



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**CASO CECODAP:**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE CECODAP IDENTIFICANDO  
LAS FORTALEZAS DE SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA QUE  
APOYAN SU PLAN ESTRATEGICO**

**Presentado por:  
MARÍA MIREYA SUÁREZ**

**para optar al título de:  
Especialista en Desarrollo Organizacional.**

**Profesor:  
Ricardo Petit**

**Caracas, Enero 2005.**

## ÍNDICE GENERAL

- I. Introducción
- II. Descripción de la organización CECODAP
- III. Entrevista exploratoria
- IV. Propuesta general de medición del clima organizacional
- V. Marco Teórico
  1. Clima Organizacional
    - a. Definiciones
    - b. Análisis comparativo de teorías
    - c. Importancia y elementos de clima organizacional y su medición
  2. Marco lógico
  3. Estructura organizacional
  4. El concepto de estructura organizacional
  5. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal
  6. Diseñando una estructura organizacional
  7. División del trabajo
  8. Bases departamentales
    - a. Departamentalización funcional
    - b. Departamentalización territorial
    - c. Departamentalización por producto
    - d. Departamentalización por consumidor
    - e. Bases combinadas para la departamentalización: la organización matricial

f. Departamentalización en corporaciones multinacionales

9. Parámetros de Control

- a. Contacto requerido
- b. Grado de especialización
- c. Habilidad para comunicar

10. Delegación de la autoridad

11. Razones para descentralizar la autoridad

12. Razones para centralizar la autoridad

13. Preguntas guías para decisiones

14. Las dimensiones de la estructura

- a. Formalización
- b. Centralización
- c. Complejidad

15. Diseño organizacional

- a. Modelo mecanicista
- b. Modelo orgánico

VI. Marco Metodológico

1. Técnicas de análisis

2. Población y muestra

3. Dimensiones

VII. Presentación de resultados de la medición de clima organizacional

1. Presentación Descriptiva:

- a. representación gráfica por frecuencia de respuestas para cada ítem de cada dimensión.
  - b. comentarios de interpretación para cada ítem de cada dimensión.
2. Consolidado de frecuencia por dimensión.
  3. Conclusiones para cada dimensión.
  4. Conclusiones Generales

#### VIII. Próximos pasos

#### IX. Referencias bibliográficas y fuentes consultadas

#### X. Anexos

1. Primera propuesta de trabajo
2. Encuesta de Clima Organizacional
3. Resultados cuantitativos de la encuesta de Clima Organizacional
4. Presentación de Resultados de encuesta de Clima Organizacional

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en tiempos actuales se han visto en la necesidad de reforzar sus Estructuras Organizativas frente a los retos que presenta el entorno social-político-económico caracterizado por la incertidumbre, un mercado exigente en cuanto a velocidad de respuesta y de alta calidad. Tal como lo plantean los autores Fordyce y Weil, “una organización con una gran adaptabilidad tiene más probabilidades de encontrar y usar los métodos más efectivos para conducir sus negocios” (Fordyce y Weil ,1976,Pág. 6)

Esto conlleva a que se establezcan como objetivo redefinirse y definir una metodología que les permita, internamente, ser fuertes para funcionar eficiente y eficazmente; y externamente ser flexibles para poder enfrentar el entorno cambiante.

La organización seleccionada para este estudio, CECODAP, ONG, no escapa del entorno planteado y que constantemente se le presenta retos como a cualquier otro tipo de empresa ya sea manufacturera, de servicios o gubernamental.

CECODAP posee un Plan Estratégico que abarca del 2004 al 2008, planteándose unas metas muy retadoras como organización y la empuja a revisarse internamente, a través de un diagnóstico organizacional , utilizando la herramienta de detección de clima organizacional la cual va a permitir detectar las fortalezas y las oportunidades de mejora.

En este sentido, Cecodap presenta a la Dirección de Postgrado de Desarrollo Organizacional de la UCAB, su necesidad como organización que sea evaluada, la cual se ajusta totalmente con los requisitos de Trabajo de Grado de la Especialización de Desarrollo Organizacional, por lo tanto, es el objeto de este estudio.

CECODAP, organización reconocida en el ámbito nacional y pionera en estrategias sociales dirigidas a la defensa de los derechos del niño, niña y adolescente , toma la iniciativa de ser estudiada organizacionalmente para seguir operando en el ámbito social en el cual está inmersa , e incluso, internacionalmente, ya que algunas de sus principales fuentes de apoyo financiero son ONG internacionales, frente a las cuales ,

existe un compromiso de logros de resultados; por lo tanto, existe en CECODAP un verdadero interés en ser una organización actualizada en cuanto a adoptar estrategias organizacionales que le permita ser más eficiente y en "enfocar la energía humana hacia resultados específicos deseados". ( Fordyce y Weil, 1976, Pág. 8).

## CAPÍTULO II

### DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CECODAP

CECODAP es una organización no gubernamental de carácter social, fundada en el año 1984, bajo la iniciativa de un grupo de profesionales de las Ciencias Sociales. A partir del año 1989, con la ratificación por parte del Gobierno Nacional de Venezuela, de la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño (CDN), CECODAP dirige sus esfuerzos y sus acciones hacia la difusión, seguimiento y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

Esta organización seleccionada para desarrollar el trabajo especial de grado para obtener el título de Especialistas en Desarrollo Organizacional, de la Universidad Católica Andrés Bello, es una organización social venezolana sin fines de lucro, denominada **CECODAP**, Centros Comunitarios de Aprendizaje, que nace en el año 1984 con una experiencia de base en el barrio El Ciprés (Caracas), donde desarrolló un programa comunitario de atención directa al niño, entre 0 y 6 años, con participación de las familias y la comunidad, bajo la iniciativa de un grupo de profesionales de la educación y de las ciencias sociales. En ese mismo año, obtiene su personalidad jurídica.

Desde su creación, se concibió como una organización nacional de Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia, que bajo los principios de solidaridad, tolerancia y justicia, trabaja con diferentes actores sociales a los fines de establecer una red de apoyo que le sirva de soporte para fortalecer las capacidades y búsqueda de oportunidades para el goce y disfrute de los Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes para el ejercicio de su Ciudadanía.

CECODAP, bajo una mirada colegiada y mecanismos de participación y cooperación para alcanzar los resultados en materia de promoción y defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, ha orientado sus esfuerzos por:

1. Facilitar procesos y espacios de participación de niñas, niños y adolescentes para el ejercicio de su ciudadanía.

2. Vigilar la Actuación del Estado en materia de Derechos Humanos de la Niñez y Adolescencia y generar opinión y agenda pública sobre las situaciones que les afectan
3. Construir y fortalecer alianzas estratégicas con diferentes actores sociales para la promoción y defensa de los Derechos de las niñas, los niños y los adolescentes.
4. Socializar metodologías y prácticas de trabajo para el trabajo de promoción y defensa de los Derechos Humanos de las niñas, los niños y los adolescentes.
5. Generación de recursos propios y diversificación de fuentes de financiamiento. Especialización del personal de CECODAP.

(Ejes estratégicos transversales: criterios técnicos que deben guiar todo el accionar institucional).

**MISIÓN** (expresa el Ser Institucional. Define la Identidad, Valores y establece el Fin Institucional)

*CECODAP es una Organización venezolana que basada en la solidaridad, tolerancia y justicia, trabaja junto a diferentes actores sociales en el fortalecimiento de capacidades y búsqueda de oportunidades para el goce y disfrute de los Derechos Humanos de Niñas, Niños y Adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía .*

**VISIÓN** (Imagen de lo que se quiere alcanzar en el futuro. Expresa los resultados, objetivos y finalidad del que hacer institucional.)

*Un movimiento social consolidado que involucra a diferentes actores que reconocen, respetan y defienden los derechos de las niñas, los niños, las y los adolescentes en el ejercicio de su ciudadanía.*

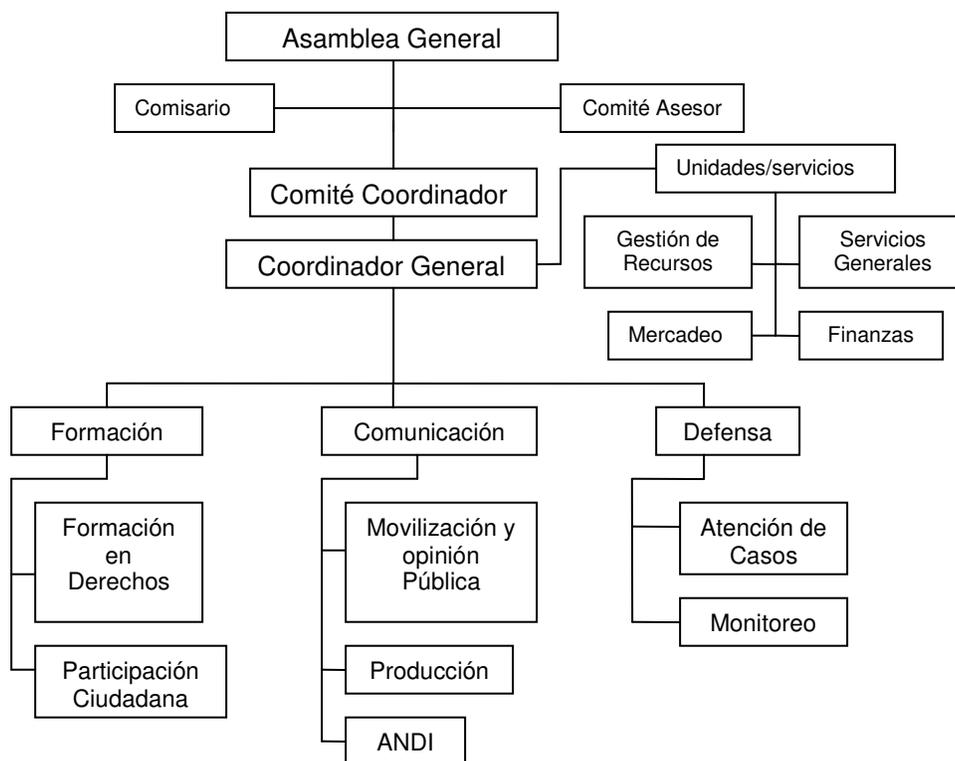
El patrimonio de **CECODAP** está constituido por los bienes aportados, voluntaria y lícitamente por personas u organizaciones, nacionales o internacionales, que quieren apoyar alguna de sus propuestas y, cubre parte de su presupuesto, ofreciendo sus servicios (formativos, publicaciones, alquiler de local) a otras organizaciones o particulares.

La misma naturaleza de CECODAP, como organización no gubernamental para la promoción, formación y defensa de los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, le imprime unas características particulares a su capital humano: un alto compromiso con la organización, una alta motivación al logro, una alta responsabilidad social y de responsabilidad por los resultados.

La fuerza laboral se distribuye en las siguientes unidades internas, que constituyen la estructura de la organización:

- Consejo General de Coordinación: 7 miembros
- Coordinador General: 1 persona
- Comité Coordinador: 5 Coordinadores
- Coordinadores de las Áreas de Formación, Comunicación y Defensa: 3 personas
- Responsables de proyectos: 7 personal
- Gestión de Recursos: 2 personas
- Finanzas: 4 personas

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**  
**VERSIÓN JULIO 2004**

<b>NIVELES</b>	<b>INSTANCIAS</b>	<b>FACULTADES</b>
<i>Consejo Consultivo</i>	Asamblea General	Órgano Supremo Los más amplios poderes y facultades
Primer Nivel	Consejo General de Coordinación (7 miembros)	Ejecutar y coordinar las actividades
Segundo Nivel	Comité Coordinador (5 Coordinadores)	Ejecución (implementación) de planes y programas
	Coordinador General	Presidir el Comité Coordinador
		Es el responsable de las decisiones operativas Máxima instancia ejecutiva de la organización
Tercer Nivel	Coordinadores de Áreas de Formación, Comunicación y Defensa (3 Coordinadores)	Rinden cuenta al Coordinador General Bajo su dependencia directa se encuentran los respectivos programas
Cuarto Nivel	<i>Servicios o Unidades:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finanzas</li> <li>○ Servicios Generales</li> <li>○ Gestión de Recursos</li> <li>○ Mercadeo</li> </ul>	
	○ Responsables de Proyectos	Rinden cuenta a los Coordinadores de Áreas

Fuente: Manual de Organización. Versión julio 2004

### **CAPÍTULO III**

#### **ENTREVISTA EXPLORATORIA**

El Coordinador general de CECODAP, en su carácter de máxima instancia ejecutiva, formula ante la Dirección de Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, la necesidad de realizar un estudio organizacional, como producto de los compromisos de gestión y retos formulados en su Plan Estratégico Institucional, en materia de fortalecimiento Institucional.

En la primera reunión efectuada con el Coordinador General, se presentó formalmente a CECODAP, las diferentes etapas que ha vivido la organización, sus éxitos en la generación de nuevas metodologías en la atención de los niños y formando líderes comunitarios, de las fuentes de financiamiento económico, así como de su estructura organizativa actual. De igual manera, esta misma reunión, el Coordinador General planteó las grandes líneas orientadoras del estudio organizacional a desarrollar:

- Evaluar la eficiencia de la estructura organizativa como soporte para el logro de los objetivos estratégicos formulados en el Plan Estratégico para el período 2004 – 2008
- Fortalecer las competencias gerenciales para la formación y desarrollo del personal, así como estructurar un programa de reemplazos para los cargos clave.

Para iniciar las actividades preliminares del diseño de la propuesta del estudio organizacional, se revisaron un cuerpo de documentos oficiales de CECODAP: el Plan Estratégico 2004 – 2008, organigrama estructural, Manual de funcionamiento, Manual de Políticas de Personal y el Código de Ética.

De la lectura de los documentos señalados anteriormente, se generó una primera propuesta del estudio organizacional de CECODAP, concebido como el despliegue de estrategias y dinámicas de trabajo que facilitarían la participación y la comunicación, bajo un ambiente de confianza y de aprendizaje.

Se contextualizó la primera propuesta de estudio ( Anexo Nro. 1), tomando como referencia el Plan Estratégico Institucional, específicamente articulada al Objetivo estratégico 4: Fortalecimiento Institucional, con énfasis en los siguientes resultados:

- Estructura organizativa adecuada y funcional a la nueva misión de CECODAP
- Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas
- Personal especializados en Derechos Humanos de los niños, niñas y adolescentes.

En la segunda reunión con la asistencia del Coordinador General y los Coordinadores de las Áreas de Formación, Comunicación y Defensa, se presentó formalmente el Proyecto de Estudio organizacional:

- Objetivos y alcance del proyecto: Premisas para la ejecución
- Descripción del Proyecto:
  - Concepción
  - Focalización
  - Fases de Ejecución o Duración

En el desarrollo de esta reunión de trabajo surgieron una serie de inquietudes por parte de los representantes de CECODAP, a saber:

- ¿Cómo manejar las situaciones de jerarquía que se derivan de la nueva estructura organizativa?
- ¿Cómo establecer las fronteras entre lo laboral y lo familiar?
- ¿Cómo gerenciar la transformación organizacional?
- ¿Cómo gestionar el desempeño del personal y, en consecuencia el sistema de reconocimiento?

De esta segunda reunión se generó una serie de acuerdos, con miras a facilitar la viabilidad del proyecto de estudio organizacional y, minimizar posibles resistencias o temores frente la intervención a realizar. Bajo tales consideraciones, el trasfondo compartido se enmarcó a:

- Presentar la propuesta del proyecto al resto del personal de CECODAP, utilizando como mecanismo de funcionamiento, la instancia de Comité Coordinador ampliado.

- Incorporar la medición de clima organizacional dentro de la propuesta del estudio.

Para este último propósito, se les presentó a los miembros del equipo de trabajo de CECODAP, una lista de las dimensiones con sus respectivas definiciones.

El objetivo de esta dinámica fue determinar la recurrencia en la escogencia de una determinada dimensión o variable, las de mayor interés de explorar en la medición del clima organizacional.

El resultado obtenido fue el siguiente:

Muestra: 23 trabajadores

<b>VARIABLE</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
Conflicto	11
Capacitación y Desarrollo	14
Compromiso	9
Trabajo en equipos	9
Toma de Decisiones	9
Supervisión	8
Condiciones y Métodos de trabajo	6
Comunicación	5
Orientación al logro	3
Estructura	2
Integración	1

Posteriormente, a estas variables se les definieron las proposiciones o reactivos, utilizándose una escala de respuestas de cuatro opciones (tipo Likert). (Anexo 2)

## CAPITULO IV

### PROPUESTA GENERAL DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 1. VARIABLES EXPLORADAS CON SUS CORRESPONDIENTES REACTIVOS

- a. **Estructura:** se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimiento, políticas y trámites.
- Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa
  - Las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas
  - Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la Empresa
  - Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la Empresa
- b. **Orientación al logro:** se refiere a la persistencia y compromiso presentes en los miembros de la organización para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo; así como para asumir riesgos calculados en la consecución de resultados positivos en el plano individual y organizacional.
- Los objetivos de trabajo que le son asignados son retadores
  - Las personas del departamento cumplen a tiempo con las actividades que les corresponde realizar
  - En el departamento se valoran los altos niveles de desempeño
  - En el departamento se afrontan y superan los obstáculos
  - En el departamento se le permite sentirse libre para adoptar ideas y solucionar problemas
- c. **Trabajo en equipo:** es la percepción de los miembros de la organización en torno a la existencia de un ambiente de trabajo de apoyo mutuo, tanto entre pares como entre supervisores y supervisados.
- El personal de la organización tiene acceso a la información necesaria para hacer su trabajo.
  - Los miembros de la organización se apoyan mutuamente para innovar nuevas formas de trabajo y solucionar problemas

- Los procesos de trabajo, los planes y los métodos de la organización están claramente definidos
- En la organización existe una clara estrategia para la cooperación mediante la adecuada asignación de roles y tareas a sus integrantes.
- En la organización existe un liderazgo aceptado y legitimado, basado en la interdependencia, que permita consolidar la estructura para la cooperación.
- Las relaciones interpersonales son sólidas que sientan las bases para el clima de la cooperación, relaciones que fomentan los sentimientos de pertenencia, la camaradería y el espíritu de grupo.
- En la organización existe una excelente comunicación que proporciona los medios para la cooperación y mantener relaciones sólidas

d. **Toma de decisiones:** es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del grado de participación en la toma de decisiones y el poder elegir entre las diferentes opciones para la solución de problemas relacionados con su trabajo

- El supervisor o gerente se reúne con todos para explorar la mejor opción en la toma de decisión, partiendo del consenso del grupo. El gerente es otro participante más en la toma de decisión.
- El supervisor o el gerente asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.
- En la organización el supervisor anima a la gente a expresar sus opiniones, escucha las diferentes opiniones y trata de utilizar las sugerencias.
- Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan
- Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo
- Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros
- Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita
- Su supervisor escucha sus planteamientos

- e. **Integración:** Cohesión que producen las formas de interacción adoptadas; y la armonía en las relaciones interpersonales y con la empresa
- En este departamento los miembros cooperan entre sí
  - Este departamento funciona como un equipo bien integrado
  - En este departamento existe una relación de trabajo armoniosa
  - Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico
  - En este departamento se está comprometido con la Empresa
- f. **Comunicación:** es como los supervisores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus opiniones en niveles superiores
- El personal se siente satisfecho con la información que recibe de la gerencia acerca de lo que sucede en la empresa
  - El personal está dispuesto a decir lo que piensa
  - El personal del departamento tiene sus trabajos claramente definidos
- g. **Supervisión:** Conductas que manifiestan los supervisores responsables en los procesos de dirigir, liderizar y brindar apoyo a otros para el logro de los objetivos de la empresa.
- El supervisor o gerente se reúne con todos para explorar la mejor opción en la toma de decisión, partiendo del consenso del grupo.
  - El gerente es otro participante más en la toma de decisión.
  - El supervisor o el gerente asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.
  - En la organización el supervisor anima a la gente a expresar sus opiniones, escucha las diferentes opiniones y trata de utilizar las sugerencias
- h. **Condiciones y métodos de trabajo:** son formas en que están concebidas las tareas, la sistematización de los procesos y servicio; así como la dotación de

recursos tecnológicos y la creación de un ambiente apropiado para que el recurso humano ejecute sus acciones.

- En su departamento se mejoran continuamente los métodos de trabajo
  - Se cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades
  - Existen normas y procedimientos que le sirven de guía
  - Dispone de tecnología de que facilite su trabajo
  - Realiza su trabajo según los métodos establecidos
- i. **Capacitación y Desarrollo:** representada por el diseño e implementación de planes de capacitación y entrenamiento profesional para los empleados, con la finalidad de garantizar el ejercicio eficiente de sus funciones; así como por las posibilidades de desarrollo y ascenso que tiene el personal dentro de la organización.
- Existen oportunidades de progresar en la Organización
  - Recibe la formación necesaria para realizar su trabajo
  - Sus actividades le permiten aprender a desarrollarse progresivamente
  - La evaluación de su actuación contribuye en su desarrollo
  - La Organización promueve el desarrollo de su gente
- j. **Compromiso:** Es el sentido de responsabilidad y participación de los empleados sobre los objetivos de la organización y de las tareas asignadas.
- Las personas se sienten identificadas con las tareas que se les asignan.
  - El personal está identificado con los objetivos de la organización.
  - Los individuos se hacen responsables de sus errores y aciertos en la realización de sus tareas.
  - Cuando se necesita ejecutar un trabajo extraordinario siempre hay alguien dispuesto a realizarlo
- k. **Conflicto:** Es la ocurrencia de situaciones tensas por divergencias de opiniones, preferencias o intereses entre los miembros de la organización y que afectan las relaciones de trabajo, colaboración y cooperación de los individuos.

- El personal es tratado con respeto aunque se presenten diferencias de opiniones, preferencias o intereses
- Las diferencias de criterios que surgen en el trabajo son beneficiosas para la toma de decisiones
- Las personas de este departamento solicitan cambio o transferencia de unidad por tener conflictos con compañeros ó supervisores
- Existen diferencias marcadas entre las personas que conforman las distintas unidades de trabajo
- Las funciones que se realizan en el departamento promueven el trabajo competitivo más que cooperativo entre personas del equipo

## CAPÍTULO IV

### MARCO TEÓRICO

#### 1. Clima Organizacional

##### a. Definiciones

El concepto de clima organizacional, como abstracción es muy reciente, fue introducido por primera vez en psicología industrial, por Gellerman, en el año 1960; por lo general se le confunde con la noción de cultura o de liderazgo.

En el desarrollo de la Ciencia del comportamiento, se observa la ausencia de un consenso en torno a la definición de clima organizacional, en su defecto, los estudiosos del tema, se han inclinado en aspectos metodológicos de las distintas investigaciones para arribar a una definición común.

A continuación, se exponen las diferentes acepciones del concepto de clima de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada.

Tal como señala Kerlinger (1988), un concepto “expresa una abstracción formada por generalizaciones sustraídas de casos particulares” (p.30). Así, al referirse a clima organizacional, es necesario destacar que éste es sustentado por diferentes teorías y es visto desde diferentes enfoques. Por ello, el constructo clima organizacional, requiere ser ilustrado tanto en las convergencias de las diversas teorías y enfoques, así como en las diferencias relevantes, para poder comprender con una mayor certeza su dimensión.

Tal como destaca Guión en 1973 (citado en Álvarez, 1992), “el concepto de clima organizacional es ciertamente controversial” (p.27). Su rol y significado en el contexto organizacional propicia desacuerdos entre quienes deciden estudiarlo y analizarlo.

Dentro de la línea de acción del comportamiento organizacional, se percibe el análisis del clima organizacional como un elemento clave para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización. En tal sentido, para Cornell (citado en Álvarez, 1992), define al clima organizacional como “una

mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes” (p.27), donde el eje central de su definición lo constituyen las percepciones de los miembros del grupo.

En una primera instancia, Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente interno y que su medición permitirá a los gerentes establecer estrategias que permitan optimizar el comportamiento organizacional”(p.25). Se aprecia en este concepto de clima organizacional, la relevancia que adquiere los conceptos de percepción, ambiente interno, estrategias y comportamiento organizacional, los cuales guardan una relación estrecha con el interactuar diario y permanente de las organizaciones.

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

Como antecedente a Barker, en 1957 Argyris (op.cit), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo.

Posteriormente en el año 1964, los autores Forehand y Gilmer, señalan al clima organizacional como el ambiente interno o medio específico percibido. Sin embargo, aunque éste se refiere a propiedades y características propias del ambiente de trabajo -bajo su criterio- puede ser pensado como la personalidad

de la organización, tal como es visto por sus miembros y además, presumiblemente afecta el subsiguiente comportamiento.

Álvarez, manifiesta que Blake y Mouton (1964), contemplan la necesidad de un concepto general de clima organizacional, al mismo tiempo que Forehand y Gilmer (1964), lo definen “como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización” (p.27).

Para ellos (Forehand y Gilmer), los observadores de las organizaciones al igual que sus integrantes, perciben de diferentes formas al clima organizacional; en consecuencia, su investigación se enfoca a determinar la multidimensionalidad del clima y a señalarlo como una característica inherente a toda la organización. Asimismo, logran identificar como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, la estructura, la complejidad de los procesos y el estilo de liderazgo.

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

Así como, Forehand y Gilmer, tratan al clima organizacional como un conjunto de características de una organización, en 1968 Litwin y Stringer (citado en Álvarez, 1992), definen el clima organizacional “como una característica relativamente

permanente, que define el ambiente interno de una organización” (p.28); para ellos, esta característica es experimentada por todos los integrantes de la organización, influencia su comportamiento y es descriptible en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución.

De igual forma, para el año de 1968, los autores Tagiuri y Litwin (op. cit), definieron el clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización”(p.28), experimentado por sus miembros, influyente en sus conductas y descriptible en término de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.

Pace en 1968 (op.cit), entiende el clima organizacional “como un patrón de características organizativas en relación a la calidad del ambiente interno de la institución” (p.28), donde éste es percibido por sus miembros de tal manera, que influye directamente en sus actitudes. Para 1972, Campbell y colaboradores (op. Cit), describen el clima organizacional “como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente” (p.28).

Según estos autores, el individuo en la organización ve el clima como un conjunto de actividades y expectativas que describen a ésta en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. A criterio de los autores, las percepciones individuales son elementos críticos del clima, pues, son las que gobiernan el comportamiento de sus miembros. En fin, consideran al clima tal cual, como una variable situacional o un efecto principal.

En el año 1973, Pritchard y Karasick (op.cit), definieron el concepto de clima organizacional “como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia” (p.28-29). En ellos, aparece como inclusión la expresión “especialmente del

comportamiento de la alta gerencia”, la cual le da carta de referencia a la afirmación de cualidad relativamente duradera del ambiente interno. Igualmente, para éstos, esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, por tanto, el conocerla y percibirla les sirve como base para interpretar las situaciones y además, se convierte en una fuente de presión orientadora de las actividades de la organización.

Asimismo, en 1975 Schneider y Hall (op.cit), conciben el clima organizacional “como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo, y que a su vez causan comportamiento” (p.29). Ellos describen el clima organizacional “como un conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional” (p.29), donde este conjunto de percepciones a su vez, refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización. Por tanto, el individuo en el proceso de percepción del ambiente interno, funge como un procesador de la información que obtiene de los eventos y características de la organización, al igual que de las propiedades y características propias de él, tales como valores o actitudes. Lo importante para el individuo en este orden de ideas, es su propia percepción del ambiente de trabajo o estudio y no cómo otros prefieren describirlo o interpretarlo.

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

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

Cada individuo, en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propias características como preceptor, entre las cuales su posición es relevante. Por ello, el clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio interno organizacional.

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

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

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

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

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

De igual forma, señala que las variables que constituyen el constructo clima organizacional pueden ser definidas como las características que distinguen a ese ambiente de trabajo de otro, tal como lo ven los integrantes de la organización. Por tanto, indica con base en Schneider (1975), que el ambiente interno percibido puede ser de confianza, progreso, temor, seguridad.

En consecuencia, cualquiera que sea el ambiente interno de la organización, la percepción que los participantes tengan de él y sus sentimientos psicológicos, podrían reflejar el funcionamiento interno de ésta. En tal contexto, las organizaciones tienen personalidad, y el clima organizacional es una medida de esa personalidad.

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

Como una conclusión preliminar se puede inferir, con base en los autores señalados en los párrafos anteriores, la posibilidad de aproximarse al constructo del clima organizacional, manejando su concepción como fenómeno que guarda relación con las percepciones de los individuos, los factores del sistema formal e informal, así como, con las consecuencias que éstos a su vez, originan en el comportamiento organizacional.

En esta línea de pensamiento, Goncalves (1997) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otras)”.

b. Análisis comparativo de teorías

Según Brunet (1987), la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista, coinciden con relación al clima organizacional en un elemento de base, el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Ambas escuelas plantean, que es necesario para los individuos obtener información de su medio de trabajo, con la finalidad de conocer los

comportamientos requeridos por la organización para alcanzar de esta manera un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

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

Asimismo, Brookles y Kaplan (1972); Pritchard y Karasick(1973); Kast y Rosenzweig (1973); Downey, Hellriegel y Slocum (1975), afirman que un tipo de clima sólo puede ser eficaz para una situación; que la congruencia entre variables del participante y el clima organizacional influye en el desempeño y en la satisfacción de la persona; que cuando se cambian las variables de estructura o proceso, el clima de la organización puede recibir una influencia positiva o negativa; y, que los gerentes pueden influir en el clima organizacional.

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

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

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

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

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

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

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

### c. Importancia y elementos de clima organizacional y su medición

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

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

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

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

## 2. **Marco Lógico**

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes involucradas.

Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial relativa al proyecto.

Se usa para incrementar la precisión en la planeación de los proyectos, relacionar los múltiples objetivos con las actividades de los proyectos, clarificar funciones y responsabilidades y evaluar los resultados esperados contra los resultados reales.

La matriz de planificación del marco lógico se utiliza para la planeación de proyectos en varios organismos internacionales. En la actualidad constituye la metodología exigida por el Ministerio de Planificación y Desarrollo para la planificación a corto plazo en todos los entes de la Administración Pública, centralizada y descentralizada así como para la Empresas del Estado.

En el presente estudio esta herramienta se utilizó para el análisis y presentación de los resultados de medición del clima organizacional, bajo la mirada o pretensión de resaltar la relación causa-efecto en aquellas dimensiones o variables susceptibles de mejorar su respectivo desempeño.

Este recurso permitió inferir, de manera fluida, las respectivas sugerencias o recomendaciones por parte de los miembros de la muestra analizada y, en consecuencia, derivar en conjunto las grandes líneas para el diseño del plan de acción o intervención de cierre de brecha entre la situación actual y el nivel de funcionamiento deseado de CECODAP

### **3. Estructura Organizacional**

La estructura de la organización contribuye a la efectividad organizacional, en la medida que influye en el comportamiento de los individuos y grupos que forman parte de ella. El reconocimiento de este hecho conduce a la necesidad de estudiar sus características con el propósito de disponer de un marco teórico que ofrezca explicaciones sobre su papel en la organización. A estos efectos se hará uso de la teoría desarrollada por Gibson, Ivancevich y Donnelly en su clásico libro “Las Organizaciones”, McGraw-Hill, en la versión presentada en su décima edición (2001).

#### **4. El Concepto de Estructura Organizacional**

Los autores referidos destacan la naturaleza abstracta de una estructura, en la medida que no es posible la relación directa entre los individuos (sujeto) y la estructura (objeto), sino mediante una intermediación ofrecida por evidencias que permiten su inferencia. No obstante, en un esfuerzo de abstracción proponen el siguiente concepto: “Patrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal”.

Como puede verse, un elemento importante de la estructura organizacional es que representa una fuente de influencia, al punto que algunos expertos prefieren definirla como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. Es posible evidenciar el carácter contralor en la estructura de las tareas que toda organización tiene. Los individuos hacen las tareas que la organización quiere que hagan y por lo tanto renuncian a la libre elección de las tareas que le gustaría hacer.

Por otro lado, esas tareas se llevan a cabo en departamentos, divisiones unidades, y los individuos, como miembros de tales departamentos deben necesariamente regirse por los acuerdos, políticas y reglas comunes, cuyos contenidos son relativamente estables o permanentes, lo que conlleva un patrón de regularidad y recurrencia de las actividades que realizan los trabajadores.

#### **5. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal**

Ya se ha hecho referencia a que los individuos y los grupos responden hacia las tareas que llevan a cabo; tal hecho significa que la estructura influye en su comportamiento. La tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual. Un arreglo estructural puede resultar en altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y dificultades psicológicas. El carácter rutinario o no

rutinario, desafiante o trivial, de alto o bajo nivel de una actividad, puede producir esos efectos disímiles.

De igual modo, la estructura afecta el comportamiento y funcionamiento de los grupos en las organizacionales. La forma de agrupar las tareas, por especialización, por tipo de actividad, por secuencia del trabajo, influye en el grado de comunicación entre los individuos, y en consecuencia, en niveles de satisfacción o insatisfacción grupal.

## 6. Diseñando una Estructura Organizacional

Diseñar una estructura organizacional conlleva decisiones difíciles, en la medida que se trata de un proceso de elección entre una numerosísima gama de opciones. Este proceso de elección se denomina **Diseño Organizacional**. Se hace de un modo explícito o implícito; puede ser consecuencia de un acto único o de un proceso evolutivo; puede ser llevado a cabo por un solo gerente o por un equipo. En todo caso, las decisiones deben darse y su contenido es siempre el mismo. La primera decisión gira en torno de los trabajos individuales; las dos siguientes en el ámbito departamental o grupal; y la cuarta decisión hace referencia a la delegación de autoridad.

DISEÑO ORGANIZACIONAL	Decisiones	Naturaleza
	1. Los Gerentes deciden cómo dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños. El efecto es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas.	División del Trabajo
	2. Los Gerentes deciden las bases sobre las cuales fundamentar la agrupación de los trabajos individuales. Se trata de una decisión de carácter taxonómica y puede resultar un grupo con trabajos homogéneos o heterogéneos, según el criterio manejado.	Departamentación
	3. Los Gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior	Parámetro de Control
	4. Los Gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos	Autoridad

## **7. División del Trabajo**

Se define como “el proceso de dividir el trabajo en tareas relativamente especializadas para lograr las ventajas de la especialización”. Por este medio se divide la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas.

La división del trabajo puede ocurrir de tres maneras:

- a. Por especialidades ocupacionales y profesionales. Es así como surgen los cargos de contadores, ingenieros, científicos, físicos, etcétera.
- b. Por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. Una empresa de construcción de viviendas podría dividir el trabajo bajo este criterio, agrupando las actividades según la siguiente secuencia: formulación de proyectos y diseño, estudio de tierras, construcción, venta.
- c. Por jerarquía, a lo largo del plano vertical. Bajo este esquema se dispondrá de las actividades desde el trabajador de más bajo nivel, pasando por los supervisores y gerentes intermedios, hasta el Director General.

## **8. Bases Departamentales**

La razón por la cual se agrupan tareas descansa en la necesidad de establecer mecanismos que permitan su coordinación. En la medida que la división de tareas se incrementa las posibilidades de manejo por parte de un solo gerente se hace más difícil, por lo que surge la necesidad de combinarlos en grupos más pequeños.

Los criterios para dotar de racionalidad estas combinaciones son cruciales en la medida que ellos contribuirán en ofrecer respuestas estructurales favorables a los fines de la organización. Algunas de los criterios o bases de departamentalización son los siguientes:

**a. Departamentalización funcional**

Se departamentaliza de acuerdo a las funciones características de las organizaciones según su naturaleza. Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen producción, comercialización, finanzas, contabilidad y recursos humanos. En un banco comercial son necesarias la aceptación de depósitos, el ofrecimiento de préstamos, la inversión de los fondos. En un hospital las funciones incluyen cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería, personal.

La ventaja principal de la departamentalización funcional es su eficiencia. Al crear departamentos para especialistas, las unidades se hacen más eficientes. Un profesional que trabaja entre profesionales de su misma especialidad tiende a ser más eficiente cuando su interacción laboral la realiza con colegas con similitud de intereses.

La desventaja principal es que las metas organizacionales pueden ser sacrificadas en pro de metas departamentales. La cultura e identificación con el departamento son frecuentemente más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

**b. Departamentalización territorial**

Se establecen grupos de trabajo de acuerdo al área geográfica. En organizaciones grandes, arreglos territoriales son ventajosos porque la separación física hace difícil la coordinación centralizada. Es característico de las grandes cadenas nacionales organizarse bajo criterios territoriales.

Una ventaja de la departamentalización territorial es que facilita un campo de capacitación para el personal gerencial. De hecho las asignaciones a sucursales son utilizadas como mecanismos de desarrollo gerencial, en donde se evalúa su actuación y progreso en esa región geográfica.

#### **c. Departamentalización por producto**

Lo característico en este tipo de departamentalización es el agrupamiento bajo una sola dirección de todos los trabajos asociados a la producción, administración y venta de un producto determinado o una línea de productos. Cuando la departamentalización por funciones se hace más dificultosa, debido a la magnitud de la organización, a lo complicado de la coordinación, a la diversificación de sus productos, surge entonces como una ventaja a considerar el establecimiento de unidades por productos. En su desarrollo alcanzan con frecuencia el carácter de unidades independientes, que incluso compiten con otras unidades de la misma empresa o divisiones, como se le denomina a este tipo de estructura organizacional.

Las organizaciones basadas en el producto fomentan la iniciativa y la autonomía. Los gerentes divisionales disponen frecuentemente de recursos suficientes para materializar sus proyecciones de utilidades. Cada división requiere su propio personal de investigación, ingeniería, comercialización producción. El costo de este tipo de arreglo puede ser significativamente alto.

#### **d. Departamentalización por consumidor**

Lo que identifica a este tipo de departamentalización es que el cliente o consumidor se convierte en el criterio referencial en el cual se fundamenta la estructura organizativa. Es característico en las grandes tiendas cuya departamentalización obedece a los consumidores o clientes: ropa para niños, ropa masculina, ropa para damas, deportistas, etcétera. Los bancos igualmente organizan sus departamentos de crédito orientando sus agentes según préstamos comerciales, industriales, agrícolas. Para el manejo de las tarjetas de

crédito organizan sus oficinas de atención al público según tarjetas clásicas, doradas, platino.

El caso es que este tipo de departamentalización está mejor dotada para satisfacer las necesidades del consumidor, puesto que estudia el perfil de su clientela y se organiza de tal modo que le permita adecuarse a sus requerimientos.

**e. Bases combinadas para la departamentalización: la organización matricial**

Se define la organización matricial como el “...diseño organizacional que sobrepone un diseño en base al producto o proyecto sobre un diseño en base a las funciones ya existentes”. Busca obtener el máximo de ventajas y de reducir las desventajas de la departamentalización funcional y de productos, estableciendo un equilibrio entre ambas mediante una estratégica combinación que ofrece visiones ventajosas de las metas departamentales (productos, líneas de productos o proyectos), en perfecta conciencia y adecuación con las metas de la organización.

La existencia de un sistema dual de autoridad, dada la superposición de una autoridad de línea conjuntamente con una autoridad funcional, tal como se observa en el diagrama, es una característica de las organizaciones matriciales, por ello, el conflicto potencial implícito en este sistema debe ser reconocido y tratado para garantizar el equilibrio.

Proyectos/ Productos	Funciones			
	Manufactura	Comercialización	Ingeniería	Finanzas
Proyecto Producto A	o			
Proyecto Producto B	o			
Proyecto Producto C	o			

Estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que requieren respuestas al cambio en dos o más entornos; o que requieren enfrentar la

incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento; o que deben enfrentar restricciones financieras y de recursos humanos.

La organización matricial facilita la utilización de personal y equipos altamente especializados. Es posible que cada proyecto o producto pueda compartir el personal especializado con otras unidades, en particular cuando el proyecto o producto no requiere el personal a tiempo completo.

#### **f. Departamentalización en corporaciones multinacionales**

Las corporaciones que trascienden las fronteras nacionales deben decidir cómo incluir la actividad extranjera en la organización. El tema radica en determinar qué base departamental es apropiada y bajo cuáles circunstancias.

Al respecto las respuestas no son determinantes. Algunas corporaciones han optado por la base territorial. Las unidades nacionales o regionales reportan a una casa matriz o central y disponen de todos los recursos para producir y comercializar el producto o servicio.

Cuando las corporaciones disponen de una línea de productos bien diversificada, tienden a estructurarse con base en el producto. Una oficina corporativa es responsable de un producto y a ella le reportan todas las unidades extranjeras y domésticas asociadas a ese producto.

Las corporaciones con líneas de productos muy restrictivas utilizan la perspectiva funcional. Se asigna una oficina corporativa para cada función: producción, comercialización, finanzas, y éstas ejercen relaciones de autoridad sobre esas funciones donde sea en que ocurran mundialmente.

## 9. Parámetros de Control

Una vez establecido qué tipos de trabajos deben ser agrupados, de acuerdo con la base de departamentalización que se considere más apropiada, debe establecerse el número de trabajos a ser incluidos dentro de un grupo específico, este es el tema que le atañe a parámetros de control, el cuál es definido en la bibliografía de base como “Número de individuos que reportan a un gerente específico”.

De lo que se trata es de decidir sobre cuántas personas puede supervisar un gerente. En otras palabras, debe responderse a la pregunta ¿Cuán más efectiva es una organización, con un parámetro de control amplio, o limitado? La respuesta tiene que ver con el establecimiento del volumen de relaciones interpersonales que el departamento del gerente puede manejar.

Lo determinante para establecer el parámetro de control de un gerente es la frecuencia e intensidad de las relaciones, y para ello, tres factores son importantes: contacto requerido, grado de especialización y habilidad para comunicarse.

### a. **Contacto requerido**

Una consideración general al respecto indica que mientras mayor sea la ambigüedad en el trabajo de un individuo, mayor será la necesidad de supervisión para evitar el conflicto y el estrés. Por el contrario, actividades predeterminadas, en entornos controlados reducen la necesidad de contactos del gerente o supervisor.

### b. **Grado de Especialización**

El grado de especialización es un elemento crítico para la consideración del parámetro de control. Es generalmente aceptado que un gerente en un nivel supervisorio inferior pueda supervisar a más empleados, ya que el trabajo en los

niveles inferiores es más especializado y menos complicado que en los niveles superiores de la organización.

### **c. Habilidad para comunicar**

El individuo que es capaz de comunicarse con los subordinados de manera clara y concisa es más capaz de dirigir gente que aquéllos que no lo pueden hacer. La tendencia a la reducción de tamaño y aplanamiento de las organizaciones, supedita su éxito a la habilidad del gerente para comprender la nueva relación entre gerentes y no-gerentes: los gerentes ya no se pueden distanciar de quienes ellos dirigen; deben desarrollar relaciones de cooperación y tutoría con sus subordinados.

## **10. Delegación de la Autoridad**

Se define como “el proceso de distribuir autoridad hacia abajo en una organización”.

La autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin su previa aprobación por la alta dirección y de exigir obediencia de otros.

## **11. Razones para descentralizar la autoridad**

- Las organizaciones que descentralizan permiten a los ejecutivos adquirir competencias y avanzar en sus empresas. Desarrollan pericias que le permiten manejar los problemas de la gerencia. Se crean condiciones para evaluar a los ejecutivos con base en su desempeño minimizando consideraciones de orden subjetiva.
- Una alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo interesante dentro de la organización.
- Los ejecutivos pueden actuar con mayor autonomía

## **12. Razones para centralizar la autoridad**

- Los Gerentes deben estar capacitados para tomar las decisiones que acompañan a la delegación de autoridad. Este proceso de capacitación puede ser costoso, al punto de eventualmente anular los beneficios.
- El que delega puede perder eficacia debido a su eventual percepción de pérdida de control.
- Incremento en costos administrativos debido a la necesidad de desarrollar sistemas de reportes.
- La descentralización implica una duplicación de funciones

## **13. Preguntas guías para decisiones**

- ¿Cuán rutinarias y sencillas son las decisiones de la unidad o del trabajo?  
Decisiones rutinarias pueden ser centralizadas
- ¿Los individuos son lo suficientemente competentes como para tomar la decisión?
- ¿Los individuos están motivados para tomar la decisión?
- ¿Los beneficios de la descentralización justifican sus costos?

## **14. Las dimensiones de la estructura**

Los intentos de establecer relaciones entre estructuras y desempeño organizacional se han visto entorpecidos por la complejidad de tales relaciones y por la dificultad para definir y medir el concepto de estructura organizacional. Las dimensiones que frecuentemente se utilizan para medir las estructuras son: formalización, centralización y complejidad.

### **a. Formalización**

Trata sobre “hasta qué punto una organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados”. Una estructura organizacional altamente formalizada sería aquella con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería estar haciendo.

La formalización es el resultado de:

- Alta especialización laboral
- Alta delegación de autoridad
- La utilización de departamentos funcionales
- Amplios parámetros de control

### **b. Centralización**

Se refiere al “grado en que la alta dirección delega autoridad para tomar decisiones”.

Las relaciones entre la centralización y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

- A mayor especialización laboral, mayor centralización
- A menor delegación de autoridad, mayor centralización
- A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización
- A parámetros de control más amplios, mayor centralización

### **c. Complejidad**

Es la resultante directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Se define como el “Número de cargos y niveles de autoridad en una organización” .

Las relaciones entre la complejidad y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

- A mayor especialización laboral, mayor complejidad
- A mayor delegación de autoridad, mayor complejidad
- A mayor uso de bases territoriales, de consumidor y de producto, mayor complejidad.
- Parámetros limitados de control son asociados con alta complejidad

Las relaciones entre las dimensiones de la estructura organizacional y las cuatro decisiones de diseño se resumen en la siguiente tabla:

<b>Dimensiones organizacionales en relación a decisiones organizacionales</b>	
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DECISIONES</b>
Alta formalización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos funcionales</li> <li>3. Amplios parámetros de control</li> <li>4. Autoridad delegada</li> </ol>
Alta centralización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos funcionales</li> <li>3. Amplios parámetros de control</li> <li>4. Autoridad centralizada</li> </ol>
Alta complejidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta especialización</li> <li>2. Departamentos territoriales, por consumidor y por producto</li> <li>3. Limitados parámetros de control</li> <li>4. Autoridad delegada</li> </ol>

## 15. **Diseño Organizacional**

El diseño organizacional implica la creación de una superestructura dentro de la cual toma lugar el trabajo de la organización. Los gerentes pueden diseñar organizaciones para ser más o menos especializadas, formalizadas y centralizadas. La manera en cómo la combina va a impactar la eficacia de los individuos, grupos y la organización en sí misma. Practicantes y teóricos han recomendado dos teorías específicas aunque opuestas para diseñar estructuras organizacionales: los modelos mecanicistas y orgánicos.

### a. **El modelo mecanicista**

Propuesto por Henry Fayol, se basa en principios de los cuales, cuatro de ellos son relevantes en el modelo mecanicista.

*El principio de especialización*, como la mejor manera de aprovechar tanto a individuos como a grupo de individuos. Para su implementación se utilizan métodos como estándares de trabajo y el estudio de tiempo y movimiento.

*El principio de unidad de dirección*, para el cual los cargos deben estar agrupados de acuerdo a la especialidad. Los ingenieros con los ingenieros, los contadores con los contadores.

*El principio de autoridad y responsabilidad*, mediante el cual un administrador deberá tener suficiente autoridad delegada para poder cumplir con sus responsabilidades. La aplicación de este principio lleva a la centralización de la autoridad.

*El principio de la cadena escalar*, que es una consecuencia de la aplicación de los tres principios anteriores, y cuyo resultado es una cadena graduada de administradores desde la máxima autoridad hasta los grados más bajos. La cadena escalar es la ruta para toda comunicación vertical en una organización.

**b. El modelo orgánico**

Mientras el modelo mecanicista busca maximizar la eficiencia y la producción, el modelo orgánico busca maximizar la satisfacción, flexibilidad y desarrollo.

La organización orgánica es flexible ante el cambio de las demandas ambientales porque su diseño alienta un mayor uso del potencial humano.

Los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas están descentralizados y son compartidos en todo los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la organización, no solo por la cadena de mando.

La suposición básica del modelo afirma que una organización será eficaz al punto que su estructura es tal que asegura la máxima probabilidad de que en toda interacción y relación con la organización, cada miembro, en luz de su

historial, valores, deseos y expectativas, verá la experiencia como una de apoyo y como una que construye y mantiene un sentido de valor e importancia personal.

Las características de este modelo serían las siguientes:

Es relativamente simple por su escaso énfasis en la especialización y su énfasis en aumentar su amplitud del cargo.

Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de la autoridad aumento de la amplitud del cargo.

Es relativamente informal por su énfasis en el producto o consumidor como base de los departamentos

En el siguiente gráfico se verán las diferencias importantes entre los dos modelos.

<b>Proceso</b>	<b>Estructura Mecanicista</b>	<b>Estructura Orgánica</b>
Liderazgo	No incluyen confianza percibida. Los subordinados no se sienten libres de discutir problemas laborales con sus superiores, quienes no piden sus ideas ni opiniones.	Incluye una confianza percibida entre superiores y subordinados. Los subordinados se sienten libres de discutir sus problemas laborales con sus superiores, quienes les solicitan sus ideas y opiniones.
Motivación	Sólo toca motivos físicos, de seguridad y económicos, a través del uso del temor y sanciones. Prevalecen actitudes desfavorables hacia la organización entre los empleados.	Toca una gama completa de motivos a través de métodos participativos. Las actitudes hacia la organización y sus metas son favorables.
Comunicación	La información fluye hacia abajo y tiende a ser distorsionada, inexacta y vista con sospecha de parte de los subordinados.	La información fluye libremente por toda la organización: hacia arriba, abajo y lateralmente. La información es exacta y no distorsionada.
Interacción	Cerrada y restringida. Los subordinados tienen poco efecto sobre las metas, métodos y actividades organizacionales.	Abierta y extensiva. Tanto los superiores como los subordinados pueden afectar las metas, métodos y actividades organizacionales.
Decisión	Relativamente centralizada. Ocurre sólo en la cima de la organización.	Relativamente descentralizada. Ocurre a todo nivel a través de procesos grupales.
Establecimiento de metas	Localizado en la cima de la organización, desincentivando la participación grupal.	Incentiva la participación grupal en establecer objetivos altos pero realistas.
Control	Centralizado. Enfatiza la culpa por los errores.	Dispersa por toda la organización. Enfatiza autocontrol y resolución de problemas.
Metas de desempeño	Bajas y buscadas pasivamente por los gerentes, quienes no hacen compromisos de desarrollar el recurso humano de la organización.	Altas y buscadas activamente por los superiores, quienes reconocen la necesidad de compromiso total al desarrollo, a través de la capacitación del recurso humano.

Muchos factores y variables complejos van en el diseño de una estructura organizacional óptima. Los diseños alternativos varían por un espectro con el diseño mecanicista a un extremo y el diseño orgánico al otro. El diseño matriz, en el punto intermedio, representa un equilibrio entre los dos extremos.

Una gran parte de este tema puede ser resumida en la idea de que la estructura sigue de la estrategia y que el desempeño máximo se logra cuando existe congruencia entre la estrategia y la estructura.

## **CAPÍTULO VI**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1. Técnica de Análisis**

Para efectuar la detección de clima organizacional de CECODAP , por solicitud de los directivos , se les presenta la lista de Dimensiones o Variables con su significado, en una reunión efectuada con la población total. Son un total de once (11) variables expuestas.

En una reunión pautada, cada uno de ellos , señala aquellas variables que en su opinión , son las susceptibles a evaluar, de manera escrita e individual.

Posteriormente, se sumaron las respuestas , obteniendo una puntuación determinada para cada dimensión.

A partir de estos resultados se definió la Encuesta de Clima Organizacional, definiendo para cada dimensión , los posibles Indicadores de conducta, los cuales sumaron 54 .

La metodología para la distribución de la encuesta se define entregarla a cada uno de los empleados de Cecodap , y luego de llenada la misma, es depositada en una caja, de manera de garantizar la confidencialidad. Este proceso tuvo una duración de una semana.

Los resultados cuantitativos de la Encuesta fueron procesados, obteniendo totales por cada afirmación , los cuales están reflejados en un cuadro de respuestas (Anexo Nro. 3). Estos resultados se resaltaron, a través de un Histograma para cada afirmación.

El día 9 de Agosto de 2004, se presenta a todo el personal, utilizando la herramienta para el tratamiento y análisis de la información : Árbol del Problema (Causas-Efectos), (Anexo Nro. 4) , los resultados de la medición del clima organizacional , en una discusión abierta con el grupo.

En la primera parte de la presentación , se explica el objetivo de aplicar la encuesta, la cual permitiría explorar las posibles causas de las situaciones o problemas organizacionales que están afectando la productividad de la institución.

El enfoque de estudio lleva a analizar las posibles alternativas en las que debe orientarse el Plan de Intervención.

En la segunda parte de la presentación, se muestra las graficas que contenían el total de cada Afirmación, apreciándose la tendencia , en cada una de las dimensiones. Se mostraron las gráficas más significativas , aquellas en las cuales se apreciaba tendencias que debían ser discutidas en el grupo.

En la tercera parte , con el consenso del grupo se definió el Plan de Intervención, a el cual , por solicitud de los presentes, se le cambia la denominación a Plan de Acción.

El análisis realizado a los resultados de la encuesta de clima se basa en la revisión de los totales obtenidos y los cuales se reflejaron en un Histograma, a través del cual se permite apreciar gráficamente, cual es la tendencia de cada variable, y poder concluir si está afectando a la organización.

## **2. Población y muestra**

Para el desarrollo del proyecto de intervención, la población analizada fue la totalidad de los trabajadores de CECODAP; A tal efecto, se contó con su participación en las distintas fases del estudio: administración del instrumento de medición de clima y presentación de los resultados del diagnóstico de clima organizacional.

## **3. Dimensiones**

Para el abordaje del estudio organizativo de CECODAP, se partió de la premisa teórica de concebir a la organización desde una perspectiva sistémica, conformada por los siguientes subsistemas: Dirección; Procesos; Estructura, Cultura, Tecnología y Entorno.

## CAPÍTULO VII.

### Presentación de resultados de la medición de clima organizacional

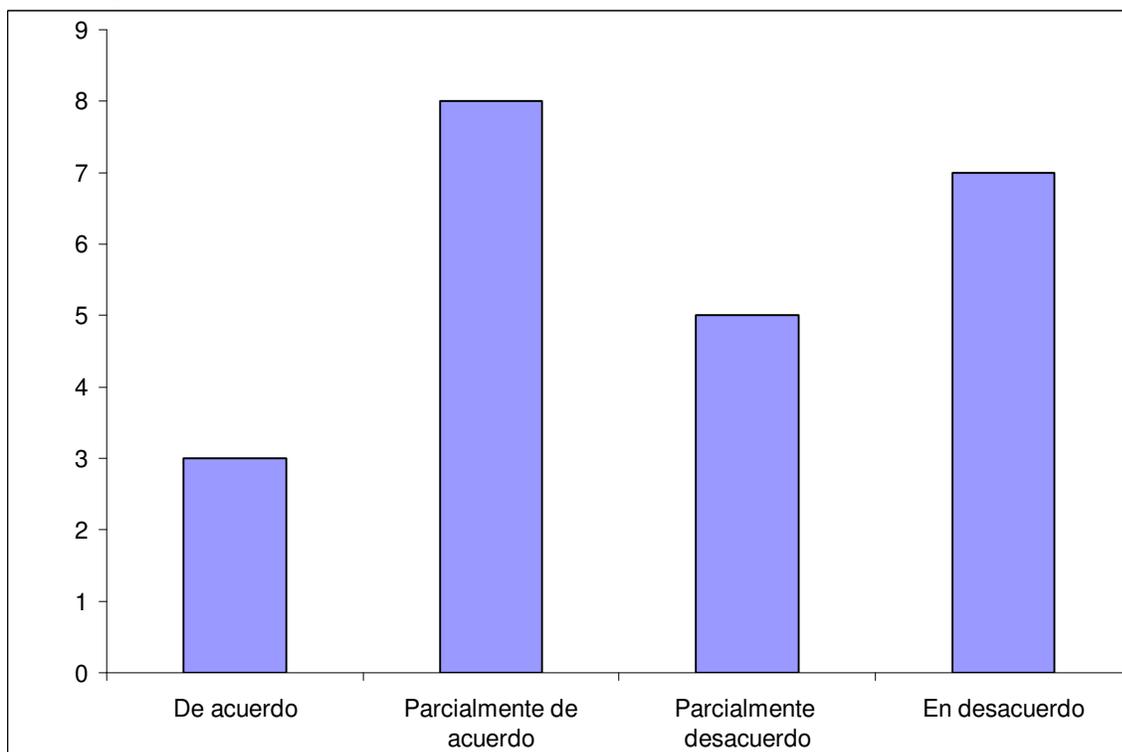
#### 1. Presentación Descriptiva

- Representación gráfica por frecuencia de respuestas para cada ítem de cada dimensión.
- Comentarios de interpretación para cada ítem de cada dimensión.

#### DIMENSIÓN CONFLICTO

##### Afirmación 4:

Existen diferencias marcadas entre las personas que conforman las distintas unidades de trabajo.

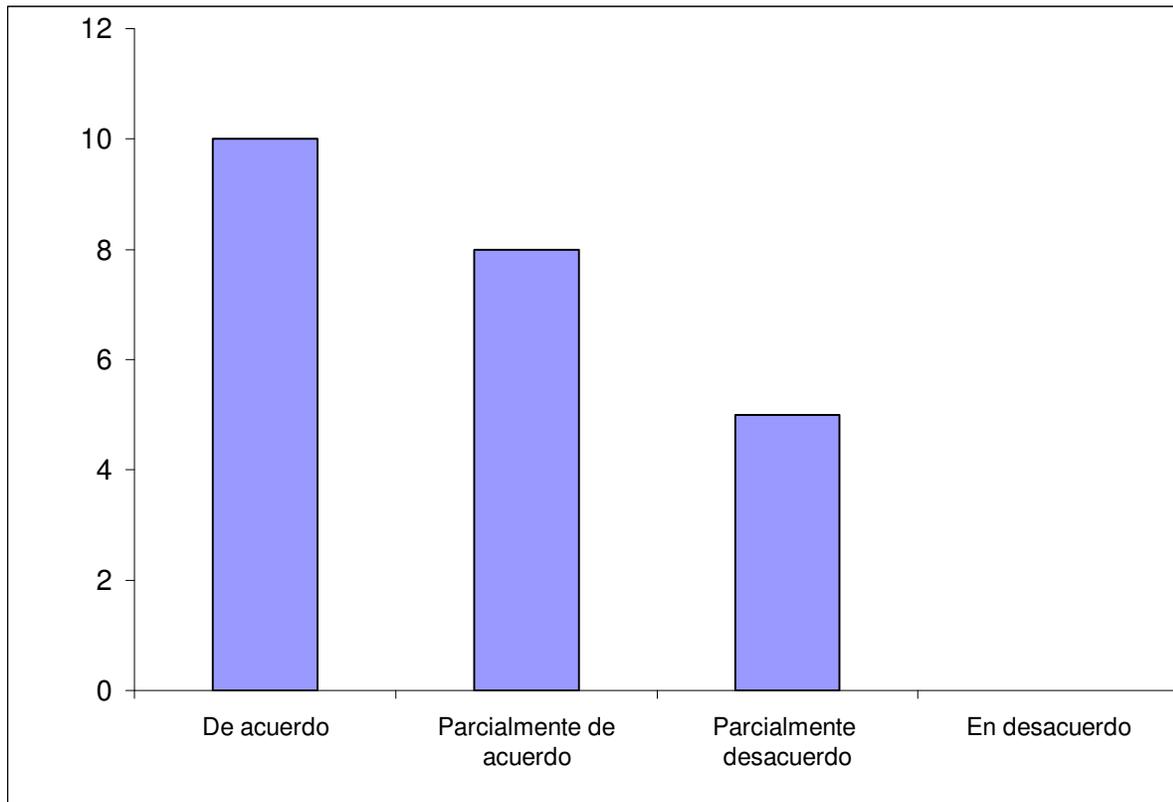


Los resultados muestran diferencias en cuanto a la percepción del personal . Un 35 % esta de acuerdo en que si existe diferencias entre los que conforman la organización, y un 30% esta totalmente en desacuerdo.

## DIMENSION: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

### Afirmación 6:

Existen oportunidades de progresar en la empresa.

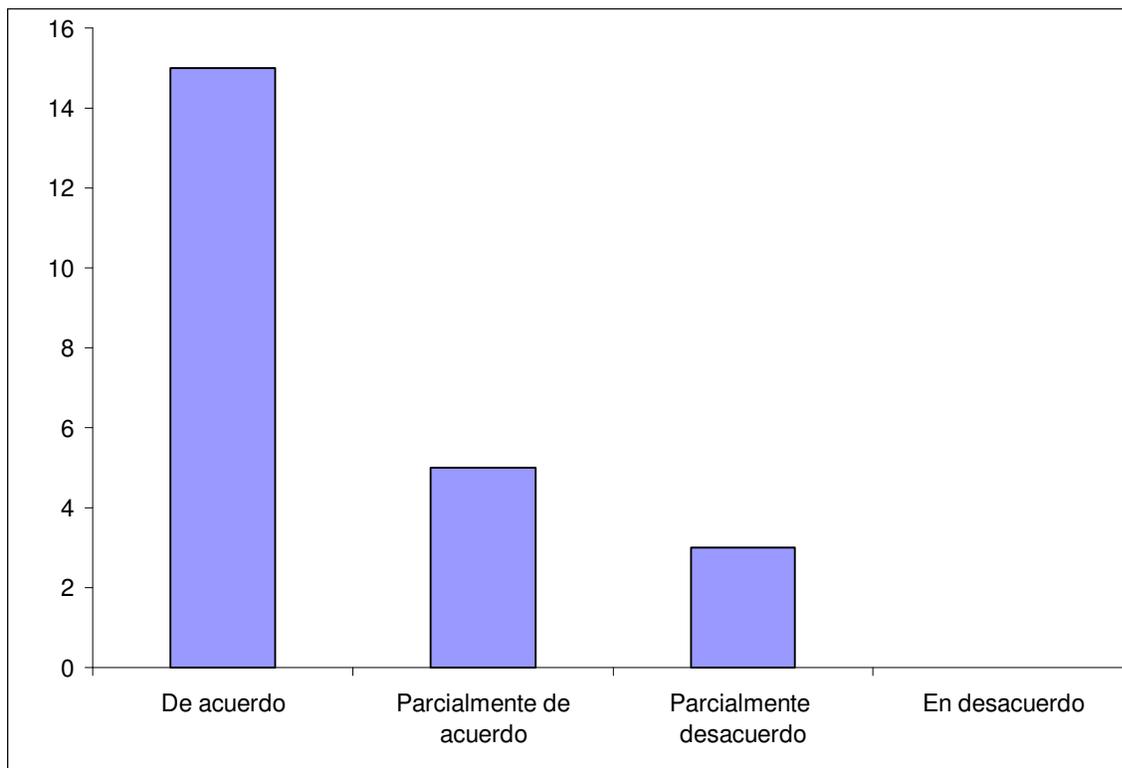


Estos resultados muestran que el 48% del personal de la organización están de acuerdo en que existen posibilidades de progresar dentro de ella , lo cual , puede interpretarse que esta sería una fortaleza para CECODAP.

## DIMENSIÓN : TRABAJO EN EQUIPO

### Afirmación 16:

Las relaciones interpersonales son sólidas que sientan las bases para el clima de la cooperación, relaciones que fomentan los sentimientos de pertenencia, la camaradería y el espíritu de grupo.

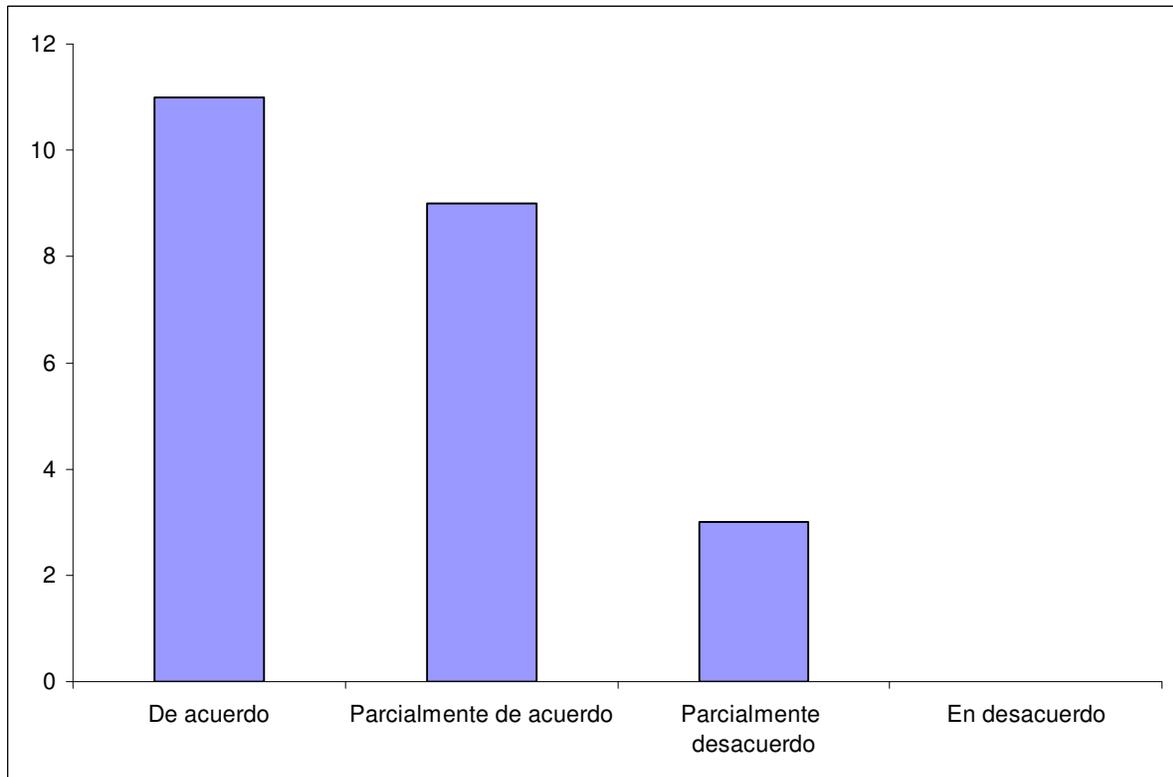


El 65 % opina que las relaciones interpersonales son sólidas por lo que se puede inferir la existencia de una base que influye positivamente en el Trabajo en Equipo.

## DIMENSIÓN : TRABAJO EN EQUIPO

### Afirmación 17:

En la organización existe una excelente comunicación que proporciona los medios para la cooperación y mantener relaciones sólidas.

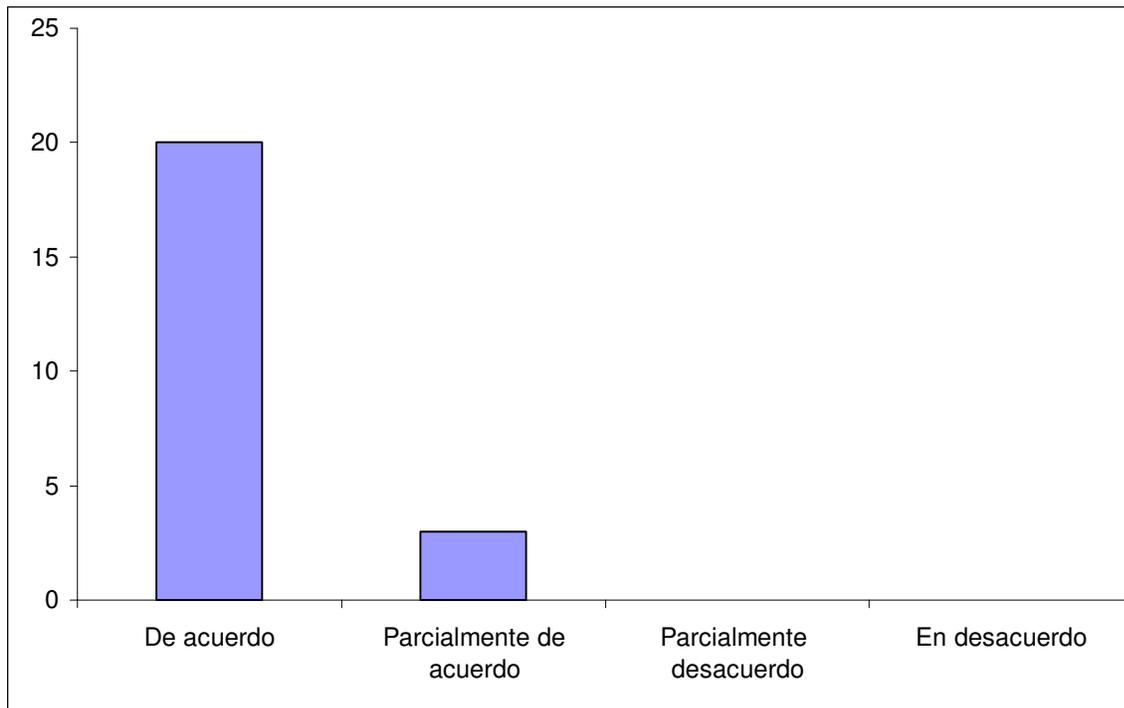


En esta gráfica , nos muestra que un 48% opina que existe una excelente comunicación favoreciendo la cooperación. Solo un 13 %, no esta totalmente convencido que sea así.

## DIMENSION: COMPROMISO

### Afirmación 19:

El personal está identificado con los objetivos de la organización.

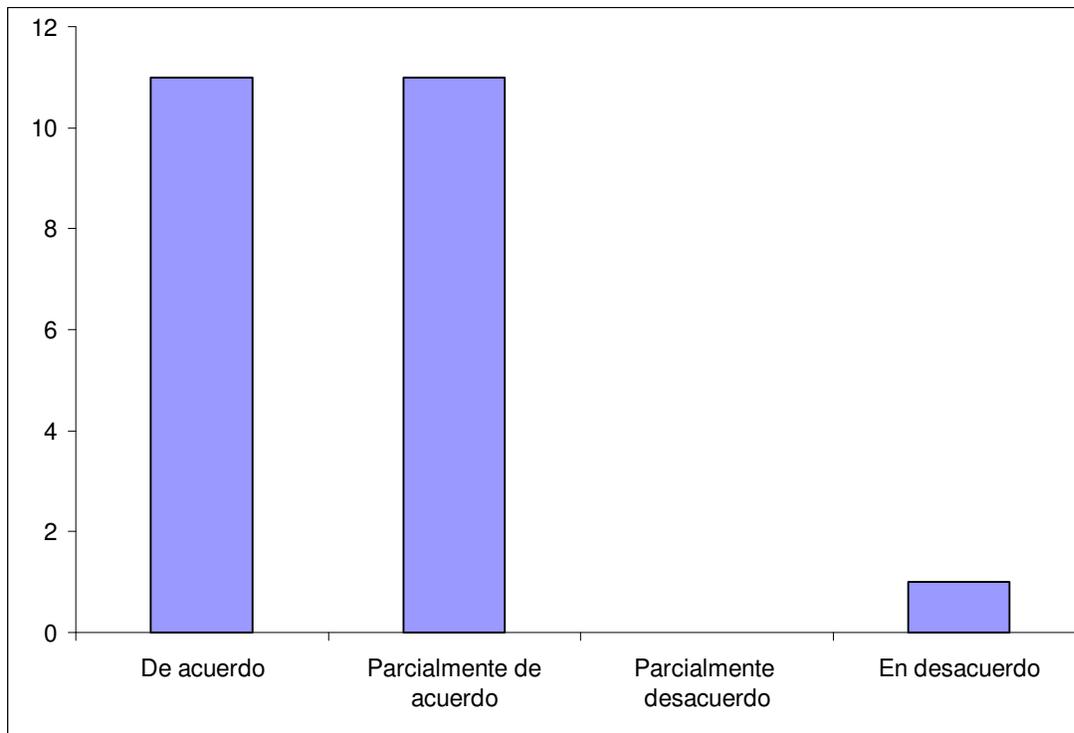


Se presenta muy claro que el personal está en congruencia con los objetivos de la organización: 87% , representando un elemento característico del clima de CECODAP.

## DIMENSIÓN: COMPROMISO

### Afirmación 21:

Cuando se necesita ejecutar un trabajo extraordinario siempre hay alguien dispuesto a realizarlo.

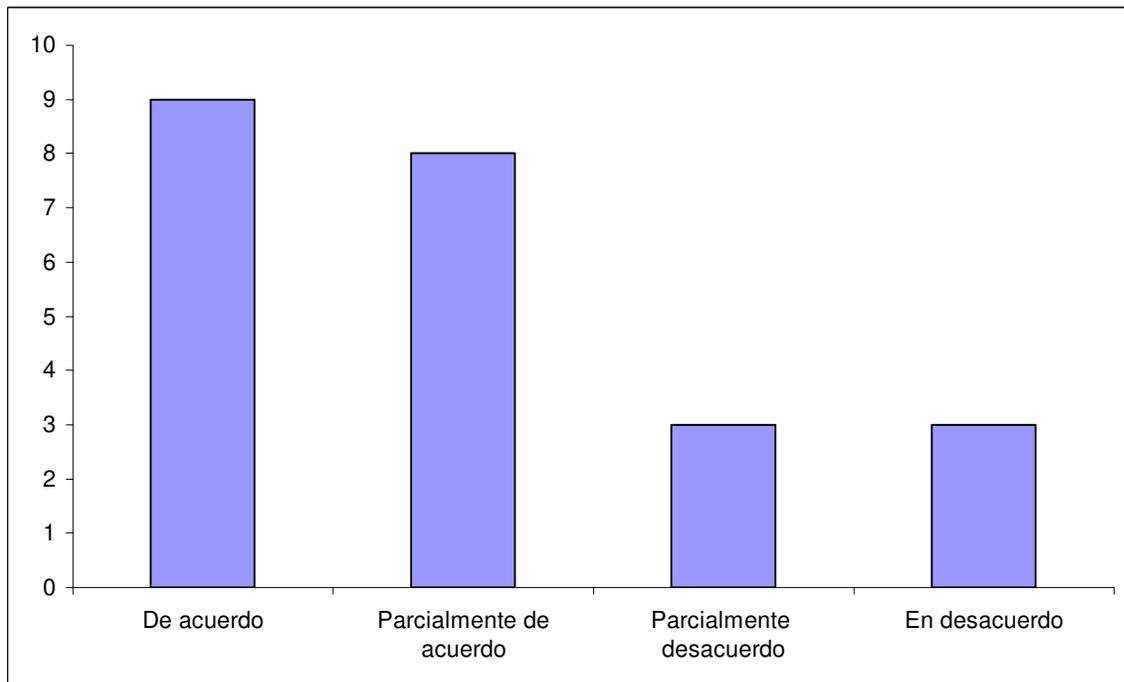


Es resaltante el hecho que el 48% de las personas, estén de acuerdo en cuanto a la disposición de sus compañeros cuando se debe realizar un trabajo especial, aunque con el mismo porcentaje, el resto de los compañeros no perciben totalmente ese apoyo.

## DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES

### Afirmación 23:

El supervisor asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.

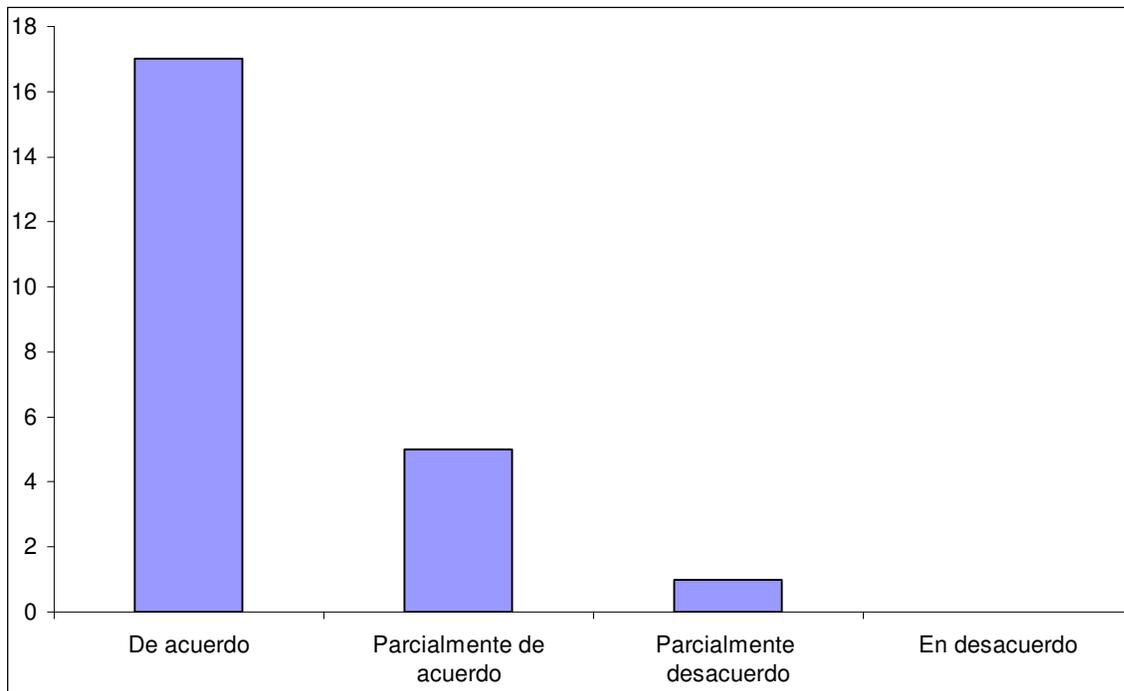


En este punto, el 39% está de acuerdo en la responsabilidad de la toma de las decisiones; el 35% están parcialmente de acuerdo en que los Supervisores asignan esta responsabilidad. Sin embargo, llama la atención entre los que están Parcialmente en Desacuerdo y En Desacuerdo, sumando un 26%, cantidad representativa por el tamaño de la población.

## DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN

### Afirmación 25:

Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.

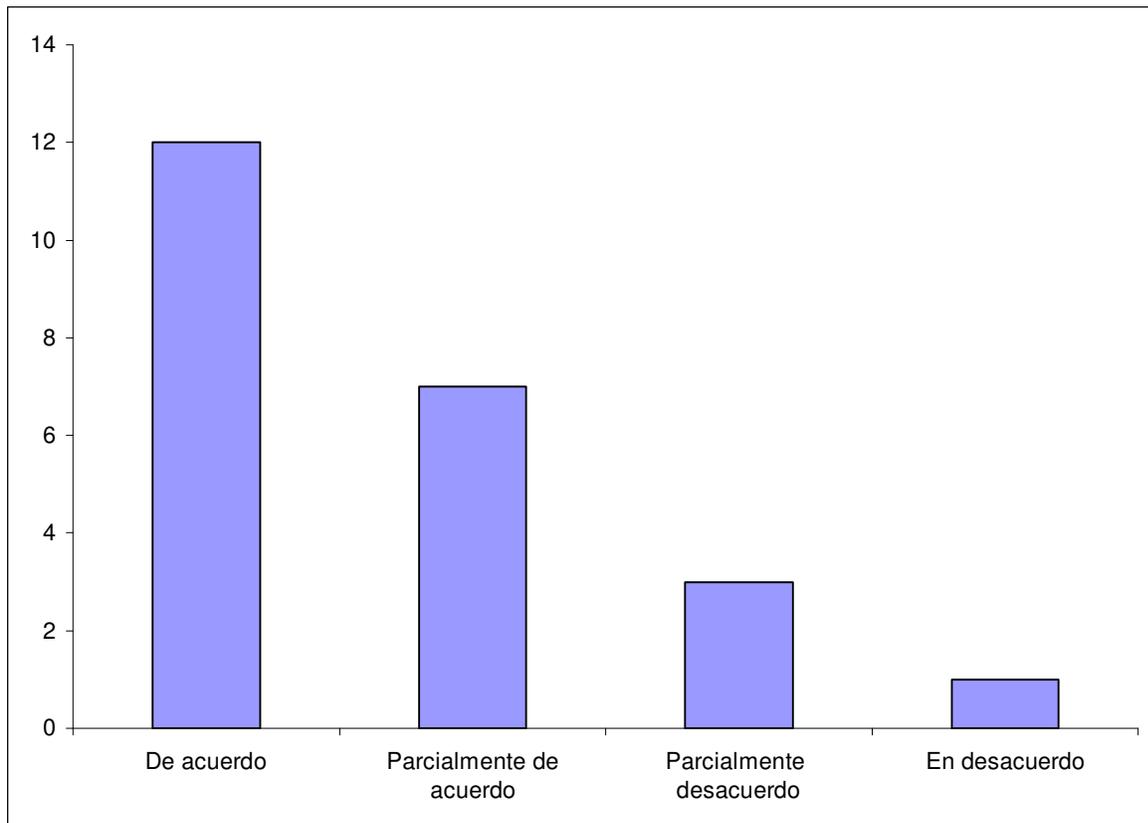


El 74% expreso estar de acuerdo en que su supervisor le brinda apoyo, lo cual constituye una fortaleza para la organización. Un 22% está parcialmente de acuerdo en este postulado. Este porcentaje es el que debe tomarse en cuenta, para revisar el rol del Supervisor. Solo un 4% esta Parcialmente en desacuerdo con la afirmación medida.

## DIMENSIÓN SUPERVISIÓN

### Afirmación 27:

Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros



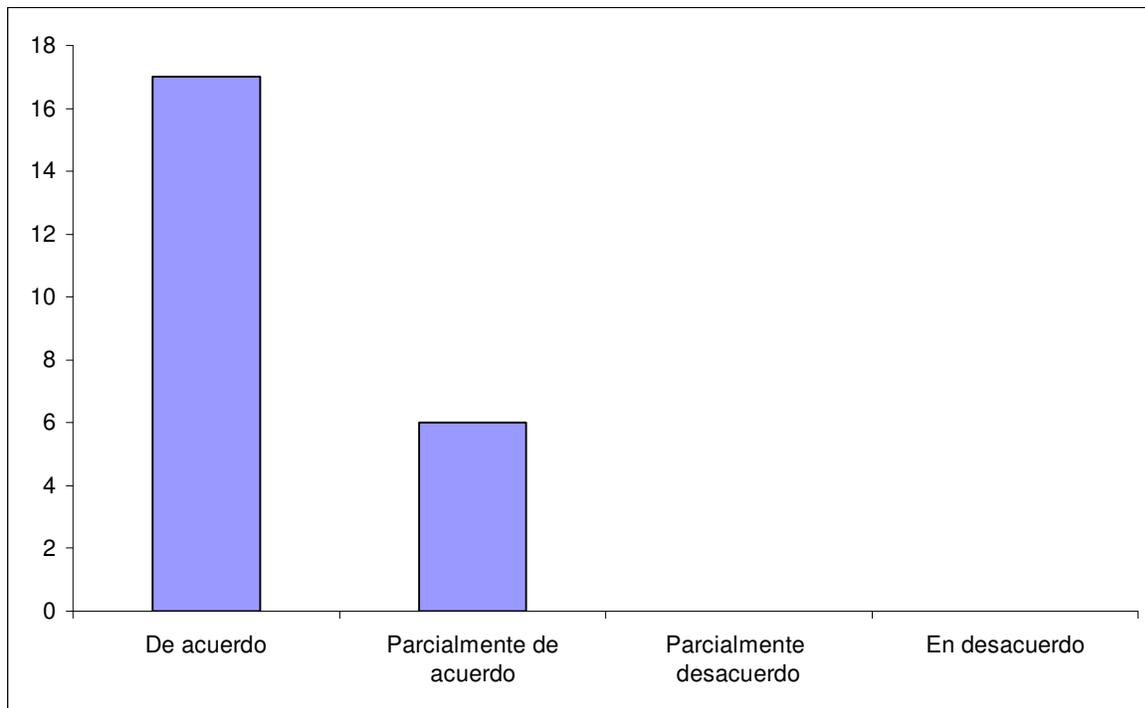
El 52% si esta De Acuerdo en el reconocimiento efectuado por su supervisor.

El 30% del personal está Parcialmente de Acuerdo que su supervisor le hace reconocimiento de sus logros. Un 13% , se ubican en los Parcialmente en Desacuerdo, y un 4% está en Desacuerdo. Es de hacer notar que existe un porcentaje, pequeño, de personal que no sienten el Reconocimiento de su jefe inmediato.

## DIMENSIÓN: INTEGRACIÓN

### Afirmación 30:

En este departamento los miembros cooperan entre sí.

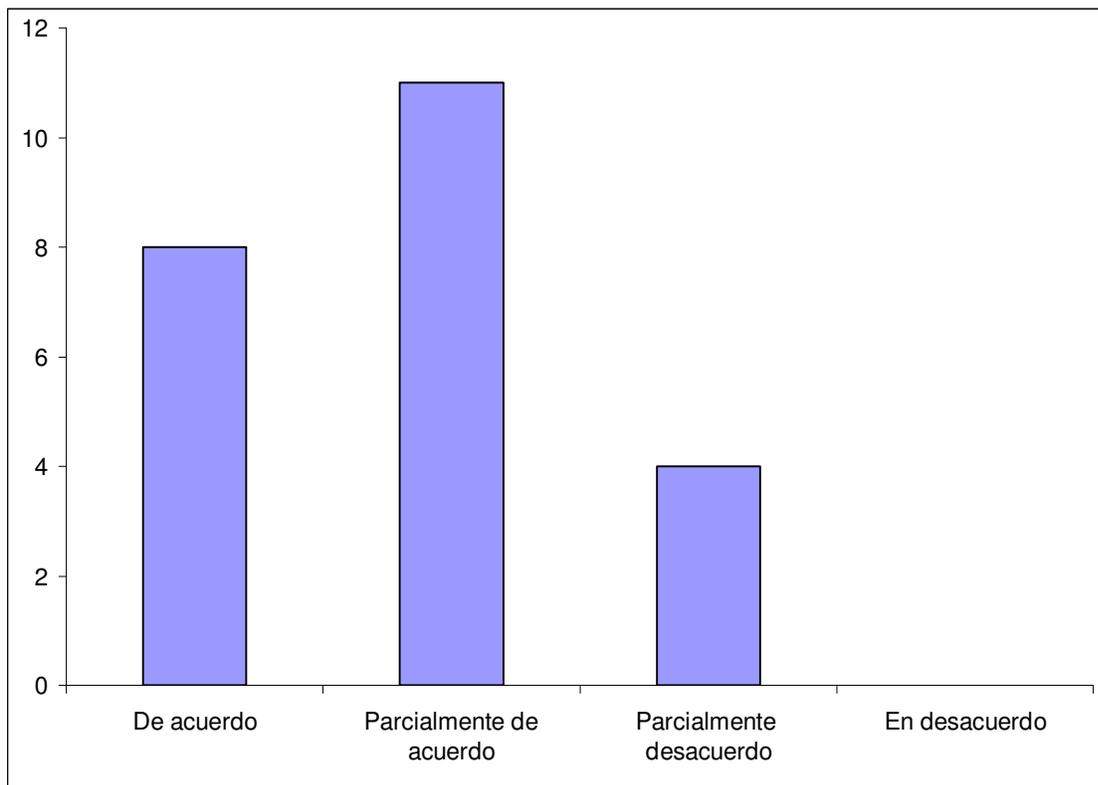


Existe un 74% del personal que están de acuerdo en el hecho que existe cooperación entre todos ellos, lo cual, se puede definir como fortaleza de la organización, y es un elemento que favorece la Integración de la organización.

## DIMENSIÓN: ORIENTACION AL LOGRO

### Afirmación 36:

Las personas del departamento cumplen a tiempo con las actividades que les corresponde realizar.

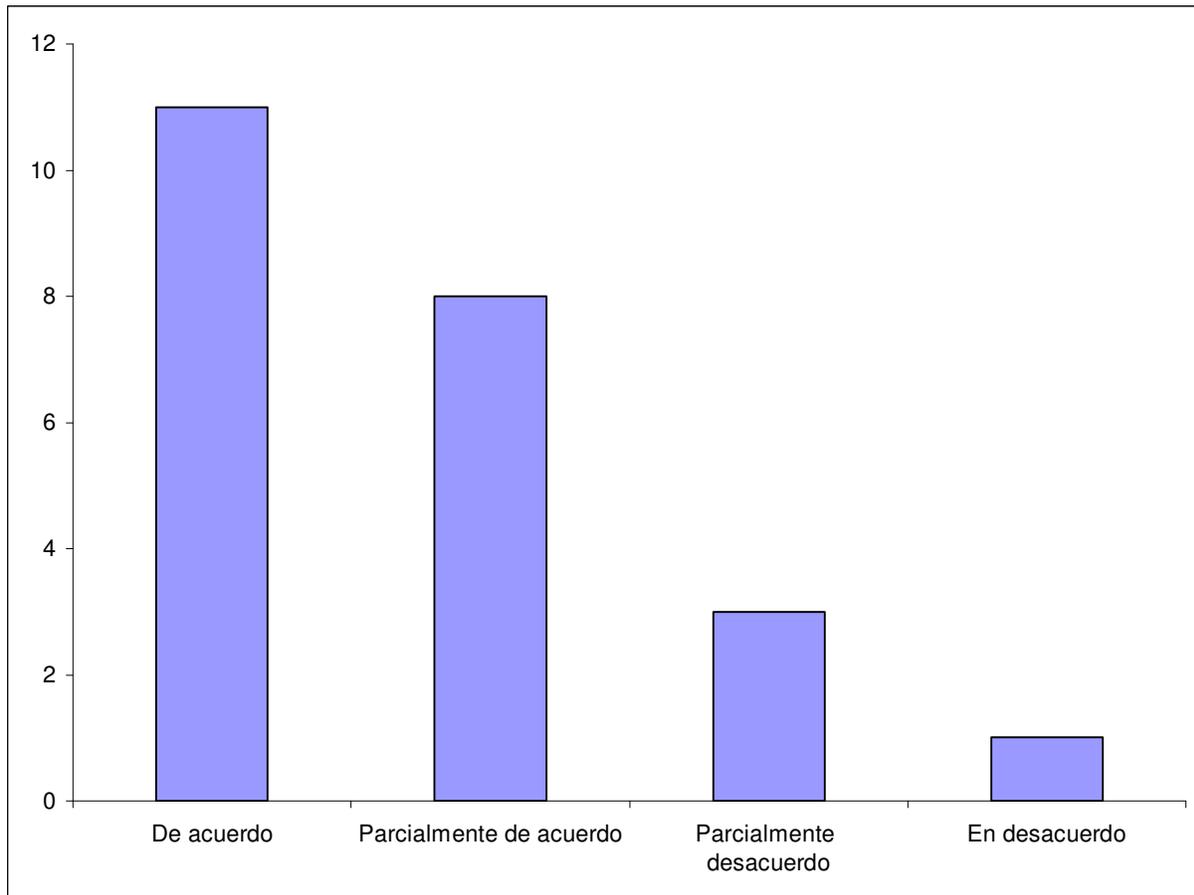


Es considerable destacar que existe un 48% del personal, que piensan estar Parcialmente de Acuerdo en que sus compañeros cumplen a tiempo con las actividades asignadas. Un 17 % manifestó estar Parcialmente en desacuerdo en el punto mencionado. Solo el 35% expreso estar de acuerdo. Es un punto crítico a destacar, ya que afectaría el cumplimiento de las metas que se han trazado como organización y por las cuales se comprometieron con los entes que los financian.

## DIMENSION: ORIENTACIÓN AL LOGRO

### Afirmación 37:

En el departamento se valoran los altos niveles de desempeño.

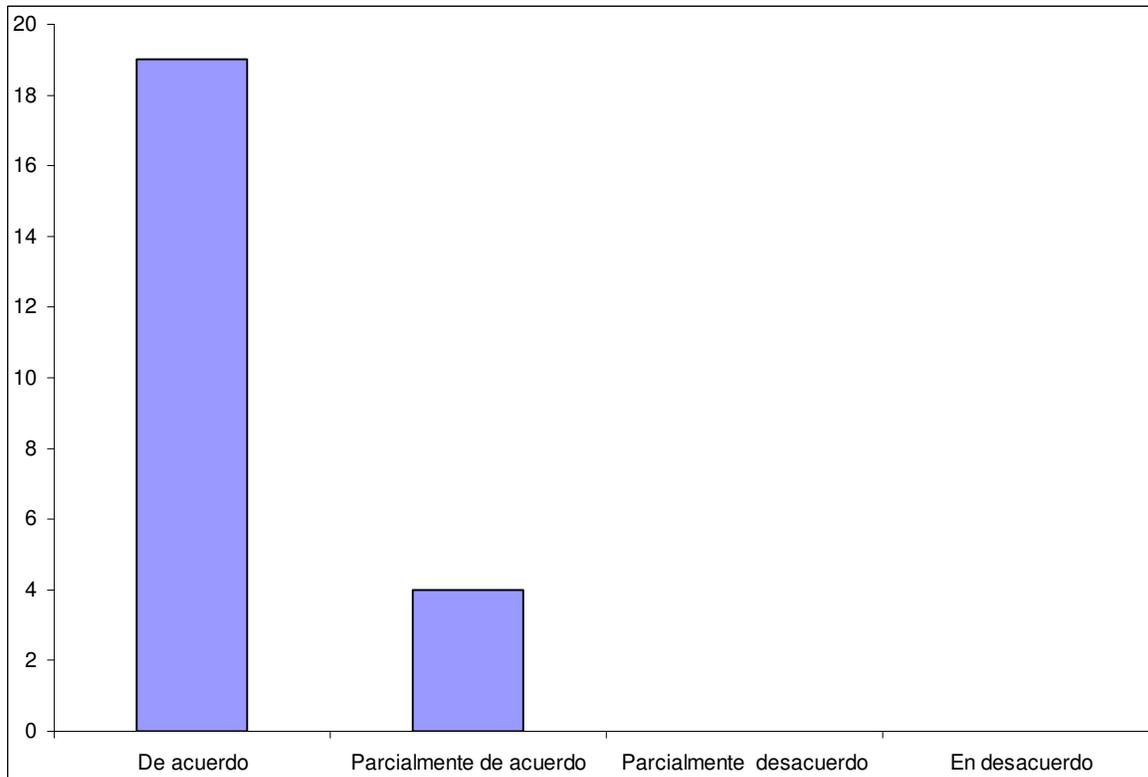


El 48% expresa estar De Acuerdo en que si se efectúa una valoración de altos niveles de desempeño. El 35% esta Parcialmente de Acuerdo. El 13% esta Parcialmente en Desacuerdo. Y el 4% esta en Desacuerdo. Se percibe que no existe total uniformidad en cuanto al reconocimiento de niveles de desempeño de las personas.

## DIMENSION: ORIENTACIÓN AL LOGRO

### Afirmación 39:

En el departamento se le permite sentirse libre para adoptar ideas y solucionar problemas.

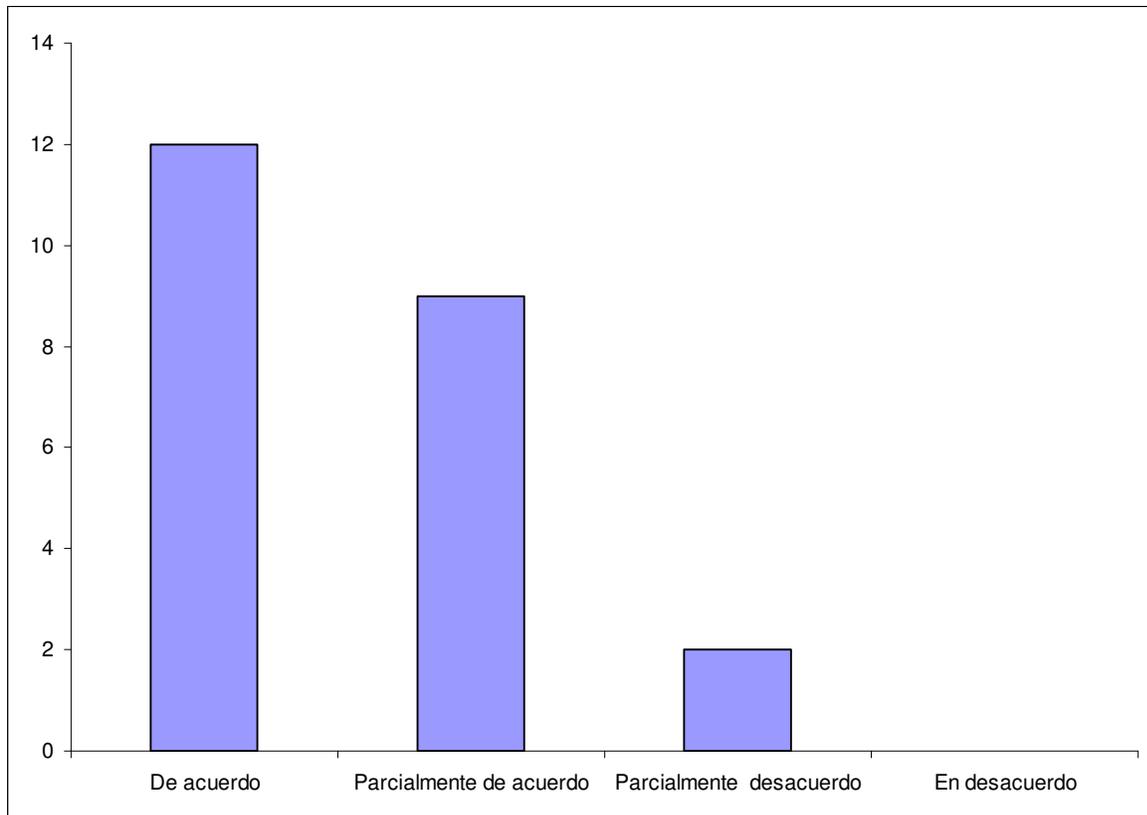


El 83% del personal se siente libre de expresar sus ideas y solucionar problemas, lo cual, representa una característica fuerte del clima organizacional. Solo el 17% está Parcialmente de Acuerdo, resultado que favorece igualmente.

## DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN

### Afirmación 40:

El personal tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.

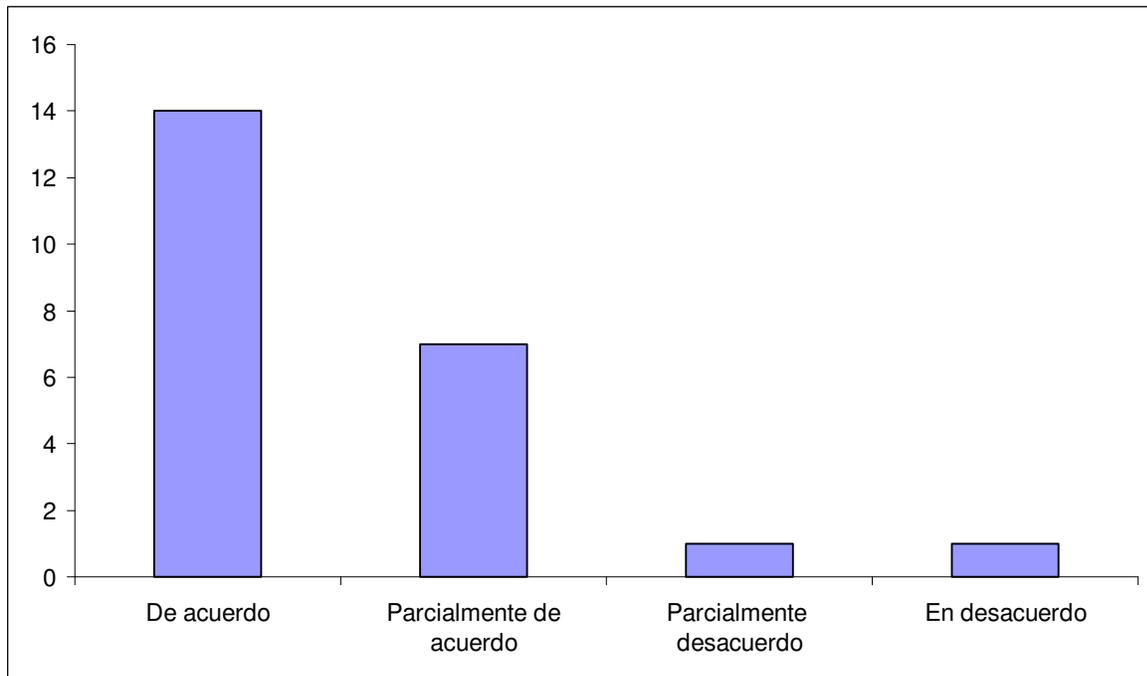


El 52% del personal si percibe recibir la información de todo lo que sucede en la organización. El 39% esta Parcialmente de acuerdo; y solo un 9% esta Parcialmente en Desacuerdo. Es resaltante que un porcentaje de la población no siente que se le este comunicando todo lo necesario.

## DIMENSION: COMUNICACIÓN

### Afirmación 41:

El personal esta dispuesto a decir lo que piensa.

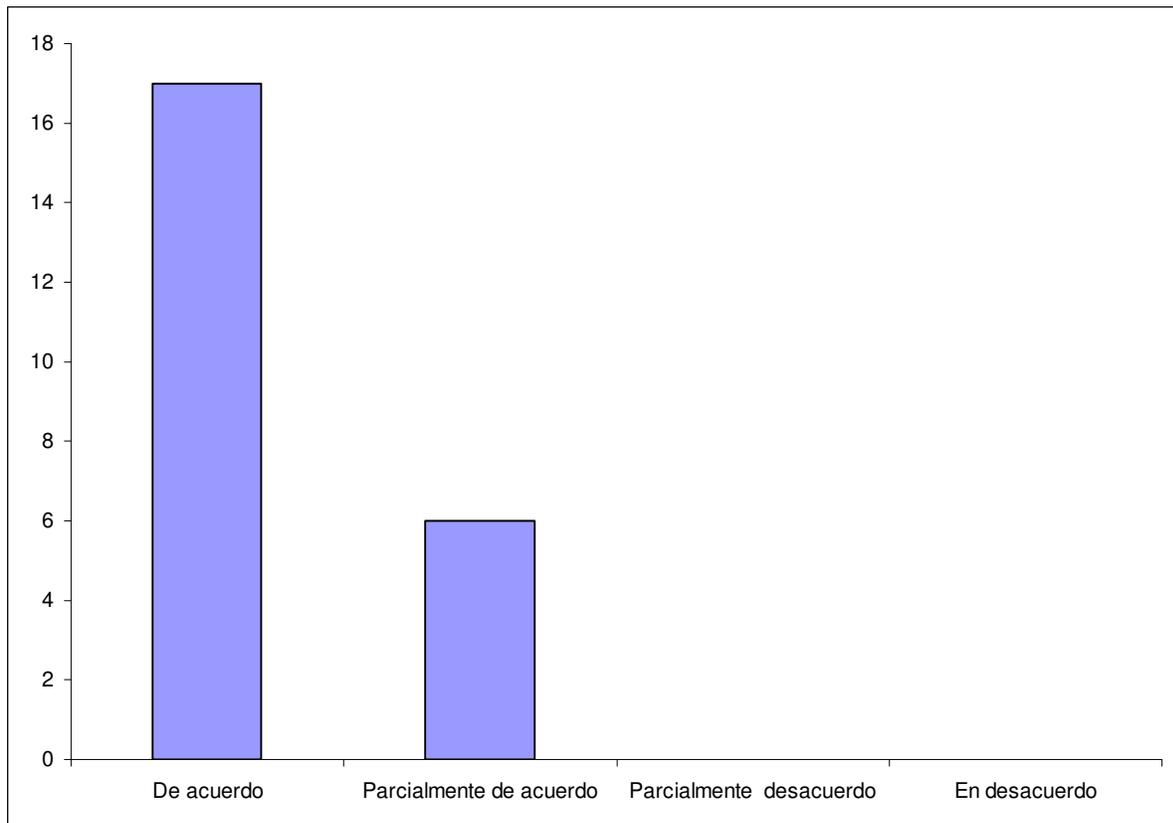


El 61% del personal posee la disposición de expresar sus ideas; el 30% esta Parcialmente de Acuerdo en poder hacerlo; y el 4% es igual para las dos siguientes posibilidades de respuesta. Es notorio apreciar que cierto número de personal no siente seguridad en expresarse libremente. Sin embargo, se puede considerar una Fortaleza de la organización esta dimensión.

## DIMENSIÓN: ESTRUCTURA

### AFIRMACIÓN 44:

Las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas

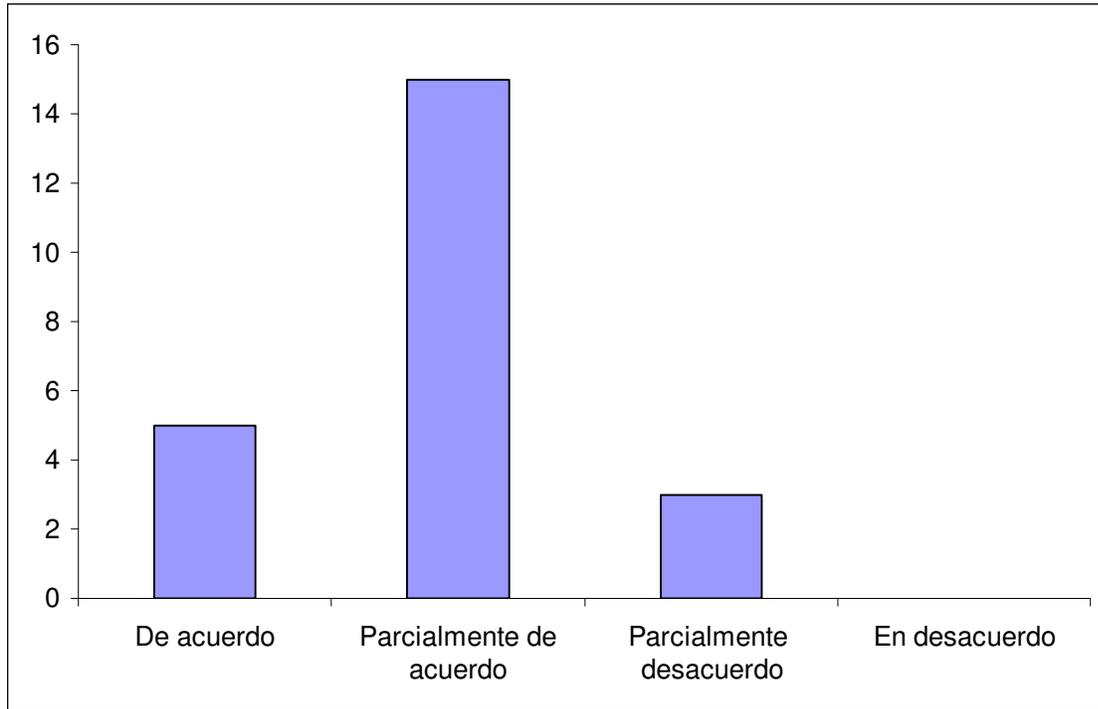


El 74% del personal afirman poseer claro conocimiento de sus funciones; y el 26% esta Parcialmente de Acuerdo, lo que permite expresar, que la gran mayoría de los miembros de CECODAP conocen muy bien sus funciones. Representa una fuerte Fortaleza de la organización.

## DIMENSIÓN: CONDICIONES Y METODOS DE TRABAJO

### Afirmación 47:

En su departamento se mejoran continuamente los métodos de trabajo.

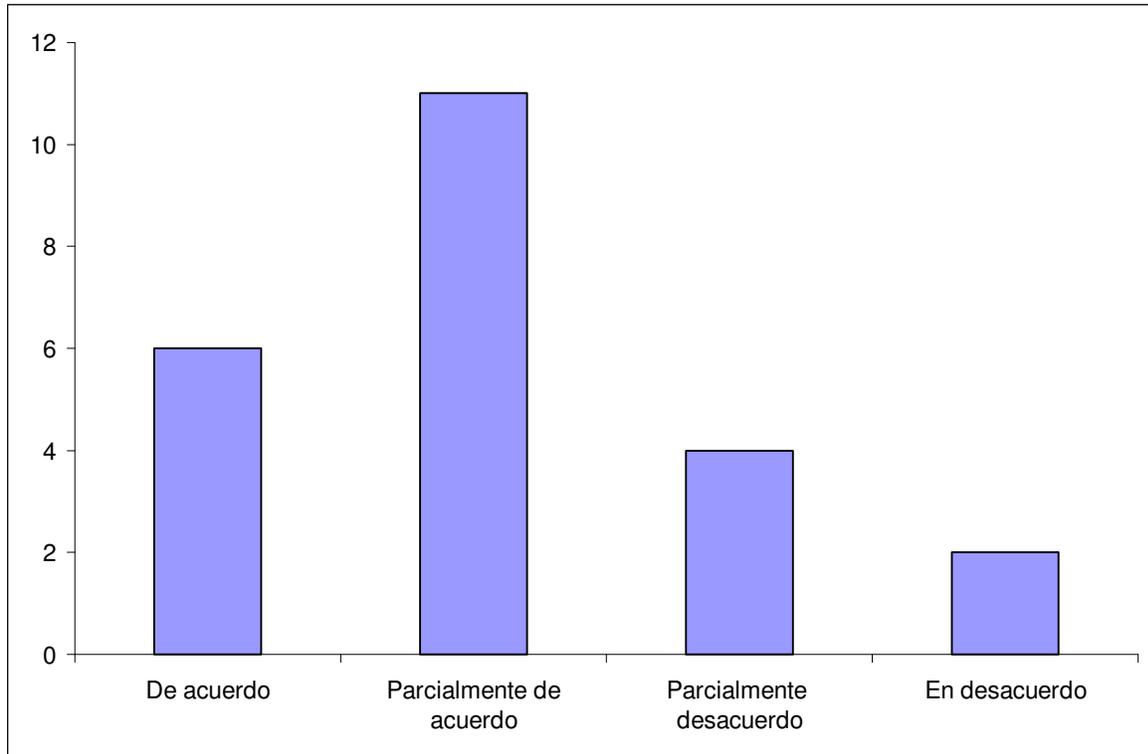


El 65% del personal está Parcialmente de Acuerdo en que se da un mejoramiento continuo de los métodos de trabajo; el 13% está Parcialmente en Desacuerdo en que si suceden; y el 22% apenas está de Acuerdo en que si ocurre ese mejoramiento continuo. Se destaca que no existe una opinión uniforme en el punto expuesto, lo cual llama a tomar la atención para la revisión de los métodos de trabajo.

## DIMENSIÓN: CONDICIONES Y METODOS DE TRABAJO

### Afirmación 48:

Se cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.



El 48% de las personas están Parcialmente de Acuerdo en la existencia de un sistema para el seguimiento de sus actividades; el 26% están De Acuerdo en que la organización si lo posee; el 17% está Parcialmente en Desacuerdo y el 9 % esta En Desacuerdo. Por lo tanto, no existe claridad en cómo se hace seguimiento y como se lleva el control de las actividades, lo cual , plantea una oportunidad de mejora en cuanto a Métodos de Trabajo.

## 1. Consolidado de frecuencia por dimensión.

<b>ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
<b>DIMENSION</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>
CONFLICTO	38	23	13	40
CAPACITACION Y DESARROLLO	70	39	17	1
TRABAJO EN EQUIPO	105	43	12	0
COMPROMISO	67	41	5	1
TOMA DE DECISIONES	53	25	8	4
SUPERVISION	92	34	11	1
INTEGRACION	90	23	2	0
ORIENTACIÓN AL LOGRO	74	32	8	1
COMUNICACIÓN	42	22	4	1
ESTRUCTURA	84	8	0	0
CONDICIONES Y METODOS DE TRABAJO	65	40	8	2

## 2. Conclusiones para cada dimensión.

### **CONFLICTO**

El indicador referido a las percepciones en cuanto a las diferencias marcadas entre las personas que conforman las distintas unidades , muestra el más bajo nivel de puntuación de los indicadores de esta dimensión.

### **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los indicadores de esta dimensión que muestran resultados inferiores, son los referidos a la percepción en cuanto a las oportunidades para progresar dentro de la organización y la disponibilidad de una formación necesaria para realizar el trabajo . Los indicadores que resultaron con puntuación alta se refieren a las actividades laborales le permiten aprender a desarrollarse; la evaluación de la actuación laboral como

contribución al desarrollo profesional y personal ; y la organización promueve el desarrollo de sus trabajadores.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

En el análisis de esta dimensión se observa la mayor puntuación al indicador referido al acceso a la información que sienten las personas para realizar su trabajo ; y los procesos de trabajos y métodos sienten que están claramente definidos. Siguiendo en orden, el otro indicador que resulta favorecedor a esta dimensión, es que los miembros consideran que se apoyan para innovar nuevas formas de trabajo.

## **Compromiso**

Aun cuando el promedio de clima para la dimensión es satisfactorio, se percibe una fortaleza significativa en la percepción asociada a la identificación del personal con los objetivos de la organización .

La fuerte identificación con la organización es compartida por todo el personal encuestado en las diferentes unidades.

## **Toma de Decisiones**

Esta dimensión es una de las que registra puntuaciones inferiores, observándose que el indicador referido a la asignación por parte del supervisor a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión obtuvo una puntuación de 39% expresado en la categoría De Acuerdo.

## **Supervisión**

Los resultados de esta dimensión muestran niveles de satisfacción, en todos los indicadores. Estos datos muestran la aceptación o legitimación de los líderes de CECODAP, en sus actividades de acompañamiento a sus colaboradores.

La percepción de un estilo de liderazgo supervisorio y general de corte participativo y cercano, que proyecta coherencia, confianza, compromiso y modelaje, es altamente satisfactoria y valorada dentro del personal de CECODAP.

## **Integración**

Esta dimensión muestra un valor altamente satisfactorio con tendencia a la máxima puntuación por parte del personal de CECODAP. Se registran con un alto nivel de satisfacción las percepciones asociadas a la interacción con personas de mayor nivel jerárquico y al compromiso con la organización.

## **Orientación al logro**

Los resultados obtenidos en esta dimensión revelan percepciones positivas en cuanto a la persistencia y compromiso presentes en las personas de CECODAP para alcanzar progresiva y constantemente mejores formas de trabajo; así como para obtener resultados positivos en el plano individual y organizacional.

Dentro de esta misma dimensión se perciben niveles de acuerdo más bajos en la percepción referida al cumplimiento a tiempo con las actividades que corresponden y a la valoración de los altos niveles de desempeño.

## **Comunicación**

Dentro de esta dimensión se registran altos niveles de acuerdo en cuanto a las afirmaciones relacionadas a los estilos y mecanismos de comunicación de objetivos y métodos de trabajo por parte de los supervisores, así como la posibilidad de los supervisados de comunicar opiniones hacia y desde sus líneas jerárquicas.

## **Estructura**

Dentro de esta dimensión se registran altos niveles de acuerdo en las afirmaciones

- Hay una clara definición de la misión, visión y valores de la empresa (23 personas)
- Las funciones de mi puesto de trabajo están claramente definidas (17)

- Los objetivos de mi trabajo guardan relación con los objetivos de la empresa (21)
- Se trabaja en función de la visión, misión y objetivos de la empresa (23 personas)

### **Condiciones y métodos de trabajo**

En el análisis de esta dimensión se observa las menores puntuaciones, bajo la categoría “Parcialmente de acuerdo”, a los indicadores referidos al mejoramiento de los métodos de trabajo y a la existencia de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.

### **3. Conclusiones generales.**

- De los resultados obtenidos en las 54 afirmaciones contenidas en las 11 dimensiones analizadas, reflejan que el clima organizacional de CECODAP es altamente satisfactorio, con una clara tendencia, hacia el alcance de un clima de mejor calidad, habida cuenta de las fortalezas percibidas en esta organización.
- Se evidencian algunas consideraciones importantes desde el punto de vista positivo:
  - Evidente compromiso y mística con el trabajo y la Organización
  - Excelente identificación, aceptación y reconocimiento de las líneas de supervisión, y en consecuencia, de la relación supervisor – supervisado.
- Las áreas que revelan una buena oportunidades de mejoras, clasificadas bajo las categorías “parcialmente de acuerdo y en desacuerdo” son:
  1. Existencia de diferencias entre las personas
  2. Las funciones que se realizan promueven el trabajo competitivo
  3. Oportunidades de progresar dentro de la Organización
  4. Formación necesaria para realizar el trabajo
  5. Asignación de roles y tareas
  6. Asignación de autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión
  7. Equipos bien integrados
  8. Mejoramiento continuo de métodos de trabajo

## VIII .Próximos Pasos

El clima organizacional de CECODAP se puede orientar a la máxima calidad si se compromete en un plan de intervención que se focalice en las áreas identificadas por el personal de CECODAP como a mejorar:

### **a. Estructura Organizativa:.**

La estructura organizativa sienta la plataforma para que los procesos sociales ocurran. La red de puestos y funciones que define la estructura organizacional está ocupada por personas y éstas imprimen en mayor o menor grado el sello de sus respectivas personalidades en la realización de sus tareas

En cuanto a esta variable, las áreas a mejorar de acuerdo con la opinión del personal de CECODAP son: definición de roles y descripciones de cargos.

**b. Toma de Decisiones y supervisión:** se observó que la percepción acerca del grado de participación en la toma de decisiones y/o elección entre diferentes opciones para la solución de problemas relacionados con el trabajo, representa otra de las áreas a trabajar, en la dinámica organizacional.

**c. Sistemas de recursos humanos:** las posibilidades de progresar dentro de la estructura organizativa, mediante el diseño planificado de Carrera, así como la presencia de un programa de Evaluación de Desempeño; representan los indicadores a incorporar dentro de la transformación de CECODAP.

IX. Referencia bibliografica

Alvarez, Guillermo. **El constructo “Clima Organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11, N. 1 y 2. Págs: 25-47, 1992.

Aguado, R. J. **CLIMA ORGANIZACIONAL: Un acercamiento a su identificación.** Artículo de Internet: [riaguado@spin.com.mx](mailto:riaguado@spin.com.mx) (2000).

Beer, Michael, Russel A. Elsenstant y Bert Spectop. **Por qué los programas de Cambio no producen cambios.**

Brunet, L. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias.** México: Trillas, 1987.

Dessler, Gary. **“Organización y Administración”.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1979.

French, Wendell. And Bell, Cecil H. **Desarrollo Organizacional.** Quinta Edición, México: Prentice Hall, 1.995.

Gibson James L., Ivancevich y James H. Dnnelly, Jr. **Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.** Décima Edición, Santiago, Chile: McGraw-Hill, 2001

Goncalves, Alexis P. **Dimensiones del Clima Organizacional.** Artículo de Internet: [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com) (1997).

Gubman Edward L. **El Talento como solución.** Primera Edición, Colombia: McGraw-Hill, 2001.

Guizar M., Rafael. **Desarrollo Organizacional: Principio y Aplicaciones.** Primera Edición, México: McGraw-Hill, 1998.

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P., **Metodología de la Investigación.** México: Mc Graw Hill, 1991

Katz, D. Y Kahn, R. **Psicología Social en las Organizaciones.** Trillas. México, 1977.

Kerlinger, Fred N. **Investigación del Comportamiento.** Segunda Edición en Español, México: McGraw-Hill, 1988.

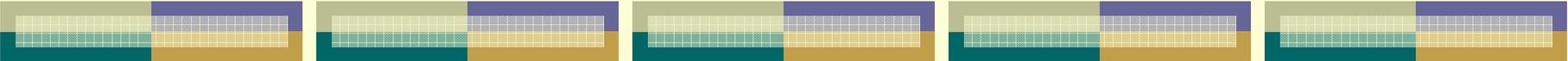
Maturana, Humberto. **El árbol del Conocimiento.** Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 1989.

Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica**. Séptima Edición, México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.,1996

Thomas, David A and Ely, Robin. **Making differences matter: A new paradigm for managing diversity**. Harvard Business Review. Septiembre – Octubre 1996, pp.79 – 90

Toro, F. **Diseño y Validación de un Instrumento para la Evaluación del Clima Organizacional**. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol:11, Nos. 1 y 2 (Págs. 151 – 162). Caracas, Venezuela: IESA, 1992.

Visauta, Vinacua, Bienvenido. **Análisis Estadístico con SPSS para Windows**. Primera Edición en Español, España: McGraw-Hill, 1997.



# CONCLUSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN CECODAP

- **Dimensión 1(pregunta 4)**

- 1.- Profesiones

- 2.- Edades

- 3.- Especialización por procesos/áreas

- 4.- Percepciones/ Criterios

- 5.- Percepciones: ámbitos

Valoración del esfuerzo

Estrategia Operativa

- 6.- Fronteras: entre lo laboral y familiar.

\* Relaciones Interpersonales

- **Pregunta 5**

\* Procesos

# CLIMA ORGANIZACIONAL EN CECODAP

## ● **Pregunta 6/7:**

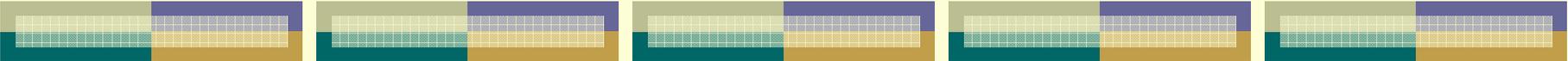
- \* Beneficiarios
- \* Tipos de formación: Inversión
- \* Agrega valor(s)
- \* Evaluación del desempeño
- \* Planes de Carrera

## ● **Pregunta 14:**

- \* No claridad de funciones
- \* Cambios/asimilación
- \* Niveles organizacionales/ responsabilidades
- \* Información / Capacitación como recurso

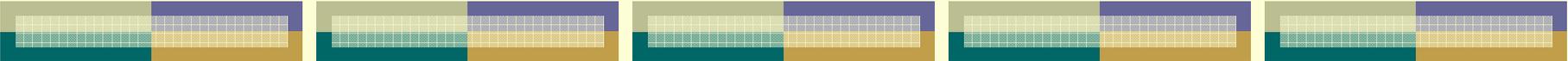


Cargos  
Estructura  
Política RRHH: Formación  
Evaluación



## CLIMA ORGANIZACIONAL EN CECODAP

- Pregunta 23:  
Supervisión → ¿Cómo?
  - Pregunta 31:  
Carga de trabajo  
\* Programa de pasantías
  - Pregunta 47:  
Metodología
- 



# PLAN DE ACCION

- Estructura : Definición de Roles
  - Toma de Decisiones
  - Plan de Carrera
  - Supervisión
  - Evaluación de Desempeño
- 

## **ANEXOS**

Reunión 03: fecha 06 de julio 2004

**Presentación****QUIÉN**

- Universidad Católica Andrés Bello, Especialización en Desarrollo Organizacional. Proyecto de tesis
  - Formación Académica
  - Experiencia laboral

**QUÉ**

- Servicios de consultoría en el área de Desarrollo Organizacional
  - **Proyecto de intervención**  
Estrategias de desarrollo organizacional para orientar, avanzar y consolidar la transformación de la institución

**CÓMO**

- Despliegue de estrategias y dinámicas de trabajo que faciliten la reflexión, la participación y la comunicación, propiciando un clima de confianza.

**Contexto del Proyecto****ANTECEDENTES**

- **Plan Estratégico Institucional**. Objetivo 4: Fortalecimiento Institucional
  - **Énfasis en los resultados**
    - Estructura Organizativa Adecuada y Funcional / Nueva Misión
    - Equipo de trabajo con condiciones laborales óptimas
    - Personal Especializado en DDHH de NNA

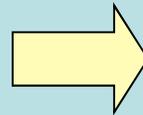
Contexto del Proyecto

**ALCANCE Y VINCULACIÓN CON OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

A. REVISIÓN MAPA ESTRATÉGICO

**Misión**

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?

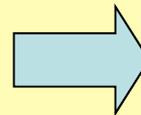


**Agglutinador de esfuerzos:**

- Metas
- Actividades

**Visión**

- Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro
- De los recursos que dispone
- Del tipo de relación que desea mantener con sus clientes / socios
- De lo que quiere hacer para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes / socios.



**Estado Deseado  
de la  
Organización**

**Objetivo  
Estratégico 4**

**Contexto del Proyecto**

**ALCANCE Y VINCULACIÓN CON OBJETIVO ESTRATÉGICO:**

B. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LOS PROCESOS / ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

**Objetivo Estratégico 4**

**Resultado 4. 3**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

C. DISEÑO DE SISTEMA DE RRHH

**Objetivo Estratégico 4**

**Resultados 4. 1 Y 4.2**

**EQUIPO DE TRABAJO**

**PERSONAL ESPECIALIZADO**

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	Respuesta			
	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente desacuerdo	En desacuerdo
<b>INSTRUCCIONES GENERALES:</b> En las siguientes páginas usted encontrará un total de 52 afirmaciones, las cuales deberá responder, de acuerdo a su opinión, marcado con una equis (x) su respuesta				
1. El personal es tratado con respeto aunque se presenten diferencias de opiniones, preferencias o intereses.				
2. Las diferencias de criterios que surgen en el trabajo son beneficiosas para la toma de decisiones.				
3. Las personas de este departamento solicitan cambio o transferencia de unidad por tener conflictos con compañeros ó supervisores.				
4. Existen diferencias marcadas entre las personas que conforman las distintas unidades de trabajo.				
5. Las funciones que se realizan en el departamento promueven el trabajo competitivo más que cooperativo entre personas del equipo.				
6. Existen oportunidades de progresar en la empresa.				
7. Recibe la formación necesaria para realizar su trabajo.				
8. Sus actividades le permiten aprender a desarrollarse progresivamente.				
9. La evaluación de su actuación contribuye en su desarrollo.				
10. La organización promueve el desarrollo de su gente.				
11. El personal de la organización tiene acceso a la información necesaria para hacer su trabajo.				
12. Los miembros de la organización se apoyan mutuamente para innovar nuevas formas de trabajo y solucionar problemas.				
13. Los procesos de trabajo, los planes y los métodos de la organización están claramente definidos				
14. En la organización existe una clara estrategia para la cooperación mediante la adecuada asignación de roles y tareas a sus integrantes.				
15. En la organización existe un liderazgo aceptado y legitimado, basado en la interdependencia, que permita consolidar la estructura para la cooperación.				
16. Las relaciones interpersonales son sólidas que sientan las bases para el clima de la cooperación, relaciones que fomentan los sentimientos de pertenencia, la camaradería y el espíritu de grupo.				
17. En la organización existe una excelente comunicación que proporciona los medios para la cooperación y mantener relaciones sólidas.				
18. Las personas se sienten identificadas con las tareas que se les asignan.				

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL		Respuestas			
DIMENSION	Nro. Pregunta	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente desacuerdo	En desacuerdo
CONFLICTO	1	17	5	1	0
	2	15	6	2	0
	3	1	0	1	20
	4	3	8	5	7
	5	2	4	4	13
CAPACITACION Y DESARROLLO	6	10	8	5	0
	7	10	10	3	0
	8	18	13	5	0
	9	13	4	4	1
	10	19	4	0	0
TRABAJO EN EQUIPO	11	19	4	0	0
	12	14	7	2	0
	13	19	3	1	0
	14	11	8	3	0
	15	16	7	0	0
	16	15	5	3	0
	17	11	9	3	0
COMPROMISO	18	12	9	1	0
	19	20	3	0	0
	20	12	8	3	0
	21	11	11	0	1
	22	12	10	1	0
TOMA DE DECISIONES	23	9	8	3	3
	24	16	5	1	0
	52	16	6	1	0
	53	12	6	3	1
	25	17	5	1	0
SUPERVISION	26	18	4	1	0
	27	12	7	3	1
	28	13	7	3	0
	29	16	5	2	0
	54	16	6	1	0
	30	17	6	0	0
INTEGRACION	31	13	9	1	0
	32	17	5	1	0
	33	21	2	0	0
	34	22	1	0	0
	35	18	5	0	0
ORIENTACION AL LOGRO	36	8	11	4	0
	37	11	8	3	1
	38	18	4	1	0
	39	19	4	0	0
	40	12	9	2	0
COMUNICACIÓN	41	14	7	1	1
	42	16	6	1	0
	43	23	0	0	0
ESTRUCTURA	44	17	6	0	0

	45	21	2	0	0
	46	23	0	0	0
<b>CONDICIONES Y METODOS DE TRABAJO</b>	47	5	15	3	0
	48	6	11	4	2
	49	14	9	0	0
	50	21	2	0	0
	51	19	3	1	0

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente desacuerdo	En desacuerdo
19. El personal está identificado con los objetivos de la organización.				
20. Los individuos se hacen responsables de sus errores y aciertos en la realización de sus tareas.				
21. Cuando se necesita ejecutar un trabajo extraordinario siempre hay alguien dispuesto a realizarlo.				
22. Las personas se sienten identificadas con las tareas que se les asignan.				
23. El supervisor asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.				
24. En la organización el supervisor anima a la gente a expresar sus opiniones, escucha las diferentes opiniones y trata de utilizar las sugerencias.				
25. Su supervisor le brinda apoyo para superar los obstáculos que se le presentan.				
26. Su supervisor se interesa en que usted tenga éxito en su trabajo.				
27. Su supervisor le expresa reconocimiento por sus logros.				
28. Su supervisor promueve la capacitación que usted necesita.				
29. Su supervisor escucha sus planteamientos.				
30. En este departamento los miembros cooperan entre sí.				
31. Este departamento funciona como un equipo bien integrado.				
32. En este departamento existe una relación de trabajo armoniosa.				
33. Es posible interactuar con personas de mayor nivel jerárquico.				
34. En este departamento se está comprometido con la Empresa.				
35. Los objetivos de trabajo que le son asignados son retadores.				
36. Las personas del departamento cumplen a tiempo con las actividades que les corresponde realizar.				
37. En el departamento se valoran los altos niveles de desempeño.				

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente desacuerdo	En desacuerdo
38. En el departamento se afrontan y superan los obstáculos.				
39. En el departamento se le permite sentirse libre para adoptar ideas y solucionar problemas.				
40. El personal tiene acceso a la información que necesita para hacer su trabajo.				
41. El personal se siente satisfecho con la información que recibe de la gerencia acerca de lo que sucede en la empresa.				
42. El personal esta dispuesto a decir lo que piensa				
43. El personal del departamento tiene sus trabajos claramente definidos.				
44. Hay una clara definición de la visión, misión y valores de la empresa.				
45. Las funciones de su puesto de trabajo están claramente definidas.				
46. Los objetivos de su trabajo guardan relación con la visión de la Empresa.				
47. Se trabaja en función de la visión, misión y valores de la Empresa.				
48. En su departamento se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
49. Se cuenta con un sistema para el seguimiento y control de sus actividades.				
50. Existen normas y procedimientos que le sirven de guía.				
51. Dispone de tecnología de que facilite su trabajo.				
52. El supervisor o gerente se reúne con todos para explotar la mejor opción en la toma de decisión, partiendo del consenso del grupo. El gerente es otro participante más en la toma de decisión.				
53. El supervisor o el gerente asigna a un individuo o grupo la autoridad y la responsabilidad en la toma de decisión. Por lo general se especifican los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada.				
54. En la organización el supervisor anima a la gente a expresar sus opiniones, escucha las diferentes opiniones y trata de utilizar las sugerencias.				

Con la Encuesta de Clima Organizacional se pretende conocer su opinión sobre aspectos de interés referido a: la Integración, Orientación al Logro, Comunicación, Conflicto, Estructura, Capacitación y Desarrollo, Trabajo en Equipo, Compromiso, Toma de decisiones y Condiciones y Métodos de Trabajo. No hay necesidad de que usted firme o escriba su nombre. Toda la información suministrada será considerada confidencial y será nuestro primer insumo para configurar un plan de acción en aras de mejorar nuestros procesos organizacionales. Lea con atención cada una de las preguntas y no comience a responder hasta tanto no esté seguro de haberlas

para la mejora de los procesos organizacionales sea con atención cada una de las preguntas y no comience a responder hasta tanto no este seguro de haberlas comprendido. Escoja SOLO UNA OPCIÓN.