Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Post- Grado
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa de Postgrado. Especialización en Desarrollo Organizacional

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Evaluación de los factores que inciden en la Motivación y Satisfacción de los trabajadores en una Organización No Gubernamental

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:
ELIZABETH ORONOZ

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

Realizado con la asesoría de la profesora: Ana Teresa Albella.

Caracas, Noviembre de 2017.

DEDICATORIA

A mi hijo Andrés Alejandro, mi fuente de inspiración y mi motor para seguir adelante,

A Daniel Reyes mi compañero de vida, quien con su apoyo incondicional me ha permitido alcanzar muchos sueños,

A Mabel Oronoz quien me enseñó la disciplina y la constancia necesaria para alcanzar mis retos,

A mi Familia, por estar siempre presentes y ser fuente de inspiración constante,

A Elizabeth Ávila, el ángel y la luz que siempre guía mis pasos.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora Ana Teresa Albella porque su guía, apoyo y experiencia durante el desarrollo de este hermoso Proyecto fue muy valioso.

A Dorkis, por su apoyo incondicional y su amor por el trabajo.

A Claudia González Directora Ejecutiva, por abrirme las puertas de la Asociación y confiar en mí.

A Alexandra Gelleni, por ser mi ejemplo a seguir en la lucha y la constancia, por enseñarme a ocuparme de las cosas en lugar de preocuparme.

A los profesores Carlos Mazquiarán y Victor Maldonado por enseñarme a disfrutar del Aprendizaje.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por ser una casa de estudios de alta calidad y con gran valor en el desarrollo de los profesionales que necesita el País.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA 2
AGRADECIMIENTOS 3
ÍNDICE DE CONTENIDOS 4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS 6
RESUMEN 7
INTRODUCCIÓN 9
CAPÍTULO I
1.1. Planteamiento del Problema 10
1.2. Justificación 12
1.3. Objetivos de la Investigación 14
CAPÍTULO II
2.1. Marco Organizacional 15
CAPÍTULO III
3.1. Antecedentes de la Investigación 18
3.2. Bases Teóricas 22
La Cultura Organizacional 26
Tipos de Culturas en las organizaciones 28
La Motivación Laboral 29
La Satisfacción Laboral 32
La Cultura y su relación con la motivación laboral 33
El modelo de Cameron y Quinn (1999) para medir Cultura Organizacional 35
CAPÍTULO IV
4.1. Tipo y Diseño de la Investigación 41

4.2. Técnicas e Instrumentos 42

4.3. Población y muestra 44

4.4. Validación del Instrumento 44

4.5. Operacionalización de Variables 45

4.6. Procedimientos a seguir 52

CAPÍTULO V

5.1 Análisis de Resultados 54

CAPÍTULO VI

6.1 Conclusiones 79

Relación entre las dimensiones de Satisfacción, Motivación laboral y Cultura organizacional en la Asociación 81

6.2 Recomendaciones 82

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 88

ANEXOS 91

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla #1: Sistema de Valores en Competencia-Dimensiones y Sub-Dimensiones 40

Tabla #2: Técnicas e instrumentos 43

Tabla #3: Relación entre Población y Muestra 44

Tabla #4: Operacionalización de variables 45

Tablas #5-10: Tabulación de respuestas a cuestionario 62-66

Figura#1: Fuente: Planificación Estratégica Sistema Cliente 2015-2017 16

Figura#2: Fuente: Página Web Sistema Cliente: Estructura Organizacional 17

Figura #3: Fuente: Clasificación de las teorías de la motivación 32

Figura #4: Fuente: Modelo de Cameron y Quinn (1999) 37

Gráfica #1A: Resultados generales del cuestionario en porcentajes obtenidos en cada variable 55

Gráfica #2A: Detalle de resultados generales del cuestionario 56

Gráfica #3: Resultados generales por cuadrante 57

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección de Post- Grado
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Programa de Postgrado. Especialización en Desarrollo Organizacional

Título: Evaluación de los factores que inciden en la Motivación y Satisfacción de los trabajadores en una Organización No Gubernamental

Autor: Oronoz Díaz Elizabeth Del Carmen
Asesoría: Ana Teresa Albella

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general: Evaluar los factores internos y externos que inciden en motivación y satisfacción de los trabajadores en una Organización No Gubernamental (ONG) en Venezuela. Para ello se buscó primero Identificar el estado actual de las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos y en segundo lugar Determinar las relaciones entre las dimensiones de motivación y satisfacción laboral de los empleados. Para el desarrollo de este estudio se utilizó el modelo teórico de Cameron y Quinn (1999) denominado por los autores: Sistema de Valores en Competencia, en el cual se evalúan cuatro (4) Dimensiones denominadas por los autores como cuadrantes y 24 sub-dimensiones en total (6 sub-dimensiones para cada cuadrante).

La investigación fue de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de datos las técnicas de la encuesta, la entrevista y el Focus Group.

Para efectos de la presente investigación participaron 7 Gerentes y 13 empleados administrativos, abordándose un total de 20 empleados y 5 miembros del Comité Directivo. Como resultado se obtuvo que en la organización predomina la cultura tipo Clan, no suelen implementar nuevos servicios o mejorar los ya existentes, no se evidenciaron estrategias o indicadores para medir la capacidad de la organización de identificar el impacto en su cliente y cómo puede adaptarse efectivamente a las

exigencias del medio ambiente, no se disponen de indicadores cuantificables y observables de las conductas esperadas por sus miembros o evaluaciones de desempeño que permitan verificar el logro de objetivos organizacionales, la comunicación inefectiva en la Asociación impacta en la calidad de los resultados, incrementa los márgenes de error y como consecuencia el empleado se siente abrumado por la sobrecarga de responsabilidades, lo que trae consigo estrés y afecta la proactividad de los trabajadores. Los empleados manifestaron encontrarse satisfechos y motivados en relación al ambiente familiar y la cohesión que se promueve en la organización producto del tipo de cultura que predomina, siendo necesario reforzar los elementos que conforman la cultura Adhocrática, de Mercado y Jerárquica a fin de que permanezca la satisfacción y motivación laboral en el tiempo.

Palabras clave: Satisfacción laboral, Motivación, Sistema de Valores en Competencia, Cameron y Quinn.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones No Gubernamentales en Venezuela al igual que las organizaciones con fines de lucro tienen el reto de subsistir en el tiempo, ser competitivas y eficientes en sus procesos y servicios. Es por ello que reviste de suma importancia que las organizaciones actuales cuenten con mecanismos para conocer la eficiencia en su funcionamiento, el aprovechamiento de sus recursos y la satisfacción de sus empleados a fin de lograr la salud organizacional, lo cual les permitirá cumplir con su misión y visión dentro del contexto actual.

El Desarrollo Organizacional como disciplina permite ofrecer las herramientas necesarias para que en primer lugar, se conozca el estado actual de la organización a través de un diagnóstico y para que en segundo lugar, se establezcan las estrategias que permitan impulsar cambios orientados a la mejora del sistema organizacional.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo Evaluar los factores internos y externos que inciden en motivación y satisfacción de los trabajadores de una Organización No Gubernamental. En este sentido se aplicará un cuestionario tomando como referencia el modelo teórico de Cameron y Quinn (1999) denominado Sistema de Valores en Competencia evaluando los cuatro (4) cuadrantes desarrollados por los autores, así como la técnica de la entrevista y el Focus Group.

La investigación se desarrolló en VI Capítulos iniciando en el Capítulo I con el Planteamiento del Problema, la justificación y los Objetivos de la investigación.

En el Capítulo II se desarrolló el Marco Organizacional que permitió describir a la organización objeto de estudio.

En el Capítulo III se plantearon los Antecedentes de estudios realizados previamente, los cuales sirven como referencia y orientación a la presente Investigación. En el Capítulo IV se describió la metodología empleada para llevar a cabo la presente investigación, especificándose todos los aspectos metodológicos.

Luego se presenta el Capítulo V en el análisis de resultados y por último el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.1- Planteamiento del problema.

En un mundo de constantes cambios las organizaciones en Venezuela deben ser dinámicas, flexibles, con la capacidad de anticiparse a las necesidades del entorno actual manteniendo eficientes sus procesos, productos y servicios. Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG´S) por su parte no escapan ante las demandas del entorno venezolano y con el transcurrir de los tiempos modernos se ven en la necesidad de fortalecer sus gestiones internas con el objetivo de que su valor agregado para la sociedad contribuya al desarrollo del País en el ámbito en el cual prestan sus servicios.

En este contexto, el Capital Humano funge como elemento diferenciador en las gestiones de las organizaciones actuales y su estudio y comportamiento en el mundo organizacional ha sido ampliamente estudiado desde los inicios de la Revolución Industrial.

La cultura y satisfacción laboral como variables del comportamiento Humano por tanto, constituyen elementos significativos en el manejo de la gente que conforma cualquier tipo de organización sea esta con fines de lucro o sin fines de lucro. En Venezuela se hace cada vez más importante estudiar el manejo del Capital Humano en aquellas organizaciones con fines sociales para que puedan seguir existiendo en el entorno tan demandante como el actual.

En este sentido, la organización objeto de estudio es una Asociación con más de 70 años de experiencia en la Promoción y apoyo de la educación integral y la formación de jóvenes venezolanos que se encuentran cursando estudios universitarios a través de su Programa bandera denominado ProExcelencia. Para cumplir su misión; ha agrupado profesionales cuya entrega se destaca tradicionalmente por el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo, desde el año 2011 dadas las condiciones políticas y socioeconómicas del país se han identificado en los empleados las siguientes situaciones:

- Están centrados en los problemas que le genera la situación país, por lo tanto, su motivación laboral ha disminuido.

- Actualmente hay cierto grado de malestar, los empleados se desempeñan de forma poco creativa, permanecen en su área de confort, mostrando una merma en su capacidad inventiva, planteando problemas en lugar de soluciones.
- No están comprados al programa ProExcelencia, no todos los empleados demuestran conocer la importancia de la Asociación para el desarrollo del país.
- Las Gerencias de Administración & Finanzas, Educación y Mercadeo están trabajando de forma aislada, no se percibe trabajo en equipo.
- El Comité Directivo, conformado por 30 personas que laboran en distintas organizaciones, los cuales son responsables por la toma de decisiones en la Asociación; han demostrado poca participación en los eventos y reuniones. Su participación ha disminuido en 50% aproximadamente durante los últimos 2 años.

La Asociación en este periodo de tiempo ha suministrado distintos incentivos salariales y no salariales encaminados a incrementar la motivación de sus empleados, tales como: cesta ticket por encima de la Ley, Póliza HCM por encima del mercado, bonificaciones y ayudas económicas, sin embargo estos incentivos no se han podido ajustar a la inflación, ya que la Asociación no percibe los ingresos económicos que lo permitan lo que hace difícil competir con los sueldos del mercado ya que su razón social es sin fines de lucro.

De acuerdo a la reunión sostenida durante el mes de mayo de 2016 con la Directora de la Asociación, se busca identificar los factores que inciden en la motivación y satisfacción de sus empleados mediante un diagnóstico organizacional que partirá de responder a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el estado actual de la motivación y satisfacción de los empleados? y ¿Cuál es la relación entre las dimensiones de motivación y satisfacción de los empleados de la Asociación?

1.2.- Justificación

Las organizaciones y los empleados de hoy esperan que el alto rendimiento y la calidad de vida en el trabajo vayan de la mano. El compromiso, la motivación y la satisfacción laboral cobran especial importancia en una era en la que las relaciones laborales han cambiado. En palabras de Robbins (2004) “el contrato tácito de lealtad que se establecía hace 20 años entre empleados y patrones ha sido severamente dañado, y la noción de que un empleado se quede con una sola organización durante la mayor parte de su carrera es cada vez más obsoleta”. Los nuevos tiempos exigen entonces evaluar con mayor frecuencia las estructuras organizacionales, estar atentos al mercado en el cual se opera, revisar sus procesos internos y no menos importante: diseñar estrategias para que su Capital Humano se desarrolle en un entorno laboral placentero y cordial que le permita disfrutar el trabajo que realiza. Para Chiavenato, 2009 “el capital humano debe trabajar dentro de una estructura organizacional adecuada y de una cultura organizacional que le brinde impulso y apalancamiento. Cuando estos tres elementos (talentos, organización y comportamiento) se conjugan, tenemos todas las condiciones para que la organización se desempeñe en términos excepcionales”.(pág. 9).

En este sentido, “la satisfacción laboral se ha estudiado como sinónimo de productividad”, esta afirmación es realizada en la revista electrónica Randstad España S.L.U. (publicado en Octubre 2014), artículo en el cual se menciona que “los trabajadores satisfechos laboralmente están más motivados, más comprometidos y son más productivos, lo que comporta numerosos beneficios tanto para el propio trabajador como para la empresa”. En este artículo se asevera que de acuerdo a un estudio realizado por Google, la estrategia de invertir en la creación de políticas de bienestar para sus empleados se logró aumentar su nivel de satisfacción en un 37%, lo que permite a la organización contar con un ambiente de trabajo mejor valorado y por lo tanto más productivo para el logro de los objetivos.

La satisfacción y la motivación laboral son variables ampliamente estudiadas y complejas ya que su estudio implica la consideración de múltiples elementos que entran en juego en la dinámica de la interacción Humana. El conocimiento de la percepción de los trabajadores sobre la satisfacción y motivación laboral permitirá identificar las

fortalezas y áreas de mejora de la organización en función de crear iniciativas que permitan potenciar el ambiente de trabajo e impulsar los resultados en el desempeño de cada uno de sus miembros.

La presente investigación se enfocó en la implementación de un diagnóstico organizacional cuyo producto evidenció información suficiente que le permitió al sistema cliente aproximarse a conocer la realidad actual acerca de los factores que inciden en la Motivación y Satisfacción de los trabajadores en la organización, así como las variables que impactan en esa percepción.

El presente trabajo de investigación contribuirá en recapitalizar los esfuerzos de los empleados considerando el entorno actual del país con el fin de que la organización esté en la capacidad de elaborar estrategias que permitan el continuo y sostenido crecimiento de la organización durante los años venideros e incrementar la calidad en el servicio educativo que la organización presta a los jóvenes venezolanos.

Con esta investigación se pretende resaltar la importancia del conocimiento de la Cultura Organizacional y sus aportes para lograr trabajadores motivados y enfocados al logro de los objetivos organizacionales.

1.3.- Objetivos de la Investigación:

Objetivo General

Evaluar los factores internos y externos que inciden en motivación y satisfacción de los trabajadores en una Organización No Gubernamental (ONG).

Objetivos específicos

a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.

b) Determinar las relaciones entre las dimensiones de motivación y satisfacción laboral de los empleados.

CAPÍTULO II

2.- Marco Organizacional

La organización objeto de estudio, es una organización no gubernamental fundada en 1942. Desde su fundación ha promovido actividades orientadas a reforzar los lazos de muchos años de amistad entre los pueblos de Venezuela, Canadá y Estados Unidos. Por ser una institución sin fines de lucro, la Asociación obtiene sus ingresos a través de distintos eventos de recaudación de fondos que apoyan su labor de formación; al mismo tiempo que fomentan el intercambio cultural entre estas naciones.

La Asociación a lo largo de sus 70 años de acción ha desarrollado una reputación pública e institucional importante, logrando excelentes indicadores de credibilidad, imparcialidad y transparencia en el seno de la sociedad venezolana.

Visión

Ser reconocidos como líderes en la ejecución de iniciativas de formación de jóvenes profesionales comprometidos con el país, con valores asociados al progreso.

Misión

Promover y apoyar la educación integral y la formación de jóvenes venezolanos, con sentido de superación y valores, para que contribuyan al desarrollo armónico del país, en un clima de convivencia y amistad internacional, en alianza con personas y organizaciones comprometidas con Venezuela.

Objetivos Estratégicos

Para cumplir con la misión y visión, la Asociación plantea como propósito central ser sustentables en el tiempo para tener continuidad en sus acciones, siguiendo el siguiente esquema:

Figura #1. Fuente: Planificación Estratégica Sistema Cliente 2015-2017.

Valores

- Vocación social
- Ética
- Pasión por la excelencia
- Compromiso con nuestra misión
- Visión multicultural
- Imparcialidad y tolerancia
- Responsabilidad por las acciones y resultados

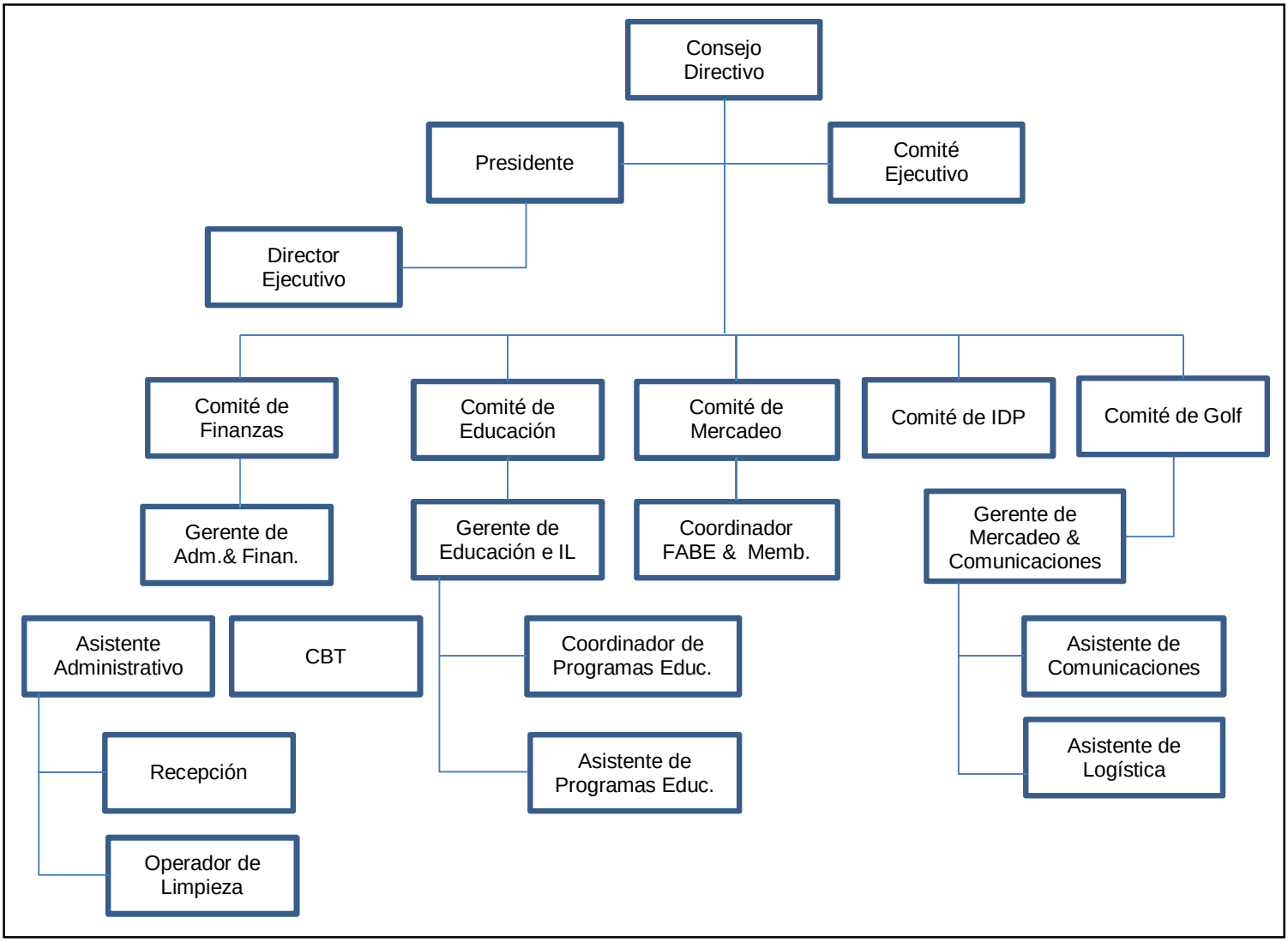


Figura #2. Fuente: Página Web Sistema Cliente: Estructura Organizativa.

CAPÍTULO III

3.1- Antecedentes de la Investigación

La Cultura, Satisfacción laboral y la motivación son elementos que han sido ampliamente estudiados en el mundo organizacional.

Tal es el caso del estudio realizado por Chaparro (2006) el cual se orientó a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional en empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá. En cuanto al componente metodológico se utilizó el método de tipo descriptivo correlacional, utilizando el método de encuesta para recopilar información. Para abordar el estudio se realizó un muestreo aleatorio para escoger al 10% de empleados del área ocupacional administrativa; la muestra de trabajadores encuestados fue de 60, de los cuales 30 pertenecían a la empresa pública, y 30 a la empresa privada. La recolección de datos se realizó aplicando el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) desarrollado por Toro (1985).

El análisis de resultados fue realizado a través de un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de los dos tipos de empresas (públicas y privadas). El autor concluyó en su investigación que no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del Estado. Las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico. Se encuentran diferencias no debidas exclusivamente a las variables empresa pública y privada, sino a la interacción entre los factores motivacionales y las dimensiones del clima y algunas variables demográficas, por lo que el investigador no puede deducir la existencia de diferencias significativas entre empresa pública y privada en los factores motivacionales y clima organizacional, ya que la empresas estudiadas (ETB y BellSouth) pertenecen a un sector en el cual los

cambios frecuentes en tecnologías y procedimientos plantean a los trabajadores demandas exigentes que requieren niveles de preparación cada vez más altos y personal capaz de hacer frente a las exigencias.

Adicionalmente destacó que los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización.

Salazar, 2013 investigó sobre la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Nacional Roosevelt. Los sujetos de estudio fueron los trabajadores administrativos de la institución ubicada en la Ciudad de Guatemala, constituyéndolos un total de 46 personas, tanto de género masculino como femenino, comprendido en un rango de edad desde los 20 hasta los 50 años de edad, a quienes se les aplicaron dos instrumentos. Los sujetos que participaron en la investigación se encontraban ubicados en diferentes servicios administrativos, tales como, secretarías, gerencia administrativa financiera, gestión de informática, admisión y documentación de pacientes y subdirecciones. El tipo de muestreo fue no probabilístico a conveniencia.

Se utilizaron dos instrumentos. El primer instrumento midió la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el segundo que mide la satisfacción laboral de José L. Meliá (1990). El estudio fue de diseño descriptivo, transversal, correlacional de enfoque cuantitativo. Dichos cuestionarios identificaron la relación que tiene la cultura organizacional con la satisfacción laboral en el Hospital Roosevelt.

Los resultados obtenidos muestran que se encontró correlación directa y fuerte entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt, lo que significa que el personal a pesar de no contar con un ambiente acorde a sus necesidades, incentivos, beneficios, ventilación e iluminación adecuada están satisfechos con su trabajo y con el ambiente laboral. Para encontrar la significancia en la población estudiada se aplicó el 0.05 que significa el 95% del nivel de confianza de los resultados. El tipo de cultura que predomina en la organización estudiada de acuerdo a Cameron y Quinn fue la cultura tipo clan que toma a las relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua y cooperación, para el desarrollo de las actividades en la organización.

Se recomienda que en el área de Recursos Humanos se mejoren las instalaciones de infraestructura que permitirán al personal tener una mejor movilización y orden alcanzando la satisfacción y mejorando la calidad de su trabajo. Adicionalmente se recomendó que la subdirección de Recursos Humanos del Hospital Roosevelt contemple dentro de su plan de trabajo mecanismos de reconocimiento, tales como la creación de un programa de incentivos y beneficios internos que le permitan a los empleados impulsar una mayor satisfacción.

Nelsas y Uzcátegui (1991) realizaron una investigación cuyo objetivo fue el de Diagnosticar la Cultura Organizacional de la empresa Rodven C.A., a través de la utilización del Sistema de Valores en Competencia de Robert Quinn en su sede en Caracas para el año 1991. La investigación fue de tipo descriptivo ya que tuvo encaminada a describir el fenómeno de la Cultura Organización en una organización determinada y se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información. Se realizó un muestreo intencional conformado por 85 sujetos pertenecientes al cuadro gerencial de la empresa. Los resultados indicaron una clara tendencia al Cuadrante de Sistema Abierto de la organización destacándose la innovación, la adquisición de recursos y el crecimiento como variables predominantes. El nivel gerencial de la organización estudiada se respalda y se apoya en los elementos que contribuyen a buscar mejoras en el producto y en el trabajo. La organización en líneas generales se preocupa por el futuro, tratando de ser innovadora y creadora, buscando crecer y ser la mejor compañía en su ramo.

En cuanto al Modelo de Fijación Racional de metas se concluyó que la percepción general de las metas de la organización no es suficientemente clara. Se apreció que los empleados son se encuentran plenamente satisfechos con los planes de valuación de eficiencia, ya que el programa existente no recompensa de forma suficiente lo alcanzado por el personal en la ejecución de su labor.

En el Modelo de Procesos Internos el manejo de la información carece de normativas que la regulen y predomina la comunicación verbal sobre la formal. El personal desconoce las tareas funciones y responsabilidades inherentes a su cargo.

Por su parte en el Modelo de Relaciones Humanas se destaca la autonomía, se incentiva la cohesión moral a través del fomento de la formación de grupos de trabajo y de relaciones de amistad, no se evidenció un plan de carrera o capacitación y la participación de los empleados en la fijación de objetivos es limitada.

Para las autoras el Sistema de Valores en Competencia es un instrumento valioso para el estudio de la Cultura Organizacional, es oportuno, importante y significativo como instrumento de análisis para detectar formas de comportamiento, predecir conductas futuras, agilizar los cambios necesarios y ayudar a evitar conflictos.

Por su parte, González y Parra, (2008) realizaron un estudio con el fin de determinar la cultura organizacional, los niveles de motivación, clima y liderazgo empresarial y dimensionar el desarrollo del talento humano de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi, a través del grupo Management de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y la Escuela de Administración de Empresas de la Sede Sogamoso, quienes decidieron encaminar sus esfuerzos investigativos de la línea del desarrollo empresarial y estudiar las empresas más representativas de diferentes sectores del valle de Sugamuxi. Como punto de referencia se tomaron algunos de los principios planteados en las escuelas administrativas, los cuales son un gran aporte para la administración y que aplicándolos al estudio permiten establecer sus relaciones con el desarrollo del espíritu empresarial del boyacense, el cual tiene connotaciones muy diferentes del de otras regiones de Colombia y de Latinoamérica.

Para determinar los niveles de desarrollo y sentido de pertenencia del talento humano, se tomó una pequeña muestra con el personal de distintas empresas representativas de diferentes sectores, y se observó simultáneamente su relación y desempeño empresarial, además de analizar el comportamiento económico al interior de la organización. Se realizaron 4 tipos de encuestas a los empleados de las 10 empresas más representativas de la región, estimando aproximadamente 365 paquetes (los 4 test) aplicados a la parte administrativa, operativa y demás personal; lo cual permitió medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento

administrativo imperante en la provincia de Sugamuxi. En este estudio los investigadores concluyeron:

- Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial.
- El estudio es un muy sencillo intento de confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial.
- Se hace evidente que en el departamento de Boyacá, específicamente en la provincia de Sugamuxi, es un tanto difícil generar espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios, la cual hace que predomine el individualismo. Además, es necesario afianzar los nexos académico - productivos con el Estado para que se generen más aportes para el departamento y la región.
- La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.

3.2- Bases Teóricas

Caracterización de las ONGs en Venezuela

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) pueden definirse “como organizaciones privadas (no gubernamentales) con fines públicos (sin fines de lucro)” Richer, Ortiz y Chirinos (2000).

De Mayz (2007) las define como Organizaciones de Desarrollo Social (ODS) las cuales están integradas por “entes sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales y fundaciones de desarrollo social y cultural que llevan a cabo actividades de planificación, de ejecución y de operaciones administrativas que le

permitan financiar sus programas” (pág.4). Estas organizaciones se caracterizan por lo siguiente:

- No son empresas lucrativas que generan ganancias para repartir entre accionistas, pero tampoco deben generar pérdidas.
- No es una dependencia del estado que depende de un presupuesto nacional, aunque es prestataria de un servicio de bien público.
- Requiere recursos para cancelar sueldos y salarios, para la consecución de su misión y para sufragar los gastos administrativos propios.
- Aunque el servicio a la comunidad es el objetivo último de una ODS, ello no implica que se vea obligada a atender a toda la población, como lo serán los organismos del estado. Una ODS, generalmente atiende a un grupo específico de la población, a quien se le conoce como beneficiarios directos, dado que atienden a grupos específicos; por lo que el colectivo que se beneficia suele ser menor que el atendido por el servicio público (pág. 4). En este sentido, la ONG en cual se realizó la presente investigación define la meta de los jóvenes a abordar de acuerdo a los planes de recaudación que se definan para cada año.

El Desarrollo Organizacional

El mayor reto de las organizaciones actuales es mantenerse en el tiempo y sobrevivir a la competitividad y a los cambios en el entorno. Es por ello que reviste de mucha importancia que las organizaciones identifiquen sus necesidades y fortalezas, lo que les permitirá desarrollar estrategias de subsistencia a futuro.

Para el logro de la salud organizacional en los desafiantes entornos actuales el Desarrollo Organizacional (DO) como disciplina reviste de vital importancia para gestionar los distintos cambios a los que las organizaciones están expuestas.

Beckhard (1973) reconocido como uno de los pioneros en Desarrollo Organizacional, parte de la premisa de que el DO busca aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas. Su principal preocupación son las relaciones humanas y cómo ellas impactan en el logro de los objetivos organizacionales, entendida la organización como un Sistema.

En su trabajo plantea que las necesidades organizacionales ha ido cambiando y evolucionando desde una preocupación por la productividad como centro hacia una preocupación por las necesidades humanas y sus relaciones. Los cambios históricos que hemos venido experimentando tanto en el conocimiento, tecnología, comunicaciones, economías, etc., han impactado en las estrategias gerenciales, las cuales deben enfocarse hacia la creación de organizaciones flexibles capaces de evolucionar a las cambiantes exigencias del entorno. Este autor define al DO como "un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento" (Beckhard, 1973).

Beckhard realiza un análisis de los componentes que su propia definición plantea:

1. Es un *proceso planificado,* en tanto que tiene una intención, se debe valer de un diagnóstico sistemático y un plan estratégico que movilizará recursos.
2. Se *desarrolla a todo lo ancho de la organización,* porque implica un cambio total de la entidad organizativa.
3. Es *dirigido desde la alta gerencia,* motivado a que el compromiso y apoyo de los niveles gerenciales es fundamental.
4. Su propósito es *aumentar la efectividad y salud de la organización,* concibiendo a una organización sana, como aquella capaz de integrar, ser flexible, promover la comunicación de sus miembros, promover relaciones cooperativas, etc.
5. A través *de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales,* entendiendo que estas intervenciones deben partir de un examen de la situación actual de la organización, sus valores, cultura y demás elementos fundamentales.
6. Haciendo *uso del conocimiento de las ciencias del comportamiento,* tales como las diferentes teorías de motivación, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

Para Beckhard, el DO tiene los siguientes objetivos:

- Desarrollar un Sistema viable y capaz de autorenovarse,
- Hacer óptima la efectividad,
- Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia; entendida la competencia como mecanismo para ganar o imponerse sobre otro departamento.

- Manejo del conflicto, desde un punto de vista constructivo, en contraposición a evitarlos o eludirlos.
- Toma de decisiones sobre la base de las fuentes de información.

Pues bien, para abordar las distintas problemáticas que se producen en las organizaciones se utiliza el Diagnóstico Organizacional, el cual de acuerdo a Meza, B. y Carballeda, G. (2003) es “un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas”. En un diagnóstico organizacional se busca conocer el funcionamiento de la organización a fin de identificar problemas u obstáculos que presenta para el logro de sus objetivos. Para estas autoras, para lograr “tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar” (pág. 2). El conocimiento que se origina de este proceso permite a los diferentes actores organizacionales, por una parte identificar cuáles son esas necesidades de cambio y, por otra, administrar el cambio en forma más eficiente (Raineri y Martínez, 1997). El Diagnóstico Organizacional visto como proceso de medición, permitirá evaluar la estructura, los métodos o las personas que integran a la organización. Estos autores caracterizan el Diagnóstico Organizacional compilando varios enfoques de la literatura contemporánea (Pace y Foules 1995, Denison 1996):

1.- Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva.

2.- Tiene como objetivo describir v/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.

3.- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, etcétera).

4.- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él.

Para Raineri y Martínez, 1997 los estudios de diagnóstico organizacional tienen carácter sistémico por cuanto debe considerar a multiplicidad de elementos y variables que se presentan en la dinámica organizacional y han de enfocarse en dos objetivos principales: mejorar la productividad y mejorar la calidad de vida de los miembros que hacen parte de la organización.

La Cultura Organizacional

Las organizaciones poseen rasgos característicos que las distinguen unas de otras. Dos organizaciones del mismo ramo o sector no serán iguales y esto se debe a la cultura particular presente en cada una de ellas. Para Robbins (2004) "el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa".

Para administrar los cambios y generar bienestar en una organización es importante considerar los elementos que intervienen en su Cultura Organizacional.

La Cultura organizacional según Martín, 2000 es "un conjunto de significados, principios, valores, y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta un identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman."

Para Nelsas y Uzcátegui (1991) es definida como "un sistema de creencias (cómo funcionan las cosas) y de valores compartidos (lo que es importante), que van a interactuar con la gente, las estructuras y los sistemas de control de una organización, para así producir normas de comportamiento (cómo se hacen las cosas en la organización)". A continuación se presentan diversos conceptos de Cultura:

> La cultura organizacional está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros. Es un conjunto de hábitos y creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante (Chiavenato, 1999).

- Jacques (1951): “Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla”.
- Becker, 1982 en Robbins (2004) “Es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras… este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización”.
- Para Añez, 2006 “está constituida por la percepción común de los miembros de una organización con respecto a la misión, visión, valores, estructuras, normas, procedimientos, objetivos, comunicación, imagen, actitudes y creencias, entre otros, como elementos centrales en el sistema de significados compartidos y visualizados a través de sus comportamientos reflejados en el desempeño de sus actividades laborales” (pág. 9).
- Serna, 1997 en Añez 2006 la cultura determina “cómo establecen prioridades y adjudican la importancia a las diferentes tareas empresariales. Asimismo, la cultura influye en la manera cómo los gerentes resuelven las estrategias planteadas, puesto que establecen los lineamientos, directrices y políticas generales de la empresa”.
- Para Harris y Moran, 1991 en Robfer, 2006 la Cultura Organizacional “representa el modo como vive un grupo o sistema organizacional, transmitido generacionalmente de manera consciente o inconsciente; constituido por ideas, hábitos, actitudes, costumbres y tradiciones aceptadas colectivamente” (pág. 18).
- Por su parte Schein (2000) comenta que la cultura organizacional se desarrolla a través del tiempo, cuando los miembros de la organización aprenden a enfrentarse exitosamente con problemas de adaptación externa e integración interna. La cultura se convierte entonces en el lenguaje y el antecedente histórico común de quienes laboran en la empresa, también posee un sentido colectivo. Así que la cultura se desarrolla a partir de lo que ha sido exitoso en la organización” (De la Garza, Hernández Sampieri y Fernández Collado, 2005) citado en Robfer 2006.

La cultura organizacional entendida como la forma de hacer las cosas, impacta en la conducta del empleado, en la forma de percibir su entorno organizativo, en los resultados de su desempeño y por lo tanto en su satisfacción y motivación laboral.

Chiavenato (2009) establece que conocer la cultura organizacional implica conocer a profundidad los distintos niveles que la componen ya que va más allá de los elementos superficiales que se puedan percibir a simple vista tales como políticas y normas, estructura, los insumos para realizar el trabajo, etc. Conocer la cultura de una organización significa conocer "las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura" de los miembros que hacen parte de esa organización. Este autor plantea que la cultura organizacional se caracteriza por los siguientes elementos:

1. *Regularidad de los comportamientos observados*. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas*. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional.* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (pág. 126).

Tipos de Culturas en las organizaciones

De acuerdo a Chiavenato, 2009 existen organizaciones que se caracterizan por mantener de forma conservadora sus costumbres, estilos gerenciales, filosofías de trabajo, etc. a pesar de las transformaciones del entorno, mientras que existen otras que suelen ser más flexibles y adaptables a su entorno.

En cuanto a qué elementos caracterizan a las organizaciones exitosas, tenemos a Fitz-Enz, 1997 en Chiavenato 2009, quien identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:

1. Fijación de un valor equilibrado. Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial. Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural. Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. Comunicación masiva de doble vía. Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. Asociación con los grupos de interés. Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.
6. Colaboración funcional. Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
7. Innovación y riesgo. Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
8. Nunca están satisfechas. Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

La Motivación Laboral

La motivación entendida como el "estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta" (Sáenz Z. 2013). Ambos elementos han sido ampliamente estudiados en el campo organizacional, ya que a ellos se les atribuye en gran medida el éxito de las organizaciones y su capacidad para adaptarse al desafiante entorno moderno.

La motivación reviste de mucha importancia en el mundo organizacional ya que "varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas" (Chiavenato, 2009 pág. 236).

Este autor establece que en la actualidad la motivación constituye un desafío para las organizaciones, los esfuerzos en hacer que las personas que forman parte de la organización "se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los

objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo". Para ello es preciso que la Alta Gerencia "conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas". (Chiavenato, 2009).

"Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro" (Chiavenato, 2009).

Para Chiavenato, 2009 existe tres dimensiones que se involucran en el proceso de motivación clásico, a saber: "las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación".

Entonces el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés".
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Aportes de las Teorías Motivacionales

Robbins, 2009 presenta un análisis sobre los aportes de las principales teorías motivacionales que existen en la actualidad, agrupándolas de la siguiente manera:

- *Teoría de las necesidades:* Teoría de la jerarquía de Maslow, la de los dos factores, la de ERC y la de McClelland. La más sólida es quizá la última, particularmente en lo que atañe a la relación entre logros y productividad; las otras tres aportan en la predicción y explicación de la satisfacción laboral.

- *Teoría de la fijación de metas:* En General no se discute que las metas claras y difíciles aumentan la productividad de los empleados. Este hecho lleva a concluir que la teoría de la fijación de metas ofrece una de las explicaciones más convincentes de esta variable dependiente. Sin embargo, la teoría no aborda el ausentismo, rotación ni satisfacción.
- *Teoría del reforzamiento:* Esta teoría tiene una marca impresionante de factores de predicción, como cantidad y calidad de trabajo, constancia del esfuerzo, ausentismo, retardos y tasas de accidentes. No arroja muchas luces a la satisfacción de los empleados.
- *Teoría de la equidad:* La teoría de la equidad es más sólida cuando pronostica el ausentismo y la rotación e imprecisa cuando predice diferencias en la productividad de los empleados.
- *Teoría de las expectativas:* Esta teoría se centra en las variables del desempeño. Ofrece una explicación relativamente convincente de la productividad de los empleados, ausentismo y rotación. La teoría de las expectativas no da ofrece una muy buena explicación de las formas de comportamiento en niveles jerárquicos bajos, ya que estos puestos de trabajo no tienen mucha libertad en la toma de decisiones.

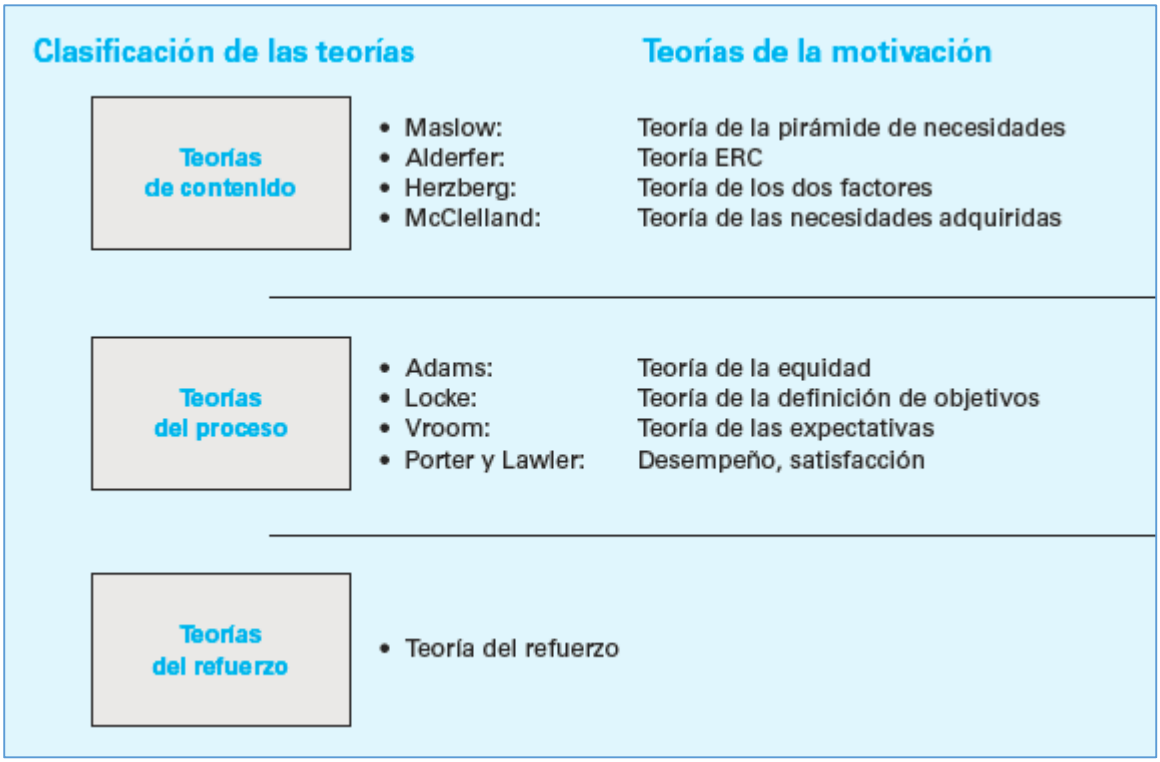


Figura #3. Fuente: Clasificación de las teorías de la motivación (Chiavenato, 2009).

La Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida como “la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador” (Sáenz Z. 2013)

Locke 1976, citado en la Revista Acta de investigación Psicológica, 2015, define a la satisfacción laboral como un “estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". La satisfacción laboral por tanto, constituye un elemento clave para el éxito en las complejas organizaciones de hoy en día puesto que tiene un impacto importante en la conducta de los empleados. Al realizar un diagnóstico organizacional es importante contar con un modelo de referencia que le permita al sistema cliente conocer las variables más significativas que impactan en la satisfacción laboral y en el cómo se hacen las cosas dentro de la organización.

Para Chiavenato, 2009 la satisfacción laboral implica la realización personal en varias actividades y recompensas. El término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es por tanto, una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño”. Este autor concluye que “A pesar

de que la motivación y la satisfacción son conceptos relacionados, no son sinónimos. La motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos. La satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación". (Pág. 240.)

Para Toro, 2002 en Robfer, 2006 "la satisfacción en el trabajo es "producto" de un proceso cognitivo que consiste en comparar lo que se desea y lo que se logra. Este producto es una reacción afectiva, que puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción)"

Por su parte James y Jones, 1974 en Robfer, 2006 la satisfacción laboral "se refiere a las evaluaciones o ponderaciones del personal respecto a las percepciones de su ambiente de trabajo." González, 2015 establece que "La satisfacción laboral es la capacidad de sentirse bien con lo que se está haciendo a nivel laboral, ya sea porque se conoce la cultura corporativa, hay buenas relaciones laborales, el ambiente de trabajo es dinámico y caracterizado por las sanas interacciones entre sus miembros, y además, se cuenta con los recursos necesarios para funcionar".

La satisfacción laboral es impactada por las motivaciones de cada miembro de la organización, sus valores y de la cultura que predomine en la organización vista como un sistema. Desde este punto de vista, Robbins, 2009 indica que el desempeño y la satisfacción de un empleado serán mayores si sus valores encajan bien con los de la organización. Es importante que la Alta dirección conozca en primer lugar los valores y motivaciones de los miembros de la entidad de trabajo a fin de garantizar que estén acordes y alineados a la cultura organizacional, esto impactará en la satisfacción de los mismos y su disposición en continuar siendo parte de la organización a futuro.

La Cultura y su relación con la motivación laboral

Robbins, 2004 plantea que las Teorías de la motivación están vinculadas a la cultura del País en el cual se desarrolla el ambiente de trabajo y de igual forma en la cultura organizacional.

Para ejemplificar su visión establece que las necesidades sociales de Maslow estarían en la cumbre de la jerarquía en Holanda, mientras que la autorrealización estaría en primer lugar en la cultura de Estados Unidos. Las teorías de la motivación más modernas se desarrollaron en los Estados Unidos y tratan sobre los

estadounidenses (N.J. Adler, 2002 en Robbins, 2004). La jerarquía de necesidades de Maslow afirma que las personas parten del plano fisiológico y ascienden gradualmente en este orden: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. Esta jerarquía, si alguna aplicación tiene, corresponde a la cultura estadounidense. En países como Japón, Grecia o México, donde las características de evasión de la incertidumbre están arraigadas, las necesidades de seguridad estarían en la cima de la jerarquía. Por su parte, los países con una calificación elevada en las características de calidad de vida (Dinamarca, Suecia, Noruega, Holanda y Finlandia) pondrían en el vértice las necesidades sociales (Hofstede, 1980 en Robbins, 2004). Por ejemplo, pronosticaríamos que el trabajo en grupo motivaría más a los empleados de países cuya cultura tiene una calificación elevada en el criterio de calidad. Otro concepto de motivación que se asocia con la cultura estadounidense en la necesidad de logro. Sin embargo hay elementos motivacionales que indistintamente de la cultura de cada País pueden ser constantes, por ejemplo el deseo de tener un trabajo interesante, oportunidades de crecimiento y desarrollo, un ambiente de confianza entre los miembros de la organización por mencionar algunos más destacados.

La Cultura y su relación con la satisfacción laboral

Para comprender la satisfacción en el trabajo es importante analizar y conocer las condiciones en las que éste se realiza y el modo de hacer las cosas en la organización, el producto de la interacción de los individuos viene dado por la cultura.

Tinoco Gómez *et al,* 2014, citando los trabajos de Flynn (2001) y Kusluva (2003), afirman que la cultura organizacional actúa como un sistema de control social y puede influir en las actitudes y el comportamiento de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa. La cultura organizacional ha demostrado tener influencia directa en la satisfacción del personal y el compromiso en la organización en el sentido del ambiente de trabajo y las características de la actividades a realizar, la relación entre pares y los Supervisores, la condiciones de trabajo (infraestructura cómoda, acorde con las funciones) recursos para realizar el trabajo de forma eficiente, los reconocimientos individuales y grupales, entre otros. La cultura es transmitida de generación en generación y marca las pautas en las que se

realiza el trabajo en determinada organización. Un nuevo miembro debe adoptar la cultura y con el tiempo se sentirá satisfecho o insatisfecho dependiendo de las pautas culturales que el grupo tradicionalmente mantenga en la entidad de trabajo.

El Modelo de Cameron y Quinn (1999) para medir la Cultura Organizacional

El modelo teórico de referencia seleccionado para el abordaje de la investigación surge de las investigaciones de Cameron y Quinn (1999) quienes durante los años 80, buscaban identificar cuáles son las características que describen a las organizaciones efectivas y cómo éstas responden a los medios externos turbulentos. Este modelo fue seleccionado debido, a que posee variedad de evidencia empírica en el ámbito organizacional e integra diversidad de enfoques y variables, lo que permite ofrecer un diagnóstico más completo e integral, sobre el funcionamiento de cualquier tipo de organización desde el punto de vista de las variables satisfacción laboral y la motivación.

Cameron y Quinn (1999) luego de varias investigaciones denominaron a su Modelo: Sistema de Valores en Competencia, el cual, está conformado por cuatro (4) cuadrantes, a saber:

- **Cuadrante Relaciones Humanas**; orientado hacia el logro del compromiso humano, el equipo, la cohesión, la moral, el aumento de valor del recurso o talento humano.
- **Cuadrante de Procesos Internos**; su enfoque está orientado hacia la consolidación, manejo de la información, control, continuidad de la organización.
- **Cuadrante de Sistema Abierto**; orientado hacia la expansión, flexibilidad, adaptación de la organización.
- **Cuadrante de Metas Racionales**; orientado hacia la maximización del rendimiento, productividad, resultados, planificación.

El Cuadrante de Relaciones Humanas y el de Procesos Internos corresponden al foco interno y buscan mantener el sistema socio-técnico de la organización, mientras que los Cuadrantes de Sistema Abierto y Metas Racionales, corresponden a un

enfoque externo y buscan una posición competitiva de todo el sistema organizacional. Cada arreglo teórico por lo tanto posee su lado opuesto: foco externo versus foco interno. Por, otra parte plantean seis elementos que pueden ser utilizados con la intención de ayudar a las personas a reconocer los valores culturales y diversos elementos del clima organizacional de su organización, estos elementos son:

1. Las características dominantes en la empresa.
2. El estilo de liderazgo y el enfoque que impregna el sistema cliente.
3. La gestión de los empleados o el estilo que caracteriza su trato en el seno de la institución.
4. El vínculo organizacional o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
5. El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la entidad.
6. El criterio de éxito, que hace referencia a cómo se define el triunfo en la organización.

Con la aplicación de éste modelo, es posible conocer de acuerdo a la perspectiva de los empleados hacia qué tipo de organización se está orientando la Asociación. Las organizaciones que buscan responder proactivamente a su entorno y adaptarse a él, (modelo de sistema abierto), deben tener un control de su información y de los procesos (modelo de procesos internos), contar con metas e indicadores de productividad definidos (modelo de metas racionales) y promulgar las buenas relaciones humanas internas, tales como la cohesión y la moral (modelo de relaciones humanas).

Aplicar éste enfoque, le permitirá a la organización contar con insumos que les permitirán comparar la realidad actual en sus elementos internos y externos, junto con lo que desea a futuro considerando su misión, visión, valores y políticas y por ende encaminar esfuerzos para reorientar, en caso de ser necesario la forma en la que se desempeña actualmente. Es de suma importancia involucrar a todos los miembros de la organización: directivos, gerentes y empleados, con el objeto de obtener de ellos las

distintas perspectivas del modelo, sólo así, se observará el estilo conductual y desempeño de cada uno de los colaboradores de la organización en la actualidad.

A continuación, se ilustra el modelo de referencia:

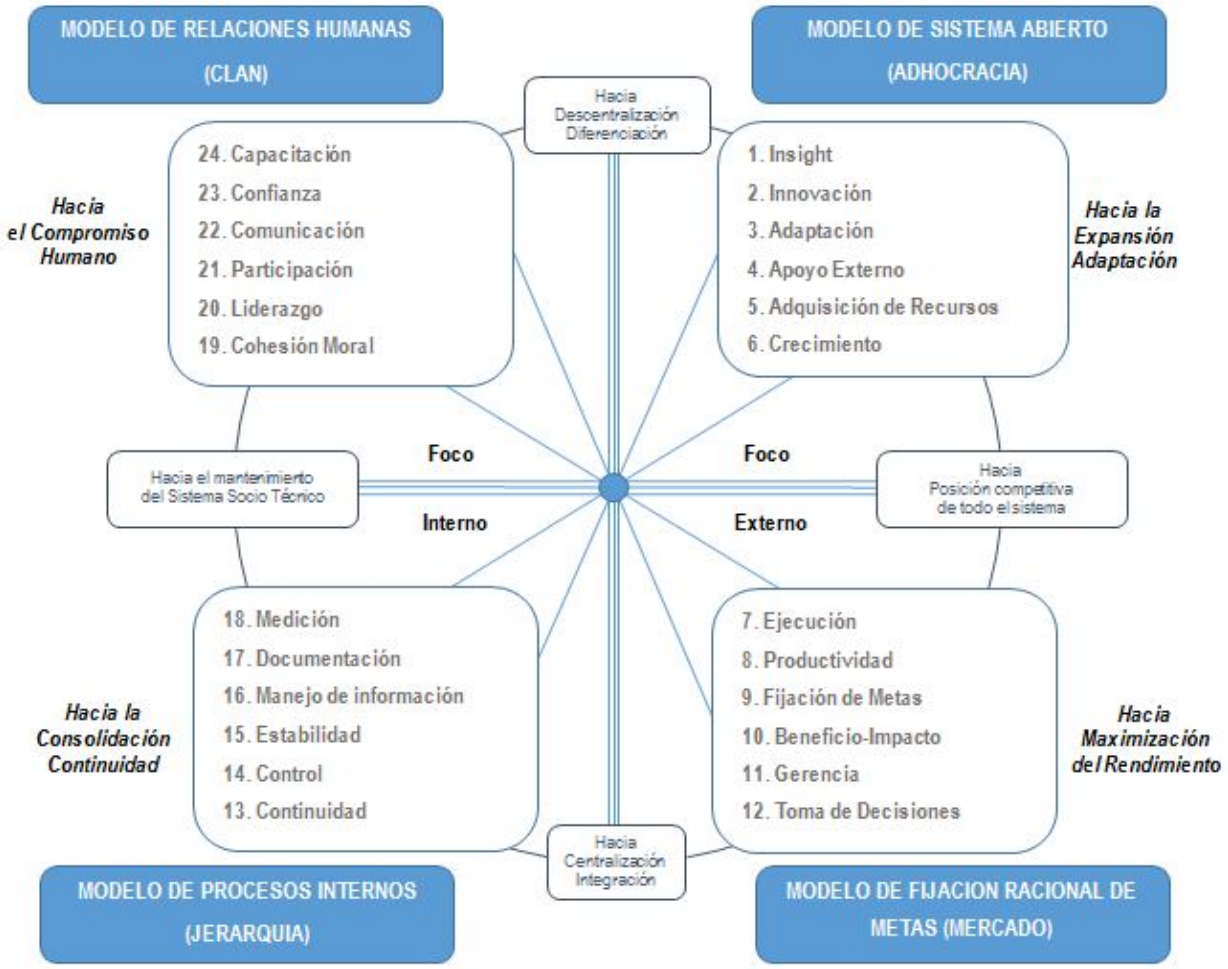


Figura #4. Fuente: Modelo Cameron y Quinn (Sistema de Valores en Competencia, 1999).

Las variables de este modelo fueron utilizadas para construir el cuestionario con una escala tipo Likert, el cual fue aplicado a los empleados y directivos de la organización objeto de estudio y cuyo objetivo estuvo dirigido en recolectar toda la información necesaria que le permitirá a la organización conocer la percepción de sus empleados con relación a su entorno externo e interno.

Patterson et al., 2005 en Robfer 2006 indica que el modelo de Cameron y Quinn busca reunir en un mismo marco conceptual los principales enfoques organizacionales de los últimos 100 años, por lo que se pueden evidenciar las filosofías de las distintas visiones o escuelas de pensamiento en administración:

1) El enfoque de las relaciones humanas (centrado internamente y flexible en relación al ambiente) refleja la tradición proveniente de las escuelas socio-técnica (Emery y Trist, 1965) y de relaciones humanas (McGregor, 1960). Enfatiza el “sentirse bien”, el crecimiento y el compromiso de los miembros de una organización.

2) El enfoque del proceso interno (centrado internamente y con una noción de control rígido dentro de la organización) representa el “taylorismo” con formalización y control interno del sistema con el fin de utilizar eficientemente los recursos.

3) El enfoque de sistemas abiertos (centrado externamente y flexible en relación con el ambiente) enfatiza la interacción y adaptación de la organización dentro de su medio, con los administradores buscando recursos e innovando en respuesta a las demandas del entorno o mercado (Patterson et al., 2005).

4) El enfoque racional de metas, el cual refleja un modelo económico de control orientado externamente, donde como se señaló previamente, el énfasis es en la productividad y el logro de propósitos (Hall, 1991).

A continuación, se indican los cuadrantes (Dimensiones) y las respectivas Sub-dimensiones a medir definidas por Cameron y Quinn (1999) en su Sistema de Valores en Competencia:

Dimensiones	Sub-dimensiones
I. Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan): Se caracteriza por la presencia de metas y valores compartidos, cohesión, compromiso con la participación, individualidad y las personas comparten mucho de sí mismas. La organización es sostenida por la unión, la lealtad y tradición, existe un gran compromiso, se enfatizan los beneficios a largo plazo del desarrollo del recurso humano.	**1. Capacitación:** Proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para el desempeño actual y futuro, que permiten el logro de los objetivos organizacionales.
	2. Confianza: Es la seguridad que comparten entre sí los empleados dentro de la organización tanto entre pares como entre Supervisores, bajo un ambiente de cordialidad/ compañerismo.
	3. Comunicación: Es la capacidad de emitir señales con la intención de transmitir un mensaje a través de canales organizacionales formales.
	4. Participación: Es la acción y efecto de involucrarse en la toma de decisiones de la organización. Bien sea en la fijación de objetivos o métodos de trabajo.
	5. Liderazgo: Es la capacidad de influir sobre los empleados para el logro de objetivos organizacionales. La influencia abarca la intención de guiarlos y educarlos en el logro eficiente de los objetivos.
	6. Cohesión Moral: Es la afinidad entre miembros del grupo de trabajo. Grado de unión entre cada uno de los miembros bajo un ambiente cordial y de confianza.
II. Cuadrante de Sistema Abierto (Adhocracia): Refleja una dinámica emprendedora y creativa en el lugar de trabajo. Las personas se esfuerzan y toman riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y tomadores de riesgo. La organización fomenta la iniciativa y la libertad individual; se enfoca en el posicionamiento externo con un alto grado de flexibilidad e innovación.	**1. Insight:** Es la capacidad del empleado para aportar ideas creativas que redunden en la mejora de los procesos organizacionales.
	2. Innovación: Proceso mediante el cual los colaboradores aportan una iniciativa, idea, concepto o conocimiento nuevo para el mejoramiento de los procesos y servicios de la organización.
	3. Adaptación: Es la capacidad de la organización para amoldarse de forma exitosa a las demandas, condiciones y entornos cambiantes para poder facilitar el trabajo de sus miembros.
	4. Apoyo Externo: Es la capacidad de la organización de solicitar soporte de entes externos para dar solución a las situaciones internas de forma exitosa.
	5. Adquisición de Recursos: Es el interés de la organización por suministrar a sus colaboradores en el tiempo requerido, los recursos, insumos o materiales necesarios para realizar sus actividades.
	6. Crecimiento: Es el interés de la organización por expandir su misión y visión para lograr su desarrollo.

Dimensiones	Sub-dimensiones
III. Cuadrante de Fijación racional de metas (Mercado): Se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí misma, se orienta hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos". Las personas son competitivas y orientadas hacia el objetivo. Los sujetos están motivados por la importancia de las tareas que se llevan a cabo.	**1. Ejecución:** Es el desempeño de acciones organizacionales que permitan el cumplimiento de los planes estratégicos y el alcance de las metas establecidas.
	2. Productividad: Es la relación entre el desempeño de los objetivos de la organización y lo medios para realizarlo. Necesidad de conocer y medir a través de un valor la producción o resultados de la organización.
	3. Clarificación de metas: Es el conocimiento claro por parte de los colaboradores de los objetivos hacia donde deben dirigirse sus esfuerzos. Con este criterio se busca medir el nivel de claridad en la definición de acciones y objetivos concretos.
	4. Beneficio-Impacto: Es la capacidad de la organización para identificar la repercusión de sus acciones y los beneficios asociados a ellas a través del análisis de su impacto en los clientes externos.
	5. Gerencia: Es el conjunto de empleados de alta dirección quienes son responsables por de dirigir y gestionar los asuntos de la organización.
	6. Toma de Decisiones: Es la resolución o determinación que se toma respecto a los asuntos de la organización. La toma de decisiones implica la evaluación de varias alternativas.
IV. Cuadrante de procesos internos (Jerarquía): Está fundamentado en los supuestos de estabilidad y control, en el cumplimiento de las normas organizacionales por cuanto los roles están establecidos a través de normas y regulaciones. Los líderes son buenos coordinadores y organizadores, efectivamente cuidadosos. Se enfatiza el alto control y el enfoque interno.	**1. Medición:** Es el uso de indicadores cuantificables y observables de las conductas de los miembros de la organización con la intención de obtener información sobre su desempeño.
	2. Documentación: Son los registros por escrito de las tareas, procedimientos y objetivos que rigen el funcionamiento de la organización.
	3. Manejo de información: Es el uso de los datos o referencias para realizar el trabajo de manera eficiente dentro de la estructura organizacional.
	4. Estabilidad: Es la capacidad de la organización de mantener sus procesos constantes, haciendo énfasis en el control y consolidación/equilibrio de los mismos para el logro de los objetivos.
	5. Control: Es la capacidad de la organización por regular sus procesos, manteniéndolos dentro de los parámetros establecidos en las políticas o procedimientos.
	6. Continuidad: Es la capacidad de la organización por establecer sus procesos de manera rigurosa, controlada; asegurando su permanencia en el tiempo.

Tabla #1: Sistema de Valores en Competencia: Dimensiones y Sub-dimensiones.

CAPÍTULO IV

4.1.- Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación es Investigación Aplicada. Para Lozada (2014) “La investigación aplicada tiene por objetivo la generación de conocimiento con aplicación directa y a mediano plazo en la sociedad o en el sector productivo. Este tipo de estudios presenta un gran valor agregado por la utilización del conocimiento que proviene de la investigación básica”. La investigación aplicada busca responder a preguntas específicas.

Este autor establece que en este proceso de investigación se pueden distinguir tres etapas fundamentales:

- El proceso investigativo inicial, que corresponde a la búsqueda de aplicaciones y la adaptación de las teorías o resultados de las ciencias básicas; en este caso el diagnóstico de un problema presentado por el sistema cliente con la intención de generar recomendaciones para su solución.
- La inclusión en el proceso de las necesidades sociales o industriales, que permite inventar conceptos de aplicación de la teoría. Estos conceptos deben tomar en cuenta las características del usuario final de la tecnología para asegurar la aceptabilidad y la usabilidad del concepto.
- Finalmente, el proceso investigativo de maduración y transferencia de la tecnología permite la creación de prototipos que materializan el concepto y que se pueden transferir a la industria para que se transformen en productos. Los productos generados para el sistema cliente permitieron analizar su realidad particular y producir conocimientos sobre cómo la teoría puede responder en identificar el dolor de la organización estudiada.

De acuerdo al Diseño de la investigación, tenemos que el presente estudio se realizará de tipo Transeccional o Transversal. Para Hernández, Fernández y Baptista (2003) “Los diseños de investigación transeccional 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”.

De acuerdo a la función que cumplirá la investigación, tenemos que se pretende abordar una investigación de tipo descriptiva, ya que de acuerdo a Dankhe (1986), citado en (Hernández, Fernández y Baptista, 2003.) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades a o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.” Por su parte Fidias, A. (2012) define la investigación descriptiva como “la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Este tipo de investigación permitirá conocer el estado actual de la satisfacción laboral y la motivación de los empleados de la organización.

4.2.- Técnicas e Instrumentos

En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- A*nálisis documental*. Para Rojas (2006) citado en Ruiz (2014) “La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos” Este método consiste en recolectar toda aquella información que la organización disponga por escrito a fin de recabar los insumos para la descripción del estado actual de la organización y el diseño de los instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación.
- *La Encuesta.* De acuerdo a Angura y Arnau (1995), citado en Chaparro (2006) “la metodología de encuesta se basa fundamentalmente en recoger información mediante la aplicación de un cuestionario para conocer los sentimientos, las motivaciones, los planes, etc., de unos individuos”. Con el cuestionario se buscó recabar información cuantitativa sobre la percepción de los miembros de la organización en lo referente a la motivación y satisfacción laboral.
- *La entrevista.* Para Sabino (1992), citado en Ruiz (2014) “la entrevista, desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. La entrevista puede ser estructurada, abierta o semiestructurada. Corbetta (2007) la define como “una conversación: a) provocada por el entrevistador, b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación, c) en un número considerable, d) que tiene una finalidad de tipo

cognitivo, e) guiada por el entrevistador, y f) con un esquema de preguntas flexibles no estandarizado."

Para la presente investigación se aplicó una entrevista semiestructurada a miembros del Comité Directivo los cuales fueron seleccionados con una muestra de 5 miembros. Estas entrevistas semiestructuradas incluyeron variables medidas en el cuestionario y preguntas abiertas con la intención de recopilar mayor información que permitió conocer el estado actual de la motivación y la satisfacción laboral.

- *El Focus Group.* Mústieles (1993) define esta técnica como un "método de discusión útil para proporcionar y difundir información y conocimiento, y al mismo tiempo, motivar al grupo a actuar y a cristalizar el propio pensamiento. Una vez logrado esto, esta técnica ayuda a la formación de la opinión y al consenso del grupo". La puesta en marcha de ésta técnica, permitió obtener mayor información sobre las variables evaluadas en el cuestionario, así como evaluar el estado de la satisfacción y motivación laboral, la relación de los empleados entre sí, la relación con su Supervisor Directo, sus estados emocionales ante la satisfacción en la organización, motivaciones personales/organizaciones y demás información que permitió a la investigación contar con un análisis más integral y completo de las variables que intervienen en las dimensiones evaluadas.

A continuación se indica una tabla resumen sobre las Técnicas e Instrumentos a utilizados:

Objetivos de la investigación	Técnica	Instrumento
-Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	Encuesta	Cuestionario
	Entrevista	Guión de entrevista
	Focus Group	Instrumento Diagnóstico
-Determinar las relaciones entre las dimensiones de motivación y satisfacción laboral de los empleados.	Análisis de Contenido	Codificación y análisis de datos/documentos escritos
	Focus Group	Instrumento Diagnóstico

Tabla #2: Técnicas e Instrumentos utilizados en la Investigación

4.3.- Población y Muestra

La organización investigada contempla una estructura de empleados pequeña (20 empleados en total, conformada por 7 Gerentes y 13 empleados del área administrativa). Para abordar el diagnóstico se realizó un muestreo intencional obteniendo la información de la totalidad de sus empleados (13 personal administrativo y 5 Gerentes), así como una muestra de 5 miembros del Comité Directivo, con ello se abordaron con la Encuesta a 18 personas, 6 personas en la entrevista y 20 personas participaron en el Focus Group. **"**El muestreo intencional constituye una estrategia no probabilística válida para la recolección de datos, en especial para muestras pequeñas y muy específicas" (Alaminos y Castejón Costa, 2006).

En función de la estructura organizativa de la Asociación, se involucró al siguiente personal:

Técnica de recolección de información	Población Total Junta Directiva	Muestra Junta Directiva	Población Total Personal Gerencial	Muestra Personal Gerencial	Población Total Personal Staff	Muestra Personal Staff
Encuesta	30	5	7	1	13	12
Entrevista semiestructurada	30	5	7	1	13	-
Focus Group	30	-	7	7	13	13

Tabla #3 Relación entre Población y Muestra

4.4 Validación del Instrumento

El Cuestionario en conjunto con la operacionalización de variables fue suministrado a cuatro (4) expertos a fin de que proporcionaran la validez del mismo. Los expertos sugirieron recomendaciones las cuales fueron tomadas en cuenta para el diseño del cuestionario antes de su aplicación a los miembros de la organización objeto de estudio.

4.5. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan)**	**Capacitación:** Proceso que tiene por objeto el desarrollo y mejoramiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos para el desempeño actual y futuro, que permiten el logro de los objetivos organizacionales	La organización se ocupa oportunamente de las necesidades de sus trabajadores en cuanto a su crecimiento profesional.	En la organización se implementan oportunamente planes para el desarrollo profesional, capacitación/actualización de sus miembros.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Confianza: Es la seguridad que comparen entre sí lo empleados dentro de la organización, tanto entre pares como entre Supervisores, bajo un ambiente de cordialidad/compañerismo.	La organización promueve relaciones armoniosas, fidelidad, compromiso e identificación de los miembros entre ellos y con la organización.	En la organización se promueven actividades para generar un ambiente de confianza/ cordialidad entre sus miembros.		
			Comunicación: Es la capacidad de emitir señales con la intención de transmitir un mensaje a través de canales organizacionales formales.	La organización transmite los mensajes de manera formal. Los mensajes se enmarcan en la promoción del trabajo en equipo, el consenso y la participación.	Los mensajes formales que transmite la organización están dirigidos a fomentar el trabajo en equipo, el consenso de todos sus miembros.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).		**Participación:** Es la acción y efecto de involucrarse en la toma de decisiones de la organización. Bien sea en la fijación de objetivos o métodos de trabajo.	La organización demuestra apertura para tomar en cuenta la colaboración de los empleados en la fijación de objetivos o métodos de trabajo.	Considera que su opinión es tomada en cuenta para la mejora de los métodos o procesos de trabajo en su departamento.		

Tabla #4 Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan)**	**Liderazgo:** Es la capacidad de influir sobre los empleados para el logro de objetivos organizacionales. La influencia abarca la intención de guiarlos y educarlos en el logro eficiente de los objetivos.	Los Líderes se relacionan con sus empleados con la intención de guiarlos y educarlos para el cumplimiento eficiente de sus objetivos.	El liderazgo de la organización es usado como un instrumento para facilitar, guiar/enseñar a sus miembros.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Cohesión Moral: Es la afinidad entre miembros del grupo de trabajo. Grado de unión entre cada uno de los miembros bajo un ambiente cordial y de confianza.	Se percibe unión entre cada uno de los miembros bajo un ambiente cordial y de confianza.	La organización es un lugar de trabajo muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía del resto de los miembros.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Sistema Abierto (Adhocracia)**	**Insight:** Es la capacidad del empleado para aportar ideas creativas que redunden en la mejora de los procesos organizacionales.	La organización promueve las condiciones necesarias para que los empleados aporten ideas en la mejora de los procesos de trabajo.	La organización facilita espacios para la generación de ideas con la intención de mejorar los procesos organizacionales.		
			Innovación: Proceso mediante el cual los colaboradores aportan una iniciativa, idea, concepto o conocimiento nuevo para el mejoramiento de los procesos y servicios de la organización.	Grado en el que la organización da importancia al impacto de los cambios dentro de la organización, promoviendo formas novedosas de realizar el trabajo.	La organización introduce/implementa acciones para innovar los procesos de trabajo promoviendo que sus colaboradores tomen riesgos.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Sistema Abierto (Adhocracia)**	**Adaptación:** Es la capacidad de la organización para amoldarse de forma exitosa a las demandas, condiciones y entornos cambiantes para poder facilitar el trabajo de sus miembros.	La organización desarrolla e implementa estrategias para cumplir con las exigencias del entorno.	La organización implementa acciones para adaptarse exitosamente a su entorno.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Apoyo Externo: Es la capacidad de la organización de solicitar soporte de entes externos para dar solución a las situaciones internas de forma exitosa.	La organización utiliza entes externos para dar solución a las situaciones dentro de la Asociación de forma exitosa.	La organización busca asesorías externas para brindar apoyo en las diferentes áreas o en los diferentes departamentos.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).		**Adquisición de Recursos:** Es el interés de la organización por suministrar a sus colaboradores en el tiempo requerido, los recursos, insumos o materiales necesarios para realizar sus actividades.	La organización adquiere oportunamente los insumos, recursos o materiales que permitan la óptima ejecución de las tareas.	La organización suministra de forma oportuna los recursos, insumos o materiales necesarios para realizar de forma exitosa tu trabajo.		
			Crecimiento: Es el interés de la organización por expandir su misión y visión para lograr su desarrollo.	Grado en el que la organización se preocupa por mejorar los procesos con el objetivo de aumentar su influencia en el entorno.	La organización busca implementar nuevos servicios o mejorar los ya existentes.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Fijación racional de metas (Mercado)**	**Ejecución:** Es el desempeño de acciones organizacionales que permitan el cumplimiento de los planes estratégicos y el alcance de las metas establecidas	Grado en el que la organización lleva a cabo las acciones pertinentes para el cumplimiento de los planes estratégicos y el alcance de las metas establecidas.	La organización se preocupa por hacer seguimiento al logro de las tareas planificadas para el cumplimiento de los objetivos.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Productividad: Es la relación entre el desempeño de los objetivos de la organización y lo medios para realizarlo. Necesidad de conocer y medir a través de un valor la producción o resultados de la organización.	La organización mide el desempeño de los colaboradores con la intención de obtener resultados eficaces y eficientes. Se conocen a través de estrategias de medición los resultados de la organización.	La organización está muy orientada a resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
			Clarificación de metas: Es el conocimiento claro por parte de los empleados de los objetivos hacia donde deben dirigirse sus esfuerzos. Con este criterio se busca medir el nivel de claridad en la definición de acciones y objetivos concretos.	Grado en el que la organización comunica claramente las metas a todos los niveles de la estructura.	Los colaboradores conocen claramente sus objetivos/ metas de desempeño. Los objetivos / metas están definidos en acciones concretas.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).		**Beneficio-Impacto**: Es la capacidad de la organización para identificar la repercusión de sus acciones y los beneficios asociados a ellas a través del análisis de su impacto en los clientes externos.	La organización posee mecanismos para evaluar el impacto en sus clientes.	La organización implementa acciones para identificar el impacto que tiene en su cliente externo.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Fijación racional de metas (Mercado)**	**Gerencia:** Es el conjunto de empleados de alta dirección quienes son responsables de dirigir y gestionar los asuntos de la organización.	Los directivos de la organización se preocupan por conducir y orientar los esfuerzos de sus colaboradores hacia el logro de resultados concretos. El logro de los resultados establecidos es prioritario dentro de la gestión.	El liderazgo en la organización es usado para asegurar el logro de los resultados.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Toma de Decisiones: Es la resolución o determinación que se toma respecto a los asuntos de la organización. La toma de decisiones implica la evaluación de varias alternativas.	Grado en el que las alternativas para solucionar los problemas son compartidas con los colaboradores para su solución. Nivel de apertura por parte de la Directiva para involucrar a los miembros de la organización en la formulación de alternativas.	La organización fomenta la participación activa de sus colaboradores en la toma de decisiones.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de procesos internos (Jerarquía)**	**Medición:** Es el uso de indicadores cuantificables y observables de las conductas de los miembros de la organización con la intención de obtener información sobre su desempeño.	La organización utiliza indicadores para medir el desempeño de sus empleados.	La organización utiliza indicadores bien definidos para medir los resultados de su desempeño.		
			Documentación: Son los registros por escrito de las tareas, procedimientos y objetivos que rigen el funcionamiento de la organización.	La organización mantiene registros por escrito de las tareas, procedimientos y objetivos de la Asociación.	En la organización los procedimientos, funciones y políticas de trabajo se encuentran documentados.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-Dimensión	Indicador	Reactivos	Técnica	Instrumento
a) Identificar el estado actual en las Dimensiones de motivación y satisfacción en los trabajadores de la organización, tanto en sus factores externos como internos.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de procesos internos (Jerarquía)**	**Manejo de información:** Es el uso de los datos o referencias para realizar el trabajo de manera eficiente dentro de la estructura organizacional.	La organización comunica la información a todos los niveles de la estructura con la intención de que se logre el éxito en el cumplimiento de las tareas.	La organización cuenta con mecanismos para comunicar los procedimientos/políticas de trabajo que permitan que sus miembros conozcan y cumplan con éxito sus funciones.	Encuesta Entrevista Focus Group	Cuestionario Guión de entrevista Instrumento Diagnóstico
			Estabilidad: Es la capacidad de la organización de mantener sus procesos constantes, haciendo énfasis en el control y consolidación/equilibrio de los mismos para el logro de los objetivos.	La organización mantiene sus procesos estables, incentivando el cumplimiento eficiente de las políticas/procedimientos.	La organización enfatiza la permanencia y estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).		**Control:** Es la capacidad de la organización por regular sus procesos, manteniéndolos dentro de los parámetros establecidos en las políticas o procedimientos.	La organización implementa mecanismos para mantener el desempeño de sus miembros dentro de los parámetros establecidos en las políticas o procedimientos.	Para la organización es de gran importancia el cumplimiento de las normas y políticas. Sus líderes se preocupan por garantizar su cumplimiento.		
			Continuidad: Es la capacidad de la organización por establecer sus procesos de manera rigurosa, controlada; asegurando su permanencia en el tiempo.	La organización establece normas/ procedimientos estables, con el fin de mantenerse en el tiempo.	Las políticas en la organización son estables y se mantienen en el tiempo.		

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Sub-dimensiones	Técnica	Instrumento
b) Determinar las relaciones entre las dimensiones de motivación y satisfacción laboral de los empleados.	**Satisfacción Laboral:** Es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan**	-Capacitación -Confianza -Comunicación -Participación -Liderazgo -Cohesión Moral	Análisis de Contenido Focus Group	Codificación y análisis de datos/documentos escritos Instrumento Diagnóstico
		Cuadrante de Sistema Abierto (Adhocracia)	-Insight -Innovación -Adaptación -Apoyo Externo -Adquisición de Recursos -Crecimiento		
	Motivación: Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. (Sáenz Z. 2013).	**Cuadrante de Fijación racional de metas (Mercado)**	-Ejecución -Productividad -Clarificación de Metas -Beneficio-Impacto -Gerencia -Toma de Decisiones		
		Cuadrante de procesos internos (Jerarquía)	-Medición -Documentación -Manejo de información -Estabilidad -Control -Continuidad		

4.6.- Procedimientos a seguir

Recolección de información documental: Como primer paso se solicitó a la organización objeto de estudio toda la información de tipo documental que se encontraba disponible y que permitió conocer el estado actual de la organización. Tal información permitió a la investigación sustentar las observaciones, análisis de resultados y recomendaciones.

Diseño y aplicación de cuestionario: Se diseñó el cuestionario y fue aplicado a una muestra de cinco (5) miembros del Comité Directivo, los siete (7) Gerentes y doce (12) miembros del personal administrativo. Este instrumento fue enviado de forma on-line a la muestra del Comité Directivo, mientras que el personal administrativo y Gerencial, se les hizo entrega en físico para su posterior llenado.

Diseño y aplicación del guión de entrevista: Este instrumento se aplicó a la muestra del Comité Directivo a fin identificar opiniones y sentimientos positivos o negativos con relación a diversos aspectos, tales como: claridad de las metas individuales y de grupo, percepciones, estilos comportamentales y demás data cualitativa útil para el desarrollo del diagnóstico en la organización.

Diseño y aplicación del Focus Group: Esta dinámica grupal fue aplicada a través de un instrumento que les permitió a los miembros de la organización identificar por escrito los obstáculos que perciben para el logro de sus objetivos. Este instrumento estuvo conformado por preguntas formuladas desde lo más general (¿qué está pasando en la organización?) hasta lo más específico (¿en qué áreas? ¿con qué frecuencia? ¿qué causas la originaron? ¿qué impacto tiene en los empleados? Entre otras.)

Se aplicó el instrumento a los Gerentes y al personal administrativo (Staff) en grupos por separado a fin de que los miembros de cada grupo se sintieran cómodos y en libertad de expresar sus opiniones sin la presencia de sus Supervisores directos. Esta dinámica grupal, se llevó a cabo en un ambiente cómodo que propició la comunicación, en grupos de 6 a 10 integrantes en cada sesión.

Tabulación, procesamiento y análisis de resultados: Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se ordenó, clasificó y tabuló toda la información

relevante que permitió analizar los factores internos y externos que inciden en la motivación y satisfacción de los empleados.

Análisis de Resultados: Al finalizar la presente investigación, la organización contó con un análisis de los hallazgos encontrados de la data recopilada para arribar a las conclusiones pertinentes y proponer las recomendaciones necesarias, organizados de la siguiente manera:

- Resultados cuantitativos y cualitativos de la percepción de sus Directivos, Gerentes y empleados sobre las dimensiones de satisfacción laboral y motivación de los empleados de la organización.
- Recomendaciones y acciones de mejora para la satisfacción laboral de la organización.

CAPÍTULO V

5.1 Análisis de Resultados

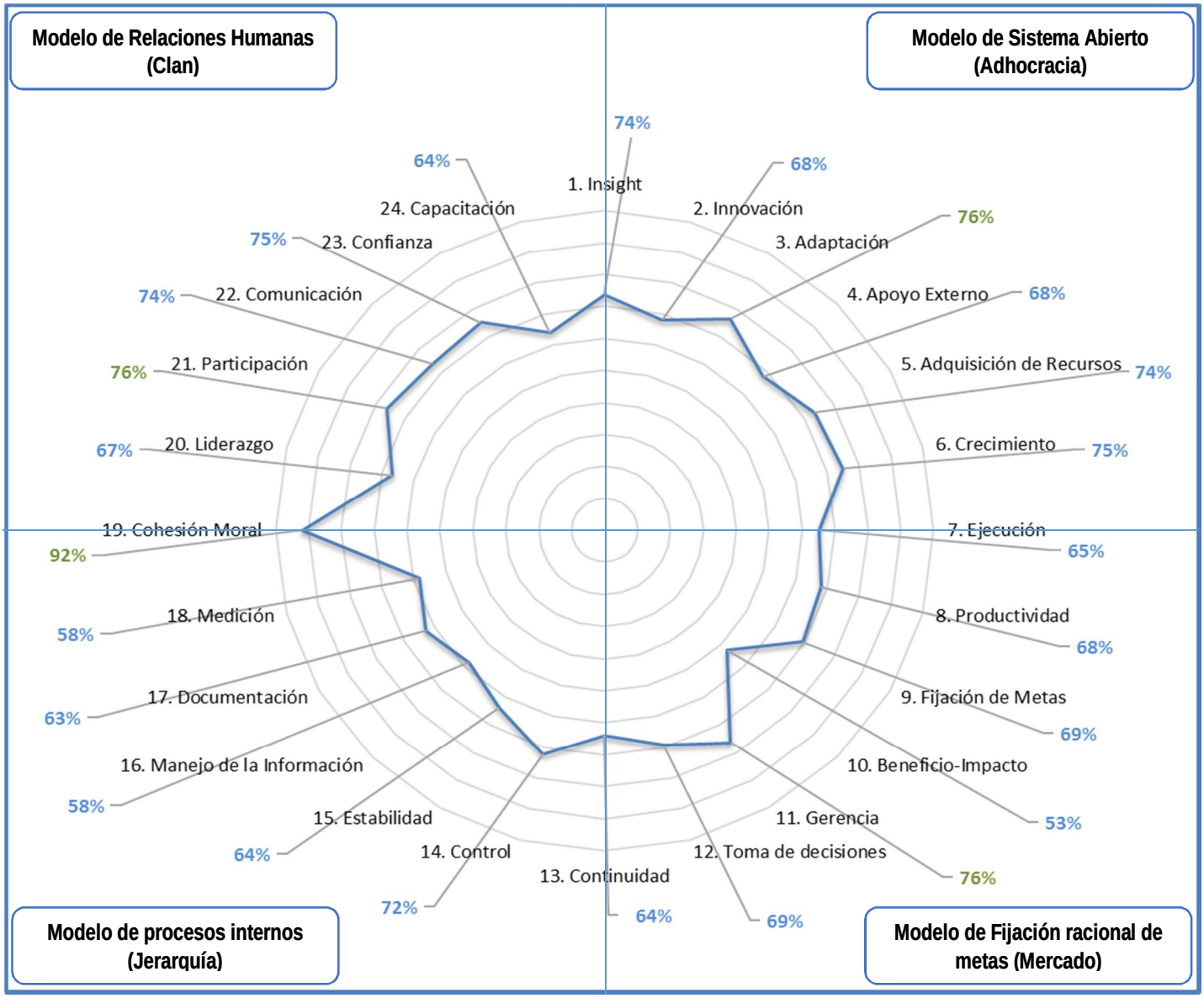
Análisis Documental:

Para el análisis documental se contó, con el documento de la Planificación Estratégica de la Asociación vigente por el periodo 2015-2017. En éste, se reflejan cada una de las áreas de acción de la organización y los objetivos planteados para el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos de la organización; observándose que en la práctica no se establecen indicadores que permitan evaluar cómo se alcanzan efectivamente los objetivos; así como tampoco, no se presentan ante la Junta Directiva como referencia para la toma de decisiones.

Cuestionario:

En la aplicación del Cuestionario participaron dieciocho (18) integrantes especificados según el alcance. A continuación, se presenta la interpretación cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos, para ello se establecieron los siguientes porcentajes y rangos de respuestas:

Impacto en la Organización	Muy poco característico	Poco característico	Característico	Muy característico
	0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%



Gráfica #1A: Resultados Generales del cuestionario en porcentajes obtenidos en cada variable

Impacto en la Organización	Muy poco característico	Poco característico	Característico	Muy característico
	0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%

IV- MODELO RELACIONES HUMANAS		I- MODELO DE SISTEMA ABIERTO	
Variables	***%***	***Variables***	***%***
Cohesión Moral	92	Adaptación	76
Participación	76	Crecimiento	75
Confianza	75	Adquisición de Recursos	74
Comunicación	74	Insight	74
Liderazgo	67	Apoyo Externo	68
Capacitación	64	Innovación	68
III- MODELO DE PROCESOS INTERNOS		**II- MODELO DE FIJACIÓN RACIONAL METAS**	
Variables	***%***	***Variables***	***%***
Control	72	Gerencia	**76**
Estabilidad	64	Toma de Decisiones	69
Continuidad	64	Fijación de Metas	69
Documentación	63	Productividad	68
Medición	58	Ejecución	65
Manejo de la Información	58	Beneficio-Impacto	53

Gráfica #2A: Detalle de Resultados Generales del cuestionario

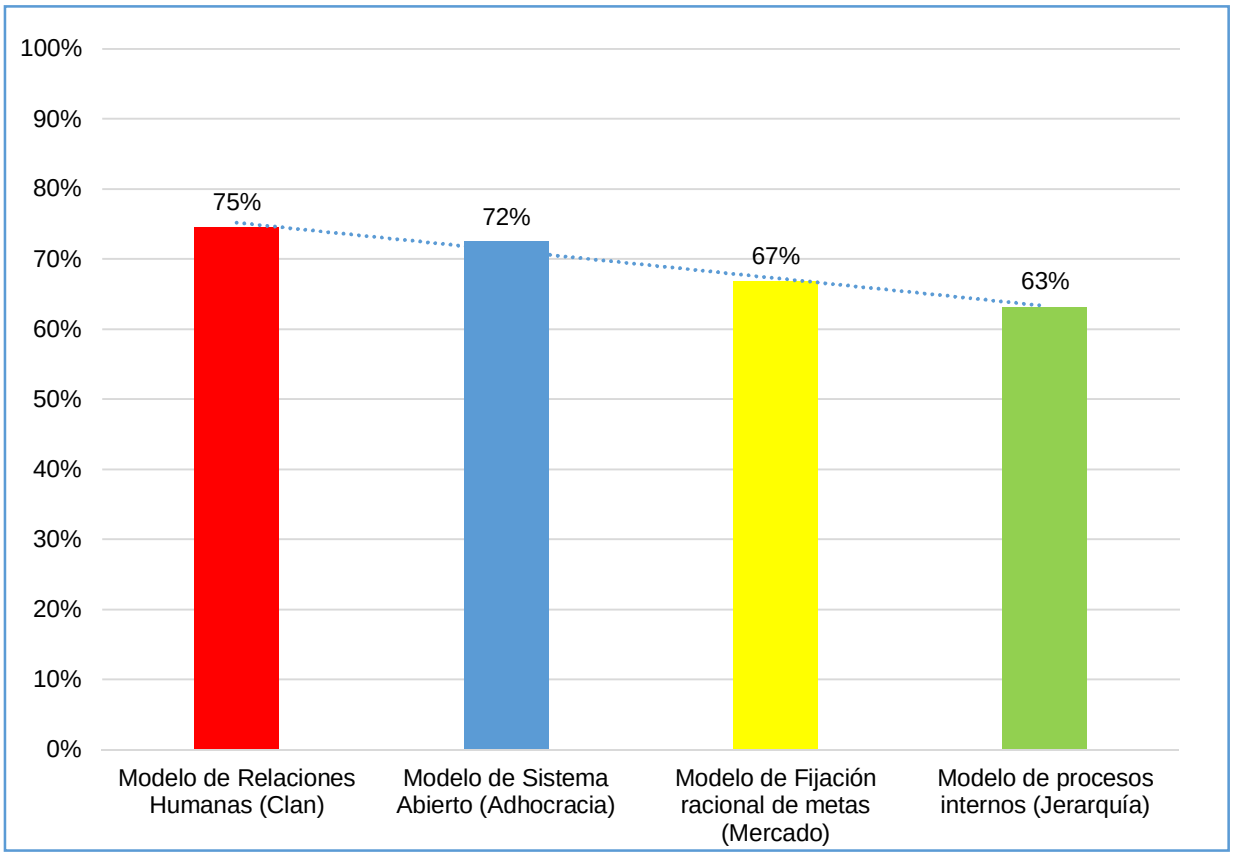
Análisis general de las variables:

Las variables *"Muy Características"* (de acuerdo al cuadro previo denominado impacto en la organización) fueron: Cohesión Moral, Gerencia, Participación y Adaptación, debido al trabajo colaborativo, el compromiso y la cohesión grupal que perciben los colaboradores. En cambio, las variables calificadas como *"Característica"* fueron; Beneficio-Impacto, Medición, Manejo de la información, Capacitación, Estabilidad y Documentación. El análisis de cada una de las variables, se elaborará según modelo de acuerdo a los resultados siguientes.

5.2.- Resultados generales por Cuadrantes:

A continuación, se presentan los resultados en promedios ponderados de los cuatro cuadrantes del Sistema de Valores en Competencia.

Impacto en la Organización	Muy poco característico	Poco característico	Característico	Muy característico
	0% - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%



Gráfica #3: Resultados generales por cuadrante

Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan):

El modelo de Relaciones Humanas es el calificado como *Muy Característico* en la Asociación, puesto que cuenta con un personal cuya característica es la familiaridad y la unión, dado que la operatividad de la Asociación brinda el ambiente propicio para generar tales condiciones de camaradería.

Cohesión Moral

La dinámica y la dimensión de la Asociación, brinda, unión de sus integrantes desde el personal staff al gerencial, facilitando la comprensión, solidaridad y atención de sus pares en diversos eventos que lleva la Asociación. La apreciación de la cohesión es un hecho entre ellos, es decir, parte de su cultura organizacional es la camaradería.

Gerencia, Participación y Confianza

Sumado a lo anterior, sus gerentes, respetan rituales grupales tales como almorzar junto a sus colaboradores, compartir eventos de coaching, conversatorios en el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) y otros eventos que auspician el compartir entre ellos. Adicionalmente, sus gerentes se encuentran amalgamados con las actividades de sus subordinados a la hora de organizar el torneo de golf, lo que sugiere una interacción desde el inicio hasta el final de tal competición.

Capacitación

La capacitación no figura como eje de desarrollo de carrera en los empleados de la Asociación. Las prácticas se aprenden de forma empírica y las destrezas de los trabajadores, no se capitalizan adecuadamente debido a la operatividad actual de la Asociación.

Estado de la Satisfacción y Motivación laboral en la Cultura tipo Clan

- *Satisfacción Laboral:* De acuerdo a los resultados, en la Asociación predomina en la cultura tipo clan, sus miembros indicaron estar satisfechos en referencia al valor que reviste para ellos trabajar bajo un ambiente familiar, de equipo, fraternal, donde el consenso, la participación y la confianza mutua destacan como elementos de suma importancia en la interacción organizacional. La satisfacción laboral es percibida de acuerdo al grado de cercanía que se promueve dentro de la organización.
- *Motivación Laboral:* Ortiz y Olaz (2009) indican que “La gran conexión entre el terreno personal y profesional provoca que los éxitos / fracasos del ámbito personal se trasladen al terreno laboral y viceversa.” La motivación en la Asociación gira en torno a qué tanto se promueve la participación y la cercanía entre los miembros de la organización. Entre las respuestas más frecuentes sobre qué los motiva en su trabajo

diario tenemos: el trabajo en equipo, la confianza, la cohesión, la posibilidad de contribuir con la formación de los jóvenes para el desarrollo de un mejor País.

Modelo de Sistema Abierto (Adhocracia):

El segundo modelo mejor calificado, fue el Modelo de Sistema Abierto. Sin embargo, respecto a las variables innovación, adquisición de recursos y el apoyo externo, los encuestados opinan que deben existir mejores condiciones operativas que garanticen el óptimo desempeño en el crecimiento en la Asociación.

Innovación

Respecto a esta variable, los encuestados opinan que debe considerarse la innovación como eje de elaboración de nuevas matrices que permitan a la Asociación seguir desarrollando sus programas educativos considerando sus recursos actuales.

Adquisición de recursos

Los integrantes de la Asociación opinaron, que la Asociación debe crear una mejor logística en pro de conseguir los recursos operativos necesarios y de forma oportuna a fin de cubrir las actividades diarias de la Fundación.

Apoyo Externo

Referente a esta variable, los miembros de la Asociación consideran requerido, el apoyo de profesional consultor a la luz de poder brindarle know-how y perfeccionar sus habilidades y destrezas en el cumplimiento de los productos y servicios en la Asociación.

Estado de la Satisfacción y Motivación laboral en La Cultura Adhocrática

- *Satisfacción Laboral:* Al predominar este tipo de cultura, se valora el dinamismo y el emprendimiento. El asumir riesgos e innovar, el éxito se basa en promover cambio y mejoras, experimentar y probar cosas nuevas. Pues bien, los miembros de la Asociación indicaron estar satisfechos considerando que es necesario en primer lugar establecer roles claros en las funciones que se realizan diariamente sobretodo en las actividades que requieren mayor esfuerzo como por ejemplo el Torneo Anual de Golf. Una vez se encuentren bien definidos estos roles y organizadas debidamente las

actividades para cada miembro, los trabajadores podrán demostrar más iniciativa, innovar en los procesos que realizan y promover e impulsar cambios.

- *Motivación Laboral:* los motiva principalmente el crecimiento que han venido experimentando en los últimos años ya que lo traducen en mayor aporte a la Sociedad venezolana.

Modelo de Fijación de Metas (Mercado):

Los integrantes de la Asociación perciben, que deben existir indicadores más certeros a fin de medir sus objetivos organizacionales e impacto en la sociedad a través de sus programas educativos. Los encuestados, evalúan poco característico los mecanismos de competitividad en la organización. Esto pudiera implicar, que existen acciones reactivas por parte del personal en el desenvolvimiento de sus actividades operativas y estratégicas.

Beneficio-Impacto, Medición

En esta variable, manifiestan que existen pocos indicadores relacionados a la calidad del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Vale decir, que no todos los aspectos tienen la misma rigurosidad de medición. Por ejemplo, el programa ProExcelencia brinda una plataforma de intranet que permite la interacción con los becarios permanentemente, evaluando constantemente su desempeño.

Estado de la Satisfacción y Motivación laboral en La Cultura de Fijación de Metas (Mercado)

- *Satisfacción Laboral:* Los miembros de la Asociación perciben que es necesario orientar un poco más a la organización hacia los resultados. No se sienten totalmente satisfechos con la forma en la que la Gerencia dirige las acciones a resultados concretos. El desempeño debe medirse en base a objetivos más definidos y no se cuenta con información sobre el mercado (competidores). existe la creencia que La Asociación en Venezuela no posee competidores, sin embargo esta información no ha sido validada.

- *Motivación Laboral:* los motiva la relación de confianza con la Gerencia. Los miembros de la organización manifiestan la necesidad de conocer el entorno, de medir el Beneficio-Impacto que genera la organización.

Modelo de Procesos Internos (Jerarquía):

El personal indicó que debe mejorar por parte de la Asociación, la facilitación de espacios para la generación de nuevas de ideas, así como la disposición de material logístico para realizar su labor.

Adicionalmente, apuntaron que debería mejorar el interés en la eficiencia de sus servicios académicos e irlos optimizando con el paso del tiempo.

En otro orden, se indicó por parte de los integrantes de la Asociación, que deben reforzar su adecuación al medio ambiente actual.

Estabilidad

Los encuestados señalan no contar con procesos y procedimientos formales para la realización de sus actividades en sus departamentos. En los últimos tres años la Asociación pasó de atender (20) becarios a trescientos (300) becarios, con la misma plantilla de empleados, lo que representa un incremento en sus responsabilidades sin contar con Descripciones de Cargo o Evaluaciones de Desempeño que orienten el alcance de sus funciones dentro de la Asociación. Esto trajo como consecuencia que los empleados manifestaran incertidumbre sobre lo que la organización espera de ellos.

Puede apreciarse, que años atrás se administraban pocos becarios por lo que los procesos se ejercían intuitivamente, es decir, sin una estructura de medición, por lo tanto, los procedimientos eran improvisados y poco estables. Sin embargo, aquella institución ha crecido, y se han elevado el número de becarios mantenido igual el número de colaboradores, lo que ha generado incertidumbre en los colaboradores sobre los objetivos a cumplir.

Documentación y Manejo de la Información

Al no encontrarse validados y evaluados los indicadores, se dificulta el establecimiento de precedentes y la administración de la información con el propósito de asumir buenas prácticas de mejoras continuas. En la actualidad la Asociación no

cuenta con un manual de procedimientos que refleje el cómo se han de cumplir con todos los procesos de la organización.

Estado de la Satisfacción y Motivación laboral en La Cultura de Procesos Internos (Jerarquía)

- *Satisfacción Laboral:* Los miembros de la organización manifestaron no sentirse satisfechos con el nivel de jerarquización, formalidad y estructura de la Asociación. Existe incertidumbre en las normas y procedimientos a cumplir.
- *Motivación:* Les motiva mayor orden y eficiencia en los procesos. Esto afecta otros elementos como la buena comunicación y seguimiento de los requerimientos solicitados por parte de la Gerencia.

Entrevistas a los miembros de la Junta Directiva:

Para la muestra seleccionada, se contó con cuatro (4) Directivos, su selección se basó en aquellos que participan activamente en las reuniones y eventos de la Asociación y un (1) Gerente el cual se encuentra figura de apoyo a la Directora Ejecutiva. Se presentan los resultados, a través del porcentaje de acuerdo a la frecuencia de las respuestas más relevantes en la técnica.

Pregunta I: ¿De qué manera contribuye la directiva con la innovación y el crecimiento en la ASOCIACIÓN?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
Mediante contactos y participación de la Junta Directiva	36%	4
No todos contribuyen por igual	18%	2
La Junta Directiva requiere de una voluntad para innovar	18%	2
El crecimiento no ha sido por diseño sino por conducta	9%	1
Hay aportes de la Junta, pero son los mismos	9%	1
Existe más rutina que innovación	9%	1
Total	**100%**	**11**

Tabla #5

Análisis cualitativo:

La ventaja de las redes de contactos de la Junta Directiva es reconocida, puesto que sus miembros laboran en empresas de alto reconocimiento y apoyo en recaudación. Sin embargo, existe sólo un equipo que siempre aporta las mismas ideas cuyo foco hace énfasis en la rutina y la operatividad. De acuerdo a las respuestas encontradas, tales contactos no son capitalizados para emprender innovación en la Asociación.

Pregunta II: ¿Cómo se documentan y miden los resultados según los planes estratégicos en la ASOCIACIÓN?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
Sólo el área educativa tiene indicadores desarrollados	20%	2
Desde hace 3 años empezamos a usar indicadores	20%	2
Deben reforzarse	10%	1
Tenemos pocos indicadores con base en data	10%	1
La mayoría de los indicadores son blandos	10%	1
Los cambios se ha hecho por madurez	10%	1
Se miden con minutas y reportes mensuales	10%	1
Debe darse seguimiento y control	10%	1
Total	**100%**	**10**

Tabla #6

Análisis cualitativo:

El programa *ProExcelencia*, posee indicadores más certeros y ello se debe a que es el más desarrollado de la Asociación. También se detectó una preocupación por no contar con mediciones en otros ejercicios motivado a que la Asociación ha hecho los cambios por madurez y experiencia y no por planificación o competitividad.

Pregunta III: ¿Cuáles son las estrategias que la Asociación emplea para adaptarse al entorno venezolano?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
Deben reforzar la publicidad y mercadeo de la Asociación	32%	6
El torneo de golf	27%	5
Hay que reinventarse y hacer otras actividades	17%	3
Sólo tenemos tres eventos	6%	1
Reforzar el Programa Educativo	6%	1
Hemos sido reactivos	6%	1
Deben meterse eventos culturales	6%	1
Total	**100%**	**16**

Tabla #7

Análisis cualitativo:

El evento de golf, es la actividad de mayor recaudación de la Asociación. En suma, proporciona contactos con ejecutivos de distinguidas empresas que pudieran motivar al subsidio de futuros becarios. Esto ha sido así porque se han hecho otros eventos y no han generado el mismo nivel de fondos para la Asociación. Sin embargo, los entrevistados arguyen que no se han hecho intentos sólidos que insten a reinventarse y apalancarse del dinero obtenido por el evento de golf, y ello genere el alimento para nutrir otros proyectos de recaudación. En otro orden de ideas, no se indicaron estrategias claras y concretas que les permitan adaptarse al entorno actual. Las actividades señaladas son básicamente de recaudación para mantener la operatividad de la organización.

Pregunta IV: ¿Qué opina de la participación del liderazgo interno en la Asociación? ¿Qué lo caracteriza?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
Familiar	30%	3
Participativo	20%	2
Solidario	20%	2
Es informal	10%	1
No existe jerarquía, solo igualdad	10%	1
Compromiso	10%	1
Total	**100%**	**10**

Tabla #8

Análisis cualitativo:

El ambiente interno de la Asociación, genera las condiciones y el clima necesario para que exista un liderazgo orientado en la gente, ello refuerza el trabajo en equipo y promueve la solidaridad entre sus pares. No obstante, para consolidarse como organización, es necesario promover y modelar con el ejemplo distintos estilos de liderazgo tales como el directivo en aras de garantizar el cumplimiento de las metas y delegar funciones manteniéndolas claras y definidas.

Pregunta V: ¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la elaboración de los objetivos y las metas de la Asociación?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
Deben dar herramientas y autoridad para participar	22%	2
No se le ha brindado la oportunidad	22%	2
Sí, porque somos pocas personas	11%	1
En la elaboración de los objetivos no	11%	1
En el desarrollo de objetivos si	11%	1
No lo tengo claro, lo desconozco	11%	1
Mediano	11%	1
Total	**100%**	**9**

Tabla #9

Análisis cualitativo:

Las diversas respuestas se deben, a los siguientes factores; a) a partir de enero de 2016 se inició un proyecto enfocado en el diseño de un plan de carrera, b) la experiencia de la Junta Directiva es el factor clave para su elaboración y c) no les han brindado herramientas a los empleados en la construcción de objetivos estratégicos y sólo han cumplido con sus actividades operativas. En consecuencia, los indicadores estratégicos se mantienen en la Junta Directiva.

Pregunta VI: ¿Qué factores influyen en la productividad de los colaboradores de la Asociación a nivel interno?

Respuestas	Porcentajes	Nro. de respuestas
La situación de crisis del País	23%	3
La desmotivación	23%	3
La falta de recursos logísticos	15%	2
Factores logísticos y externos	15%	2
Hay agobiamiento de trabajo e impide la productividad	15%	2
El compromiso	8%	1
Total	**100%**	**13**

Tabla #10

Análisis cualitativo:

Los líderes opinan, que la falta de creatividad e inventiva de su gente se debe a la desmotivación y a la situación país, no obstante, de acuerdo a la experiencia académica y la pericia del equipo consultor, la desmotivación es la consecuencia de los problemas más no sus causas nucleares puesto que son reflejo o producto final de la percepción y expectativa de los colaboradores en cuestión. En adición, los directivos han sugerido que la carga laboral afecta la productividad de sus colaboradores puesto que hay disonancia en sus actividades, es decir que varias tareas se realizan por el mismo empleado y estas pueden variar de acuerdo a las actividades a ejecutar. Con la intención de promover la colaboración y el compromiso se pierden los *roles* con

frecuencia, la camaradería merma el foco en la atención en los *resultados organizacionales*.

Observaciones de las entrevistas:

Durante el ejercicio de las entrevistas, se evidenciaron diversas y hasta contrarias respuestas frente a lo preguntado. La similitud demostrada se concentró en la percepción del personal Gerencial y Directivo acerca de la familiaridad y el liderazgo orientado en la gente, debido a las actividades participativas que tiene la Asociación y cómo la organización involucra a su gente para tal fin siendo la colaboración un valor constantemente mencionado por los líderes.

Se pudo conocer de la muestra obtenida, la apreciación a preguntas estratégicas, funcionales y operativas, siendo la parte operativa y funcional la más diferenciada en sus respuestas.

A través de las entrevistas, sólo se pudieron apreciar las opiniones de los miembros de la Junta Directiva más involucrados con la Asociación puesto que existe un mayor número de directivos (30 en total) de los cuales no fue posible entrevistar por disponibilidad de tiempo en sus agendas.

Adicionalmente, la información que se comunica a la Junta Directiva está referida a la cantidad y números de becarios que han ingresado al programa ProExcelencia, sus calificaciones y rendimiento general, partidas contables o financieras de ingresos y egresos, cantidad de becas, patrocinantes, presentación de actividades tales como el torneo de golf y otros eventos. Dichos resultados son más operativos que estratégicos.

El foco exclusivo en lo operativo merma actividades gerenciales en la estrategia de la Asociación, restando funciones de la Junta Directiva en aras de impulsar a la organización en vista del escenario político, económico, social y competitivo en que existe actualmente en Venezuela.

Se detectó una gran diversidad de respuestas frente a los mismos enunciados formulados a los Directivos que se encuentran más abocados a la Asociación, puesto que la mayoría de los otros Directivos que no fueron entrevistados fungen como

contactos a la hora de conseguir patrocinantes, tal como comentaron algunos líderes en las entrevistas. Mientras unos insistían en que el torneo de golf representaba innovación y crecimiento para la Asociación, otros, argumentaban desconocer totalmente algunos aspectos específicos de lo preguntado.

La pregunta que recibió mayor similitud de repuestas, fue la referida a *¿Cómo ha sido la experiencia en la Asociación?* Los Directivos coincidieron en una experiencia gratificante, enriquecedora, de crecimiento y mejora, diversa, entrega al programa educativo y desafiante. Ello sugiere, que los Directivos entrevistados están altamente inspirados por la visión y misión de la Asociación, habida cuenta de ello, podrían recapitalizar esos enfoques en pro de los cambios organizacionales.

Análisis de los resultados del Focus Group

Focus Group Personal Staff:

Participaron trece (13) colaboradores del total programado. Para la realización del Focus Group se suministraron a los participantes las siguientes instrucciones:

- Los participantes listaron individualmente los problemas que de acuerdo a su opinión afectan a la organización, señalando sus causas y proponiendo soluciones.
- Se procedió a agrupar a los participantes en pequeños grupos de trabajo con el propósito de intercambiar sus listas de problemas para consolidarlos y jerarquizarlos de acuerdo a su importancia.
- Cada grupo presentó al resto del grupo su listado jerarquizado de problemas, procediéndose a elaborar una lista definitiva jerarquizada.
- De acuerdo a la lista definitiva, se le adjudicarán a cada grupo de trabajo un número determinado de problemas para ser analizados en detalle, mediante una serie de criterios pre-establecidos, los cuales fomentaron la discusión entre los miembros del grupo de las implicaciones del problema analizado.
- Cada equipo de trabajo presentó al resto el análisis de cada problema trabajado, con el propósito de hacerlos de su conocimiento y de que procedieran los grupos restantes a realizar las contribuciones significativas al análisis preliminar.

- Finalizada la presentación de todos los participantes, se recolectaron las hojas de análisis y se procedió a redactar el informe de diagnóstico correspondiente y su posterior presentación al equipo gerencial.

A continuación se muestran las situaciones planteadas por el personal staff como problemáticas, con indicación del número de respuestas y la frecuencia de acuerdo a porcentajes.

1.- Defina la situación: ¿Qué está pasando?	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Debilidades y falta de comunicación	3	60%
Desmotivación	1	20%
Falta de reconocimiento y valoración	1	20%
Total	**5**	**100%**

2.- Asígnele un título al problema:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Falta de comunicación interna	2	50%
Sobrecarga de funciones y responsabilidades	1	25%
Desmotivación del empleado	1	25%
Total	**4**	**100%**

3.- Indique sus posibles causas:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Sobrecarga de trabajo por incrementos de actividades	2	25,00%

3.- Indique sus posibles causas:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
No sabemos escuchar	1	12,50%
La información no llega	1	12,50%
Falta de comunicación	1	12,50%
Cada trabajador de aísla y no fluye la información	1	12,50%
Falta de reconocimiento a los logros cumplidos	1	12,50%
Crecimiento de la Asociación	1	12,50%
Total	**8**	**100,00%**

4.- Especifique la localización del problema:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
En toda la organización y sus departamentos	4	100%
Total	**4**	**100%**

5.- Impacto sobre los resultados:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Genera doble trabajo y retrasa las responsabilidades	1	14,29%
Riesgo de que un objetivo planteado no se pueda cumplir	1	14,29%
Falta de coordinación	1	14,29%

Desmotivación	1	14,29%
Falta de resultados en los proyectos y metas propuestas	1	14,29%
Alta rotación de personal	1	14,29%
Procesos más lentos	1	14,29%
Total	**7**	**100,00%**
5.1- Grado de Impacto:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Alto	3	75%
Medio	1	25%
Total	**4**	**100%**

6.- Efectos o consecuencias en el personal:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Aumento del estrés laboral	3	33%
Actitud negativa y agresiva	3	33%
Desmotivación	2	22%
Quejas constantes y depresión	1	11%
Total	**9**	**100%**

6.1- Grado de los efectos en el personal:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Medio	2	50%
Alto	2	50%
Total	**4**	**100%**

7.- Recomendaciones: Determinar posibles soluciones	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Comunicación:		
Cada trabajador debe dar información oportunamente	1	11%
Mejorar la planificación de tareas y horarios	1	11%
Colaborar en tareas comunes	1	11%
Mejorar la comunicación	1	11%
Sub-total Comunicación		**44%**
Planificación / procesos:		
Descentralización de las funciones	1	11%
Optimización de procesos	1	11%
Creación de departamentos o personal subsidiario	1	11%
Sub-total Planificación y procesos		**33%**
Capacitación y desarrollo:		
Talleres y formación en áreas positivas	1	12%
Actividades extramuros de compañerismo (fuera de ASOCIACIÓN)	1	11%
Sub-total Capacitación y desarrollo		**23%**
Total		**100%**

7.1- Prioridad de solución:	Nro. de respuestas	Frecuencia
De inmediato	4	67%
En tres meses	1	17%
En seis meses	1	17%
Total	**6**	**100%**

Consideraciones al Focus Group aplicado al personal staff:

Los colaboradores se encuentran orientados al logro, siendo algunos de sus miembros ex-becarios graduados del Programa *ProExcelencia* de la Asociación. De hecho, el liderazgo informal en el curso de la sesión lo asumió uno de ellos que, por su resumida y efectiva explicación, enfatizó en las necesidades del grupo rápidamente explicando en causas, problemas y consecuencias la relación entre la comunicación, la sobrecarga de trabajo y la desmotivación de ellos respectivamente.

Pudo constatarse, que una queja común es *no ser reconocidos* por su labor. Así como también, se identificó un interés por parte de ellos en participar en actividades extramuros que le permitan mejorar y afianzar sus relaciones dentro de la Asociación.

Yace una preocupación en la comunicación, dado que existen *procesos y procedimientos* ambiguos y no dejan por sentado las actividades que harán en virtud de la Asociación desde su unidad de negocio. Esto genera, incertidumbre y reacciones intuitivas individuales en aras de solventar las diversas situaciones que se presentan sobre la marcha, también, manifestaron desconocer en su mayoría el plan estratégico de la Asociación, acompañado de su visión, misión y objetivos según cada uno de sus departamentos.

Se observó comprensión acerca de los recursos limitados de la organización en virtud de expandir su plantilla de colaboradores en favor de sofisticar y complejizar sus operaciones. Asimismo, se encuentran entregados a la misión y visión de la Asociación, lo que permite recapitalizar sus emociones en pro de ser más efectivos en la organización para avanza en el entorno actual.

Focus Group personal Gerencial:

Participaron siete (7) Gerentes del total programado. Las instrucciones suministradas fueron las mismas que las indicadas al personal Staff.

A continuación, se muestran las situaciones planteadas por el personal gerencial como problemáticas, con indicación del número de respuestas y la frecuencia de acuerdo a porcentajes.

1.- Defina la situación: ¿Qué está pasando?	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Inexistencia de Comunicación Efectiva	5	71%
Falta de planificación	2	29%
Total	**7**	**100%**

2.- Asígnele un título al problema:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Comunicación Inefectiva	5	71%
Falta de Planificación	2	29%
Total	**7**	**100%**

3.- Indique sus posibles causas:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Comunicación:		
Informalidad	1	10%
Claridad	1	10%
Miedo a la confrontación	1	10%
Falta de cumplimiento y compromiso con las herramientas de comunicación	1	10%
Falta de mensajes directos del líder y entre áreas	1	10%
Sub-total Comunicación		**50%**
Planificación / procesos:		
Premura	1	10%
Falta de programación y estructura del tiempo	1	10%
Ser reactivos (apagar fuegos)	1	10%
Planificación / procesos:		
Irrespeto a la frontera del otro miembro del equipo	1	10%
Sub-total Planificación y procesos		**40%**
Capacitación y desarrollo:		
Falta de formación	1	10%
Sub-total Capacitación y desarrollo		**10%**
Total		**100%**

4.- Especifique la localización del problema:	Nro. de respuestas	Frecuencia
En toda la organización y sus departamentos	7	100%
Total	**7**	**100%**
5.- Impacto sobre los resultados:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
Cumplimiento de metas y logro de resultados:		
En las metas trazadas	2	25,00%
En los logros	1	12,50%
En la operatividad	1	12,50%
Disminución en la calidad del trabajo	1	12,50%
Objetivos medianamente alcanzados	1	12,50%
Elevados márgenes de error	1	12,50%
Sub-total Cumplimiento de metas y logro de resultados		**87,50%**
Estrés:		
Altos niveles de estrés	1	12,50%
Sub-total Estrés		**12,50%**
Total	**8**	**100,00%**

5.1- Grado de Impacto:	Nro. de respuestas	Frecuencia
Alto	5	71%
Medio	2	29%
Total	**7**	**100%**

6.- Efectos o consecuencias en el personal:	Nro. de respuestas	Frecuencia
Desmotivación	4	40%
Estrés	1	10%
Encapsulados (aislamiento)	1	10%
Bajos niveles de trabajo en equipo	1	10%
Predisposición	1	10%
Desinformación	1	10%
Rumores de pasillo	1	10%
Total	**10**	**100%**

6.1- Grado de los efectos en el personal:	Nro. de respuestas	Frecuencia
Alto	5	71%
Medio	2	29%
Total	**7**	**100%**

7.- Recomendaciones: Determinar posibles soluciones	Nro. de respuestas	Frecuencia
Que los mensajes sean oportunos y veraces	2	20%
Que los mensajes sean generales, coherentes y directos	1	10%

Definir labores	1	10%
Sugerir actividades para manejar el estrés	1	10%
Identificar actividades para el fortalecimiento del empleado	1	10%
Fortalecer conocimientos en planificación estratégica	1	10%
Promover el trabajo en equipo	1	10%
Contar con una planificación adecuada	1	10%
Ser asertivos	1	10%
Total	**10**	**100%**

7.1- Prioridad de solución:	**Nro. de respuestas**	**Frecuencia**
De inmediato	7	100%
Total	**7**	**100%**

Consideraciones al Focus Group aplicado a los gerentes:

En el ejercicio el equipo consultor se percató que los gerentes delimitaron rápidamente los puntos a mejorar en la Asociación. Ello fue crucial para el desenvolvimiento de la dinámica. Se observó que existe preocupación acerca del cumplimiento de la *planificación estratégica*, por lo que no se ha puesto en práctica cabalmente debido a su operatividad y a la falta de *comunicación organizacional* entre sus integrantes, alegando en dichos documentos, que persiste la comunicación informal y muchas veces prevalece sobre la comunicación formal.

En pleno desarrollo de la actividad invirtieron tiempo en dilucidar problemas operativos sobre los funcionales y estratégicos. Luego de ello, clasificaron los problemas en el ámbito de la comunicación y la planificación. Aclarando estos aspectos, pudieron encausar posibles soluciones puesto que sienten que se encuentran a tiempo de dar con la mejora continua de la organización. Adicionalmente, el equipo consultor observó que los líderes se encuentran entregados al proyecto de la Asociación, considerando que las acciones de la organización no tienen competencia en el país y son semilleros de generar futuros líderes *integrales* para el país.

Características comunes y diferentes de ambos Focus Group:

Los elementos comunes giran en torno a las actividades operativas y de comunicaciones organizacionales y cómo estas pueden mermar la planificación

estratégica viéndose afectada la innovación, creatividad o reingeniería que permitieran sortear el escenario actual venezolano en pro de encausar las bondades con las que cuenta la Asociación.

Otro elemento común detectado fue el grado de motivación al logro de *su gente*. Existen ex becarios en la nómina de la Asociación altamente motivados en su labor y la gran mayoría apuesta por contribuir a partir de sus habilidades y destrezas en virtud de la organización. A través de ambas reuniones focales dejaron conocer diversas soluciones e ideas que permitirían impulsar a la Asociación en sus programas educativos, siendo más efectivos en el desempeño de los objetivos organizacionales. Adicionalmente manifestaron contar con el apoyo de los becarios en el crecimiento de la institución orientado a expandir el programa a sus familiares y amigos publicitándolo y de esta forma conseguir un posicionamiento de marca en el mercado.

En cambio los elementos diferentes detectados fueron en el seguimiento de los objetivos organizacionales a través del plan estratégico. En el Focus Gerencial, se basaron en el plan estratégico para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación, sin embargo el Focus Group del personal Staff argumentó desconocer el plan estratégico y le atribuyeron la reactividad de sus miembros para el éxito de sus objetivos. Un ejemplo citado fue el torneo de golf, puesto que la planificación se deja entredicho y no se anticipa con eficacia conjugando los tiempos organizacionales de cada uno de los colaboradores de la Asociación.

Matriz FODA personal Gerencial

Como actividad de cierre en el Focus Group Gerencial, se le entregó a cada participante un formato el cual indicaba en el espacio superior: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA). El participante debía completar cada cuadrante respondiendo qué elementos de la organización percibía en cada uno de esos ejes, completando así la Matriz FODA. Este se debía completar de manera individual y luego entregar al investigador. Para su análisis, las percepciones generales de los gerentes se jerarquizaron por su frecuencia de respuestas de mayor a menor. Sus resultados se indican a continuación:

F) FORTALEZAS - INTERNAS		
Respuestas	***Nro. respuestas***	***%***
Profesionalismo del equipo Asociación	4	22%
Identificación con la organización	3	16%
Pasión	2	11%
Posicionamiento con aliados	2	11%
Estabilidad Financiera	1	5%
Solidaridad	1	5%
Capacidad de autoevaluarnos	1	5%
Proactividad	1	5%
Los Voluntarios	1	5%
Directrices	1	5%
Búsqueda de soluciones	1	5%
Ganas de mejorar	1	5%
Total	**19**	**100%**

(O) OPORTUNIDADES - EXTERNAS		
Respuesta	***Nro. respuestas***	***Frecuencia***
Muy limitadas por la situación país.	*7*	*100%*
Total	**7**	**100%**

D) DEBILIDADES - INTERNAS		
Respuestas	***Nro. respuestas***	***%***
Desmotivación	*2*	18,50%
Sobrecarga de trabajo	2	18,50%
Vernos muy grandes	1	7%
Déficit Financiero	1	7%
Poca organización	1	7%
Baja cohesión grupal	1	7%
No identificación de los cargos	1	7%
Premura en las actividades	1	7%
Problemas de comunicación	1	7%
Escuchar	1	7%
Falta de planificación	1	7%
Total	**13**	**100%**

A) AMENAZAS - EXTERNAS		
Respuesta	***Nro. respuestas***	***Frecuencia***
Entorno Político por Situación País	5	30%
Desmotivación por Situación País	3	18%
Falta de Planificación por Situación País	2	12%
Comunicación débil por Situación País	2	12%
Falta de Recursos Económicos por Situación País	1	7%
Estrés por Situación País	1	7%

Frustración por Situación País	1	7%
No consolidar el Equipo por Situación País	1	7%
Total	**16**	**100%**

Otros hallazgos:

Existen preocupaciones referentes a la planificación estratégica, los procesos y procedimientos acompañados de la comunicación organizacional. Sin embargo indican que los únicos artífices de llevar a cabo el cambio en la Asociación son su gente desde la Junta Directiva hasta el personal Staff.

Es importante resaltar el alto nivel de compromiso del talento humano, su entusiasmo por la razón de ser de Asociación y su disposición para contribuir a la formación de futuros líderes nacionales e internacionales como emprendedores y ejecutivos.

Hoy en día, los resultados del Programa Proexcelencia Asociación están siendo reconocidos por las empresas nacionales y trasnacionales. Han mostrado interés de contribuir con el desarrollo de estos jóvenes de sus inicios hasta convertirlo en un futuro coordinador, gerente o líder de su organización.

CAPÍTULO VI

6.1. Conclusiones

Modelo de Sistema Abierto (Adhocracia):

- Las variables calificadas en menor proporción fueron *Innovación* y *Apoyo Externo* las cuales representan la capacidad de la organización para amoldarse de forma exitosa a las demandas. Las actividades que realizan actualmente están encaminadas a recaudar fondos, por lo que recaudación depende en gran medida de un solo evento: *el torneo de golf*.
- No se han considerado otras actividades que puedan generar los mismos o mejores beneficios que el torneo cuya realización puede verse mermada por la situación económica del país; esto motivado al mercado exclusivo que representa este deporte (dirigido a empresarios y personas con alto poder adquisitivo).
- En las entrevistas y ambos focos grupales, se indicó, que la organización no suele implementar nuevos servicios o mejorar los ya existentes.

Modelo de Fijación Racional de metas (Mercado)

- No se evidencian estrategias o indicadores para medir la capacidad de la organización de identificar el impacto en su cliente (Mercado), y cómo puede adaptarse efectivamente a las exigencias del medio ambiente, lo cual puede generar un riesgo en su existencia a futuro.
- En las diversas técnicas aplicadas en el diagnóstico, no se demuestran acciones claras que permitan medir el cumplimiento de su plan estratégico y el alcance de las metas establecidas.

Modelo de Procesos Internos (Jerarquía)

- La variable *medición* fue calificada en el cuestionario como *característica (58% - 100%)* en la organización. No obstante, al ahondar en las entrevistas y Focus Group no se identifican indicadores cuantificables y observables de las conductas esperadas por

sus miembros o evaluaciones de desempeño que permitan verificar el logro de objetivos organizacionales. Los indicadores definidos se encuentran en el área educativa en cuanto al control y seguimiento del desempeño de sus estudiantes (hacia lo externo), es decir, la organización posee sólidos reportes en digital y una plataforma web que permite la atención continua entre el equipo de la Asociación y sus becarios. Sin embargo, no existen esos indicadores para definir el desempeño de cada uno de sus trabajadores (hacia lo interno). Por lo tanto, esto representa una limitación para la toma de decisiones de la Junta Directiva donde prevalece información de tipo operacional sobre la estratégica.

- El *manejo de la información* es realizado de manera informal, inoportuna y no se emplean las herramientas disponibles como por ejemplo el uso correos electrónicos u otros medios digitales de difusión formal en virtud de establecer acuerdos de trabajo, seguimiento a solicitudes entre compañeros, cumplimiento de reuniones de trabajo acordadas en las agendas, envío de comunicados formales y entre otras. Esto se debe, a que estas actividades por lo general se comunican verbalmente y por ende el seguimiento y oportuno cumplimiento se ven afectados al comunicar los requerimientos cara a cara.
- No se cuentan con políticas y procesos debidamente documentados, lo que genera que los empleados desconozcan el alcance y límites de sus funciones y conlleve la reactividad en el ejercicio de sus responsabilidades diarias, las cuales, pueden variar de acuerdo a las necesidades que surjan en la Asociación. Por ejemplo, se evidenció el uso frecuente de la solicitud de colaboración como argumento para asignar más actividades o tareas. Adicionalmente, no todos los cargos disponen de su descripción por escrito y la existencia de estas directrices no son comunicadas ni son de fácil acceso para el personal staff. Éste hallazgo se detectó, debido, a que la dimensión de la Asociación presenta un rezago entre la estructura de la organización versus el número de becarios y sofisticación de sus operaciones en aras de seguir brindando calidad en sus diversos programas.
- Al no estar definidos las políticas sobre la manera correcta de llevar a cabo los procesos y procedimientos, se dificulta el control de lo que debe ser medido o mejorado. Ello deriva en que los líderes de la Asociación, han aprendido de forma

empírica en el andar de sus operaciones, tal como lo afirmaron varios directivos en las entrevistas realizadas.

Modelo de Relaciones Humanas (Clan)

- Es el Modelo/cuadrante con mejor calificación en el cuestionario. Los resultados de las entrevistas y los Focus Group lo refuerzan como fortaleza dentro de la organización.
- En el cuestionario la variable Comunicación fue calificada como *característica* dentro de la organización; sin embargo, en las entrevistas y grupos focales se indicó que las reuniones formales y procesos comunicacionales en general son deficientes (indicado por los empleados a nivel staff y gerencial), lo que impide que todos los procesos organizacionales puedan cumplirse a cabalidad y con frecuencia sean reactivos imposibilitando la planificación de las actividades.
- La comunicación inefectiva en la Asociación impacta en la calidad de los resultados, incrementa los márgenes de error y como consecuencia el empleado se siente abrumado por la sobrecarga de responsabilidades. Lo anterior augura, una poca claridad de lo que se espera de cada uno de ellos, en su delimitación y alcance del desempeño esperado, lo cual, trae consigo desmotivación, estrés y afecta la proactividad de los trabajadores puesto que al no contar con roles de trabajo bien definidos los empleados manifiestan temor de ser más proactivos o colaborativos para evitar asumir mayor carga de trabajo.
- No se apreció en los distintos instrumentos de recolección de datos, información sobre el Plan de Capacitación para el desarrollo de sus empleados.

Relación entre las dimensiones de satisfacción, motivación laboral y cultura organizacional en la Asociación

La cultura predominante determina en gran medida la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la satisfacción y motivación laboral.

Al consultar a los empleados sobre el estado actual de su satisfacción y motivación, las respuestas estaban enfocadas en afianzar la cercanía con la gente, El equipo Gerencial es visto como tutor, orientador y promotor de la confianza y camaradería. Les motiva el compartir y mantenerse cohesionados como equipo de trabajo. Las respuestas ofrecidas sobre estas dos variables en el cuestionario fueron amplias, sin embargo en el Focus Group cuando se indagó con mayor detalle, las respuestas se orientaban a cuidar y mantener las relaciones humanas dentro de la organización.

6.2.- Recomendaciones

Cuadrante de Sistema Abierto (Adhocracia):

- Se sugiere desarrollar estrategias para implementar nuevas formas de realizar el trabajo aprovechando su talento humano, lo que les permitirá adaptarse al entorno de manera más eficaz. El Apoyo Externo (consultoría) de diversas áreas tales como planificación, procesos, liderazgo, coaching, trabajo en equipo, comunicación organizacional, toma de decisiones y entre tópicos, puede generar *know-how* en la Asociación y ser una herramienta de valor agregado que permita formular estrategias para mejorar el servicio actual a los becarios y redundar en sus procesos internos.
- Es importante que la organización estudie la posibilidad de desarrollar una planificación de sus procesos, lo que le permitirá una ejecución más ajustada a su Planificación Estratégica, orientando sus esfuerzos a incrementar la productividad y administrando indicadores. Dichas mediciones, le permitirán conocer el *Beneficio-Impacto* de sus acciones hacia su cliente externo, definiendo y clarificando las metas de desempeño de sus colaboradores, lo cual les permitirá monitorear la efectividad de sus acciones tanto en los becarios (cliente final) como en su desenvolvimiento interno.

Cuadrante de Fijación Racional de metas (Mercado)

- Se recomienda contar con mecanismos para evaluar el impacto en el Mercado de la Asociación, es decir, determinar cómo es percibido el servicio por su población objetivo. Dicho sea de paso, que la Asociación no tiene competencia en Venezuela dado el sofisticado programa que brinda a sus becarios. Ello, puede ser usado como

apalancamiento que le conlleve detectar el mercado que no ha sido atendido y se encuentra en espera de ser cautivado.

- Se sugiere la formulación de actividades de recaudación adicionales, que impacten en otras audiencias con la intención de prever la posible imposibilidad de ejecutar el torneo de golf (actividades que compensen la dependencia de la recaudación en el torneo). Por definición, es muy probable que deban estudiar la probabilidad de aliarse con institutos técnicos y universidades para promocionar eventos artísticos, sociales y técnicos que permita la recaudación de fondos con miras de no depender del evento de golf que sólo se celebra una vez al año.
- La Asociación debe estar atenta a las exigencias de su entorno, para ello es importante que sus miembros tengan claro cada uno de sus roles y enfocarse en impulsar la orientación a resultados, lo que les permitirá alcanzar una ventaja competitiva en un entorno cambiante mediante el uso y capitalización de los distintos recursos a fin de satisfacer las expectativas de sus audiencias tales como los becarios, proveedores, aliados, patrocinantes, nicho social y otros grupos de interés, y les permitirá afrontar con mayor firmeza a futuros competidores.
- Compartir la planificación estratégica con todos los niveles de la organización, desarrollándola en objetivos e indicadores claros para cada cargo dentro de la institución. Al contar con una planificación estratégica compartida, se podrán esclarecer niveles de estrategia que permitirán a la alta directiva dirigir su atención de acuerdo a cada situación. Estos niveles son:
- **La estrategia corporativa**, que se refiere a la estrategia global de la Asociación y a cómo se añadirá valor a sus diferentes unidades de negocio con la idea de impactar positivamente en sus objetivos macro. Esto podría incluir aspectos relacionados con la cobertura geográfica, con la diversidad de productos y/o servicios o unidades de negocio y en cómo deben ser asignados los recursos entre las diferentes partes de la Asociación. Administrar efectivamente la estrategia corporativa en la Asociación, determinará una base confiable para tomar otras decisiones estratégicas.
- El segundo nivel es el de la **estrategia de negocio**, que consiste en cómo deberían competir los distintos programas de la Asociación en un mercado en

particular, es decir, evaluando el impacto de sus programas en un nicho particular con el fin de mejorarlos continuamente. Ello sería, su estrategia competitiva.

- Y, en tercer lugar, se encuentra la **estrategia operativa**, que se ocupan de cómo las partes que componen a la Asociación apoyan las estrategias corporativas y de negocio en términos de recursos, procesos y personas.

La integración de todas las estrategias será de gran importancia puesto que permite a todas las dimensiones de la Asociación considerar lo que requiere en vías de administrar su estatus actual y protegerse de los eventos externos.

Cuadrante de Procesos Internos (Jerarquía)

- Estudiar la creación de indicadores concretos del desempeño esperado por los empleados y por la organización, tomando como base la Planificación Estratégica. Y de acuerdo al derivado de estos indicadores, trasladar sus resultados a la Evaluación de Desempeño de los empleados con el fin de monitorear su ejecución.
- Contar con indicadores como guía le permitirá a la Junta Directiva tomar decisiones más alineadas con la Estrategia de la Asociación.
- Se recomienda el diseño de mecanismos de comunicación formales (correo electrónico, carteleras informativas, carpetas compartidas en la red, minutas de reunión y entre otras), en donde se comuniquen aspectos estratégicos de la organización. Una vez determinados los acuerdos de trabajo; desarrollar procedimientos y normas para el seguimiento y cumplimiento de esos acuerdos estableciendo por ejemplo tiempos de respuesta esperado para determinadas solicitudes entre áreas o departamentos.
- Mantener control de las reuniones con minutas de seguimiento, es clave, velando por que se cumplan los acuerdos en el tiempo estipulado.
- Crear por escrito las políticas y procedimientos de la organización. Es importante que estas políticas sean debidamente comunicadas a todos los empleados y estar accesibles a todos. Se podría idear con ayuda de su gente, una campaña comunicacional interna que permita reforzar y cumplir con las políticas establecidas seleccionando responsables, midiendo las reacciones en el personal. Hemos de recordar, que los integrantes de La Asociación son gente joven y se llenan de orgullo al

entrar a la sala de reuniones y apreciar sus creaciones o símbolos, que representan una publicidad interna de lo que hace la Asociación en Venezuela.

- Capacitar a todo el personal (Gerencial y Staff) sobre la formulación, evaluación y seguimiento de Indicadores de Gestión, siendo importante construirlos entre todos los empleados para incentivar el compromiso con el logro de los mismos.

Cuadrante de Relaciones Humanas (Clan)

- Se sugiere crear un Plan de Comunicación formal con responsables asignados para su ejecución y seguimiento.
- Se sugiere desarrollar un Plan de Capacitación y Desarrollo, contando como insumo el Plan Estratégico de la Asociación, los indicadores de desempeño por área, los objetivos de desempeño por cada cargo (debidamente reflejados en las Descripciones de cargo) y un Plan de Carrera que les permita a los empleados visualizar cómo cada uno de los puede crecer dentro de la Jerarquía organizacional y qué herramientas necesita para lograrlo.
- Motivado que la cultura tipo clan es la que predomina en la organización, se sugiere diseñar sistemas de evaluación que destaquen el aporte del trabajo en equipo, manteniendo claros los roles y actividades que deben ejecutar cada uno de los miembros de equipo.

Acciones a mantener:

Las siguientes sugerencias provienen de cada uno de los rubros citados en las conclusiones, a saber:

Cohesión moral de los miembros de la Asociación

En el presente estudio, se determinó con base a la data cuantitativa y cualitativa, que los integrantes de la Asociación se encuentran comprometidos con el proyecto educativo y su filosofía. Sus miembros, se encuentran conscientes de la trascendencia única que mantienen los diversos programas de la organización en el país, como eje de desarrollo sustentable a partir de los becarios como futuros líderes sociales.

A través de la cohesión moral detectada, se pueden seguir fomentando los valores de la solidaridad y la camaradería generando unión en pro de aumentar la confianza de sus miembros y eleve su estima para seguir contribuyendo con la Asociación.

Liderazgo

El liderazgo participativo de la Directora Ejecutiva y el de las Gerentes representa una oportunidad y pieza clave para el desenvolvimiento del personal staff en las diversas operaciones de la Asociación.

Se pudo conocer, que sus líderes, practican eventualmente en rituales con su gente generando la confianza y la unión entre ellos. Por lo tanto, esos símbolos pueden vaticinar futuras intervenciones de cambio organizacional siendo la confianza el principal eje que permita asumir los nuevos retos y desafíos que se les suscitarán a los miembros de la Asociación.

El proyecto educativo

Sin lugar a dudas, la actividad loable de la Asociación no presenta competencia en el país, siendo la única ONG en Venezuela que se encuentra dedicada a apostar por el retador recorrido universitario de aquellos jóvenes de escasos recursos cuyos talentos se encuentran poco valorados por el sistema estadal actual, incluso, bajo una metodología de formación integral de los estudiantes bien enfocada y medida, creyendo en aquellos jóvenes, cuya pasión se haya demostrado con su vocación a los estudios. El acompañamiento de los becarios a través del mentoring les permitirá a los becarios obtener valiosas herramientas para el futuro laboral.

La Asociación, se encuentra consciente del valor de la buena educación y en ello decide encuadrar todos sus esfuerzos en virtud de contribuir por un mejor país en los años venideros.

El equipo de la Asociación representado desde su personal staff hasta los directivos entrevistados, dieron muestra de un sólido compromiso institucional en aras de seguir arropando el concepto de “semillero”. El equipo consultor notó, que prevalecían la premisa de confianza y solidaridad en la Asociación sobre las condiciones económicas y salariales de la Venezuela actual, Ello trae como consecuencia, que el símbolo que

representa la Asociación para sus trabajadores trasciende en lo social fundamentando sus valores.

En el personal, se observaron actitudes y señales que indican resiliencia acompañados de una esperanza que impulsa el entusiasmo de sus miembros a seguir en la Asociación.

Por otra parte, la nómina de la Asociación cuenta con distinguidos profesionales abiertos y flexibles en su gran mayoría, conductas requeridas para la adaptación al entorno. Esto permite, conseguir lo mejor de sus habilidades y destrezas en apoyo a la resolución de problemas.

Otro eje a resaltar, es el trabajo en equipo. La dimensión y el tamaño de la oficina donde laboran, se presta para unos a otros y solventar rápidamente sus situaciones organizacionales. Cabe mencionar, que el trabajo en equipo es fundamental para orientar la motivación en el logro de los objetivos y aporta sinergia entre sus miembros a fin de cumplir con sus cometidos.

La relación Asociación y becario es fundamental, tal interacción con su cliente externo principal es de alto valor. A lo largo de las visitas realizadas a sus instalaciones, el equipo consultor se percató que existe una familiaridad que trasciende la relación de cliente y servidor en la Asociación. Desde la Directora Ejecutiva hasta el personal staff, se comunican con calidad y abiertamente con los becarios, brindando todo el apoyo necesario en la ejecución de sus actividades tales como el chat en la sala de reuniones u otras consultas que requieran aquellos jóvenes.

Las relaciones de camaradería y la atención exclusiva de los becarios, son dimensiones positivas a considerar y que pueden presagiar el motor necesario para impulsar mejora continua en la organización. De no haber una aprehensión de la misión de la Asociación por sus miembros, resultaría difícil pensar que existiera éste clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidias G. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 6ta. ed. Caracas: Editorial Episteme.
- Alaminos Ch. y J.L. Castejón Costa. Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. *Serie: Docencia Universitaria-EEES. ICE/Vicerrectorado de calidad y armonización Europea. Universidad de Alicante.*
- Añez. Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los docentes universitarios. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 4 Edición No 1 – Año 2006.*
- Beckhard, R. (1973). Desarrollo Organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Cameron & Quinn (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the competing values framework. EUA: Addison- Wesley Publishing Company Inc.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de investigación social. Mc Graw Hill, Madrid.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Revista Innovar. vol. 16, no. 28, julio a diciembre de 2006.*
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- *De Mayz, C. (2007).Buenas prácticas. Casos y ejemplos de organizaciones de desarrollo social venezolanas en la obtención de recursos.*
- *D.R. Cardona Echeverri, R. Zambrano Cruz / Estudios Gerenciales 30 (2014) 184–189.*
- Gómez, O. Atúncar C. y Beltrán, V. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial Ind. data 17(2): 56-66 (2014).*
- González, J. Parra, C. Caracterización de la cultura organizacional, Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del

Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión, 25. Universidad del Norte, 40-57, 2008.*

- González, Y. (2015). Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general (Tesis de Postgrado). Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.
- Hernández, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. .México: Mc Graw Hill.
- Lozada, J. Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CIENCIAMÉRICA, N° 3, diciembre 2014, pp (34-39) Universidad Tecnológica Indoamérica.*
- Martín, B. M. Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educar, 2000. 27, 103-117.*
- Mústieles, D. (1993). "Las técnicas en el trabajo con grupos". Clínica y Análisis Grupal, 73. 419-432.
- Nelsas, M. y Uzcátegui, R. (1991). Sistema de Valores en Competencia y su aplicación para determinar la Cultura Organizacional. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Ortiz, P. y Olaz, A. (2009): Propuesta de un modelo de análisis de cultura y clima laboral. Aportaciones al modelo de análisis cultural de Cameron y Quinn. VII International Workshop on HRM. New Scenaries in Human Resource Management. Murcia.
- Ortiz Dávila, R. (2001). Diagnóstico del Clima Organizacional para la optimización del Recurso Humano. (Tesis de Postgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Raineri A. Martínez, A. Diagnóstico Organizacional*. Revista Academia, Universidad de Chile. 1997. N° 19. pp. 1 – 32.*
- Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10 ma. Edición México: Pearson Educación.
- Robfer, E. (2006). Exploración del modelo de los valores de competencia en el medio laboral mexicano. (Tesis Doctoral). Universidad Central, México.

- Ruiz, M. (2014). Políticas Públicas en Salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. [Blog Internet]. Venezuela. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm Recuperado de la Web: 07 de marzo de 2017.
- Sáenz Zubiri. F. Satisfacción y motivación profesional. *An. Sist. Sanit. Navar. 2013, Vol. 36,* Nº 2, mayo-agosto.
- Salazar, J (2013). Relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo del Hospital Roosevelt de Guatemala. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Tinoco Gómez, O. Quispe Atúncar, C. Beltrán V. Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria Industrial Data [en línea] 2014, 17 (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 10 de julio de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007> ISSN 1560-9146

ANEXOS

Anexo #1: Matriz del cuestionario aplicado en la Asociación

Sujeto	ítem_1	ítem_2	ítem_3	ítem_4	ítem_5	ítem_6	ítem_7	ítem_8	ítem_9	ítem_10	ítem_11	ítem_12	ítem_13	ítem_14	ítem_15	ítem_16	ítem_17	ítem_18	ítem_19	ítem_20	ítem_21	ítem_22	ítem_23	ítem_24	**Modelo_de_Relaciones_Humanas_(Clan)**	Capacitación	Confianza	Comunicación	Participación	Liderazgo	Cohesión_Moral	**Modelo_de_Sistema_Abierto_(Adhocracia)**	Insight	Innovación	Adaptación	Apoyo_Externo	Adquisición_de_Recursos	Crecimiento	**Modelo_de_Fijación_racional_de_metas_(Mercado)**	Ejecución	Productividad	Fijación_de_Metas	Beneficio-Impaco	Gerencia	Toma_de_decisiones	**Modelo_de_procesos_internos_(Jerarquía)**	Medición	Documentación	Manejo_de_información	Estabilidad	Control	Continuidad
1	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	4	4	4	2	3	3,8333	4	4	4	4	3	4	3,8333	4	4	4	3	4	4	3,0000	3	3	3	2	4	3	3,0000	3	2	2	3	4	4
2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2,1667	1	3	2	1	3	3	2,6667	2	3	3	2	3	3	2,3333	2	3	2	2	3	2	1,8333	2	1	1	2	3	2
3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2,3333	2	2	2	3	2	3	2,1667	2	2	2	2	3	2	2,6667	3	2	3	2	3	3	2,6667	3	3	1	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4,0000	4	4	4	4	4	4	4,0000	4	4	4	4	4	4	3,8333	4	4	4	3	4	4	3,5000	3	3	3	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	3	2	3,8333	3	4	4	4	4	4	3,5000	4	3	3	4	3	4	3,6667	4	4	3	3	4	4	2,8333	4	2	3	2	3	3
6	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,3333	2	2	3	2	2	3	2,0000	2	2	2	2	2	2	2,0000	2	2	2	2	2	2	1,8333	1	2	2	2	2	2
7	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,0000	4	4	4	4	4	4	3,6667	4	4	4	3	3	4	3,8333	4	4	4	3	4	4	4,0000	4	4	4	4	4	4
8	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	4	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	2	2	1	2,1667	3	1	2	2	1	4	2,8333	2	3	3	3	3	3	1,6667	1	1	2	1	2	3	1,6667	1	2	2	1	2	2
9	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3,6667	3	4	4	4	3	4	3,1667	4	3	3	4	2	3	3,0000	3	4	3	2	3	3	3,5000	3	4	4	4	3	3
10	3	4	3	2	1	4	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	1	1	1	1	4	1	1	2,8333	1	3	3	4	3	3	2,3333	1	2	4	1	3	3	2,6667	3	4	2	3	3	1	1,3333	2	1	1	1	2	1
11	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	1	3	4	2	3	2	3	2	2,6667	3	2	2	2	3	4	2,5000	3	2	2	3	2	3	2,1667	2	3	2	1	2	3	2,5000	2	4	3	2	2	2
12	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,3333	1	2	1	1	1	2	1,1667	1	1	1	2	1	1	1,0000	1	1	1	1	1	1	1,1667	1	2	1	1	1	1
13	2	4	3	4	3	3	4	3	3	2	4	1	4	3	1	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2,5000	2	4	1	3	1	4	3,3333	4	3	4	3	4	2	3,1667	3	3	3	4	3	3	3,3333	4	3	3	4	3	3
14	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3,1667	3	3	3	3	3	4	3,1667	3	3	3	3	4	3	3,0000	3	3	3	2	3	4	3,0000	2	3	3	3	4	3
15	3	3	4	1	2	1	3	4	1	2	4	4	1	2	2	1	1	1	1	2	4	4	3	3	2,8333	2	1	4	4	2	4	2,8333	4	2	3	2	3	3	2,0000	1	1	4	1	4	1	1,8333	1	1	3	3	1	2
16	2	3	4	2	3	3	2	2	3	2	4	3	3	2	2	2	1	2	2	2	3	3	2	2	2,8333	2	3	3	3	2	4	2,5000	3	2	3	3	2	2	2,3333	2	3	2	1	4	2	2,1667	2	2	2	2	3	2
17	4	4	3	2	1	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	3	4	2	2	3,6667	3	4	3	4	4	4	3,1667	3	3	4	1	4	4	3,1667	3	3	4	2	3	4	2,6667	2	4	2	2	4	2
18	4	3	3	2	4	1	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3,5000	3	4	4	3	3	4	3,3333	3	3	3	4	3	4	2,6667	3	1	3	3	3	3	2,6667	2	2	2	3	4	3
Totales																									53,6667	46	54	53	55	48	66	52,1667	53	49	55	49	53	54	48,1667	47	49	50	38	55	50	45,5000	42	45	42	46	52	46
Promedio de los totales																									2,9815	2,56	3,00	2,94	3,06	2,67	3,67	2,8981	2,94	2,72	3,06	2,72	2,94	3,00	2,6759	2,61	2,72	2,78	2,11	3,06	2,78	2,5278	2,33	2,50	2,33	2,56	2,89	2,56

Anexo #2:

Cuestionario

El propósito del presente cuestionario es conocer su percepción acerca de la cultura organizacional, la satisfacción y la motivación laboral en la Asociación. La información obtenida es estrictamente anónima y confidencial. Por favor responda a todas las preguntas sinceramente, no hay respuestas buenas o malas.

Instrucciones:

Responda a las preguntas marcando con una equis **(X)** en el recuadro a la derecha que mejor refleje su opinión utilizando una escala del 1 al 4 en donde:
1 = En desacuerdo.
2 = Parcialmente de acuerdo.
3 = De acuerdo.
4 = Totalmente de acuerdo.

¡Muchas Gracias por tu Colaboración!

Nro.	Enunciados La Organización...	1	2	3	4
1.	Se interesa por la mejora continua en sus servicios.				
2.	Realiza acciones para adaptarse exitosamente a su entorno.				
3.	Se apoya de sus directivos para asegurar el logro de los resultados.				
4.	Emplea indicadores bien definidos para evaluar los resultados de su desempeño.				
5.	Utiliza asesorías externas para brindar apoyo en las diferentes áreas o departamentos.				
6.	Está orientada a resultados producto de la productividad de su gente.				
7.	Le suministra oportunamente los recursos humanos, insumos o materiales necesarios para realizar su trabajo.				
8.	Promulga conocimientos claros a sus colaboradores acerca de sus objetivos y metas de desempeño.				
9.	Sus líderes le dan importancia al cumplimiento de las normas y políticas.				
10.	Implementa oportunamente planes para la actualización, capacitación y el desarrollo profesional de su personal.				
11.	Es un lugar de trabajo donde existe un trato familiar.				
12.	Transmite los mensajes formales dirigidos a fomentar el trabajo en equipo.				
13.	Promueve actividades para generar un ambiente de relaciones armoniosas, confianza, cordialidad e identificación entre sus miembros.				
14.	Implementa acciones para la innovación.				

Continúa...

Nro.	**Enunciados** 1 = En desacuerdo. 2 = Parcialmente de acuerdo. 3 = De acuerdo. 4 = Totalmente de acuerdo. **La Organización...**	**1**	**2**	**3**	**4**
15.	Maneja el liderazgo como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.				
16.	Hace seguimiento de las tareas planificadas para el logro de sus objetivos.				
17.	Dispone de indicadores para evaluar el impacto que tiene en sus clientes externos.				
18.	Promulga la participación activa de sus colaboradores en la toma de decisiones.				
19.	Tiene documentados los procedimientos, funciones y políticas de trabajo.				
20.	Promueve el cumplimiento de las normas y procedimientos.				
21.	Facilita espacios para la generación de ideas.				
22.	Considera la opinión de los colaboradores para la mejora de los métodos o procesos de trabajo.				
23.	Ofrece medios para transmitir información acerca de las políticas y procedimientos a todos sus niveles.				
24.	Revisa las políticas y las modifica de ser necesario.				

-Considerando que la Satisfacción Laboral es la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador, ¿Cuál es el estado de tu satisfacción laboral actual? ¿Por qué?

_____
_____
_____
_____
_____

-Considerando que la Motivación Laboral es el Estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta, ¿Qué te motiva en tu trabajo diario? ¿Por qué?

_____
_____
_____
_____
_____

Anexo #3:

Guión de Entrevista:

De acuerdo a los siguientes enunciados, se estima una duración de 1 hora por cada miembro de la Junta Directiva, conforme a la muestra acordada entre la Asociación y el investigador, las preguntas son:

Preguntas paragua:

1. ¿Cuánto tiempo tiene siendo miembro de Asociación?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia?

Aspectos estratégicos:

1. ¿Está vigente la misión y la visión?
2. ¿Existe un plan estratégico?
3. ¿De qué manera la directiva contribuye con la innovación y el crecimiento de la Asociación?
4. ¿Cómo se documentan y miden los resultados según los planes estratégicos en la Asociación?
5. ¿Cómo toman las decisiones la Directiva de la Asociación?
6. ¿Qué opina de ésta metodología?
7. ¿Cuáles son las estrategias que la Asociación emplea para adaptarse al entorno venezolano?

Aspectos funcionales:

1. ¿Qué opina de la participación del liderazgo interno en la Asociación? ¿Qué lo caracteriza?
2. ¿Cómo describiría el estilo de los líderes de Asociación?
3. ¿Considera que la comunicación en la Asociación genera confianza?

Aspectos operativos:

1. ¿Cuál es el grado de participación de los empleados en la elaboración de los objetivos y las metas de la Asociación?
2. ¿Qué factores influyen en la productividad de los colaboradores de la Asociación a nivel interno?
3. ¿Considera que Asociación se caracteriza por el trabajo en equipo?
4. ¿Considera que la capacitación impartida tiene impacto en el trabajo en equipo?
5. ¿Qué tipo de formación deberían recibir los colaboradores de la Asociación para promover el trabajo en equipo?

Anexo #4:

Guía de preguntas del Focus Group al personal Staff y Gerencial:

I.- Diagnóstico: Focus Group al personal- Ejercicio Grupal

Discuta en grupo los problemas anteriormente identificados. Consolídelos y jerarquice de acuerdo a su nivel de importancia e indique respondiendo a los siguientes enunciados, el problema que considera de mayor impacto dentro de la Asociación. Al finalizar el ejercicio, elegirán en equipo a un vocero quien será el encargado de explicar al resto del grupo la problemática identificada.

1.- DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN: Redactar una idea clara y precisa de ¿Qué está pasando?

_____
_____
_____

2.- DENOMINACIÓN: Asígnele un título, nombre al problema antes identificado:

_____
_____
_____

3.- CAUSA(S): Determinar las razones o motivos por las cuales el problema identificado se presenta o está sucediendo:

_____
_____
_____

4.- LOCALIZACIÓN: Especificar en qué unidades de la organización el problema se presenta. ¿Dónde está pasando o sucediendo?

_____
_____
_____

5.- IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS: ¿Qué efectos, consecuencias tiene el problema identificado sobre los objetivos y metas de la organización?

Bajo	
Medio	
Alto	

Comentarios:

_____
_____
_____
_____

6.- EFECTOS EN EL PERSONAL: ¿Qué efectos, consecuencias, tiene el problema identificado sobre la actitud y disposición del personal?

Bajo	
Medio	
Alto	

7.- RECOMENDACIONES: Determinar qué medidas o posibles soluciones se deben tomar para solventar la situación identificada **en base a la(s) causa(s)** que lo originan. ¿Qué se debe hacer?

_____
_____
_____
_____

8.- PRIORIDAD DE SOLUCIÓN: ¿Cuándo se debe comenzar a tomar las medidas correctivas o a implantar las soluciones para resolver la situación identificada?

De inmediato	
En seis meses	

En tres meses	
En un año	