       |                                     |
| 37. Nuestro mercado compartido está creciendo significativamente                                                             |                               |                    |                       |                                     |
| 38. Nuestras ventas incrementa sobre 25% por año                                                                             |                               |                    |                       |                                     |
| 39. No estamos creciendo muy rápido                                                                                          |                               |                    |                       |                                     |
| 40. Hay oportunidades de crecimiento y desarrollo para los colaboradores aquí                                                |                               |                    |                       |                                     |
| 41. Tenemos pequeños retrocesos indeseados                                                                                   |                               |                    |                       |                                     |
| 42. La Organización cuida y le importan sus colaboradores                                                                    |                               |                    |                       |                                     |
| 43. Los colaboradores responden por su actúan y desempeño en el logro de sus responsabilidades.                              |                               |                    |                       |                                     |

| ITEMS                                                         | A<br>Totalmente<br>de Acuerdo | B<br>De<br>Acuerdo | C<br>En<br>Desacuerdo | D<br>Totalmente<br>en<br>Desacuerdo |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|-------------------------------------|
| 44. La gente daría mucho por ayudar a nuestra Organización    |                               |                    |                       |                                     |
| 45. Nuestra organización exige considerablemente a cada quien |                               |                    |                       |                                     |