

AAU0462

18

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN UN SUBSISTEMA DE
GOBIERNO MUNICIPAL**

**Trabajo para optar al Grado de:
Especialista en Desarrollo Organizacional**

**Realizado por:
Prof. María Eugenia Díaz
ASESOR: Mg.cs. OSCAR GIMÉNEZ.**

Ciudad Guayana, 20 de abril 1999



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 20332
Teléfono: 442.95.11 - Fax: (02) 442.38.97
Caracas (1020) - Venezuela

Caracas, 24 de febrero de 1999

Licenciada:
María Eugenia Díaz
Presente.-

Por medio de la presente me dirijo a usted, con la finalidad de informarle que fue aprobado el proyecto de grado, titulado "Diagnóstico Organizacional en un Subsistema de Gobierno Municipal.", presentado por usted para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional.

Sin más a que hacer referencia, me suscribo de usted,

Atentamente,

Tahiri Ramos Lovera

Directora (E) del Programa de Postgrado en
Desarrollo Organizacional.



DEDICATORIA

**A Edgar y Salomé,
A Maritza y Nirma,
los EQUIPOS más cercanos**

**Por sus exigencias y
solidaridad.**

RECONOCIMIENTOS

**A los funcionarios de la Sindicatura
Municipal de Caroní del Estado Bolívar:
por su colaboración y apoyo.**

**A los Profesores Oscar Giménez y
Massimo Dí Salvatore:
por propiciar y lograr el
aprender haciendo**

A Tahirí Ramos por su experiencia.

**A Baquedano, Constanza y Elba por:
su solidaridad y atención.**

**A todos lo compañeros del Postgrado
por: compartir y apoyar
oportunamente.**

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
RESUMEN	
- Identificación	
- Propósito.	
- Metodología.	
- Resultados Relevantes	ix
INTRODUCCIÓN	1
I.- MARCO CONCEPTUAL	6
II.- MARCO METODOLÓGICO.	11
- Factores Medidos Pertenecientes al Modelo de Weisbord.	12
- Definición de la Población	14
- Instrumentos de Recolección de Información	14
- Validez de Contenido	16
- Confiabilidad	17
- Estadísticos para el Análisis de los datos recogidos	18
- Etapas del levantamiento de la Data	18

III.- RESULTADOS.	20
IV.- CONCLUSIONES	27
V.- RECOMENDACIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	39

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.

	Págs
GRÁFICO N° 1 Modelo de los Seis Cuadros de Weisbord	10
Tabla N° 1	
Resultados de la aplicación del Cuestionario en el Diagnóstico.	21
Tabla N° 2.	
Resultados del Factor Propósito.	22
Tabla N° 3	
Resultados del Factor Estructura.	22
Tabla N° 4	
Resultados del Factor Relaciones.	23
Tabla N° 5	
Resultados del Factor Recompensas	24

Tabla N° 6	25
------------	----

Resultados del Factor Liderazgo.

Tabla N° 7	
------------	--

Resultados del Factor Mecanismos Útiles.	26
--	----

RESUMEN

Presentación: Este trabajo corresponde al Diagnóstico Organizacional realizado por la Prof. María Eugenia Díaz L, participante del Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en Ciudad Guayana, Estado Bolívar; para optar al grado de Especialista en Desarrollo Organizacional y cuya Asesoría (Tutoría) estuvo a cargo del Profesor Oscar Giménez. El título del Trabajo Especial de Grado es : Diagnóstico Organizacional en un subsistema de Gobierno Municipal.

Propósito: el objeto del trabajo es el diagnóstico en forma integral del funcionamiento de una dependencia (subsistema) del gobierno municipal; que sirve de apoyo a toda la municipalidad (Sistema).

Metodología: considerando que el área escogida es un subsistema de la organización municipal, de tamaño pequeño, y que el tiempo disponible para la realización del diagnóstico es escaso; se seleccionó el Modelo de Seis cuadros de Weisbord, el cual ayudó a examinar en forma conjunta y dinámica, a través de la aplicación de un cuestionario que adaptó los Factores del Modelo: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Tecnología, a ese ambiente.

Resultados: los datos obtenidos de la aplicación del instrumento señalan a los indicadores: relaciones intergrupos, compensación y reconocimiento como los aspectos más críticos de la organización, con medias por debajo de 1,5(sobre un máximo posible de 3). Los referidos indicadores pertenecen a los factores Relaciones, el primero, y Recompensas, el segundo y tercero.

Todos los indicadores de los Factores Liderazgo, Propósito, Estructura y Mecanismos Útiles tienen medias por encima de 1,8 (sobre un máximo posible de 3), que indica los aspectos de mayor fortaleza de la organización.

INTRODUCCIÓN.

Presentación de la Empresa:

La empresa objeto de este estudio es un organismo gubernamental cuya existencia obligatoria se fundamenta en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, quien define sus atribuciones como: " Unidad de apoyo legal y jurídico al gobierno municipal".

La estructura organizativa y los perfiles profesionales tienen sus bases en la Ley. A partir de 1991, en esta municipalidad se agregó a los perfiles de cargo los requerimientos de experiencia y especialización en la administración pública.

A raíz de la Reforma Administrativa (1990/91), adelantada por la organización; se definieron visión, misión, políticas y objetivos en todos los subsistemas que conforman lo administrativo (Ejecutivo) , no sucediendo igual en los órganos del poder legislativo entre los cuales se encuentra esta

unidad cuyo objetivo general, definido en la Ordenanza de Presupuesto desde 1991 es el siguiente:

“Representar jurídicamente al municipio a través del gerente de la unidad, bien sea en juicio o en cualquier asunto extrajudicial en materia relacionada con los bienes y demás derechos municipales. Velar por todos los actos dictados, tanto por el órgano ejecutivo como por el legislativo”¹

Situación de Entrada:

La unidad organizativa está compuesta por diecisiete (17) funcionarios; cuatro (04) abarcan la alta gerencia y seis (06) la gerencia media, el resto del personal (07) es administrativo y de apoyo.

La mayoría del personal, de la alta gerencia, tiene poco tiempo en la organización y el grado de inducción recibida al inicio de su contratación estuvo referido a los aspectos señalados en la Ley y a la exigencia jurídica que el municipio tenía al momento de su ingreso.

El personal administrativo y de apoyo conoce los procedimientos establecidos lo que le permite operativamente cumplir su rol en las actividades y tareas previstas.

¹ ORDENANZA DE PRESUPUESTO 1998.. Gaceta Municipal de Caroní. Edición 001 Extraordinaria. Ciudad Guayana. Enero 1999.

Relevancia del Área de Diagnóstico:

La gerencia expresó en el marco de la aceptación inicial para realizar el diagnóstico que la unidad estaba siendo poco efectiva y eficaz en sus respuestas ante la exigencia de clientes internos y externos, generando reclamos y rechazos por parte de éstos.

Sin embargo por las características que tiene: poco personal, área específica de trabajo como apoyo legal al órgano ejecutivo y legislativo, autonomía funcional; la gerencia consideró de provecho para la organización aceptar el diagnóstico integral que arrojará luces acerca de las razones de esta percepción inicial.

Alcance del Estudio:

El diagnóstico abarcará la totalidad del subsistema organizacional, que está compuesto por diecisiete (17) funcionarios en esta dependencia municipal.

La alta gerencia compuesta por el gerente y tres directores, la gerencia de nivel medio por seis (06) funcionarios (profesionales del derecho), el personal administrativo y de apoyo por secretarias (04), asistente administrativo (02) y un obrero.

Consideraciones Éticas:

Las pautas para iniciar conversaciones con la gerente se basaron en las siguientes consideraciones: 1) Exponerle claramente que el trabajo a desarrollar en esta consultoría tiene en principio el propósito de cubrir un aspecto académico de importancia para los consultores y atender su solicitud de ayuda. 2.- Responder a la confianza depositada con niveles de imparcialidad, honestidad, integridad y confidencialidad para con los datos suministrados por el cliente como por los resultados de la aplicación del cuestionario.

Contrato Psicológico.

El contacto inicial con la organización se produce por la necesidad académica de los consultores, quienes hacen el planteamiento al cliente y éste que había venido intentando, por otros medios, evaluar la organización,

accede a la primera entrevista en la que se acuerda: 1) Permitir la intervención (diagnóstico integral de la unidad) en los términos establecidos mutuamente. 2.- El cliente colaborará aportando información para la elaboración de los instrumentos que se aplicarán en esa dependencia. 3) La realización de las actividades para la recolección de información se realizarán en horarios que no interrumpen el normal desarrollo del trabajo cotidiano. 4) La información aportada por cada uno de los miembros de la organización será confidencial y sólo utilizada para evaluar y presentar propuesta de acción que mejore el funcionamiento del grupo

Consultores y Contratante se comprometen a realizar la intervención de diagnóstico integral, dentro del tiempo fijado en el cronograma, y al final de las actividades señaladas los consultores entregarán el resultado del diagnóstico.

I.- MARCO CONCEPTUAL.

El Diagnóstico es uno de los componentes de los programas de Desarrollo Organizacional y según French y Bell: "representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de los objetivos de interés" ² pag 115.

En el diagnóstico se identifican las fortalezas y debilidades de la organización y con ello se diseñará el Plan de Acción que permitirá conservar y/o afianzar las primeras y superar las segundas.

Para el diagnóstico de la organización se tomaron como elementos importantes para la selección del modelo a aplicar lo siguiente:

² FRENCH, W Y BELL, C.Jr. Desarrollo Organizacional. 5ta Edición. Editorail Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996.

1).- Que la organización es un subsistema pequeño y muy homogéneo en sus características.

2).- Que organizacionalmente no ha sido influido, ordenado ni intervenido en sus relaciones de trabajo con anterioridad.

3).- Que las relaciones de los miembros de ese subsistema por razones operativas y de información son de alta interacción.

En la convicción de poner énfasis en las tres tareas señaladas por Argiris, citado por French y Bell, relativas a cualquier intervención, que son: "ayudar al cliente a generar datos válidos, permitir que el cliente haga una elección libre e informada y ayudar al sistema cliente a generar un compromiso interno con las decisiones que hace" ³, se seleccionó para cumplir con estas tareas "El modelo organizacional de seis cuadros" de Marvin R. Weisbord.

El Modelo Weisbord permite ordenar paso a paso los puntos con fortalezas y con debilidades del subsistema y obtener el mapa organizacional y dar un pronto servicio al cliente. Cada uno de los cuadros del modelo

³ French, W Y Bell, Op. pág.

representa una especie de "señales luminosas" donde debemos fijar la atención en forma conjunta pues cada una de esas "señales" está interconectada con la otra.

De acuerdo al modelo seleccionado mediremos seis aspectos propuestos por Marvin Weisbord:

1.- Propósito: ¿A qué negocio nos dedicamos? Claridad y acuerdo acerca de las metas.

2.- Estructura: ¿Cómo dividimos el trabajo?. Correspondencia entre la finalidad y la estructura disponible.

3.- Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?
Relaciones: Entre individuos, entre unidades, entre las personas, la naturaleza y exigencias de sus puestos.

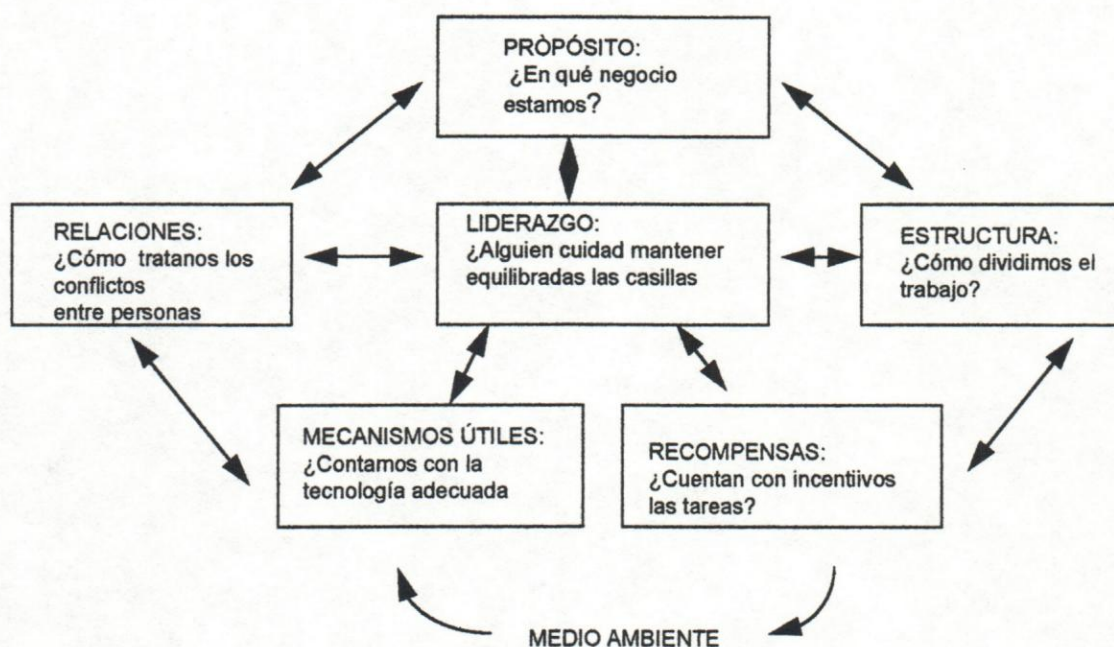
4.- Recompensas: ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?
Similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.

5.- Liderazgo ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?. Es necesario saber si los líderes de la organización están : definiendo los propósitos, incluyendo propósitos en programas, definiendo la integridad de la organización, manteniendo el orden por lo que respecta a conflictos internos.

6.- Mecanismo Útiles: ¿Contamos con tecnología de coordinación adecuadas?. Procesos para atender la organización; planeación, control, presupuesto y sistemas de información que ayudan a los miembros de la organización al desempeño de sus cargos y al logro de los objetivos organizacionales.

GRÁFICO Nº 1.

MODELO DE LOS SEIS CUADROS DE WEISBORD.



TOMADO DE: FRENCH Y BELL. Desarrollo Organizacional. Modelo Organizacional de Seis Cuadros. Fuente: Marvin R. Weisbord, "Diagnóstico Organizacional: Seis lugares en donde buscar con o sin teoría" Pag. 430 -477.

II.- MARCO METODOLÓGICO.

La metodología utilizada estará dirigida a la obtención de información válida sobre los aspectos más relevantes que permitan el diagnóstico de la organización en un tiempo corto y cubriendo los aspectos más resaltantes de la misma.

Según Argyris, citado por French y Bell, **"Una condición que parece tan básica como para que se le defina como axiomática, es la generación de una información válida. sin una información válida, al cliente le resultaría difícil aprender, y a los intervencionistas ayudar..."** y **continúa expresando que:** "La información válida es la que describe los factores, además de sus correlaciones, que crean el problema para el sistema cliente"⁴. (pag 123)

⁴ Op. Cit. pág 123.

En correspondencia con este planteamiento se propuso al cliente la realización de entrevistas con informantes claves y un cuestionario donde se adaptaron los Factores del Modelo de Weisbord: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensa, Liderazgo y Mecanismos Útiles (Tecnología) a las características y especificidad de la organización municipal que se diagnostica.

Factores Medidos Pertenecientes al Modelo de Weisbord:

1.- Propósito; representar jurídicamente y atender al gobierno municipal en todos los actos dictados por la Alcaldía y el Concejo.

2.- Estructura; la estructura organizativa esta representada de la siguiente manera: gerencia (Síndico y Adjunto), director de asesoría y dictámenes, y director de personería jurídica.

3.- Relaciones: Interacciones para realizar las tareas internas y con las demás unidades.

4.- Recompensas: las remuneraciones y reconocimientos que reciben los funcionarios por el desempeño de su trabajo.

5.- Liderazgo: comportamientos que indican la influencia positiva sobre el grupo de personas supervisadas, guiándolos para el logro de los objetivos organizacionales. Capacidad evaluativa de los procesos y de la gestión que realizan los supervisados.

6.- Mecanismos útiles: Procedimiento de coordinación del trabajo, planificación, presupuesto, y control del logro de las metas. **Definición Operacional de los Factores Medidos.**

FACTORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	ITEMS
PROPÓSITO	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomaron como indicadores del Factor Propósito: el conocimiento de los objetivos y metas en la organización , en una escala de Likert de 0 a 3.	5, 10, 12 y 17.
ESTRUCTURA	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomó como indicador del Factor Estructura: las funciones del cargo , en una escala de Likert de 0 a 3.	9 y 16.
RELACIONES	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomaron como indicadores del Factor Relaciones: las relaciones interpersonales, las relaciones intergrupos y las relaciones líder , en una escala de Likert de 0 a 3.	8, 1, 11, 13, 21, 22 y 24.
RECOMPENSAS	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomaron como indicadores del Factor Recompensas: la remuneración, la compensación y el reconocimiento , en una escala de Likert de 0 a 3.	2, 19, 6 y 20.
LIDERAZGO	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomaron como indicadores del Factor Liderazgo: la motivación, respuestas adecuadas a la crisis, supervisión compartida y orientación , en una escala de Likert de 0 a 3.	4, 7, 18 y 23.

MECANISMOS ÚTILES (Tecnología)	Es el resultado obtenido de la aplicación del instrumento, donde se tomaron como indicadores del Factor Mecanismos Útiles: trabajo en equipo y procedimientos para asignar actividades , en una escala de Likert de 0 a 3.	3, 14 y 15.
--	---	-------------

Definición de la población:

La población objeto del diagnóstico es el total de los funcionarios(17) que trabajan en esta unidad del gobierno municipal.

Las características de la misma son: 15 personas del sexo femenino y 02 del masculino. Con el siguiente nivel educativo: 10 profesionales universitarios, 02 técnicos superiores, 03 bachilleres y 02 con primaria completa. La edad promedio es de 35 años. El tiempo de servicio en la organización es: entre 0 y 5 años el 41,6 %; entre 5,1 y 10 años el 50% y entre 10,1 y 15 años el 8,5%.

Instrumentos de recolección de información:

El procedimiento para la recolección de la información partió con entrevistas a personas claves de la organización quienes aportaron su

visión de la situación y los aspectos donde se estaban presentando problemas

Con la información recibida se procedió a construir los ítems de un instrumento (ANEXO 1), que revisado y corregido por los informantes claves de la organización, quienes en la primera revisión hicieron observaciones, adaptaron el lenguaje del instrumento al utilizado cotidianamente por ellos para evitar connotaciones diferentes que pudieran desfigurar las respuestas.

Con las observaciones recogidas se modificó nuevamente el instrumento y se sometió a la consideración de consultores en formación quienes aportaron ideas, fundamentalmente, en la forma y redacción de los ítems, las cuales se incorporaron en la versión siguiente (ANEXO 2), que fue corregida y modificada por los informantes claves (ANEXO 3); esta última versión se aplicó como prueba piloto en otro subsistema de la organización, a una muestra de 6 personas con características aproximadas a la población por diagnosticar.

La aplicación de la prueba piloto conllevó a la modificación, y eliminación de algunos ítems debido a las dificultades que los encuestados

manifestaron tener para entender lo planteado. Concluida la validación se elaboró el instrumento definitivo para aplicar a la población objeto de diagnóstico (ANEXO 4).

El instrumento consta de dos cuerpos, el primero contiene los datos del evaluado y las instrucciones, en esta parte se señala el propósito y la forma como debe ser llenado, el segundo recoge los 24 ítems de forma continua, del lado izquierdo; y del lado derecho aplicando la Escala de Lickert aparece la escala (nunca, pocas veces, casi siempre y siempre). La ponderación de ésta es la siguiente: Nunca (0), Pocas Veces (01), Casi Siempre (02) y Siempre (03).

Validez de Contenido.

La validez utilizada es de contenido, y se obtuvo sometiendo el instrumento a la consideración de expertos quienes lo adecuaron en sucesivos momentos (Anexo 1, 2 ,3 y 4) a los asuntos o aspectos que se querían medir para realizar el diagnóstico.

Confiabilidad.

La confiabilidad de la prueba piloto es de .55, lo que se puede considerar baja, está alejada del límite de tolerancia .75, lo que indica una inestabilidad en el instrumento (Tabla 1). Consideramos que las causas de esa baja confiabilidad se deben a: 1) La muestra de sujetos a quienes se aplicó es pequeña (06 persona); 2) Los sujetos de la muestra manifestaron dificultad para la comprensión de algunos ítems, lo que ocasionó reiterada aclaratorias por parte del consultor para que pudiesen concluir el llenado del cuestionario. 3) La prueba no se diseñó originalmente para los sujetos de la muestra, se adaptó tratando de aplicarla en una población bastante parecida, pero que no mantenía las características totales del subsistema a diagnosticar, único en el sistema total.

Con los resultados reportados anteriormente sobre la confiabilidad del instrumento se realizaron las correcciones, elaborando y aplicándose una segunda prueba piloto donde se obtuvo una confiabilidad de .71, que indica mayor estabilidad del instrumento.

Se aplicó este último instrumento como el definitivo considerando que las causas antes señaladas, con excepción de la dificultad para la comprensión de los ítems, siguen estando presentes.

Estadísticos para el Análisis de los datos recogidos.

Los datos recogidos son analizados utilizando la Media, medida de tendencia central que expresa la concentración de las puntuaciones del grupo representándolo de manera general.

Se completa el análisis con la Desviación Estandar, estadígrafo descriptivo que aporta información sobre la variación, dispersión de las puntuaciones, obtenida en cada uno de los ítems, indicadores y factores evaluados en este diagnóstico.

Etapas del levantamiento de la data.

El proceso de recolección de datos necesarios para la obtención de información válida se realizó con apoyo del cliente, siguiendo las recomendaciones académicas y las etapas señaladas a continuación:

- 1.- Conversación con la gerente de la organización (01/10/98).
- 2.- Aceptación del Diagnóstico (09/10/98).
- 3.- Decidir el modelo a utilizar (Weisbord).
- 4.- Adaptar los Factores del Modelo de Weisbord a la organización.
- 5.- Elaborar el instrumento (12/10 al 23/10/98).
 - 5.1.- Redactar los ítems.
 - 5.2.- Validez de Contenido.
- 6.- Aplicación de la 1era prueba piloto. (31/10/98).
 - 6.1.- Mejoramiento de la confiabilidad.
- 7.- Aplicación de la 2da prueba piloto. (02/11/98).
- 8.- Aplicación del Instrumento definitivo.(06/11/98).
- 9.- Análisis de los datos. (09 y 13/11/98).
- 10.- Conclusiones. (16/11 al 28 /11/98).

III. RESULTADOS.

Análisis de los datos

La obtención de los datos fue producto de aplicar las siguientes estrategias para generar información válida: 1) Entrevistas con algunas personas claves en la organización, de quienes se obtuvo una primera percepción sobre su historia, la situación presente, los resultados en relación a las metas y la calidad del desempeño. 2.- Cuestionario elaborado con la información obtenida el cual se aplicó a toda la población.

En los datos aportados de la aplicación del instrumento a la población y agrupados en los factores (Modelo de Weisbord): Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos Útiles (Tecnología) se observó lo siguiente:

FACTORES	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
PROPÓSITO	Objetivos	5.	2,2	0,6
		10.	1,9	0,8
	Metas	12.	2,5	0,5
		17.	1,5	0,6
ESTRUCTURA	Funciones del Cargo	9.	2,8	0,5
		16.	2,4	0,5
RELACIONES	Relaciones Interpersonales	8.	2,6	0,6
	Relaciones Intergrupos	1.	0,9	0,0
		11.	1,8	0,6
		13.	1,5	0,6
		21.	1	1
		22.	1,4	0,6
	Relaciones Liderbm.-	24.	2,3	.9
RECOMPENSAS	Remuneración	2.	1,3	1,2
		19	2,8	0,4
	Compensación	6.	0	0
	Reconocimiento	20.	1,3	1
LIDERAZGO	Motivación	4.	2,2	0,8
	Respuestas adecuadas a la crisis.	7.	2,3	0,7
		18.	2,3	1
	Orientación.	23.	2,3	1
MECANISMOS ÚTILES (Tecnología)	Trabajo en equipo	3.	2	0,8
	Procedimientos para asignar actividades.	14.	2,8	0,4
		15.	1,8	1,2

TABLA N° 1. Resultados de la Aplicación del Cuestionario en el Diagnóstico.

1) Factor Propósito, conformado por los indicadores **objetivos y metas** : representado por cuatro (04) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, pudiendo obtenerse entre 0 y 12 . La Media es superior a 1,5 (sobre una máxima posible de 3) que evidencia respuestas ubicadas en "casi siempre" y "siempre" que indica fortalezas en ese aspecto. La Desviación Estandar

está entre 0.5 y 0.8 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTOR	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
PROPÓSITO	Objetivos	5.	2,2	0,6
		10.	1,9	0,8
	Metas	12.	2,5	0,5
		17.	1,5	0,6

TABLA N° 2. Resultados del Factor Propósito

2) Factor Estructura, conformado por el indicador funciones del cargo: representado por dos (02) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, en cada uno, pudiendo obtenerse entre 0 y 06 puntos, la Media es superior a 2,4 (sobre una máxima posible de 3) que indica fortalezas en ese aspecto. La Desviación Estandar está en 0.5 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTORES	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
ESTRUCTURA	Funciones del Cargo	9.	2,8	0,5
		16.	2,4	0,5

TABLA N° 3. Resultados del Factor Estructura.

3) Factor Relaciones, conformado por los indicadores relaciones interpersonales, relaciones intergrupos y relaciones líder: representado por

siete (07) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, en cada uno, pudiendo obtenerse entre 0 y 21 puntos. Cinco de los cuales, correspondientes al indicador **relaciones intergrupos** tienen una Media inferior a 2, (sobre una máxima posible de 3) que evidencia respuestas ubicadas en "pocas veces" convirtiendo Relaciones en un factor crítico donde el indicador Relaciones Intergrupos señala debilidad en ese aspecto. La Desviación Estandar está entre 0 y 1.0 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTOR	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
RELACIONES	Relaciones Interpersonales	8.	2,6	0,6
	Relaciones Intergrupos	1.	0,9	0,0
		11.	1,8	0,6
		13.	1,5	0,6
		21.	1	1
		22.	1,4	0,6
	Relaciones Lider.	24.	2,3	.9

TABLA N° 4. Resultados del Factor Relaciones.

4) Factor Recompensas: conformado por los indicadores remuneración, compensación y reconocimiento: representado por cuatro (04) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, en cada uno, pudiendo obtenerse entre 0 y 12 puntos. Los ítems correspondientes a los indicadores compensación y reconocimientos tienen una Media inferior a 1,3, (sobre una máxima posible

de 3) que evidencia respuestas ubicadas en "pocas veces" y "nunca" convirtiendo Recompensas en un factor crítico donde esos indicadores señalan debilidad. Uno de los ítems del indicador remuneración presenta una Media de 1,3 que evidencia correspondencia con los indicadores ya señalados; el otro tiene Media de 2,8 (sobre un máximo posible de 3) en este resultado influyó la falta de información por parte de los empleados quienes manifestaron desconocimiento del aspecto y el 33,3 % de ellos no señaló ninguna alternativa lo cual afecta el promedio y los estadígrafos descriptivos que estamos utilizando La Desviación Estandar está entre 0 y 1.2 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTOR	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
RECOMPENSAS	Remuneración	2. 19	1,3 2,8	1,2 0,4
	Compensación	6.	0	0
	Reconocimiento	20.	1,3	1

TABLA N° 5. Resultados del Factor Recompensas.

5) Factor Liderazgo conformado por los indicadores motivación, respuestas adecuadas a la crisis, supervisión compartida y orientación: representado por cuatro (04) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, en cada uno, pudiendo obtenerse entre 0 y 12 puntos. Los ítems correspondientes a todos los

indicadores de este factor presentan una Media superior a 2,2, , (sobre una máxima posible de 3) que evidencia respuestas ubicadas en "casi siempre" y "siempre" convirtiendo Liderazgo en un factor de fortaleza para la organización. La Desviación Estandar está entre 0.7 y 1.0 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTOR	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
LIDERAZGO	Motivación	4.	2,2	0,8
	Respuestas adecuadas a la crisis.	7.	2,3	0,7
	Supervisión compartida	18.	2,3	1
	Orientación.	23.	2,3	1

TABLA N° 6. Resultados del Factor Liderazgo.

6) Factor Mecanismos Útiles (Tecnología) conformado por los indicadores trabajo en equipo y procedimientos para asignar responsabilidades: representado por tres (03) ítems, cuya ponderación es de 0 a 3, en cada uno, pudiendo obtenerse entre 0 y 09 puntos. Los ítems correspondientes a todos los indicadores de este factor presentan una Media superior a 1,8, (sobre una máxima posible de 3) que evidencia respuestas ubicadas en "casi siempre" y "siempre" convirtiendo el Factor Mecanismos Útiles (tecnología) en una fortaleza para la organización. La Desviación Estandar

está entre 0.4 y 1.2 describiendo una alta concentración de los valores alrededor de la Media.

FACTOR	INDICADORES	ITEMS	MEDIA	D.S
MECANISMOS ÚTILES (Tecnología)	Trabajo en equipo	3.	2	0.8
	Procedimientos para asignar actividades.	14.	2,8	0.4
		15.	1,8	1,2

TABLA N° 7. Resultados del Factor Mecanismos Útiles.

IV.- CONCLUSIONES.

Situaciones planteadas con mayor frecuencia.

Al término de la aplicación del instrumento de medición y del procesamiento de la información se concluye lo siguiente:

1.- La organización municipal que se diagnostica aceptó la consultoría y tiene altas expectativas en relación a esta intervención para mejorar la eficiencia en sus resultados.

2.- Por las características de esta dependencia gubernamental y en aras de obtener una visión completa de la misma se seleccionó el Modelo de Seis Cuadros de Weisbord.

3.- Se adaptó el Modelo en un cuestionario de 24 ítems con 15 indicadores de los seis Factores que conforman el Modelo.

4.- Los Factores Propósito, Estructura, Liderazgo y Mecanismos Útiles (Tecnología) resultaron los cuadros de mayor fortaleza en la organización con Medias por encima de 1,8 sobre un máximo posible de 3.

5.- El cuadro Liderazgo representa la más alta puntuación de las Medias (2,3 sobre un máximo posible de 3), pudiendo ser el eje en el cual se apoyen los planes de intervención.

6.- El Factor Relaciones en el indicador Relaciones Intergrupos es uno de los cuadros críticos de la organización municipal; el resultado de las Medias obtenidas, en los 5 ítems que la evalúan es de .9 ,el más bajo, y de 1.8, el más alto (sobre un máximo posible de 3).

7.- Revisar especialmente con la gerencia el cuadro Recompensas que oriente el programa de cambio a reducir al mínimo el malestar en este aspecto.

8.- Obtener más información de los funcionarios para lograr completar el conocimiento de las relaciones informales, lo que ayudará a plantear una mejor estrategia de intervención para garantizar la reducción de la resistencia al cambio que pueda presentarse.

Ideas para el Cambio:

La revisión de los Factores del Modelo de Weisbord señala los aspectos que en la organización tienen fortalezas, y en los cuales debe apoyarse la consultoría para impulsar la intervención.

El Factor más resaltante es el liderazgo, todos los indicadores (motivación, respuestas adecuadas a la crisis, supervisión compartida y orientación) medidos en el cuestionario aplicado tienen Medias superiores a 2,2 sobre un máximo posible de 3. Esta fortaleza debe ser soporte de la intervención que se desea emprender, para cumplir con el planteamiento básico de Jack Fordyce y R. Weil quien señala que **“las personas que desean avanzar hacia la administración racional deben estar dispuestas a trabajar conjuntamente, hasta el punto de comprometerse honestamente el uno con el otro, y no para un propósito ulterior”**⁵ y esto se logra según French y Bell con el liderazgo conceptualizado como: **“un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los**

⁵ FORDYCE WEL. 1976. Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos. Addison Wesley Iberoamericana.

miembros de todos los equipos desarrollan habilidades y se involucran en todos los niveles de la organización”⁶

Los Factores críticos se ubican en las Relaciones Intergrupo y en las Recompensas, hacia donde debe dirigirse de manera especial el programa de cambio, que incluirá acciones para ayudar a superar los puntos críticos y aprovechar las oportunidades de la organización y lograr una exitosa intervención.

⁶ FRENCH, W, BELL, C. Jr. 1996. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall .

V.- RECOMENDACIONES

1.- Realizar un Programa de Cambio.

Propósito u objetivo de la propuesta a partir del análisis.

La vía para iniciar cualquier propuesta de Cambio está asociada a: superar una realidad que no produce los resultados óptimos por otra que si lo haga. En este sentido el objetivo de esta propuesta es que: al finalizar la aplicación del programa de cambio (propuesta) la organización municipal diagnosticada estará en capacidad de obtener los resultados específicos deseados, superar la ineficiencia apoyado en sus fortalezas, mejorar las relaciones intergrupo y los indicadores compensación, reconocimiento y remuneración.

Situación Actual a Situación Deseada.

La situación actual según los resultados de entrevistas con agentes claves en la organización y los resultados del instrumento aplicado arrojan lo siguiente:

- 1.- Ineficacia e ineficiencia en los resultados: respuestas y soluciones tardías, reflejado en el malestar y rechazo de clientes fundamentalmente internos.
- 2.- El resultado obtenido en el cuadro Relaciones, indicador Relaciones Intergrupo es uno de los aspectos críticos que tiene la organización (Media entre 0.9 y 1.8, sobre un máximo posible de 3).
- 3.- El resultado obtenido en el cuadro Recompensas refleja que los los indicadores: Compensación y Reconocimiento son críticos, presentan una Media entre 0 y 1,3 (sobre un máximo posible de 3).

La situación deseada es lograr resultados óptimos en los aspectos siguientes:

- 1.- Respuestas oportunas y adecuadas a clientes internos y externos que contribuyan a eliminar el rechazo a la organización.
- 2.- Apoyándose en los cuadros con fortalezas: Liderazgo, Tecnología, Estructura y Propósito mejorar el cuadro crítico: Relaciones Intergrupo que cambie la calidad de las relaciones involucrando a todos los que afecten el resultado en esa organización.
- 3.- Superar los resultados del cuadro Recompensas armando una red de información que ayude a todos los funcionarios en esa unidad a buscar conjuntamente alternativas para superar los indicadores: Compensación y Reconocimiento que ayude a movilizar la energía hacia el logro de las metas organizacionales.

Estrategia.

La estrategia básica de intervención que se presentará a los clientes de la organización es un : Plan (Programa) de actividades que conduzca a producir los cambios organizacionales internos para lograr el cambio de la situación actual.

En la estrategia propuesta se han considerado de manera especial las características del personal, el tiempo del que disponen el consultor para la aplicación del programa.. También se ratificó con el cliente la necesidad de cambio en la organización y atendiendo a consideraciones preliminares para la estrategia del texto "La Consultoría de Empresas". Elaboración y presentación de propuestas, se le hace hincapié en:

- 1.- Qué nivel de eficiencia debe lograrse.
- 2.- Qué calidad de servicio.
- 3.- Qué probabilidad existe de los efectos duraderos.
- 4.- Qué resistencia tendrán los empleados.
- 5.- Quién será afectado por la intervención.
- 6.- ¿Cuál es el mejor momento para la intervención.⁷

⁷ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO 1986. **La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión**. Reimpresión 1991. México. Editorial Limusa, S.A.

Participantes.

El programa debe estar dirigido a todos los funcionarios de la organización.

El número de funcionarios (17) ayuda a proponer dos tipos de encuentro para revisar las estrategias y las actividades 1) Reuniones con todo el personal, 2) reuniones individuales con informantes claves.

La estratificación posible puede plantearse en tres aspectos: Cargos; los gerentes, el personal profesional, el personal administrativo y obrero (estratificación que no necesariamente se utilizará para efectos de la intervención o talleres). Tiempo de servicio: posible que puede ayudar en el proceso de comparaciones en el tiempo de servicio y profesionales: que contribuya a afinar las características de la organización desde la visión de sus necesidades profesionales.

Instrumentos:

Los instrumentos que se utilizarán en el proceso de intervención son consecuencia de las características señaladas para esta organización, la cual

por su tamaño tienen relaciones cara a cara. Sin embargo por ser un subsistema de apoyo pocas veces se relacionan directamente con los clientes. Por estas razones se proponen: Talleres de sensibilización, juntas de confrontación y metas, juntas de formación de equipo intergrupales.

Se aplicará para retroalimentación el cuestionario utilizado para el diagnóstico y encuestas para evaluar los efectos de la intervención.

Aspectos logísticos:

Se recomienda realizar los talleres y reuniones de seguimiento fuera del ámbito físico de la organización, lo que beneficiará y potenciará cualquiera de las decisiones que el equipo realice en la intervención.

El espacio seleccionado debe ser un salón amplio confortable, con mesones y sillas para 25 personas, equipada de pizarrón, rotafolios, televisión y VHS.

De aprobarse sin, modificación el cronograma propuesto se estará realizando la primera actividad el día 16/01/99 desde las 8:30 am hasta la 2:30 pm.

Las entrevistas y reuniones de tres y hasta seis personas pueden realizarse en la sede de la institución pero no en el mismo sitio de trabajo, se le sugiere alguno de los salones de lectura u oficinas de reuniones, con la finalidad de evitar interrupciones que distraigan a los participantes.

Consideraciones Éticas.

Entre las consideraciones valorativas donde se realizaron acuerdos entre consultores y clientes están:

- Presentar resultados reales sobre el diagnóstico y acerca del proceso de intervención realizado.
- Comunicar previamente los pasos a dar en la intervención e iniciarlos solo si el cliente convino en hacerlo en forma escrita.
- Confidencialidad absoluta y respeto por los datos que se obtendrán en cada uno de esos talleres.
- Entrega del informe final de diagnóstico a esta organización como parte del compromiso que se hizo.

BIBLIOGRAFÍA

Di Salvatore, M . Proyecto: Evaluación de Atención y Potencial. Copia de trabajo presentado a la organización contratante.

French, W y BELL, C. Jr. (1996). **Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización**. (Quinta Edición). México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Fordyce Well. (1976). **Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos**. Impreso E.U.A. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana.

Glass, G. Stanley. **Métodos Estadísticos Aplicados a las Ciencias Sociales**.

Hanna, D (1990) . **Diseño de las Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño**. Impreso en EUA .Addison Wesley Iberoamericana.

Oficina Internacional del Trabajo (O.I.T).(1986). **La Consultoría de Empresas: Guía para la Profesión**. Reimpresión 1991. México. Editorial Limusa, S.A.

Ordenanza de Presupuesto(1998). Gaceta Municipal de Caroní - Concejo Municipal de Caroní. Municipio Caroní-Estado Bolívar. N° 001 (Extraordinario) Enero 1998.

A N E X O S

A N E X O 1

CUESTIONARIO.

- 1.- ¿Cuáles son los principales problemas del equipo? (R)
- 2.- ¿Qué les agrada y qué les desagrada?.(R)
- 3.- ¿Qué fuerzas significativas externas están causando un impacto en la organización? ®
- 4.- ¿A qué problemas importantes se enfrentan los dos grupos? (R)
- 5.- ¿Qué problemas surgen entre supervisores y subordinados? (R Y I)
- 6.- ¿Cuáles son las amenazas para la organización? (R)
- 7.- ¿Cómo ven los funcionarios a la organización y sus metas? (P)
- 8.- ¿Los individuos saben la forma en que su trabajo se relacionan con las metas del grupo y la organización? (P)
- 9.- ¿Se establecen metas? (P)
- 10.- ¿Cómo hacen para establecer las metas? (P)
- 11.- ¿Quién participa en el establecimiento de metas? (P)
- 12.- ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones entre los dos grupos? (P)
- 13.- ¿Cuál es la naturaleza de las demandas actuales y futuras del ambiente (P)
- 14.- ¿Son adecuados los procedimientos para un desempeño satisfactorio? (P)
- 15.- ¿Es ampliamente compartida la misión? (P)
- 16.- ¿Es clara la misión? (P)
- 17.- ¿Son efectivos los procesos de trabajo del grupo? (MU)

- 18.- ¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo? (MU)
- 19.- ¿Se hace buen uso de los recursos del grupo? (MU)
- 20.- ¿Cuentan esas personas con el apoyo y los instrumentos necesarios? (MU)
- 21.- ¿Cuál es el estado de los últimos adelantos tecnológicos y en que forma se compara con ellos esta organización?. (MU)
- 22.- ¿Deberían planificarse y ponerse en práctica algunos cambios en la tecnología y/o los procedimientos?. (MU)
- 23.- ¿Poseen esa personas habilidades necesarias para el establecimiento de metas efectivas? (LI).
- 24.- ¿Quién toma las decisiones? (LI)
- 25.- ¿Son efectivas las decisiones? (LI)
- 26.- ¿Los miembros de la organización están satisfechos con los procesos de resolución de problemas?. (LI)
- 27.- ¿Quién es el responsable de "mirar hacia adelante" y de tomar las decisiones de largo plazo? (L)
- 28.- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo existentes (L)
¿Está clara la responsabilidad? (E)
- 29.- ¿Qué condiciones estructurales inhiben una administración efectiva de la interfase? (E).
- 30.- ¿Qué condiciones estructurales promueven una administración efectiva de la interfase? (E)
- 31.- ¿Cómo quieren que sea la organización? (E)
- 32.- ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias singulares de la organización?.

A N E X O 2

DATOS DEL EVALUADOR:

SEXO: _____ EDAD: _____ TIEMPO DE SERVICIO (0 a 5 años _____);

5,1 a 10 años _____; 10,1 a 15 años _____; más de 15,1 años _____).

INSTRUCCIONES

El presente instrumento tiene como propósito recoger la percepción que tiene de la unidad para posteriormente mejorar situaciones que estén entorpeciendo el logro de las metas propuestas.

La información que proporcione es confidencial y anónima, será utilizada junto a la obtenida de los demás trabajadores para procesarla y tener la visión de todos.

Es recomendable que al proceder a llenar el instrumento tome las siguientes previsiones:

- 1) Estar relajado y libre de tensiones.
- 2) Estar libre de interrupciones

Cada ítem debe ser respondido con la escala siguiente, utilizando la categoría que responda exactamente a su apreciación o la que más se le aproxima: NUNCA, POCAS VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

ÍTEMS	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1.- Realizo actividades que corresponden a otros cargos				
2.- Trabajo con grupos distintos al mío.				
3.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en las empresas de la ciudad.				
4.- Revisamos, en equipo, la situación de los casos atendidos.				
5.- El supervisor motiva al grupo al logro de las actividades previstas.				
6.- La oficina donde trabajo recibe los servicios legales solo de Sindicatura.				
7.- Cuando atiendo situaciones importantes para la institución recibo bonificaciones económicas.				
8.- El supervisor produce respuestas adecuadas bajo situaciones de crisis.				
9.- Puedo trabajar con todos los demás miembros de la oficina.				
10.- El supervisor conoce las funciones del cargo que yo desempeño.				
11.- La unidad en que trabajo es la única que proporciona servicios en el área de su competencia.				
12.- Recibo colaboración de los demás miembros de la oficina.				
13.- El personal de mi oficina atiende todos los casos en que los ciudadanos requieren los servicios que prestamos.				
14.- Para el logro de los objetivos de mi unidad recibo el apoyo necesario de otras unidades de la Municipalidad.				
15.- Los casos que atiendo los asigna el supervisor inmediato				
16.- Hay procedimientos establecidos para realizar las actividades correspondientes al cargo.				

ÍTEMS	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17.- Las actividades que realizo corresponden al cargo que desempeño				
18.- Las decisiones de los casos atendidos por personal de mi unidad son favorables al municipio.				
19.- El supervisor controla la marcha de las actividades planificadas junto con el personal a su cargo.				
20.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en el resto de las municipalidades del Estado Bolívar.				
21.- Cuando resuelvo situaciones importantes para la institución recibo reconocimientos públicos de mi supervisor.				
22.- Las actitudes de algunos compañeros hacen difícil que podamos realizar el trabajo pendiente.				
23.- Los compañeros apoyan con acciones las decisiones del equipo, aun cuando no estén de acuerdo con ellas.				
24.- El supervisor guía al grupo hacia el logro de los resultados previstos.				
25.- Sólo puedo trabajar con algunas personas.				
26.- El supervisor se integra a las actividades que realizamos.				

A N E X O 3

DATOS DEL EVALUADOR:

SEXO: _____ EDAD: _____ TIEMPO DE SERVICIO EN LA

MUNICIPALIDAD: _____ AÑOS _____ MESES: _____.

GRADO DE INSTRUCCIÓN: _____ PRIMARIA. _____ SECUNDARIA

_____ UNIVERSITARIA. _____ OTRO. ¿CUÁL?. _____

INSTRUCCIONES

El presente instrumento tiene como propósito recoger la percepción que tiene de la unidad para posteriormente mejorar situaciones que estén entorpeciendo el logro de las metas propuestas.

La información que proporcione es confidencial y anónima, será utilizada junto a la obtenida de los demás trabajadores para procesarla y tener la visión de todos.

Es recomendable que al proceder a llenar el instrumento tome las siguientes previsiones:

- 1) Estar relajado y libre de tensiones.
- 2) Estar libre de interrupciones
- 3) Cuando contestes un ítem evita ser influido por las respuestas emitidas en otros ítems.

Cada ítem debe ser respondido con la escala siguiente, utilizando la categoría que responda exactamente a su apreciación o la que más se le aproxima: POCAS VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

ÍTEMS	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1.- El personal de Sindicatura atiende legalmente a la Alcaldía			
2.- Las actividades que realizo corresponden al cargo que desempeño			
3.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en las empresas de la ciudad			
4.- Puedo trabajar con todos los demás miembros de la oficina.			
5.- El supervisor motiva al grupo a esforzarse por la ejecución de las actividades previstas.			
6.- El personal de Sindicatura atiende legalmente a la Cámara Municipal			
7.- Cuando atiendo situaciones importantes para la institución recibo bonificaciones económicas.			
8.- El supervisor produce respuestas adecuadas bajo situaciones de crisis.			
9.- Periódicamente revisamos, en equipo, la situación de los casos atendidos.			
10.- El supervisor conoce las funciones del cargo que desempeño.			
11.- Realizo actividades que corresponden a otros cargos			
12.- Recibo colaboración y apoyo de los demás miembros de la oficina.			
13.- El personal de Sindicatura atiende los casos en que el municipio requiere representación jurídica.			
14.- Los acuerdos con otras unidades para asumir el trabajo conjunto se toman por consenso.			
15.- Los casos que atiendo los asigna el supervisor inmediato			
16.- Hay procedimientos establecidos para realizar las actividades correspondientes al cargo.			

ÍTEMS	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17.- Trabajo y participo en grupos distintos al mío.			
18.- Las decisiones de los casos atendidos por personal de sindicatura en los tribunales son favorables a la municipalidad.			
19.- El supervisor controla la marcha de las actividades planificadas junto con el personal a su cargo.			
20.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en el resto de las sindicaturas del Estado Bolívar.			
21.- Cuando resuelvo situaciones importantes para la institución recibo reconocimientos públicos del supervisor.			
22.- Las actitudes de los demás hacen difícil que podamos realizar el trabajo.			
23.- Los compañeros apoyan con acciones las decisiones del equipo, aun cuando no estén de acuerdo con ellas.			
24.- El supervisor guía al grupo hacia el logro de los resultados previstos.			
25.- Sólo puedo trabajar con algunas persona.			
26.- El supervisor se integra a las actividades que realizamos.			

A N E X O 4

DATOS DEL EVALUADOR:

SEXO: _____ EDAD: _____ TIEMPO DE SERVICIO (0 a 5 años _____);

5,1 a 10 años _____; 10,1 a 15 años _____; más de 15,1 años _____).

INSTRUCCIONES

El presente instrumento tiene como propósito recoger la percepción que tiene de la unidad para posteriormente mejorar situaciones que estén entorpeciendo el logro de las metas propuestas.

La información que proporcione es confidencial y anónima, será utilizada junto a la obtenida de los demás trabajadores para procesarla y tener la visión de todos.

Es recomendable que al proceder a llenar el instrumento tome las siguientes previsiones:

- 1) Estar relajado y libre de tensiones.
- 2) Estar libre de interrupciones

Cada ítem debe ser respondido con la escala siguiente, utilizando la categoría que responda exactamente a su apreciación o la que más se le aproxima: NUNCA, POCAS VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

ÍTEMS	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1.- Trabajo con grupos distintos al mío				
2.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en las empresas de la ciudad.				
3.- Revisamos, en equipo, la situación de los casos atendidos.				
4.- El supervisor motiva al grupo al logro de las actividades previstas				
5.- La Cámara Municipal recibe los servicios legales solo de Sindicatura				
6.- Cuando atiendo situaciones importantes para la institución recibo bonificaciones económicas.				
7.- El supervisor produce respuestas adecuadas bajo situaciones de crisis.				
8.- Puedo trabajar con todos los demás miembros de la oficina.				
9.- El supervisor conoce las funciones del cargo que yo desempeño.				
10.- La Alcaldía recibe los servicios legales solo de Sindicatura.				
11.- Recibo colaboración de los demás miembros de la oficina.				
12.- El personal de Sindicatura atiende todos los casos en que el municipio requiere representación jurídica.				
13.- Para el logro de los objetivos de la Sindicatura recibo el apoyo necesario de las unidades de la Alcaldía.				
14.- Los casos que atiendo los asigna el supervisor inmediato				
15.- Hay procedimientos establecidos para realizar las actividades correspondientes al cargo.				
16.- Las actividades que realizo corresponden al cargo que desempeño				

ÍTEMS	NUNCA	POCAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17.- Las decisiones de los casos atendidos por personal de sindicatura en los tribunales son favorables a la municipalidad.				
18.- El supervisor controla la marcha de las actividades planificadas junto con el personal a su cargo.				
19.- Las remuneraciones que recibo son altas en relación a las que se pagan en el resto de las sindicaturas del Estado Bolívar.				
20.- Cuando resuelvo situaciones importantes para la institución recibo reconocimientos públicos de mi supervisor.				
21.- Las actitudes de algunos compañeros hacen posible que podamos realizar el trabajo pendiente.				
22.- Los compañeros apoyan con acciones las decisiones del equipo, aun cuando no estén de acuerdo con ellas.				
23.- El supervisor guía al grupo hacia el logro de los resultados previstos.				
24.- El supervisor se integra a las actividades que realizamos.				

OTROS ANEXOS

TABLA NRO 1. PRUEBA PILOTO. Media y Desviación Estandar. (Muestra)

FUNC.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOT	Sx	Ed	T.S
1	1	0	2	3	2	2	0	2	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	2	1	2	3	0	3	54	m	32	2
2	0		1	2	2	1	0	2	2	3	2	2	3	1	3	3	1	3	3	2	3	1	2	3	0	3	48	m	49	1
3	2	1	1	1	2	0	0	2	3	2	3	2	2	3	0	2	2	2	2	3	1	0	1	2	0	2	41	m	44	2
4	1	1	2	2	3	3	0	3	3	3		3	3	2	1	3	3	3	3	3	1	0	2	3	0	3	54	f	23	1
5	1	1	3	2	2	3	0	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	0	2	3	0	2	55	f	23	1
6	3	1	3	3	3	2	0	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1	3	63	f	31	2
TOTAL	8	4	12	13	14	11	0	14	17	17	12	15	17	12	9	17	15	17	16	16	10	3	12	17	1	16	315		202	
media	1	1	2	2	2,33	1,83	0	2,3	2,8	2,8	2	2,5	2,8	2	1,5	2,8	2,5	2,8	2,7	2,7	1,7	0,5	2	2,8	0,2	2,7	53		33,7	
varianza	1	0	0,8	1	0,27	1,37	0	0,3	0,2	0,2	0	0,3	0,2	0,4	1,1	0,2	0,7	0,2	0,3	0,3	0,7	0,3	0,4	0,2	0,2	0,3	55			
error	.49	.08	.35	.26	.12	.61	0	.13	.08	.07	.13	.13	.08	.17	.49	.08	.31	.08	.13	.12	.30	.13	.17	.08	.08	.13	24.66			
rr	.55	.60	.56	.57	.56	.55	0	.57	.60	.59	.57	.57	.60	.58	.55	.60	.56	.60	.57	.56	.55	.57	.58	.6	.60	.57	.55			

TABLA Nº 2. POBLACIÓN. MEDIA Y DESVIACIÓN ESTANDAR POR FACTORES E ÍTEMS

FUNC.	PROPÓSITO				EST.		RELACIONES							RECOMPEN				LIDERAZGO				TECN.			TOT	Sx	Ed.	T.S.
	5	10	12	17	9	16	1	8	11	13	21	22	24	2	6	19	20	4	7	18	23	3	14	15				
1	2	2	3	2	3	3	1	3	2	1	0	2	3	1	0	3	0	3	3	3	3	2	3	3	51	F	40	3
2	1	1	3	3	3	3	0	3	2	2	0	2	3	1	0	3	2	2	2	3	3	3	3	3	51	M	59	2
3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	0	2	2	2	2	2	2	1	3	0	52	F	23	1
4	3	3	3	1	3	3	0	3	2	2	0	1	3	0	0		1	2	2	2	3	1	3	2	43	F	40	2
5	2	0	3	2	3	3	2	2	0	3	0	2	2	0	0		3	3	3	3	3	3	3	3	48	F	35	1
6	2	2	2	1	3	2	0	2	2	1	2	1	2	0	0		1	1	2	2	1	1	3	0	33	F	31	2
7	2	2	2	1	3	2	0	3	2	2	1	0	1	0	0		0	1	3	2	1	1	3	2	34	F	35	2
8	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	0	3	1	2	2	3	2	2	3	2	46	F	26	1
9	3	2	2	1	3	2	1	3	2	1	2	2	3	2	0	2	0	3	3	2	3	3	3	1	49	F	32	1
10	3	2	3	1	2	2	1	3	2	1	1	2	0	3	0	3	1	1	0	1	0	2	2	3	39	F	36	2
11	3	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	49	M	33	1
12	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	0	1	2	0	0	3	2	3	2	2	3	2	2	3	45	F	32	2
MEDIA	2,25	1,92	2,5	1,5	2,8	2,4	0,92	2,58	1,75	1,5	1	1,42	2,25	1,25	0	2,75	1,33	2,17	2,25	2,33	2,25	2	2,83	1,83	45		35,17	
DS	0,6	0,76	0,5	0,6	0,5	0,5	0,86	0,64	0,6	0,62	1	0,64	0,92	1,23	0	0,43	1,03	0,8	0,73	1,01	1,01	0,82	0,37	1,21	6,245			