AAU 0494

Universidad Católica Andrés Bello

VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
DECANATO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA VICEPRESIDENCIA DE BECAS, CONVENIOS Y PODER POPULAR DE LA FUNDACIÓN GRAN MARISCAL DE AYACUCHO

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Eliana Avilés Navarro

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría académica de la profesora:

Lic. Maria Elena Hoffmann

Autor:

Lic. Eliana Avilés Navarro

Caracas, Enero de 2009

INDICE

Pág.

Agradecimiento.....viii

Dedicatoria.....ix

Introducción.....1

Resumen.....3

CAPITULO I LA SITUACIÓN

I.I Planteamiento del Problema.....4

I.II Justificación.....5

I.III Objetivo General.....6

I.IV Objetivos Específicos.....6

I.V Aspectos Organizacionales.....7

Misión.....7

Visión.....8

Políticas.....8

CAPITULO II MARCO TEORICO DE REFERENCIA

II.I Orígenes del Desarrollo Organizacional (D.O).....10

II.II Los Cambios y la Organización.....11

II.III ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?.....13

Aplicaciones del Desarrollo Organizacional.....14

El Proceso de Desarrollo Organizacional.....14

Tres conceptos basicos del D.O.....14

II.IV Diagnostico Organizacional.....16

Diagnostico y Eficiencia Organizacional.....18

Modelos de Diagnostico Organizacional.....20

Comunicación Organizacional.....24

Participación.....25

Estilos de Dirección.....25

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

Pág.

III.I Tipo de Investigación.....27
III.II Alcance.....27
III.III Población.....27
III.IV Muestra.....28
III.V Diseño de la Investigación.....29
Realización de entrevistas estructuradas.....29
Diseño del Formato de Entrevistas.....29
Aplicación de entrevistas.....30
Tabulación de resultados de las entrevistas.....30
Aplicación del instrumento de medición.....30
Diseño del Instrumento de Medición Estandarizado de Clima Organizacional.....30
Procedimiento de Validez.....35
Aplicación del Instrumento de Medición.....36
Tabulación de los Resultados.....37

CAPITULO IV ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE RESULTADOS

IV.I Relaciones Integrupales.....38
IV.II Estilos de Dirección.....43
IV.III Desarrollo.....50
IV.IV Sentido de Pertenencia.....55
IV.V Disponibilidad de Recursos.....59
IV.VI Estabilidad.....62
IV.VII Comunicación.....64
IV.VIII Resumen Resultados por Dimensión.....69

CAPITULO V CONCLUSIONES.....71

CAPITULO V RECOMENDACIOMES.....73

BIBLIOGRAFÍA.....76

ANEXOS

INDICE DE GRAFICOS

Pag.

Grafico 1.....21
Grafico 2.....22
Grafico 3.....23
Grafico 4.....39
Grafico 5.....39
Grafico 6.....40
Grafico 7.....40
Grafico 8.....41
Grafico 9.....41
Grafico 10.....42
Grafico 11.....42
Grafico 12.....44
Grafico 13.....44
Grafico 14.....45
Grafico 15.....45
Grafico 16.....46
Grafico 17.....46
Grafico 18.....47
Grafico 19.....47
Grafico 20.....48
Grafico 21.....48
Grafico 22.....49
Grafico 23.....49
Grafico 24.....51
Grafico 25.....51
Grafico 26.....52
Grafico 27.....52
Grafico 28.....53
Grafico 29.....53
Grafico 30.....54
Grafico 31.....55

Grafico 32.....56
Grafico 33.....56
Grafico 34.....57
Grafico 35.....57
Grafico 36.....58
Grafico 37.....58
Grafico 38.....59
Grafico 39.....60
Grafico 40.....60
Grafico 41.....61
Grafico 42.....61
Grafico 43.....62
Grafico 44.....63
Grafico 45.....63
Grafico 46.....64
Grafico 47.....65
Grafico 48.....65
Grafico 49.....66
Grafico 50.....66
Grafico 51.....67
Grafico 52.....67
Grafico 53.....68
Grafico 54.....68
Grafico 55.....70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....38
Tabla 2.....43
Tabla 3.....50
Tabla 4.....55
Tabla 5.....59
Tabla 6.....62
Tabla 7.....64

Tabla 8.....69
Tabla 9.....75

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitir el cumplimiento de esta meta.

A todos aquellos que de alguna u otra manera colaboraron para que esto fuera posible.

A la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho por abrirnos las puertas y confiar plenamente en nuestro trabajo y profesionalismo.

A la Profesora Maria Elena Hoffman, por su asesoramiento y disposición en todo momento.

DEDICATORIA

A Dios por siempre estar allí.

A mi madre, mujer ejemplar que dedico su vida a mi formación. Gracias madre por darme siempre los mejores ejemplos. Te admiro y te amo.

A mis abuelos, que se y estoy convencida que desde el cielo, me cuidan y protegen.

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. Las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas. En la medida en que se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

Las relaciones entre individuos generan procesos psicosociales que contribuyen a modificar el futuro de las organizaciones. El análisis organizacional deberá indicar cuál es la situación de la organización, cómo se relacionan los individuos y los grupos, y qué potencialidades pueden ser explotadas, así como cuáles son las dificultades que enfrenta el sistema organizacional.

La organización se encuentra inserta en un medio en que hay otras organizaciones, en que ocurren procesos que obligan a adaptarse, en que se toman decisiones que pueden afectarla, etc. Este entorno está en cambio constante y la organización debe estar adaptándose constantemente a este entorno. En este caso, la innovación es la capacidad de que dispone un sistema organizacional para reaccionar al cambio inevitable, para dirigirlo y orientar sus procesos en el sentido deseado.

El diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario sino que imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. El diagnóstico organizacional es un estudio de doble contingencia: por un lado se estudian modos de relaciones y por otro se plantea recomendaciones para alcanzar la situación deseada.

Pero el diagnóstico organizacional es complejo, sobre todo en instituciones de naturaleza pública, como lo es la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, organización objeto de estudio. Es central preguntarse acerca de qué buscar, qué describir y cómo analizar. Para que sea útil, la evaluación organizacional debe ofrecer una descripción relativamente simple de realidades organizacionales complejas.

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo general realizar un diagnostico organizacional a los fines de determinar las necesidades manifiestas y encubiertas de la VP de Becas, Convenios y Poder Popular, adscrita a la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho.

Una vez detectadas las áreas de oportunidad, se ofrecieron recomendaciones a la Fundación a los fines de alcanzar la condición deseada e idónea para garantizar la calidad de servicio ofrecida a los becarios y público en general.

RESUMEN

El presente trabajo se refiere al desarrollo de una intervención diagnóstica realizada en la Vice Presidencia de Becas, Convenios y Poder Popular adscrita a la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho.

Para la ejecución de este proyecto, se estableció contacto con el VicePresidente de Becas, Convenios y Poder Popular para que planteara aquellos problemas que según su percepción ocurrían dentro de la Unidad, para así definir las técnicas de recolección de datos e información y el objetivo general de la investigación.

Con el norte de realizar un diagnostico organizacional a los fines de determinar las necesidades manifiestas y encubiertas de la VP de Becas, Convenios y Poder Popular, se aplico una metodología que consta de 6 fases: a) Elaboración de marco teórico referencial, b) Recopilación de la información, c) Tabulación de datos, d) Análisis de la información y e) Conclusiones y recomendaciones.

A los fines de obtener la información necesaria se aplicaron las siguientes técnicas de recopilación de datos: Entrevistas, Encuestas y Observación directa.

Luego de haber recolectado la información se continúo con la fase de análisis de la información, tanto cuantitativa como cualitativa, a través de la herramienta Excel del programa Microsoft.

Las áreas de oportunidad detectadas, resultaron ser: Desarrollo, Estilos de Dirección, Comunicación y Participación.

En función de los resultados se plantaran conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

LASITUACIÓN

I.I PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Motivado a los grandes desafíos que viven actualmente las organizaciones, y a las altas exigencias de los ciudadanos comunes que requerimos de servicios competentes de las instituciones del estado, es necesario que estas se conviertan en organismos altamente eficientes, compactos y con un mayor grado de responsabilidad frente a la sociedad.

Reformar a las instituciones del Estado, en la coyuntura actual, es en muchos sentidos alcanzar el éxito en procesos de cambio organizacional, visto desde la propia complejidad de las características intrínsecas de este gobierno. Toda vez que, cuando nos referimos al "gobierno" nos estamos refiriendo a un conjunto de entes con características bien particulares y complejas, donde la burocracia se impone en todos los niveles y rincones de la organización.

Se abren entonces diferentes retos en la comprensión del fenómeno gubernamental, los cuales impulsan al desarrollo de perspectivas analíticas más complejas, que sean capaces de explicar mejor este fenómeno, a la vez generar soluciones a problemas específicos.

La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho es una organización del estado, la cual tiene como razón de existencia el otorgamiento de becas de estudio de pregrado y postgrado, tanto como dentro del territorio nacional como fuera de este. La dependencia medular de esta Fundación, es la Vicepresidencia de Becas, Convenios y Poder Popular, la cual es la encargada de coordinar y tramitar todo lo relacionado con el proceso de otorgamiento de las becas.

En la Vicepresidencia de Becas, Convenios y Poder Popular de acuerdo a las primeras observaciones realizadas, se puede decir, que el tipo de comunicación que prevalece es de tipo vertical, las directrices y lineamientos bajan en forma de cascada, sin cabida a la participación de los trabajadores, ni la posibilidad de que estos otorguen un valor agregado a los procesos intrínsicos de la unidad.

Es importante destacar que en la Fundación, las metas son establecidas, -de acuerdo a información suministrada por la persona contacto-, por los directivos, es decir los trabajadores no son participes en este proceso.

"Al no sentirse involucrados en el proceso de establecimiento de metas, los trabajadores pueden estar propensos a trabajar con lentitud, tener un desempeño deficiente, carecer de interés y lograr menos que aquellos qué participaron en el proceso" (Muchinsky, 2002, p 123). Cuando los trabajadores participan activamente en el establecimiento de metas, son más activos y productivos; hacen las cosas a tiempo, y luego se pueden dedicar a otras actividades (metas).

Por la dinámica que prevalece actualmente en las organizaciones, indistintamente de su naturaleza, el estilo de dirección, de ser conductor de acciones, debería pasar a ser un elemento más que pretende encauzar las acciones. Existe la necesidad de ceder y/o delegar espacios con autonomía. Los líderes se conciben más con una función emprendedora que conductora.

I.II JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones gubernamentales encaran retos similares con los que se enfrentan las organizaciones de naturaleza privada: disminución de costos, mejor eficiencia en los procesos, y prestar un mejor servicio a los ciudadanos que lo demanden.

Actualmente los ciudadanos demandamos organizaciones gubernamentales, que presten mejores servicios, con atención de calidad y respuestas rápidas y oportunas. Para que esto suceda, es menester que estos organismos desde adentro, funcionen cabalmente. Es decir con óptimos procesos de comunicación, participación, toma de decisiones, establecimiento y prosecución de metas, etc.

Cuando las organizaciones desde adentro funcionan efectivamente, es percibido por los clientes externos, irradiando un ambiente de eficiencia y productividad.

Por tal razón es necesario, atender las áreas de oportunidad en Fundayacucho, para que sea percibida desde afuera como una organización que cumple con su misión y trabaja en función de alcanzar su visión institucional, en pro del desarrollo social del país.

I.III OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnostico organizacional a los fines de determinar las necesidades manifiestas y encubiertas de la VP de Becas, Convenios y Poder Popular.

I.IV OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Delimitar la unidad objeto de estudio.
2. Determinar el número de trabajadores que participarán en el estudio diagnostico.
3. Diseñar y aplicar instrumentos de recolección de información.
4. Identificar variables estructurales.
5. Analizar datos recolectados.
6. Proponer recomendaciones.

I.V. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho es una institución adscrita al Ministerio del Poder Popular para la de Educación Superior, cuya historia está ligada a la formación de miles de venezolanos, haciéndose merecedora de un gran prestigio y reconocimiento nacional e internacional.

En 1975 el estado venezolano creó la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (Fundayacucho) con el objetivo de contribuir a la formación de profesionales capaces de incorporarse a los planes de desarrollo del país, en la actualidad la meta de esta institución es promover la educación superior en la población de menores recursos económicos y atenuar las marcadas asimetrías entre la región capital y el interior.

La orientación fundamental de la gestión de Fundayacucho es democratizar el ingreso a la educación superior por medio de la asistencia económica de estudios de pregrado y postgrado en el país o en el exterior. En Venezuela no existe otro ente público o privado comparable a Fundayacucho, el cual ha permitido, durante más de 30 años, la formación de más de 130 mil venezolanos en instituciones educativas nacionales y extranjeras del más alto nivel y prestigio académico.

A partir de 1999, el Gobierno Bolivariano impulsó una rigurosa política de privilegiar la atención a los estratos sociales menos favorecidos, este acento se ha mantenido y profundizado, para garantizar la democratización de la continuación y permanencia de los venezolanos en las universidades y así superar la exclusión social en la educación superior.

Misión

La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho tiene la misión de "contribuir a

Fuente: pagina oficinal de Fundayacucho. www.fundayacucho.gob.ve

la formación de jóvenes venezolanos en las áreas técnicas y científicas, que se hayan definido como prioritarias en los planes de desarrollo de la Nación, a través del financiamiento, dirección y evaluación del proceso de formación de recursos humanos".

"Durante sus años de existencia la Fundación se ha consolidado como una opción viable para el financiamiento de la educación superior de sectores de escasos recursos y para la continuación de estudios de postgrado tanto en el país como en el exterior" (1).

Visión

La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho tiene como visión "la orientación y fomento de la formación de recursos humanos a nivel universitario, de acuerdo con los requerimientos inmediatos y futuros que se determinen para el crecimiento económico y social del país" (1).

"La educación es hoy en día un instrumento esencial de desarrollo, es por ello que el Gobierno Bolivariano ha dedicado empeño y esfuerzo hacia la educación en todos los niveles constituyéndolo una verdadera prioridad de Estado" (1).

"Por tal motivo, Fundayacucho se presenta hoy día como una opción verdadera para el financiamiento de la Educación Superior de los sectores sociales con recursos económicos restringidos a través de financiamiento no reembolsable"(1).

Políticas

- Apoyo financiero a la población de menos recursos económicos
- Ampliación del número de beneficiarios

(1) Fuente: pagina oficinal de Fundayacucho. www fundayacucho.gob.ve

- Fortalecimiento de los postgrados de acuerdo a las prioridades del desarrollo regional
- Cooperación con los organismos de la administración pública y
- Cooperación con las instituciones de Educación Superior del país

Fuente: pagina oficinal de Fundayacucho. www.fundayacucho.gob.ve

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

II.I ORÍGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades. "El Desarrollo Organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del comportamiento en camino al enfoque sistemático". (Muchinsky, 2002, p 405)

Los orígenes del Desarrollo Organizacional pueden ser atribuidos a una serie de factores entre los que se encuentran:

a) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con los demás.

b) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional.

c) La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947 y las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento de grupo. "Estas buscaban mejorar el comportamiento de grupo. A través de una serie de reuniones, los participantes diagnostican y experimentan su comportamiento en grupo, actuando como sujetos y experimentadores al

mismo tiempo y recibiendo la asesoría de un psicólogo" (French, 1995, p 38). Este tipo de entrenamiento recibía el nombre de Training Group.

d) La publicación de un libro en 1964 por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que se exponen sus investigaciones sobre el Training Group, los resultados y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones.

e) La pluralidad de cambios en el mundo que dieron origen al desarrollo organizacional como el aumento del tamaño de las organizaciones y una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna.

f) La fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones: el estudio de la estructura y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, integrados a través de un tratamiento sistemático.

g) "Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas recibiendo modelos y procedimientos para los diversos niveles organizacionales". (Muchinsky, 2002, p 406)

h) Los diversos modelos de Desarrollo Organizacional "consideran básicamente cuatro variables: el medio ambiente, la organización, el grupo social y el individuo" (De Faria de Melo, 2001, pp 41-42). Así podemos analizar estas variables para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir.

II.II LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACIÓN

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adaptativa de la organización. El

Desarrollo Organizacional parte de conceptos dinámicos como son:

1. Concepto de organización: "La organización forma parte de nuestras vidas desde el primer momento de nuestro nacimiento, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones" (Etzioni, 1991, p 23). Se puede describir a una organización como un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo comun, por tal razón Etzioni tambien plantea dentro de su libro Organizaciones Modernas que los recursos humanos se cuentan entre los principales medios con los que cuentan las organizaciones para conseguir sus fines.

2. Concepto de cultura organizacional: Este busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Se puede definir como "los valores, aptitudes, creencias y costumbres de una organización." (Muchincky, 2002, p256).

3. Concepto de clima organizacional: es la percepción de los trabajadores respecto al ambiente que prevalece dentro de la organización.

4. Concepto de cambio: "significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas". (French, 1995, p3). El ambiente general que envuelve las organizaciones es extremadamente dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia.

5. Concepto de desarrollo: se puede definir como "la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturalesLa tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse". (Reyes, 2006 p7)

II.III ¿QUÉ ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

Es todo cambio planeado. "El concepto tiene sus raíces justamente en la idea de una organización y un sistema social. El desarrollo de la organización es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales" (De Faria de Melo, 2001, pp 41-42), de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento. "Busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas." (Muchinsky, 2002 p 407)

La mayoría de los autores especialistas en desarrollo organizacional, a pesar de que tengan ideas y enfoques bastantes diversificados, presentan puntos comunes, entre ellos:

- La constante y rápida mutación del ambiente.
- La necesidad de continua adaptación.
- La interacción entre la organización y el ambiente.
- La interacción entre el individuo y la organización.
- Los objetivos individuales y los objetivos organizacionales.
- El cambio organizacional debe ser planeado.
- La necesidad de participación y de compromiso.
- El incremento de la eficacia organizacional y del bienestar de la organización dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana.
- La variedad de modelos y estrategias de desarrollo organizacional.

- Un concepto esencial de las organizaciones es el de mejorar la calidad de vida.
- Las organizaciones son sistemas abiertos.

Aplicaciones del desarrollo organizacional

Hay ciertas condiciones organizacionales que exigen aplicaciones y esfuerzos del desarrollo organizacional. Sin embargo, la condición esencial de cualquier programa de cambio es la de que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación, tal como sucedió en la Vice Presidencia de Becas, Convenios y Poder Popular, que sintieron la necesidad de cambiar para optimizar los procesos llevados a cabo dentro de la misma.

El proceso de desarrollo organizacional

Consiste fundamentalmente en la recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Hubo una fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones integradas a través de un tratamiento sistemático. "Una de ellas, la teoría de sistemas, que aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos del comportamiento, posibilitando de ahí en adelante, el surgimiento de varios modelos de desarrollo organizacional". (Hellriegel, 2004, p 415)

Tres conceptos básicos del D.O.

Tres conceptos son invariablemente evidentes en toda la bibliografía del D.O.: el agente de cambio, el cliente y la intervención:

El agente de cambio: "Es la persona que inicia el cambio, generalmente es alguien externo a la organización (por ejemplo un consultor), pero en ocasiones puede ser una persona de adentro." (Muchincky, 2002, p 407) El agente o los agentes de cambio están implicados en el diagnostico y clasificación de los problemas, la identificación de los cursos de acción, la recomendación de procedimientos de cambio y, en algunos casos junto a los miembros de la organización, efectúan los cambios.

Los agentes de cambio deben intervenir en la medida necesaria para establecer soluciones duraderas para el problema inmediato. Si el rol del consultor es ayudar a diagnosticar los problemas de la organización y planificación de las estrategias para su mejora, no debe imponer soluciones predeterminadas con resultados supuestamente garantizados. el agente de cambio nunca debe intentar superar los limites de su rol. Estos deben ser acordados al inicio del programa.

El cliente: "Es el receptor del esfuerzo de cambio." (Muchincky, 2002, p 407). Este puede ser un individuo, grupo o la organización entera.

La intervención: es lo que hace el agente de cambio en representación del cliente. El agente de cambio puede emplear en una amplia gama de actividades, como las enumeradas:

- Actividades de diagnostico: averiguar el estado del sistema, el estado del problema.
- Actividades intergrupales: mejorar la eficiencia de los grupos interdependientes.
- Actividades de educación y capacitación: mejorar las habilidades, aptitudes y conocimientos.
- Actividades de entrenamiento (coaching) y asesoría: trabajar con personas para ayudarlas a definir las metas de aprendizaje.

- Actividades de planificación de vida y carrera: permitir a los individuos en objetivos de la vida y carrera profesional y como podrán conseguirlos.

Cada una de estas categorías incluye muchas actividades y ejercicios. Todas ellas utilizan material conceptual y experiencia real con el fenómeno que es objeto de estudio. Algunas se dirigen a objetivos, problemas o procesos específicos. Por ejemplo, las actividades intergrupales se dirigen a los equipos de trabajo; las actividades de planificación de vida, a los individuos. "En general, las intervenciones son actividades estructuradas en las que las unidades seleccionadas (grupos o individuos) adoptan una serie de tareas dirigidas a la mejora de la organización." (Muchincky, 2002, p 408)

II.IV DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Es un proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto para descubrir las fuentes de problemas y áreas de oportunidad. "Requiere de recopilación de datos sobre las operaciones actuales, el análisis de tales datos y la obtención de conclusiones para posibles cambios y mejoras." (Hellriegel, 2004, p 412). Un diagnostico correcto y preciso de los problemas y funcionamiento organizacionales es absolutamente esencial como punto de partida para el cambio planeado. Resulta necesario además por:

- Los peligros de saltar de inmediato a las "soluciones".
- Se requiere ir más allá de los síntomas: poder atacar las causas de los problemas.
- Es necesario preparar acciones desde una perspectiva global

"Las necesidades de diagnosticar y evaluar a una organización pueden partir de:" (MARGULIES, 1972, p 98)

1. El proceso natural de crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos anteriores, apropiados para una organización más pequeña, referida a otro mercado, con otra competencia y responsabilidades.
2. El proceso natural de deterioro de la organización, es posible que la organización vea envejecer a sus personas, equipos, edificios. Además su producto puede quedar obsoleto.
3. La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y calidad. Puede que los costos hayan alcanzado límites inaceptables o que la competencia haya llevado los precios de los productos alternativos a niveles que hacen imposible continuar con la misma producción.
4. La organización ha sido sometida a cambios de importancia (innovación, cambio de viejas estructuras, demandas laborales, adecuación a nuevas tecnologías).
5. El aumento de la complejidad del entorno de la organización ya sea político, económico y social (por ejemplo, aumento de competencia o comercio internacional, generalización de demandas laborales, etc.) demanda un cambio correspondiente en la complejidad de la propia organización.
6. La organización requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad y productividad que, al mismo tiempo, permitan que la organización mantenga su identidad vigente.
7. La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros, hacer más agradable el trabajo en ella. Para esto se hace necesario conocer las aspiraciones y problemas que los trabajadores tienen, buscar formas de superación de dificultades y generar un clima laboral más grato.
8. La organización ha sido fusionada con otra o comprada por otra que desea implementar una gestión distinta a la tradicional.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar verdaderas causas de problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. "En cada caso, y según quien lo aplique, el método a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis" . (Luchessa y Podestá, 1973, p 58).

En otras palabras, se debe ver a la organización como un todo, cada unidad debe analizarse y estudiarse en el contexto total de la institución. Tal cual como el modelo de las muñecas rusas. De lo contrario el diagnóstico puede estar totalmente alejado de la realidad.

Diagnóstico y eficiencia organizacional

De acuerdo al libro Perspectivas del Desarrollo Organizacional de Jennings, en la búsqueda de eficiencia organizacional se hace necesario contar con tres tipos de herramientas:

1. Herramientas conceptuales: "se requiere contar con conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y qué diferencia a las organizaciones eficientes con las ineficientes". (p. 68)

2. Técnicas y procesos de medición: se necesita un instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional. "Es difícil evaluar la efectividad de una organización sin disponer de datos acerca de las pautas actuales de funcionamiento de la organización, su desempeño, tareas e impacto sobre sus miembros." (p 72)

3. Tecnologías de cambio: teniendo los conceptos organizacionales y técnicas de medición, es posible aplicar métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento mejorando así la eficiencia.

El diagnóstico organizacional es un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Esta evaluación se refiere a la organización como un todo y ha de considerar el rango completo de variables que comprende el comportamiento organizacional. El diagnóstico debe ser hecho por la propia organización, ésta deberá asumirlo y aceptarlo como propio. Sólo así podrá tener efectos prácticos. (www.eumed.net/libros/2008/htm)

Esquemáticamente, los objetivos de la fase de diagnóstico son: (Jennings, 1977, p85)

1. Obtener información válida que muestre:

- Debilidades y fortalezas de la organización.
- Relevancia de estas fortalezas y debilidades (jerarquías).
- Factores condicionantes (causas v/s síntomas), es decir, qué esta produciendo problemas.
- Efectos de estos problemas.
- Tendencias generales que se dan en la organización.

En otras palabras, es necesario tener un estado general de la salud organizacional.

2. Provocar autoconciencia organizacional, expectativas y motivaciones de cambio y compromiso con el proceso. Hay que formar una relación entre los miembros de la organización y el equipo administrador del cambio.

Según Fernando de Faria, en su libro Desarrollo Organizacional (p 98), las etapas del proceso de diagnóstico son, a grandes rasgos, las siguientes:

1. Determinación de la información que se busca obtener (definición de variables a considerar).

2. Determinación de fuentes de información que se emplearán: qué información se recopilará y de qué fuentes se extraerá (muestra de informantes estratégicos, documentos, etc.).

3. Selección de técnicas para la generalización de la información (cómo se recogerá la información

4. Preparación del clima para la recolección de información.

5. Implementación del proceso y generación de datos.

6. Análisis de información.

7. Diseño de procesos de retroalimentación: (a quién, cómo, conexión con acciones de mejoramiento).

Modelos de diagnóstico organizacional

La elección del modelo de diagnostico organizacional dependerá de la información que se tenga, el tiempo y recursos para llevar a cabo el diagnóstico, grado de familiarización con el modelo, etc. (Salvatore, 2005, p 4). A continuación se describen tres (3) de los modelos de diagnostico organizacional mas reconocidos por los autores especializados en el área de D.O.:

1. **Modelo de las 7 S:** McKinsey & Co, una firma de consultoría estratégica, desarrolló lo que llaman el "Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa". En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa.

Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con "ese".

1. Estructura
2. Estrategia
3. Sistemas (programas y procesos)
4. Habilidades y facultades
5. El personal
6. El estilo
7. Los objetivos superiores de la organización.

Grafico Nº 1

El modelo postula que los cambios en la eficiencia organizacional son consecuencia de múltiples factores y no sólo de las dimensiones duras (estrategia, estructura y sistemas). El modelo se relaciona a una red de relaciones entre las dimensiones, lo que permite no darle predominancia a priori a alguno de ellos en el minuto de mejorar la eficacia organizacional, sino que de analizar las interrelaciones para así comenzar a intervenir.

2. Modelo de seis casillas de Weisbord:

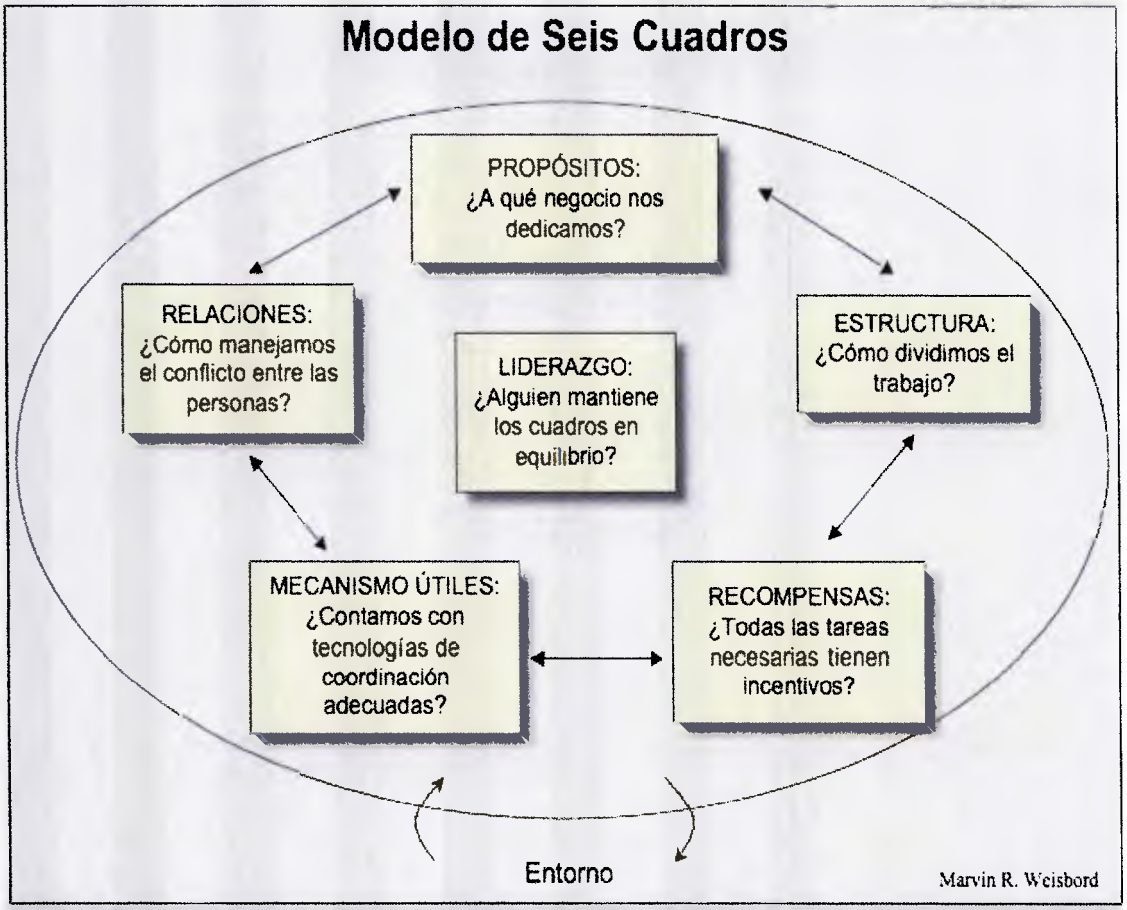


Grafico Nº 2

Este modelo es desarrollado por Marvin Weisbord; consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Pretende facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Se le da importancia a los aspectos formales e informales de cada subsistema.

3. Modelo Diagnóstico de Tichy

Sistema Técnico	• Evaluación del ambiente • Evaluación de la Organización • Definición de misión y acomodo de los recursos	• Diferenciación • Integración • Alineación de la estructura a la estrategia	• Acodo de Personal a los roles • Especificación del criterio de desempeño • Medición del desempeño • Staff y desarrollo
Sistema Político	• Determinación de los que influyen en la misión y estrategia • Administración de la conducta de coalición • Alrededor de decisiones	• Distribución de poder • Balance de poder a través de los roles de grupo	• Administración de la política de sucesión • Diseño y Administración del sistema de recompensas • Administración de la política de evaluación
Sistema Cultural	• Administración de la influencia de valores y filosofía sobre la misión y la estrategia • Desarrollo de la cultura alineada con la misión y la estrategia	• Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura • Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles • Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa	• Desarrollo del estilo administrativo alineado con la estructura • Desarrollo de las subculturas para apoyar los roles • Integración de las subculturas para formar la cultura de la empresa

Grafico Nº 3

El modelo de Tichy genera una matriz mediante la cual se estudia la organización. Según este modelo, a la organización hay que verla en estas tres dimensiones:

1. Sistema técnico, ligado a lo racional
2. Sistema político, ligado a lo personal.
3. Sistema cultural, ligado a lo simbólico.

El centro es que la organización está muy ligada a intereses y eso genera conflicto de intereses. Para ver intentos de defender ciertos intereses, de darle más intereses al otro, etc. hay que analizar las tres miradas contrapuestas.

Una vez abordados los aspectos del Desarrollo Organizacional, diagnostico organizacional y modelos de diagnostico, se considera necesario, a efectos de profundizar la investigación, conceptualizar los siguientes términos: Comunicación, Participación y Estilos de Dirección. Las cuales fueron las áreas de oportunidad detectadas (y atendidas en el proceso de intervención de cambio) en la intervención diagnostica, realizada en la VP de Becas, Convenios y Poder Popular fueron

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Se considera por lo general como un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, "la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante, y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización". (Wilson, 2007, p 102).

Las colectividades en las que la comunicación en las organizaciones se lleva acabo son consideradas típicamente como sistemas. Un sistema para organizar esta compuesto por una serie de actividades interdependientes que al integrarse forma un conjunto específico de objetivos. Por lo tanto, la "comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva acabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envió), proceso y almacenamiento de mensajes." (http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoYCampoDeLaComunicacionOrganizacional). A pesar del hecho de que las organizaciones han existido desde

los tiempos bíblicos de una u otra forma, no fue sino hasta principios de siglo XX que las teorías formales de la organización fueron desarrolladas y diseminadas ampliamente. La mayor parte de estas teorías establecen principios claros acerca de la comunicación en las organizaciones o hacen suposiciones implícitas acerca del rol de la comunicación de las organizaciones "eficientes".

PARTICIPACIÓN

Es el involucramiento mental y emocional de los individuos, en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. (Wilson, 2007, p 201)

ESTILOS DE DIRECCIÓN

Se puede definir como la estructura de la personalidad, el cómo el supervisor interactúa con sus seguidores y dicta pautas, "que permanecen relativamente estable a lo largo de diferentes situaciones y que motiva el comportamiento". (Piera, 2008, htpp: www.empresa-de-exito.com.html)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Antes de dar inicio a la descripción de la metodología utilizada para la realización de esta investigación, se considera necesario definir los siguientes términos:

Recopilación de información:

"La recolección de información se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para diagnosticar las necesidades encubiertas en cualquier organización, las cuales pueden ser la entrevista, la encuesta, el cuestionario, la observación, entre otros" (Ramírez, 1999, p. 47).

La aplicación de estos instrumentos puede ser combinada, todo dependerá del tipo de investigación.

Entrevistas

La información suministrada en las entrevistas, las cuales según Sabino (1992) son especialmente útiles en la fase inicial de la investigación, "...recurriendo a informantes claves que pueden ser expertos sobre el tema de estudio, lideres formales e informales, personalidades destacadas o cualquier persona que en general posea información de particular interés para la investigación" (p 157).

Cuestionario

Una de las formas más utilizadas para recolectar información es el cuestionario, ya que como estable Sabino (1992) permite economizar tiempo para su aplicación, mayor libertad de respuesta por la ventaja de que es anónimo y permite trabajar con mayor número de personas.

Observación

"Otra técnica útil para el investigador, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, sicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización".

(Avilez, http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml)

III.I TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se desarrollo una investigación en la VicePresidencia de Becas, Convenios y Poder Popular, de tipo investigación-acción y se obtuvo la información a partir de la aplicación de una entrevista y de un instrumento de medición estandarizado de clima organizacional, a los fines de determinar la condición actual y realizar una propuesta para alcanzar la condición deseada.

III.II ALCANCE

El alcance de la investigación fue la VicePresidencia de Becas, Convenios y Poder Popular, con las cuatro Direcciones Generales adscritas a la misma, Dirección General de Gestión Administrativa, Dirección General de Programa de Becas, Dirección General de Convenios y Dirección General de Organización al Becario y Apoyo a la Capacitación del Poder Popular.

III.III POBLACIÓN

La Población total del área de investigación fue de 107 personas distribuidas de la siguiente manera:

TIPO DE TRABAJADOR	Nº
Apoyo Administrativo	31
Analistas	60
Jefes de Grupo	4
Coordinadores	8
Directores Generales	4
Total	**107**

III.IV MUESTRA

La muestra a la cual se le aplico la entrevista fue de treinta (30) personas, distribuidas de la siguiente manera:

TIPO DE TRABAJADOR	Nº
Apoyo Administrativo	13
Analistas	12
Jefes de Grupo	4
Coordinadores	1
Total	**30**

La muestra a la que se le aplico el instrumento de medición de clima organizacional, fue de 76 personas, distribuidas de la siguiente manera:

TIPO DE TRABAJADOR	Nº
Apoyo Administrativo	29
Analistas	35
Jefes de Grupo	7
Coordinadores	4
Director General	1
Total	**76**

III.V DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El Proceso de Diagnóstico se realizó entre los meses de Junio y Agosto del año 2008, con las siguientes fases:

REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS.

Diseño del formato de Entrevistas

La entrevista se realizó con la intención de validar la información suministrada por la persona contacto en la organización, que presumía que la oportunidad de mejora se encontraba en el poco compromiso organizacional que manejaban los trabajadores de la Vice-Presidencia de Becas, Convenios y Popular adscrita a FUNDAYACUCHO. Por tal razón diseñamos esas interrogantes, las cuales pretenden recabar información acerca de la percepción que manejan los trabajadores de su propio compromiso e identidad organizacional. Dicha información sirvió de insumos para el diseño de un instrumento de medición, el cual validó los datos arrojados en la entrevista. Estaba conformada por siete (7) interrogantes, las cuáles se mencionan:

a) ¿Cómo se están haciendo las cosas (trabajo, gestión) aquí?
b) ¿Cuáles consideras que son las 3 situaciones críticas en este momento?
c) ¿Cuán identificado te sientes con la organización?
d) ¿Crees que esa identificación se ha visto afectada en los últimos años?
e) ¿Cómo defines la razón de ser de FUNDAYACUCHO? Cuan identificado te sientes con ella?
f) ¿Cómo celebran los triunfos? En caso de responder negativamente, ¿Cómo deberían celebrar?
g) ¿Cómo describe la comunicación entre Ud. y su equipo de trabajo?

Aplicación de las Entrevistas

Se entrevistó de forma directa y personal, a treinta (30) trabajadores adscritos a las cuatro (4) Direcciones Generales que constituyen a la Vicepresidencia de Becas, Convenios y Poder Popular.

Tabulación y Análisis de las entrevistas.

Acopiadas las Treintas (30) Entrevistas realizadas a los trabajadores de la VP, basadas y desarrolladas en función de un cuestionario matriz de siete (7) preguntas, el cual, se procedió a la lectura y análisis de cada una de ellas, a fin de poder extraer de la forma más cierta y objetiva las posibles y potenciales "áreas de mejoras organizacionales" que plantea el capital humano de dicha VicePresidencia. Se pudo concluir que en la VP las áreas a abordar deben ser las siguientes: Comunicación, Estilos de Dirección, y Desarrollo; y no ciertamente en lo pertinente a Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral, ya que, en éstas mismas, los trabajadores mostraron una altisíma valoración.

Se consideraron en ese momento que la comunicación, liderazgo y Desarrollo eran oportunidades de mejora, en cuanto el 85% de los entrevistados manifestaron inconformidad y descontento en las mismas. Y a su vez afirmaban que un cambio positivo en esas áreas, redundaría en una optimización de los procesos llevados a cabo por la Fundación.

APLICACIÓN DE INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Diseño del Instrumento de Medición Estandarizado de Clima Organizacional

Se diseñó un instrumento de medición, sobre la base de los resultados arrojados en el proceso de entrevistas, con el propósito de recoger

información vinculada a la percepción de clima organizacional que existe actualmente en la VP objeto de estudio. El instrumento consto de 51 items, con una Escala de Likert de Cuatro (4) Puntos (Nunca, Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre). El instrumento postula la existencia de siete (7) Dimensiones que explican el "Clima Organizacional" en una institución de naturaleza pública. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Relaciones Intergrupales: "Grado en que los empleados de una misma o diferente Unidad de Trabajo se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas, dinámicas y fluidas, en pro de alcanzar el logro de metas y los objetivos organizacionales". (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.
b) Los miembros del grupo son distantes conmigo.
c) Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.
d) El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno
e) Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.
f) Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.
g) Cuando las cosas salen mal las dependencias se caracterizan por culpar a las otras.
h) Las dependencias asumen su responsabilidad al momento de presentar algún problema.

2. Estilo de Dirección: "Grado en que los jefes clarifican, apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores, para el logro de los objetivos y metas organizacionales, teniendo presente el "norte" de ésta". (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.
b) Mi jefe organiza sus acciones para guiar al equipo de trabajo.
c) Mi jefe apoya las decisiones que tomo.
d) MI jefe motiva al equipo de trabajo.
e) Mi jefe establece objetivos concretos y medibles.
f) La información manejada por mi jefe, es accesible al equipo de trabajo
g) Mi jefe aporta ideas y sugerencias que han cambiado el modo de hacer las cosas en la VP.
h) Mi jefe realiza seguimiento, brindando feedback al equipo de trabajo.
i) Entiendo de manera clara las metas de la Fundación.
j) Conozco bien como la Fundación esta logrando sus metas.
k) Mi opinión es importante al momento de establecer las metas y objetivos de la VP.
l) Puedo sugerir cambios para optimizar el proceso de establecimiento de metas.

3. Desarrollo: "Nivel de Oportunidades y Alternativas (Promociones, Ascensos, Actividades de Capacitación, etc) que tiene la Organización en pro del crecimiento profesional de su Capital Humano, y "valor agregado" que genera éste hacia la Organización". (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) La Fundación promueve mi desarrollo para satisfacer las demandas actuales.
b) Estoy convencido de hacer carrera dentro de la Fundación.
c) En la Fundación reconocen a los empleados con potencial y crean para ellos oportunidades de ascenso y desarrollo.
d) Asisto a cursos de mejoramiento profesional.

e) Mi jefe me incentiva a superarme profesionalmente.
f) La Fundación ofrece constantemente opciones de mejoramiento personal a su Capital Humano
g) La Fundación recibe un valor agregado en lo correspondencia a tu actualización profesional

4. Sentido de Pertenencia: "Grado de identificación e Involucramiento del Capital Humano con la Organización a través de un fuerte deseo de mantenerse en ella." (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) Estoy dispuesto a trabajar en función del cumplimiento de la misión de la Fundación.
b) Recomiendo a mis amigos la Fundación como un sitio excelente de trabajo.
c) Me avergüenza decir que soy parte de la Fundación.
d) Sin remuneración no trabajo horas extras.
e) Seria mas feliz en otra institución
f) Siento a la Institución como mi familia
g) La Institución es fiel y leal conmigo

5. Disponibilidad de Recursos: "Grado de Dotación y/o Facilitación que le ofrece la Organización a su Capital Humano en lo referente a: espacio físico idonéo, herramientas tecnológicas, de información, y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo". (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.
b) El ambiente físico de mi trabajo es inadecuado.

c) El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.
d) Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.
e) Dispongo de todos los recursos materiales para realizar mi trabajo.

6. Estabilidad: "Grado de Permanencia Laboral del Capital Humano dentro de la Organización, y que las políticas de conservación y despido se fundamentan con criterio justo". (Cf. Cortes, 2005 http://www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) La Fundación dispone de mecanismos objetivos y precisos para evaluar el desempeño de su Capital Humano.
b) La Fundación brinda estabilidad laboral.
c) La Fundación contrata personal a tiempo determinado.
d) De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.

7 Comunicación: "Grado en que la información es intercambiada entre un emisor y un receptor, y alcance e impacto del mensaje entre las personas involucradas." (Cf. Cortes, 2005 http:// www.ccee.edu.uy/ensenian)

Los ítems considerados para medir esta dimensión fueron:

a) La comunicación que prevalece en la VP es abierta.
b) Establezco comunicación permanente con el Director.
c) Si tengo alguna inquietud o duda puedo conversarla abiertamente con el Director.
d) Puedo contribuir con sugerencias sobre la forma de llevar a cabo el trabajo y compartir en las decisiones.
e) Tengo acceso rápido a la información necesaria para llevar a cabo mi trabajo.

f) Los procesos comunicacionales dentro de la institución gozan de retroalimentación
g) Se canaliza la comunicación vertical dentro la Institución de acuerdo a los procedimientos internos.
h) Se canaliza la comunicación horizontal dentro de la institución de acuerdo a los procedimientos internos.

Procedimiento de Validez

"Se entiende por validez de un instrumento de medición, el valor que nos indica, que un instrumento está midiendo lo que pretende medir. Es la congruencia entre el instrumento de medida y la propiedad medible" (Sabina, 1992, p 45). Se dice que un instrumento es válido, cuando mide realmente el indicador, la propiedad o atributo que debe medir, es el grado de seguridad que debe tener un instrumento, que nos permitirá lograr resultados equivalentes o iguales, en sucesivos procesos de recolección de datos y mediciones realizados por terceros. "Podemos señalar que hay tres tipos de validez": (Sabina, 1992, p 46)

a) Validez predictiva

b) Validez de contenido

c) Validez de constructo

El tipo de validez empleado en esta investigación fue la validez la de constructo.

"La validez de constructo o de concepto es esencial cuando tenemos variables cualitativas pero no tenemos buenos criterios, se utiliza sobre todo para medidas y variables psicosociales". (Sabina, 1992, p 47)

"Los conceptos no se miden, se miden los indicadores de la definición operativa. La validez de constructo examina hasta que punto algo (indicador + definición operativa) mide adecuadamente el concepto" (Sabina, 1992, p 45). Los indicadores son las características observables.

La validez de constructo mide hasta qué punto el indicador o la definición operativa mide el concepto.

Aplicación del instrumento de medición.

Se aplicó el instrumento a una muestra de setenta y tres (73) trabajadores, lo que representa un 68.22% de la población adscrita a la VP de Becas, Convenios y Poder Popular. Es importante destacar que el resto de los trabajadores se encontraban de vacaciones al momento de la aplicación del instrumento.

TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS

La tabulación de los resultados arrojados por el instrumento, se realizó en el Programa de Hoja de Cálculo Excel. Primeramente se procedió a vaciar los resultados en una hoja de Excel de 53 columnas (Una por cada Items, Tipo de personal y Años de Servicio) y 74 filas (Una por cada trabajador que llenó el instrumento y una correspondiente a los Items).

La Escala utilizada fue de 4 puntos:
Nunca: "1" Punto
Algunas veces: "2" puntos
Frecuentemente:"3" puntos
Siempre; "4" puntos

En el caso de los ítems redactados en forma negativa, la escala de valoración se invirtió, es decir la opción nunca paso a valer 4 puntos y la opción siempre paso a valer 1 punto.

Una vez vaciada toda la información de los instrumentos, se procedió a unir los ítems por dimensión, para luego promediar los resultados de cada uno de ellas, es decir los resultados ponderados de la aplicación del instrumento.

CAPITULO IV

ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados del Diagnostico Organizacional, tomando en cuenta las dimensiones que explican el Clima Organizacional.

R.P. Resultados Ponderados (Promedios)

Puntaje	Escala
1 – 1.9	Deficiente
2 – 2.7	Regular
2.8 – 3.5	Bueno
3.6 - 4	Excelente

Relaciones Intergrupales

ITEM	R.P
Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.	2.6
Los miembros del grupo son distantes conmigo.	3.7
Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.	3.8
El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	2.8
Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.	2,3
Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.	2,7
Cuando las cosas salen mal las dependencias se caracterizan por culpar a las otras.	2,5
Las dependencias asumen su responsabilidad al momento de presentar algún problema.	2,4
Total	**2.84**

Tabla Nº 1.

Resultados en porcentaje por item

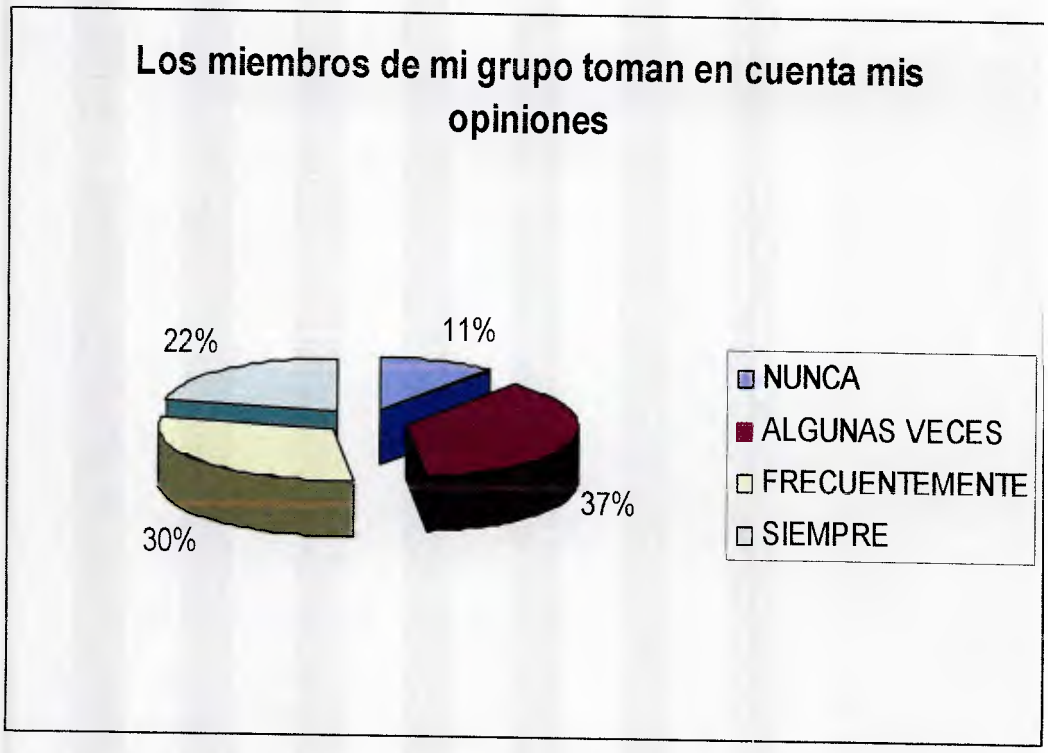


Grafico Nº 4

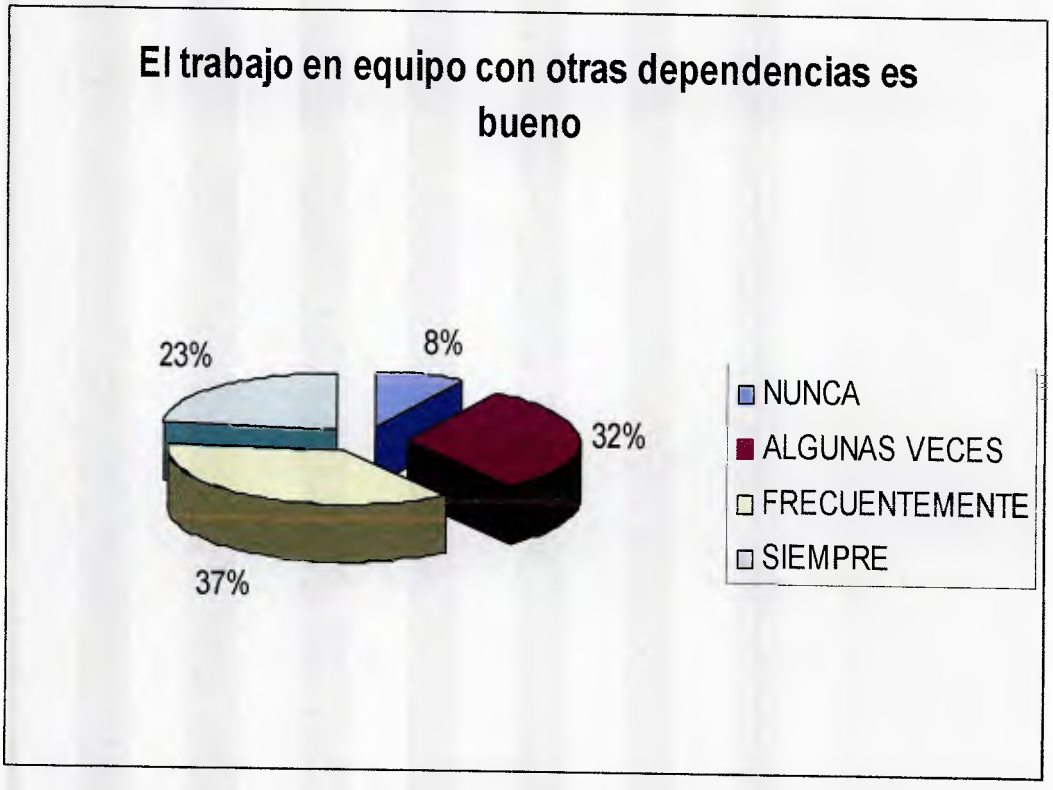


Grafico Nº 5

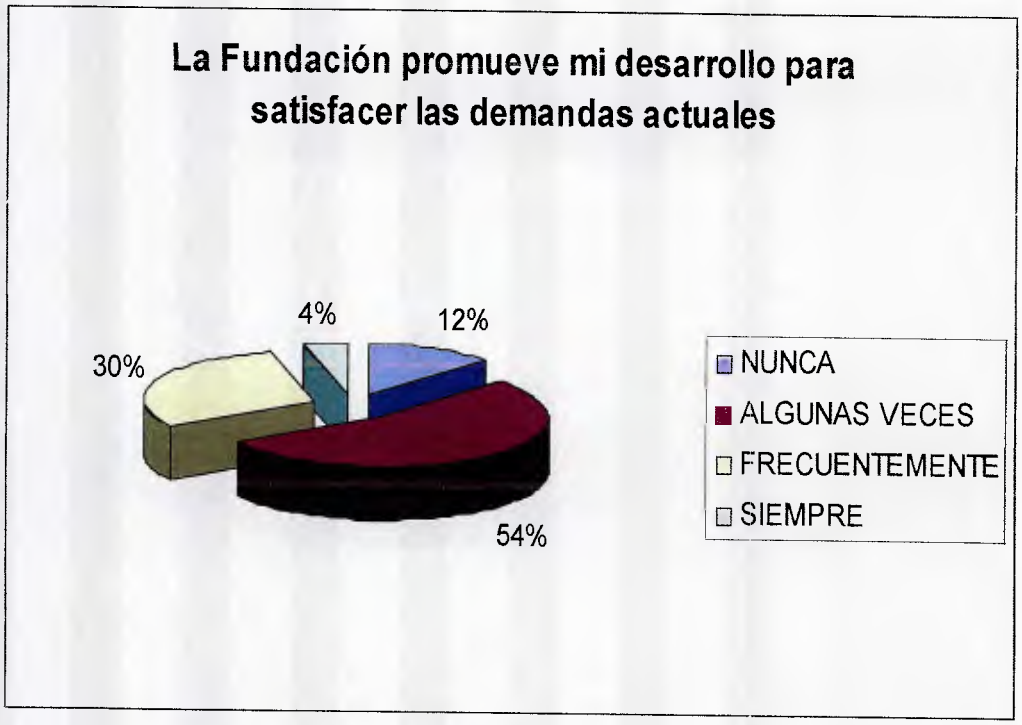


Grafico Nº 6

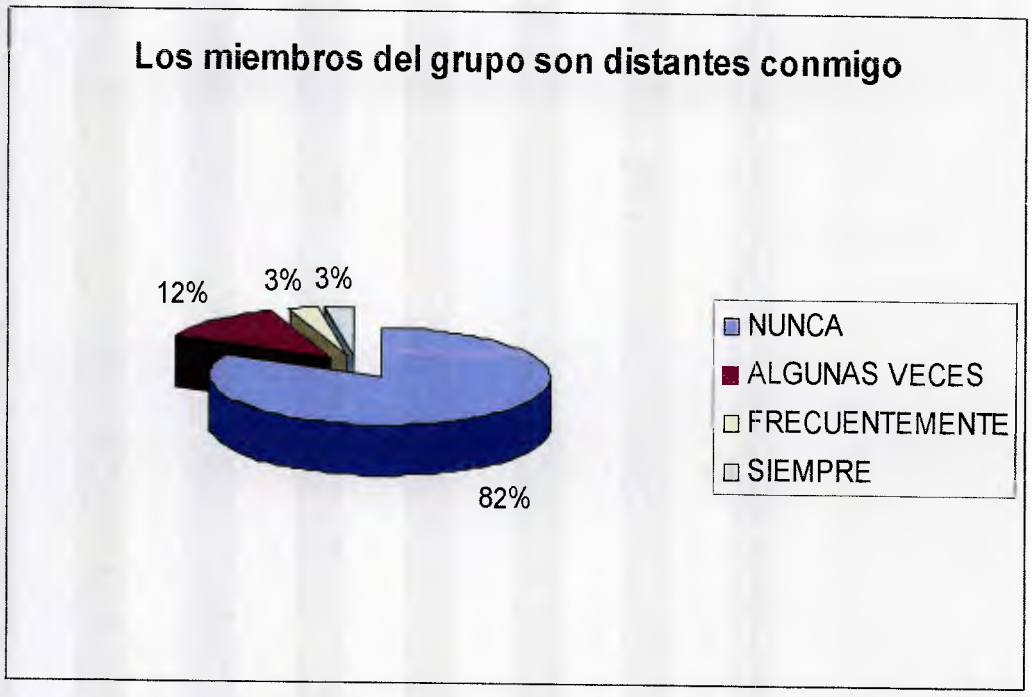


Grafico Nº 7

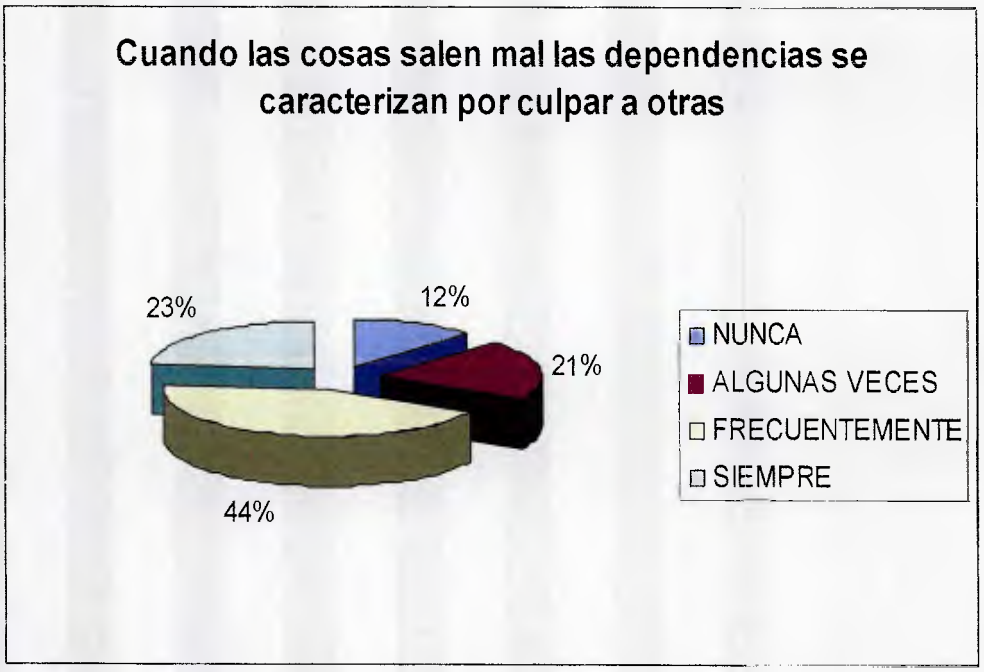


Grafico Nº 8

Grafico Nº 9

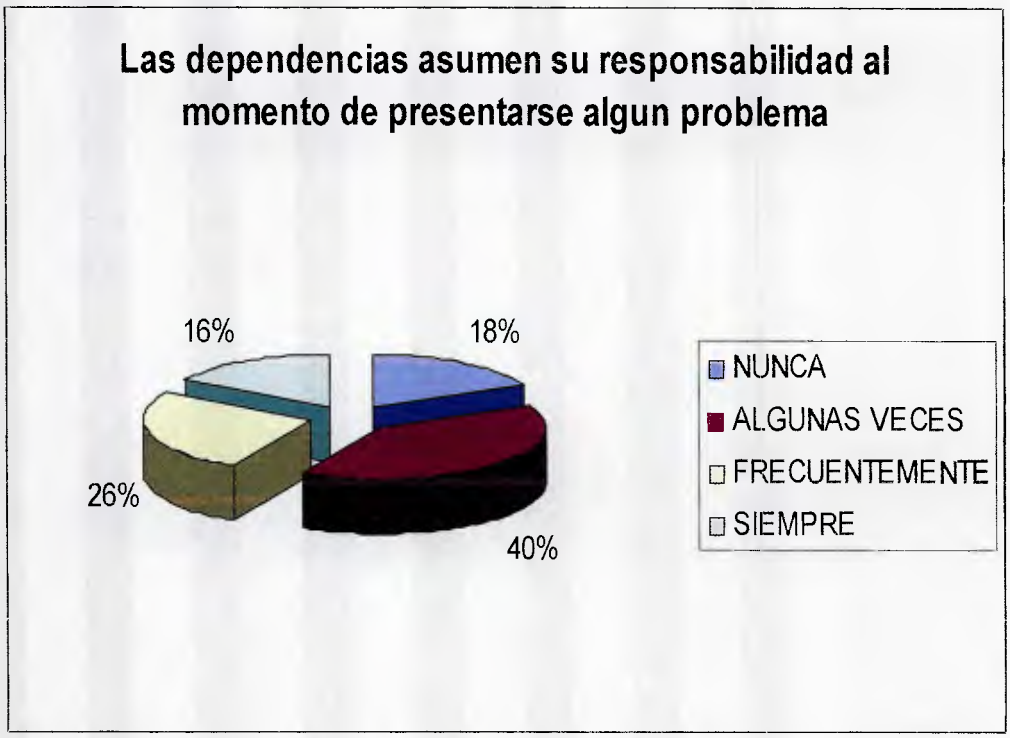


Gráfico Nº 10

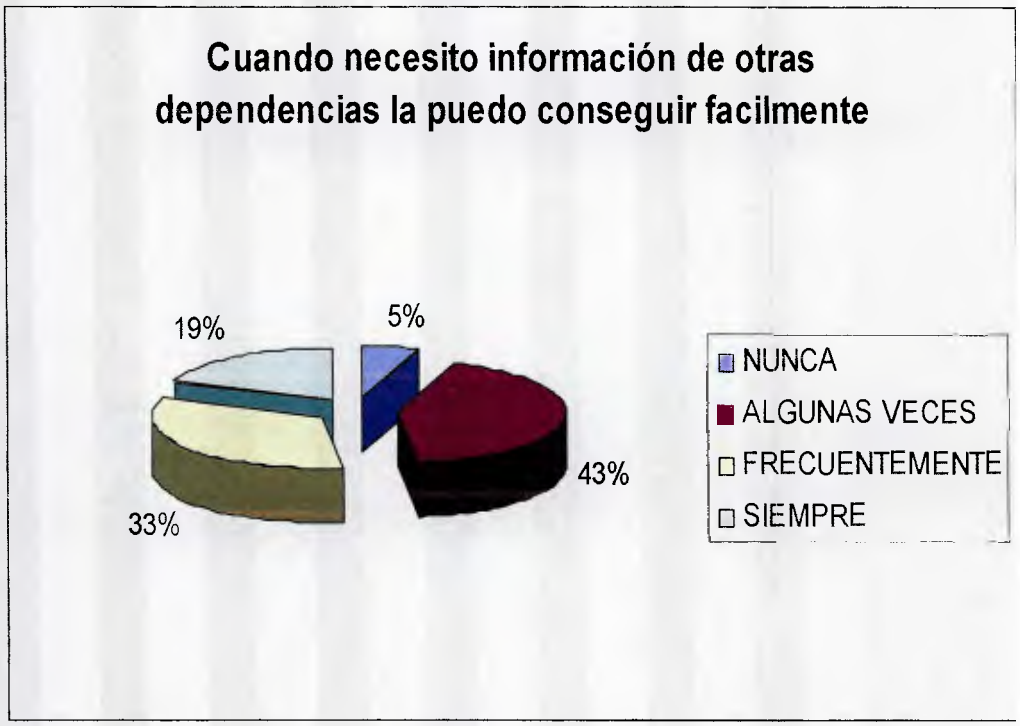


Gráfico Nº 11

La tabla N° 1 indica que el personal que conforma la VP de Becas, Convenios y Poder Popular en su mayoría (84%) se siente cómodo con su equipo de trabajo y perciben que los miembros mantienen una relación cercana. Sin embargo los ítems relacionados con la responsabilidad que asume cada unidad al momento de presentarse algún problema, arrojaron resultados regulares (40% considera que algunas veces asumen su responsabilidad), en cuanto a la mayoría de los trabajadores (44%) perciben que las dependencias no asumen su responsabilidad y culpan a otras, cuando las cosas salen mal. Así como, el 43% asegura que solo algunas veces puede conseguir fácilmente información de las otras unidades.

Otro aspecto que vale la pena considerar es el 37% afirma que los miembros del grupo toman en cuenta sus opiniones solo algunas veces.

El resultado promedio de la dimensión Relaciones Intergrupales arrojo un 2.84, ubicándose en la escala de Bueno.

Estilo de Dirección

ITEM	R.P
Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.	3
Mi jefe organiza sus acciones para guiar al equipo de trabajo.	3.1
Mi jefe apoya las decisiones que tomo.	2.7
MI jefe motiva al equipo de trabajo.	2.7
Mi jefe establece objetivos concretos y medibles.	2.9
La información manejada por mi jefe, es accesible al equipo de trabajo	2.7
Mi jefe aporta ideas y sugerencias que han cambiado el modo de hacer las cosas en la VP.	2.7
Mi jefe realiza seguimiento, brindando feedback al equipo de trabajo.	2.7
Entiendo de manera clara las metas de la Fundación.	3.5
Conozco bien como la Fundación esta logrando sus metas.	2.9
Mi opinión es importante al momento de establecer las metas y objetivos de la VP.	1.9
Puedo sugerir cambios para optimizar el proceso de establecimiento de metas.	2.5
TOTAL	**2.77**

Tabla N° 2

Resultados en porcentaje por item

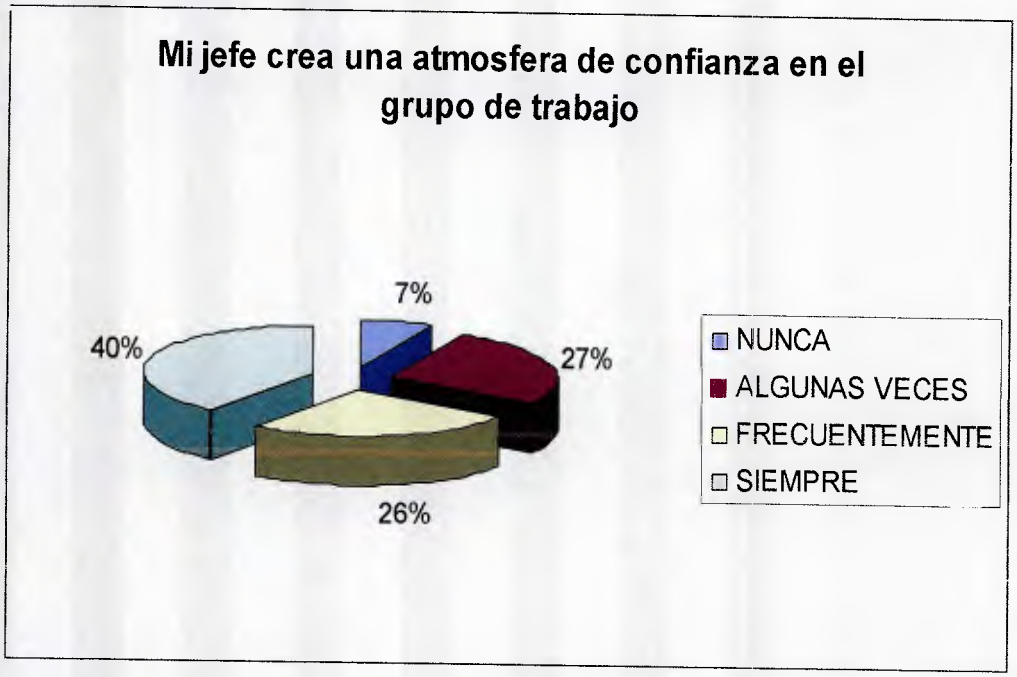


Gráfico Nº 12

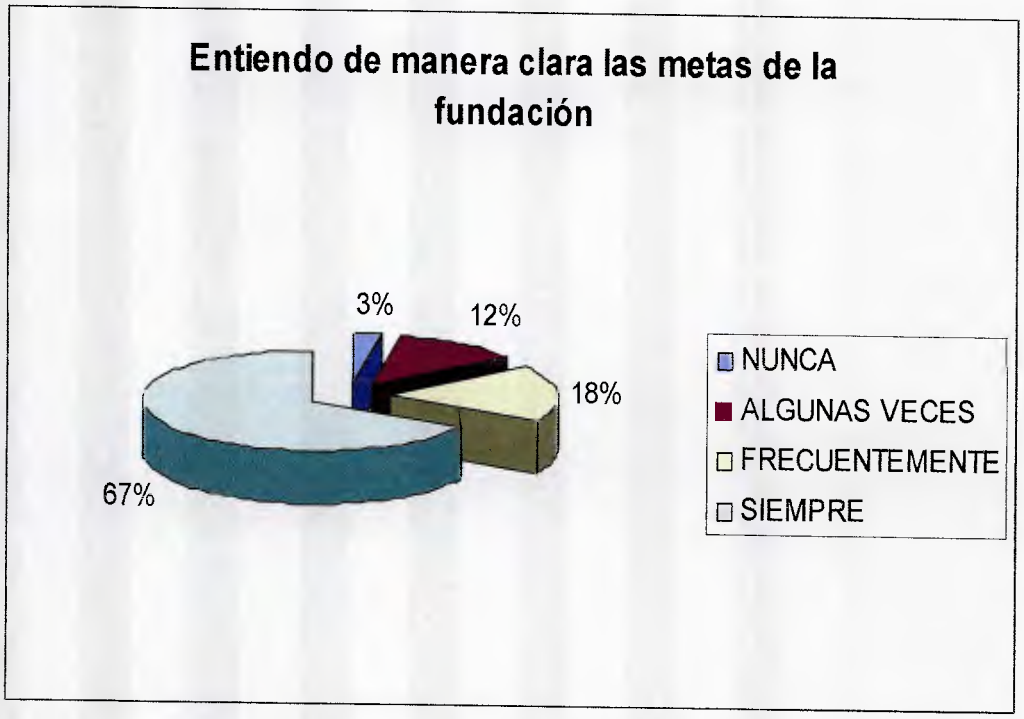


Gráfico Nº 13

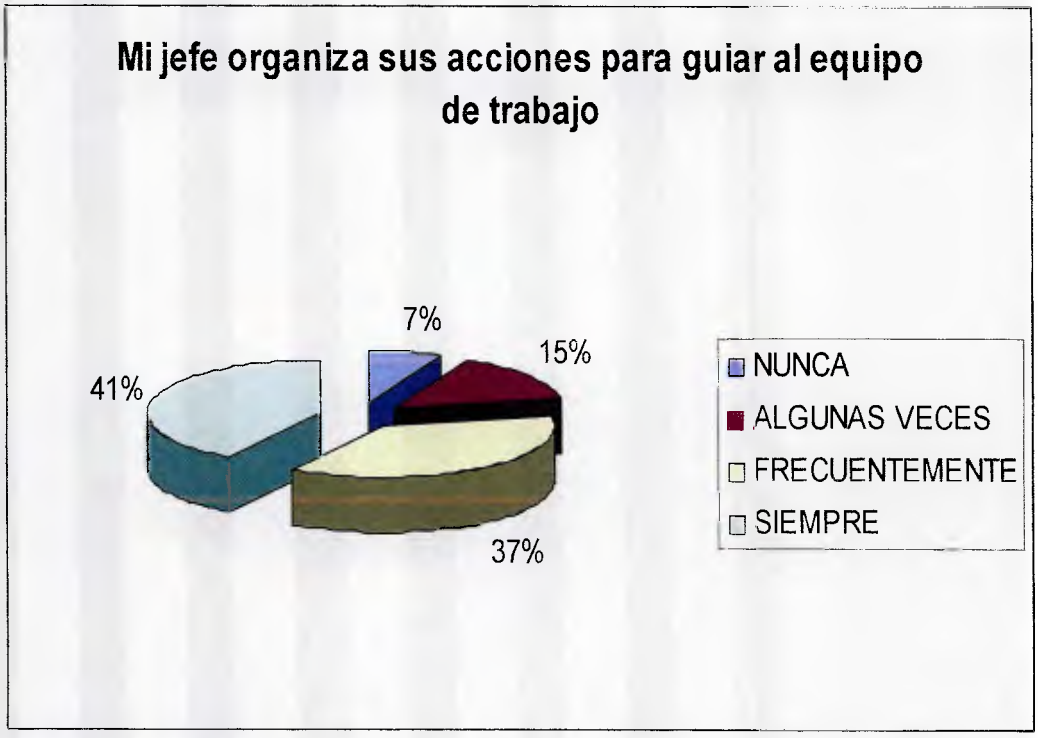


Gráfico Nº 14

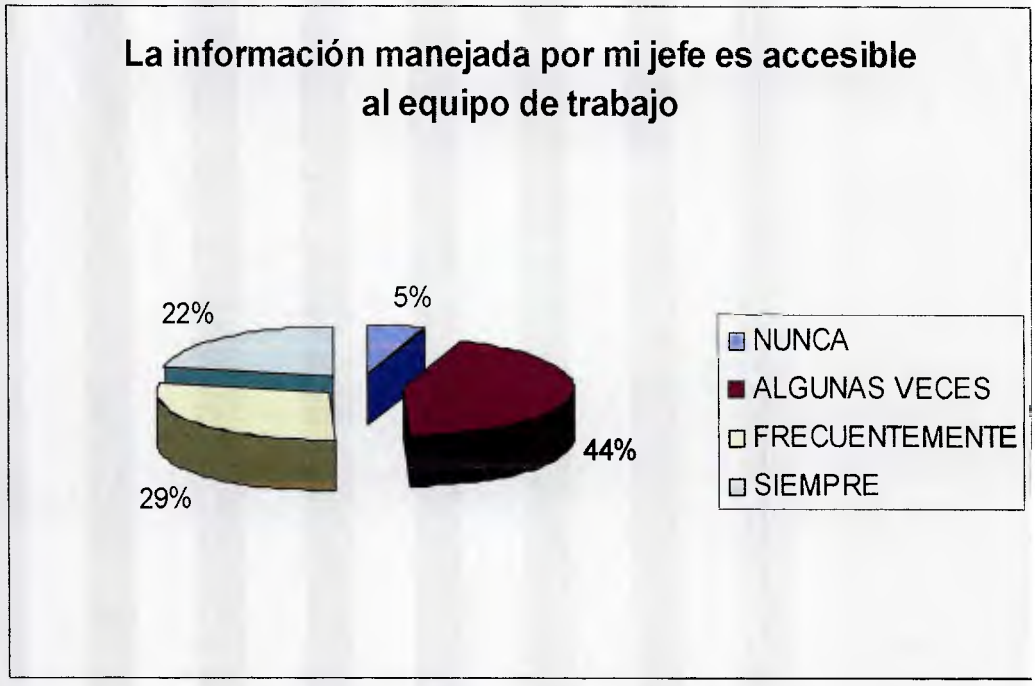


Gráfico Nº 15

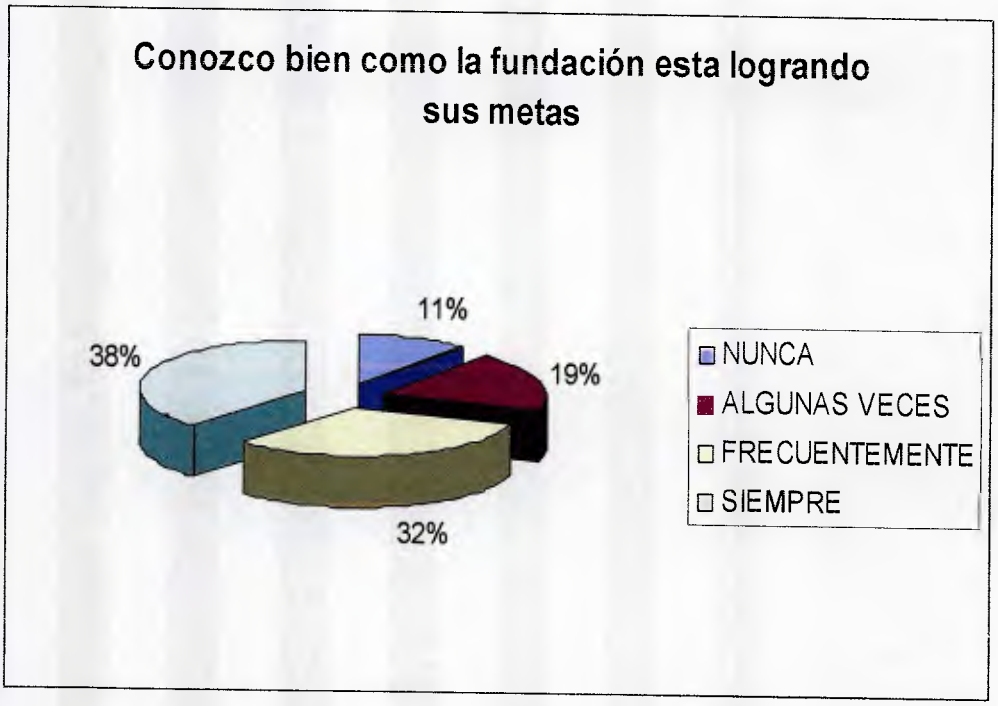


Gráfico Nº 16

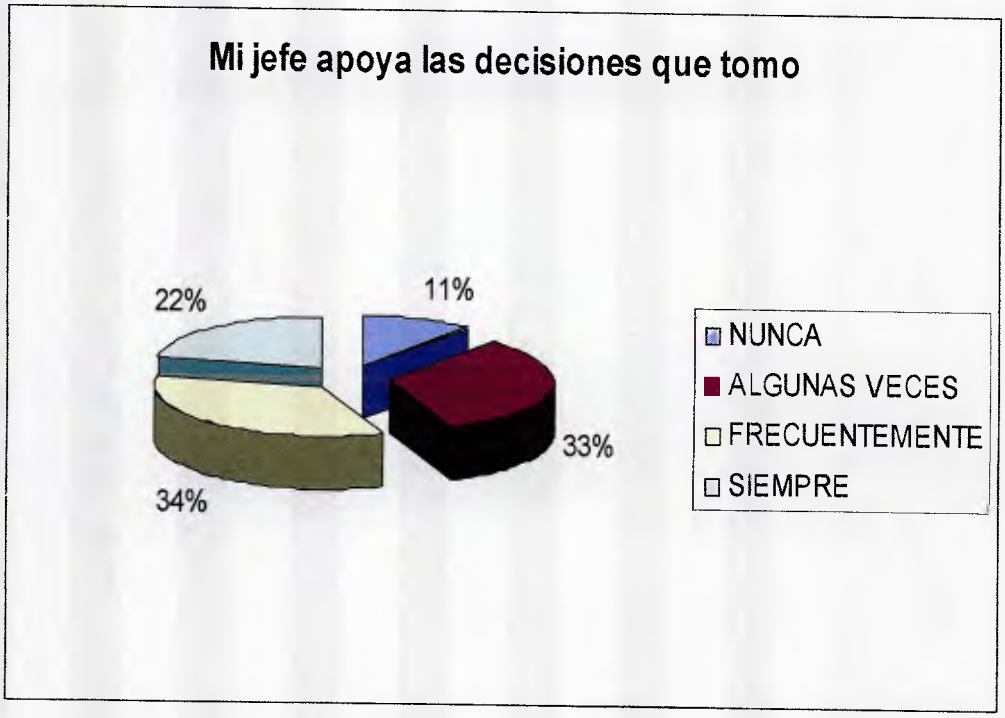


Gráfico Nº 17

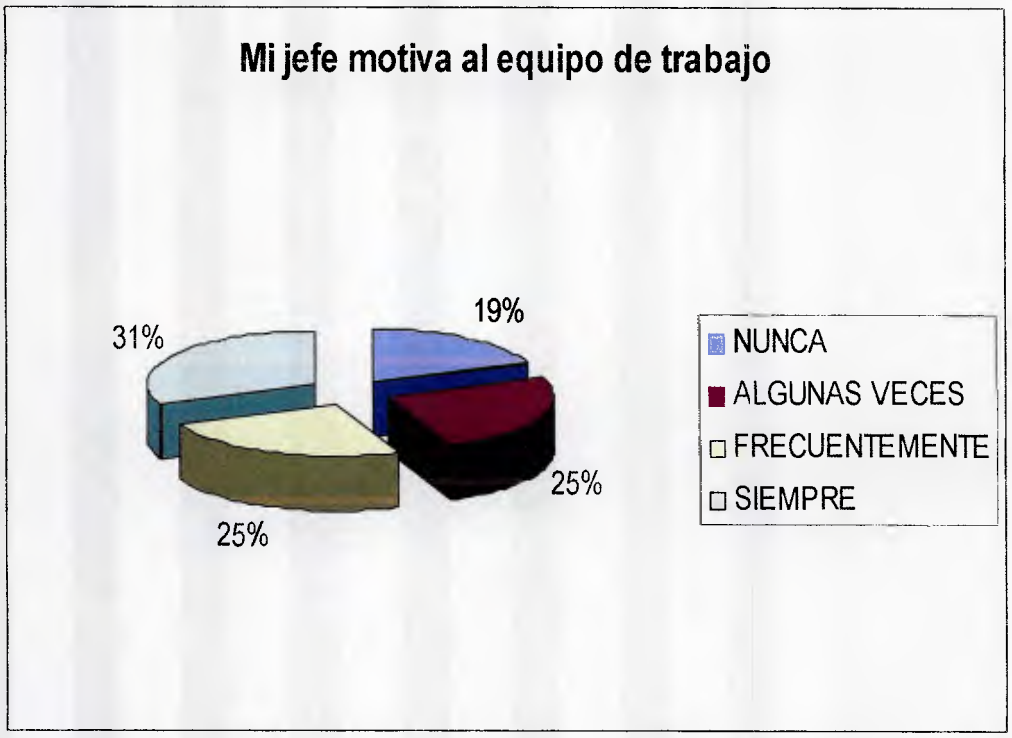


Gráfico Nº 18

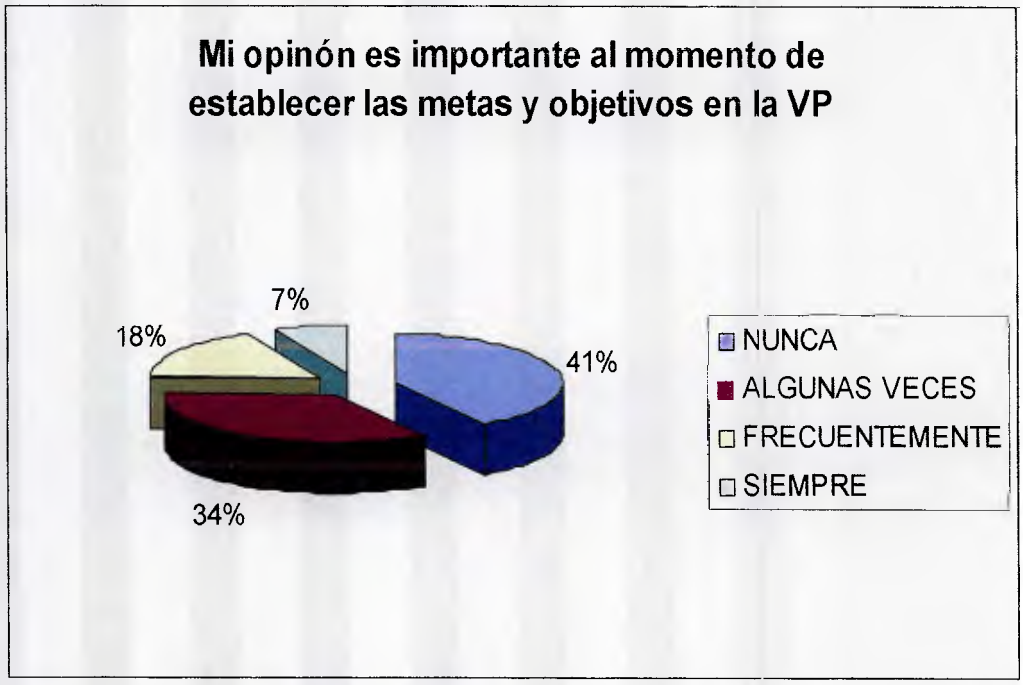


Gráfico Nº 19

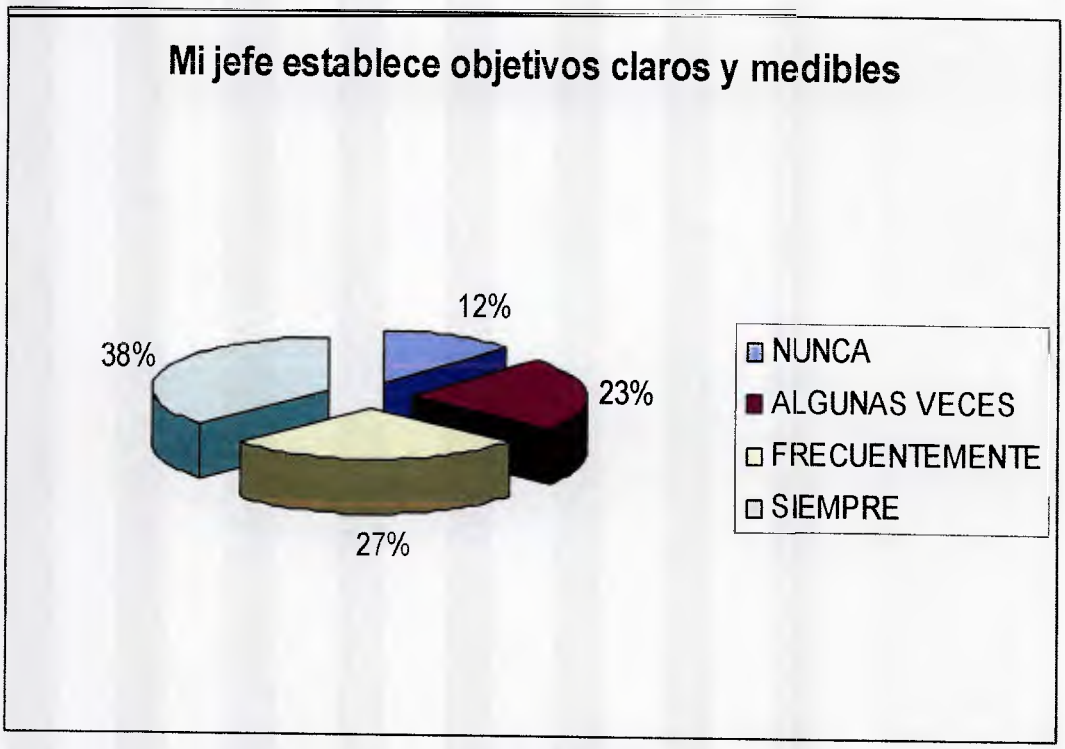


Gráfico Nº 20

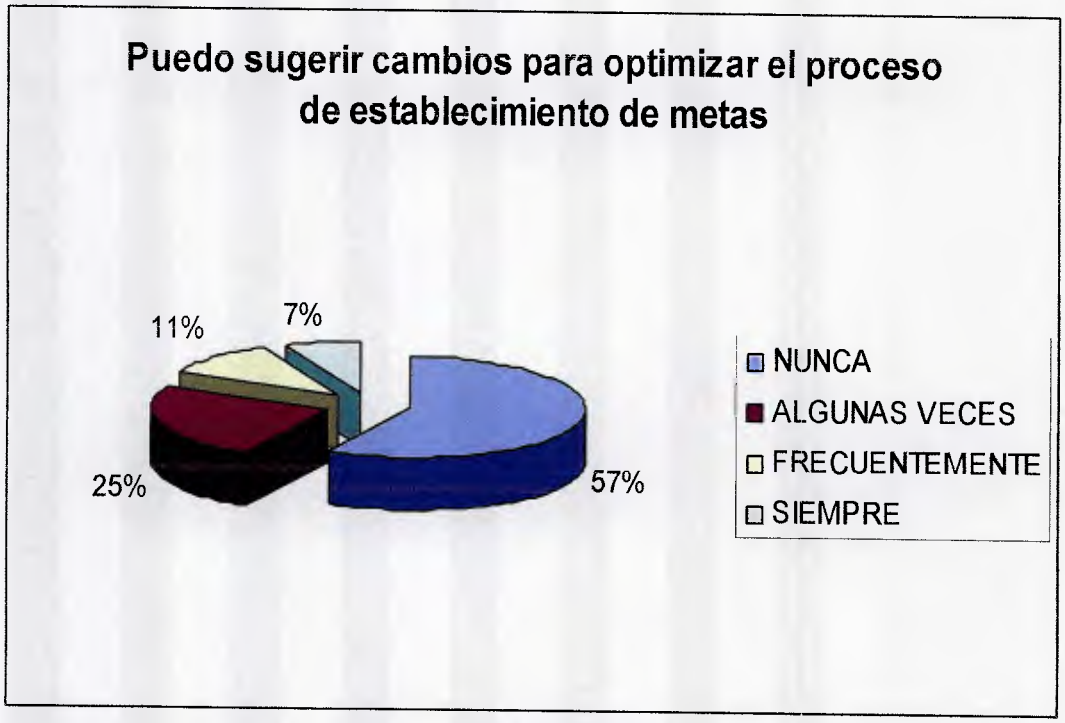


Gráfico Nº 21

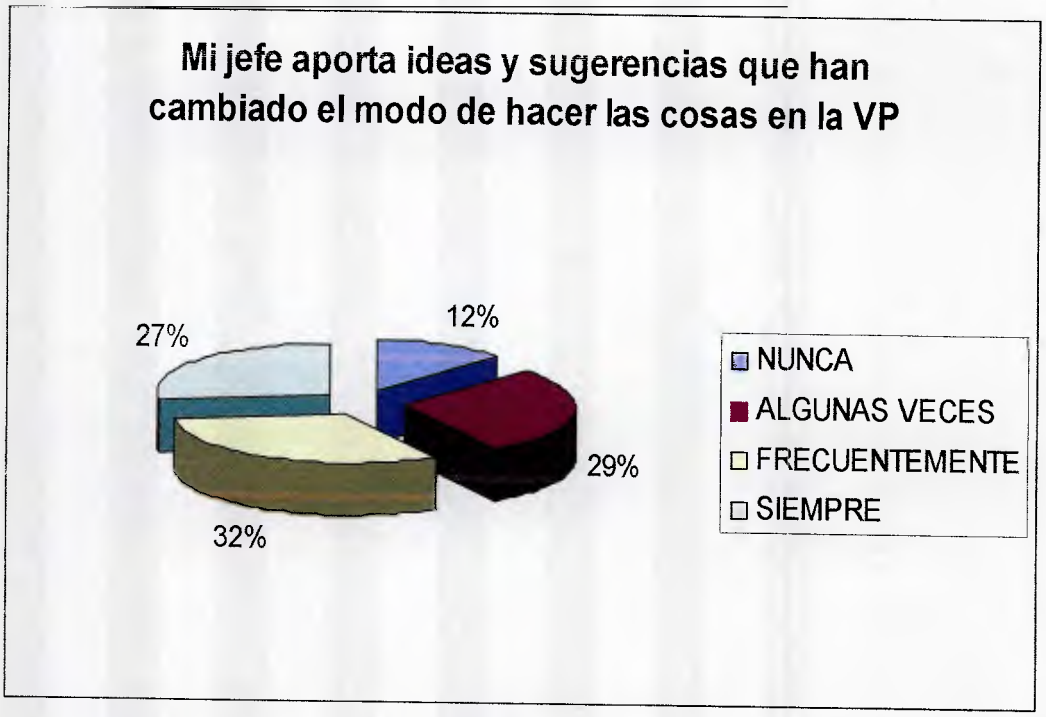


Gráfico Nº 22

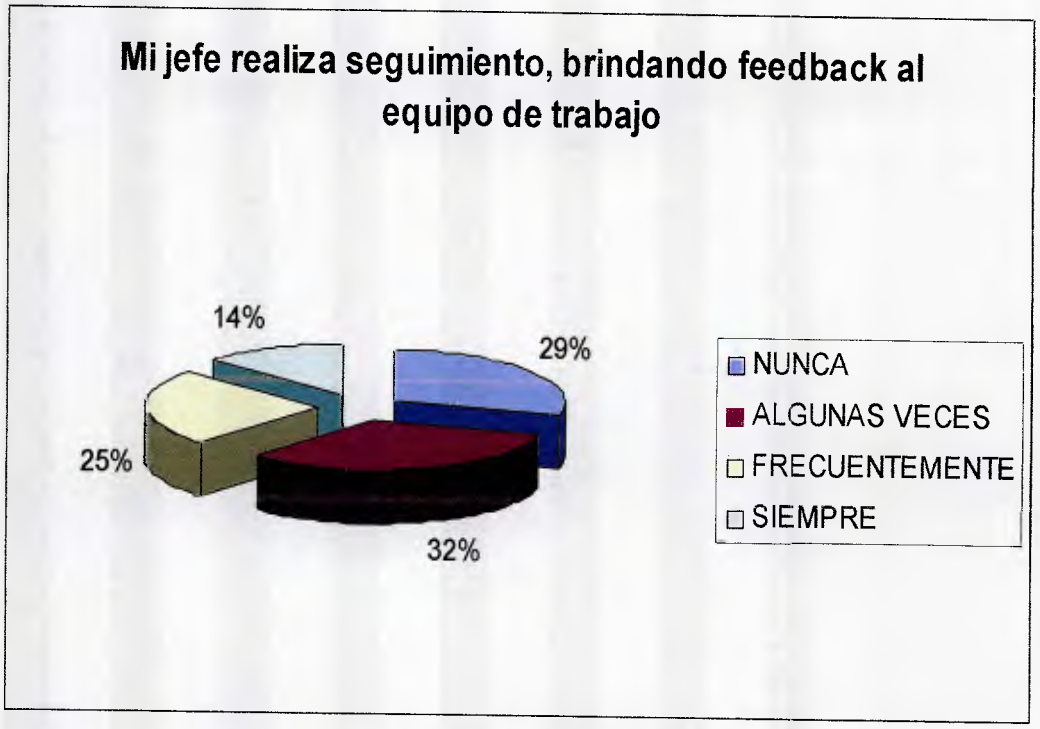


Gráfico Nº 23

La mayoría de los trabajadores (67%) consideran que conocen y entienden de manera clara las metas establecidas por la Fundación, así como la manera en que la esta cumpliendo. El item relacionado a la confianza creada por el supervisor en el grupo de trabajo arrojo un 40%, es decir que menos de la mitad de trabajadores considera que su supervisor crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo, así como el 41% considera que organiza acciones para guiar al equipo de trabajo. Sin embargo los ítems relacionados con los niveles de participación de los trabajadores, otorgados por el supervisor, salieron significativamente bajos, 41% considera que su opinión no es importante al momento de establecer las metas y objetivos en la VP, igualmente perciben que no pueden sugerir cambios para optimizar el proceso de establecimiento de metas. De acuerdo a esto se puede inferir que los niveles de participación de los trabajadores al momento de establecer objetivos y metas son sumamente restringidos. Curiosamente, a pesar de no haber participado en el establecimiento de las metas, la mayoría de los trabajadores las entienden claramente, como se especifico anteriormente.

DESARROLLO

ITEM	R.P
La Fundación promueve mi desarrollo para satisfacer las demandas actuales.	2.3
Estoy convencido de hacer carrera dentro de la Fundación.	3
En la Fundación reconocen a los empleados con potencial y crean para ellos oportunidades de ascenso y desarrollo.	1.9
Asisto a cursos de mejoramiento profesional.	1.6
Mi jefe me incentiva a superarme profesionalmente.	2.5
La Fundación ofrece constantemente opciones de mejoramiento personal a su Capital Humano	2.1
La Fundación recibe un valor agregado en lo correspondencia a tu actualización profesional	3.3
TOTAL	**2.40**

Tabla Nº 3

Resultados en porcentaje por item

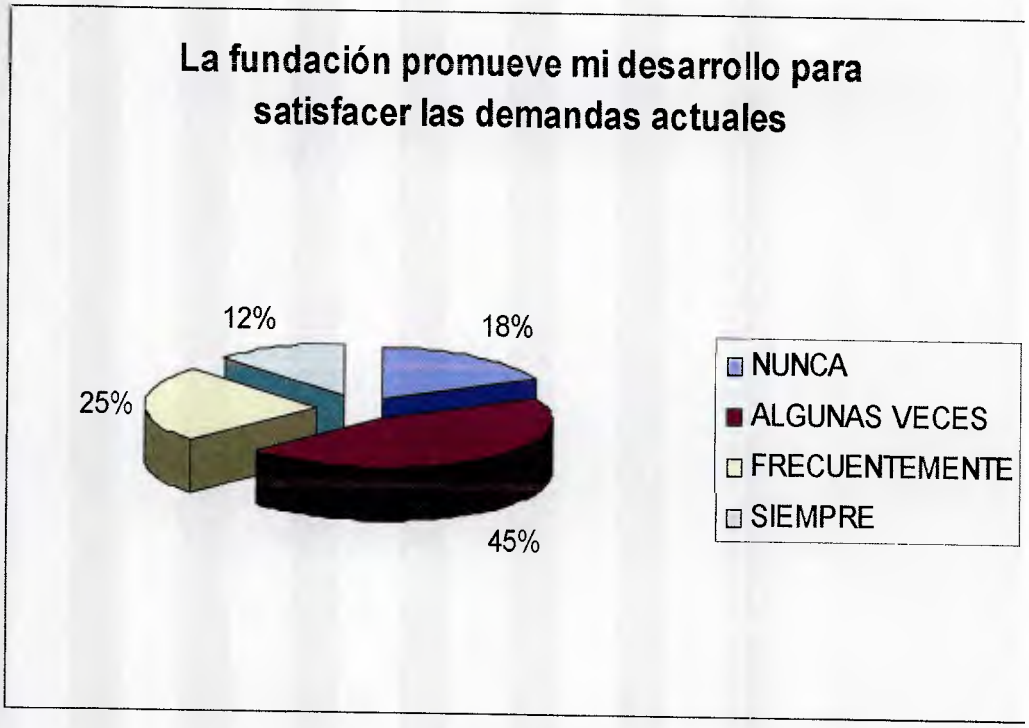


Gráfico Nº 24

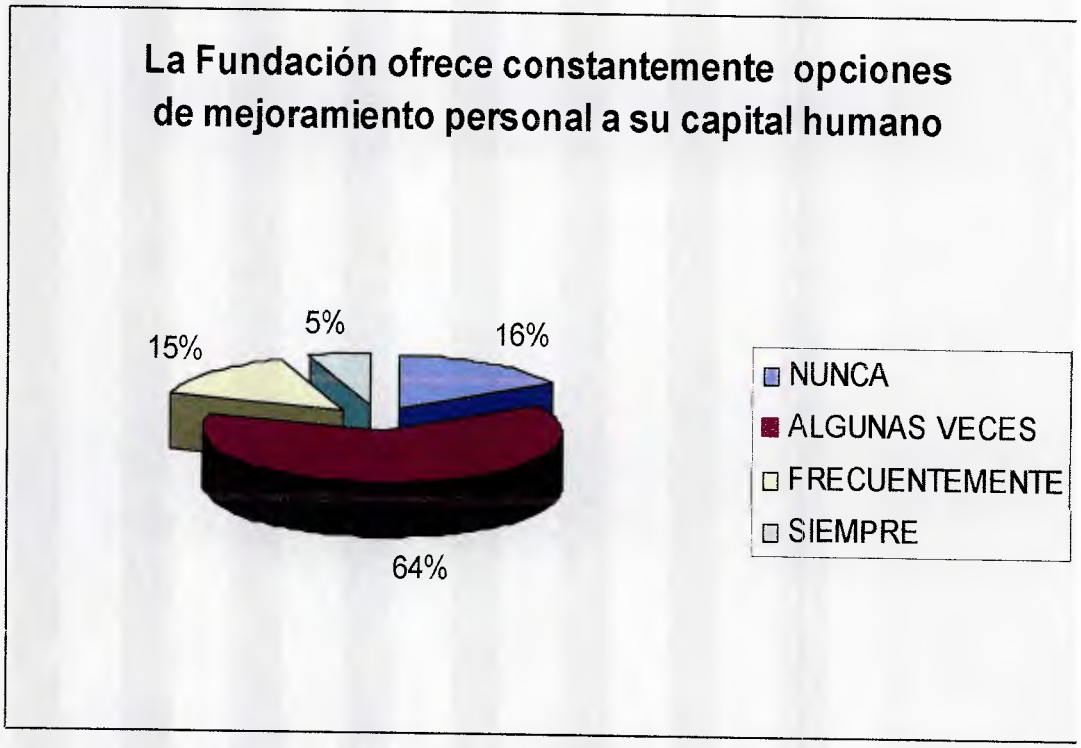


Gráfico Nº 25

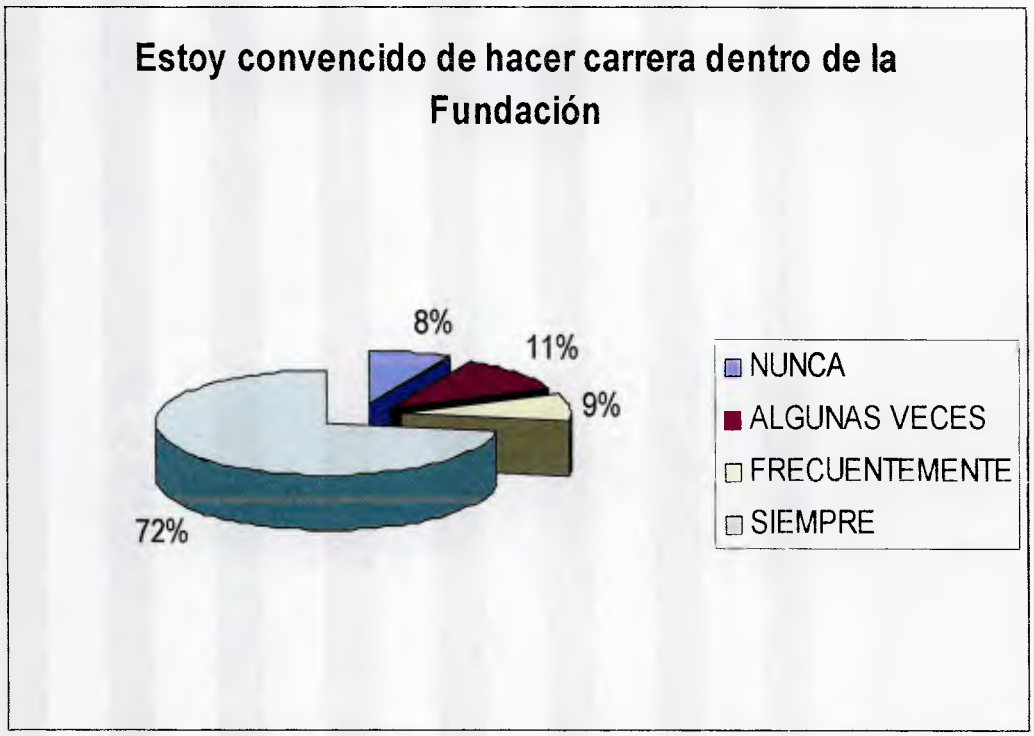


Gráfico Nº 26

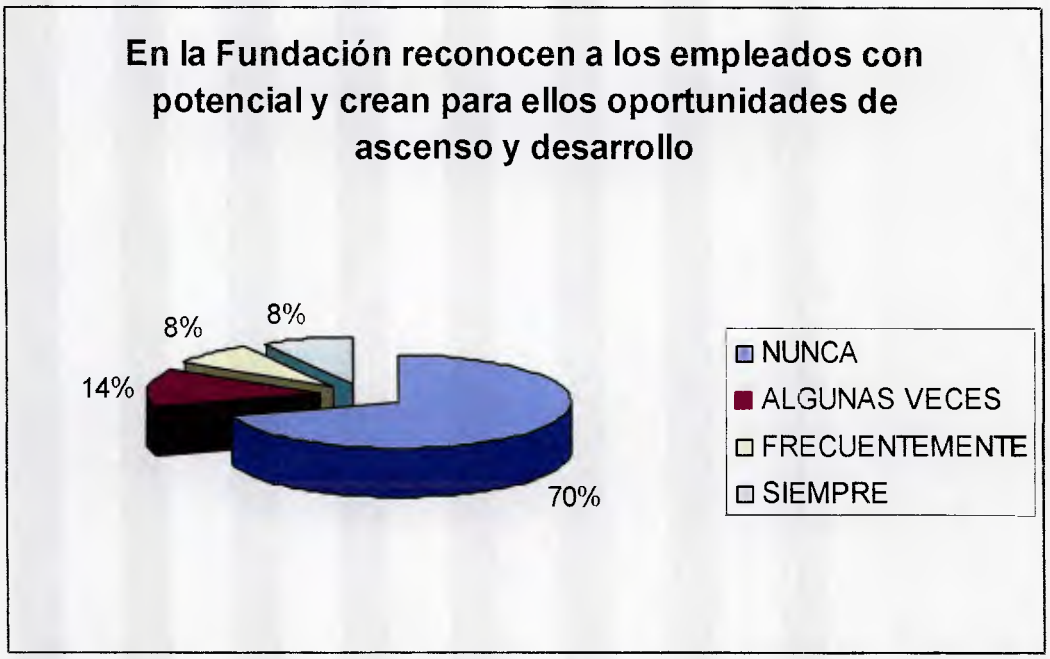


Gráfico Nº 27

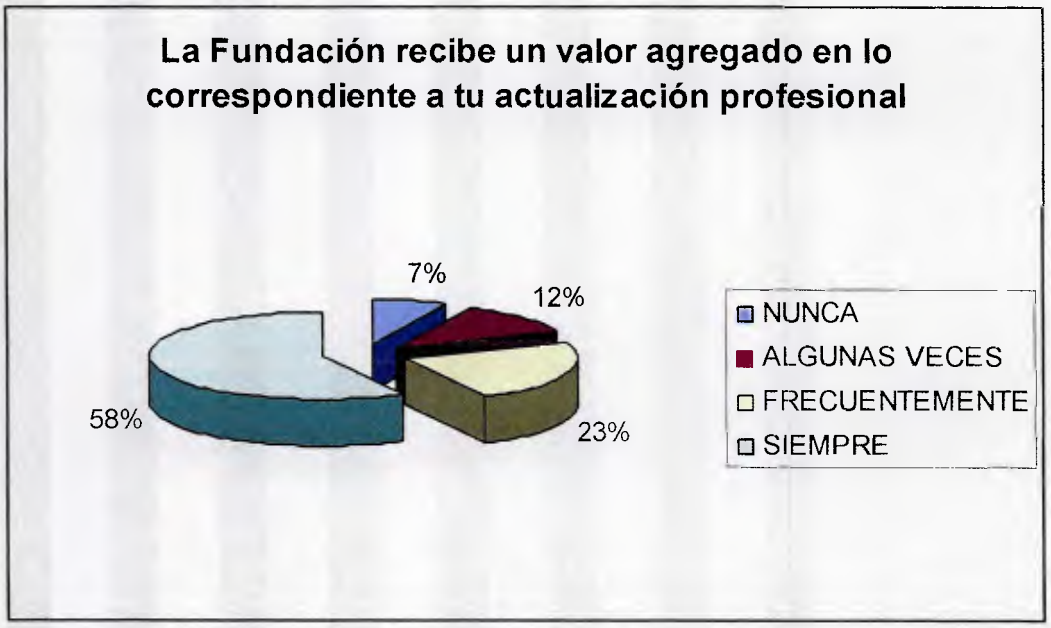


Gráfico Nº 28

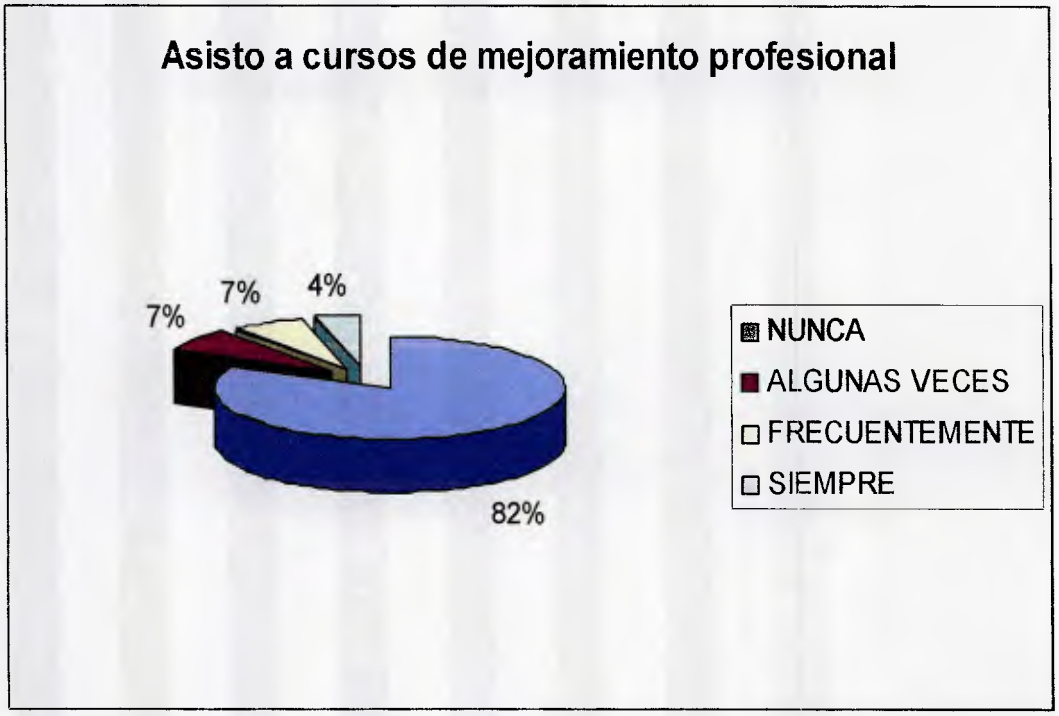


Gráfico Nº 29

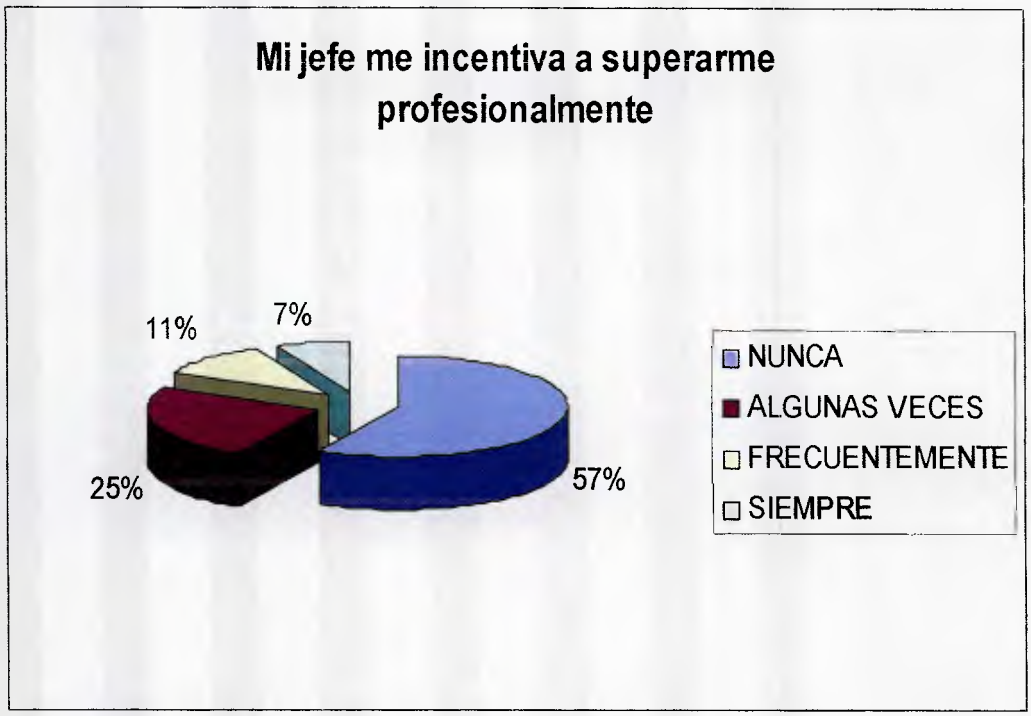


Gráfico Nº 30

La dimensión que arrojo mas ítems con baja puntuación fue la de desarrollo, es decir esta es una de las áreas de oportunidad que presenta la VP. La mayoría de los trabajadores, el 82%, afirmaron contundentemente que nunca asisten a cursos de mejoramiento profesional. Así como, el 70% considera que la Fundación no reconoce a los empleados con potencial y crea oportunidades de ascenso y desarrollo. Con esta información se puede inferir que la Fundación no prepara planes de carrera para su personal, ni un sistema de promociones y ascensos que los incentive. Sin embargo, pese a la carencia de un sistema de adiestramiento y capacitación consolidado, la mayoría de los encuestados, el 72%, están convencidos de hacer carrera dentro de la Fundación. Esto como resultado del gran sentido de pertenencia arraigado en los trabajadores, que describiremos a continuación.

SENTIDO DE PERTENENCIA

ITEM	R.P
Estoy dispuesto a trabajar en función del cumplimiento de la misión de la Fundación.	3.9
Recomiendo a mis amigos la Fundación como un sitio excelente de trabajo.	3
Me avergüenza decir que soy parte de la Fundación.	4
Sin remuneración no trabajo horas extras.	3.6
Seria mas feliz en otra institución	3.8
Siento a la Institución como mi familia	3.3
La Institución es fiel y leal conmigo	3.1
TOTAL	**3.61**

Tabla Nº 4

Resultados en porcentaje por item

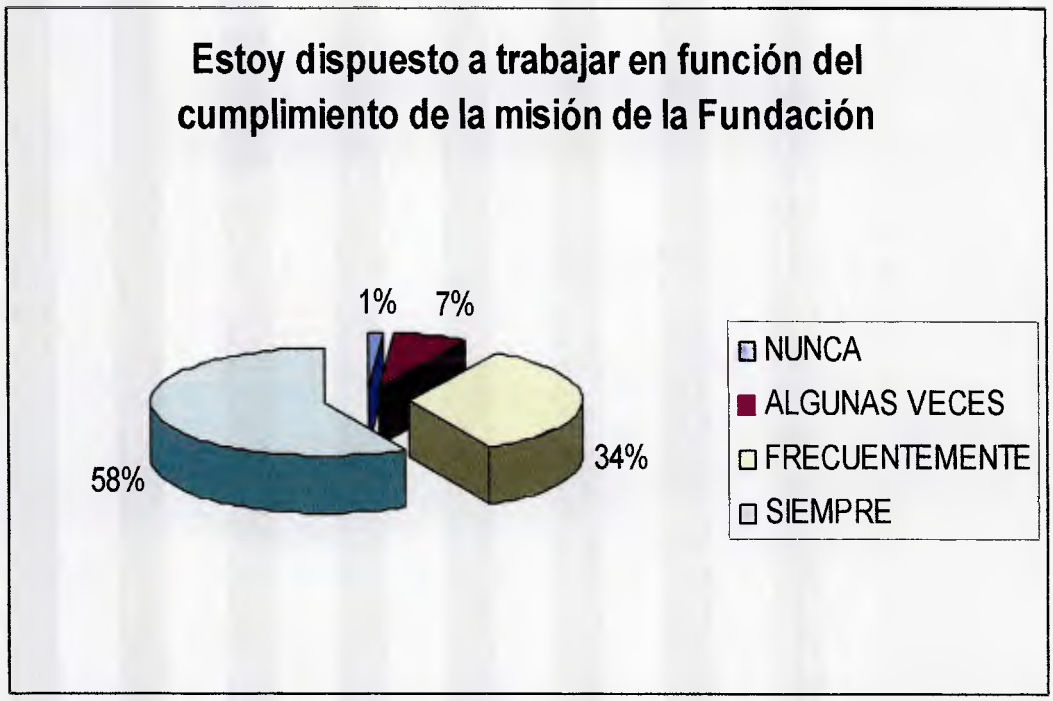


Gráfico Nº 31

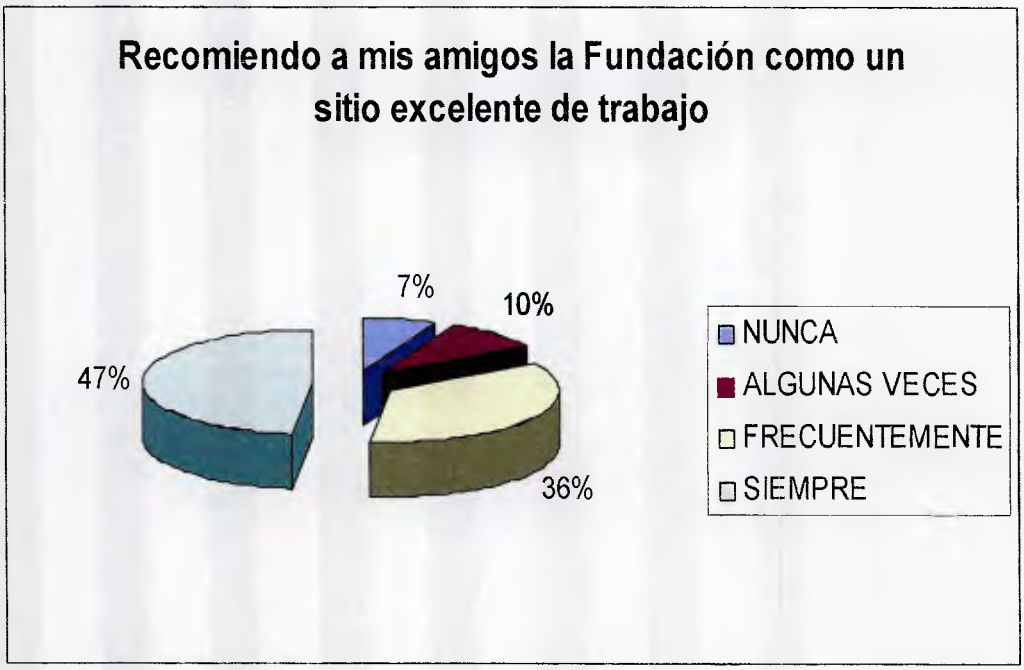


Gráfico Nº 32

Gráfico Nº 33

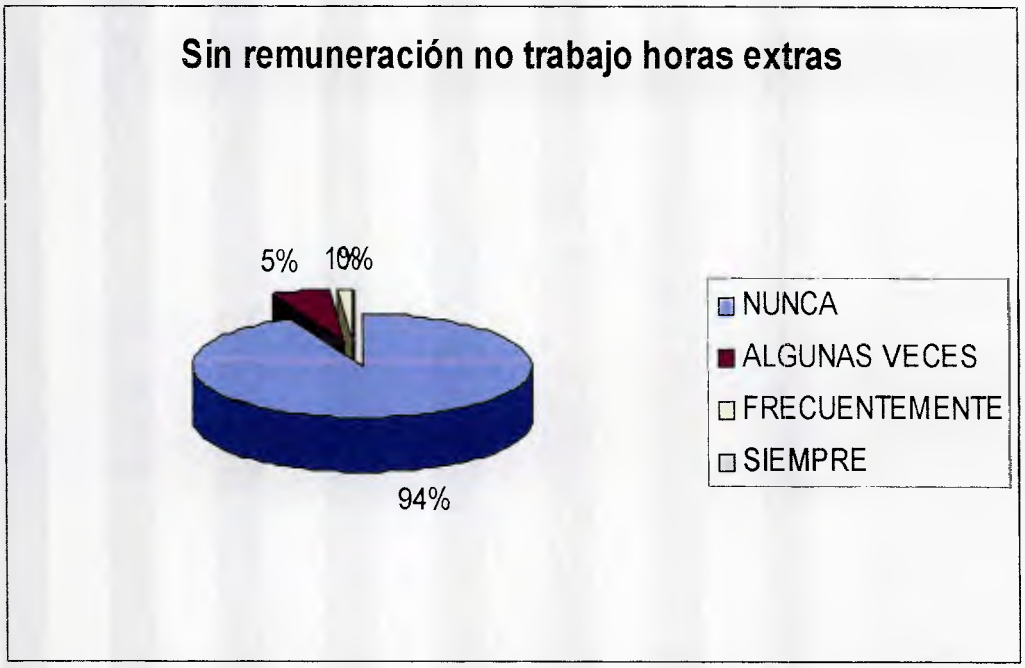


Gráfico Nº 34

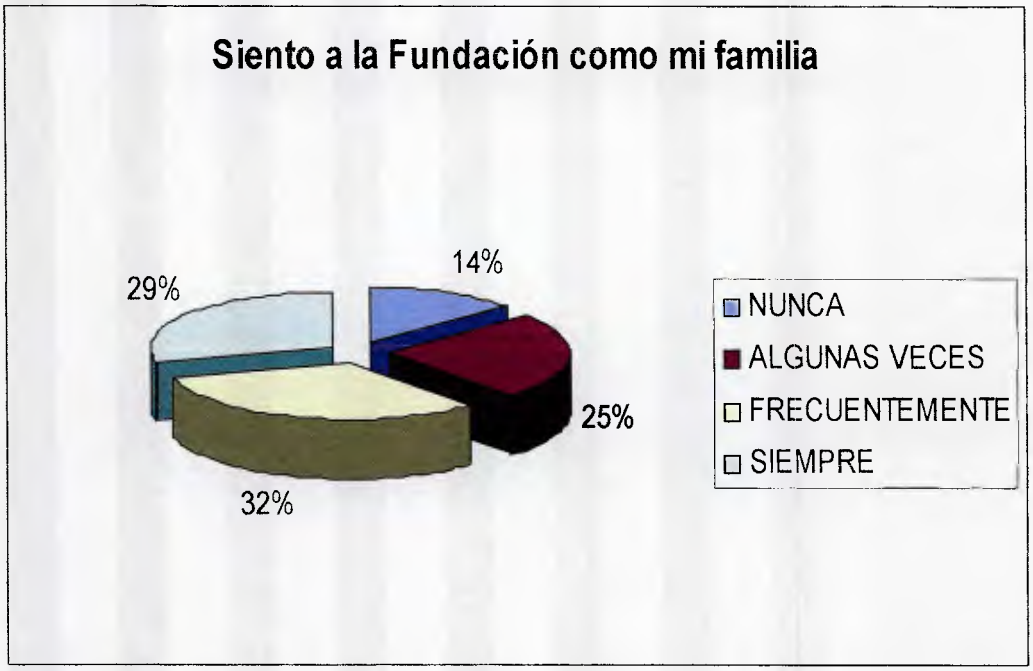


Gráfico Nº 35

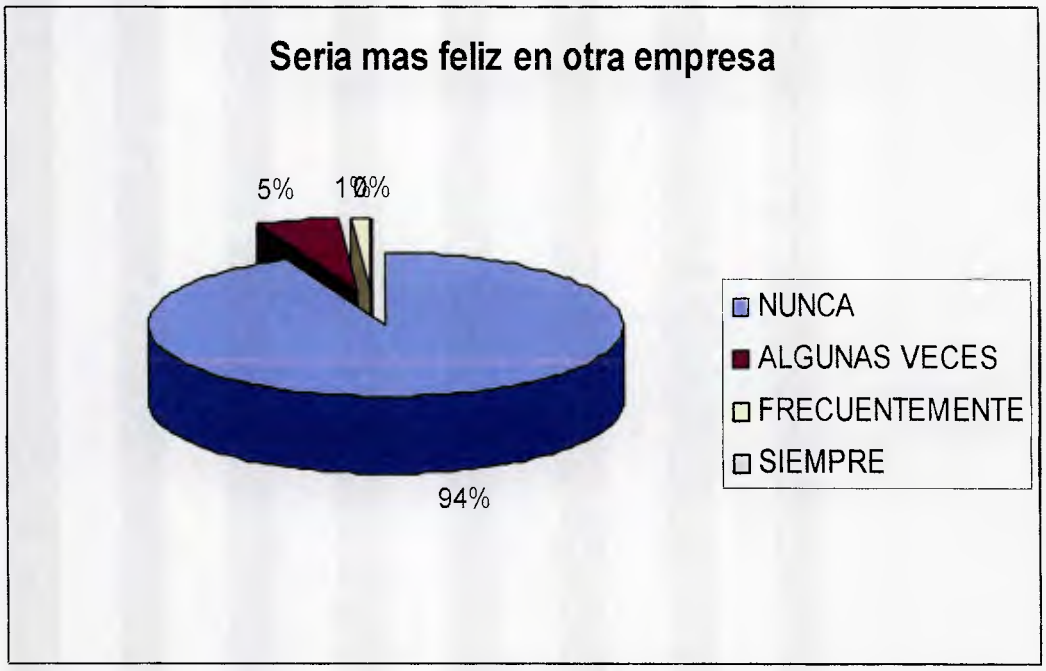


Gráfico Nº 36

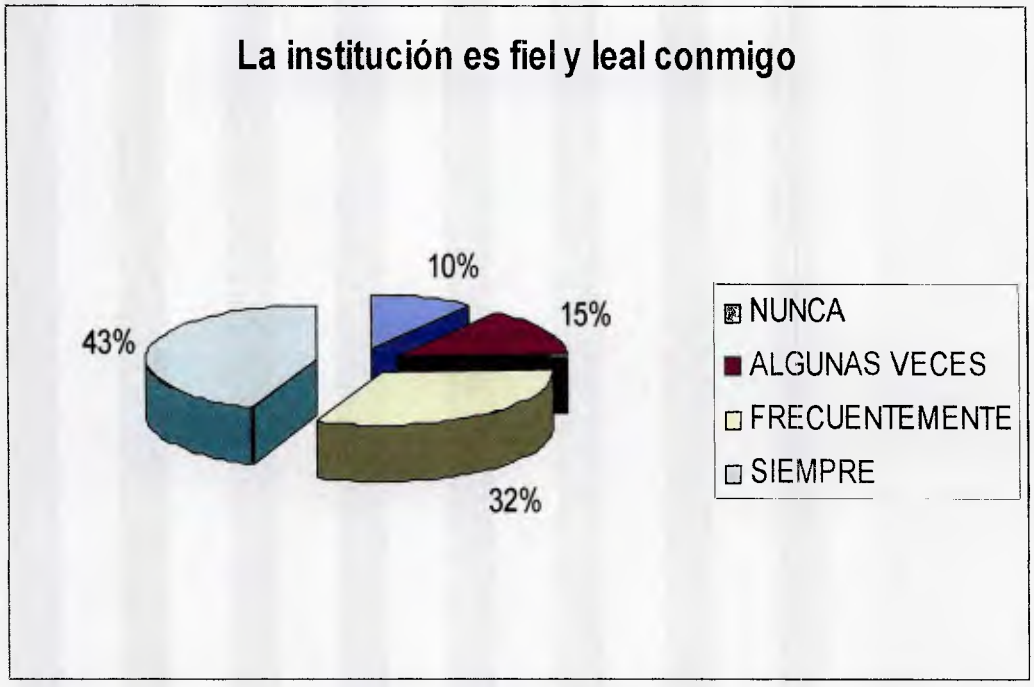


Gráfico Nº 37

Definitivamente la mayoría de los trabajadores están totalmente comprometidos con la Fundación, tienen un sentido de pertenencia hacia la organización bastante alto. El 99% afirmo que no le avergüenza decir que trabaja en la Fundación, asi como que se siente feliz de ser parte de ella. Todos los ítems que pretenden medir el sentido de pertenencia en los trabajadores, arrojaron resultados contundentemente altos. A pesar de esto, un 15% considera que la institución algunas veces no ha sido leal con ellos.

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

ITEM	R.P
Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.	2.7
El ambiente físico de mi trabajo es inadecuado.	2.9
El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.	3.2
Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.	3.2
Dispongo de todos los recursos materiales para realizar mi trabajo.	2.7
TOTAL	**2.94**

Tabla Nº 5

Resultados en porcentaje por item

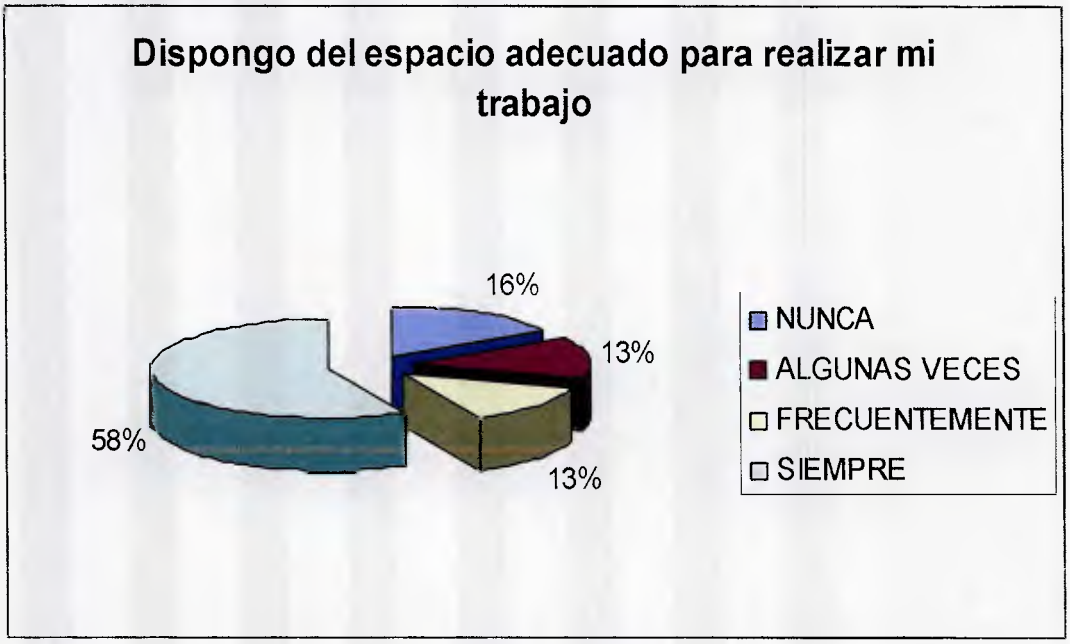


Gráfico Nº 38

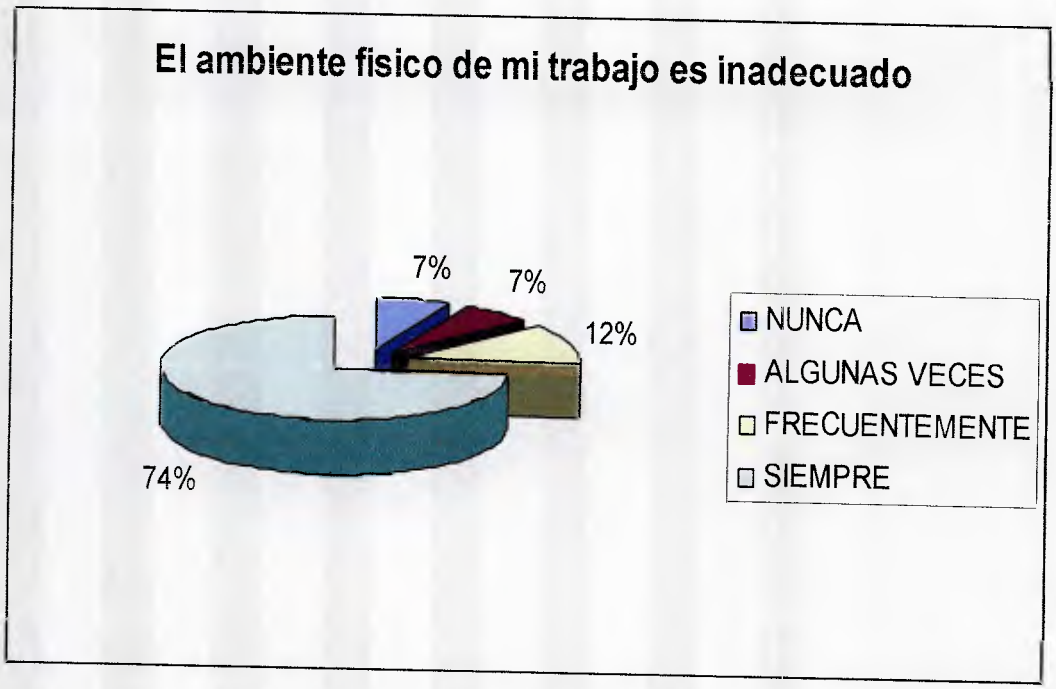


Gráfico Nº 39

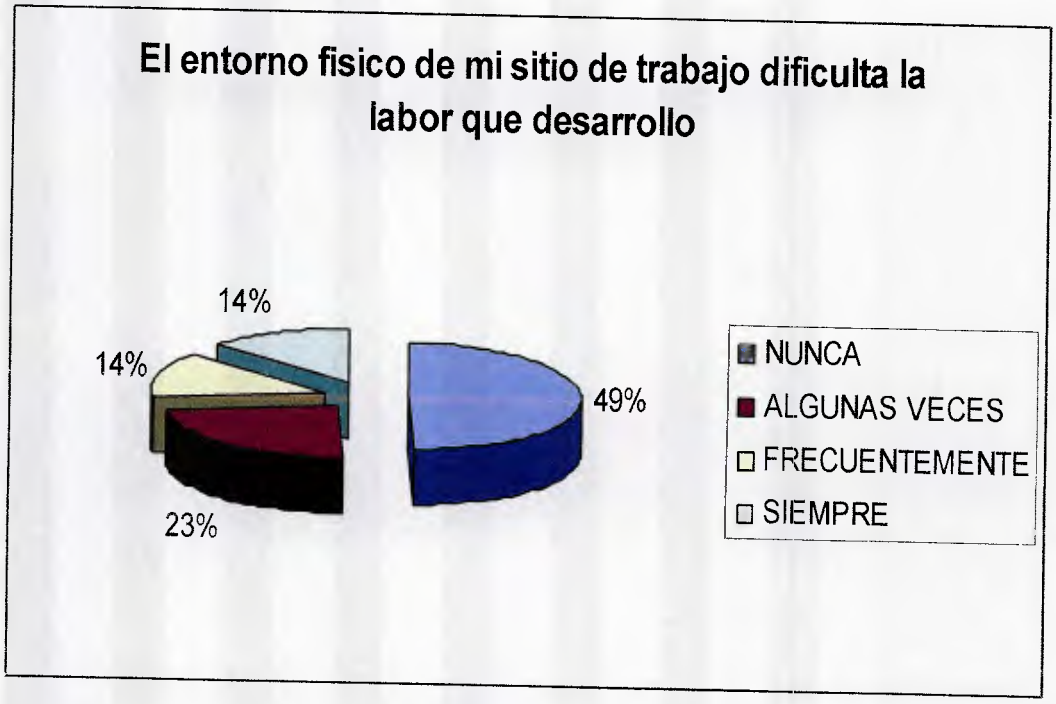


Gráfico Nº 40

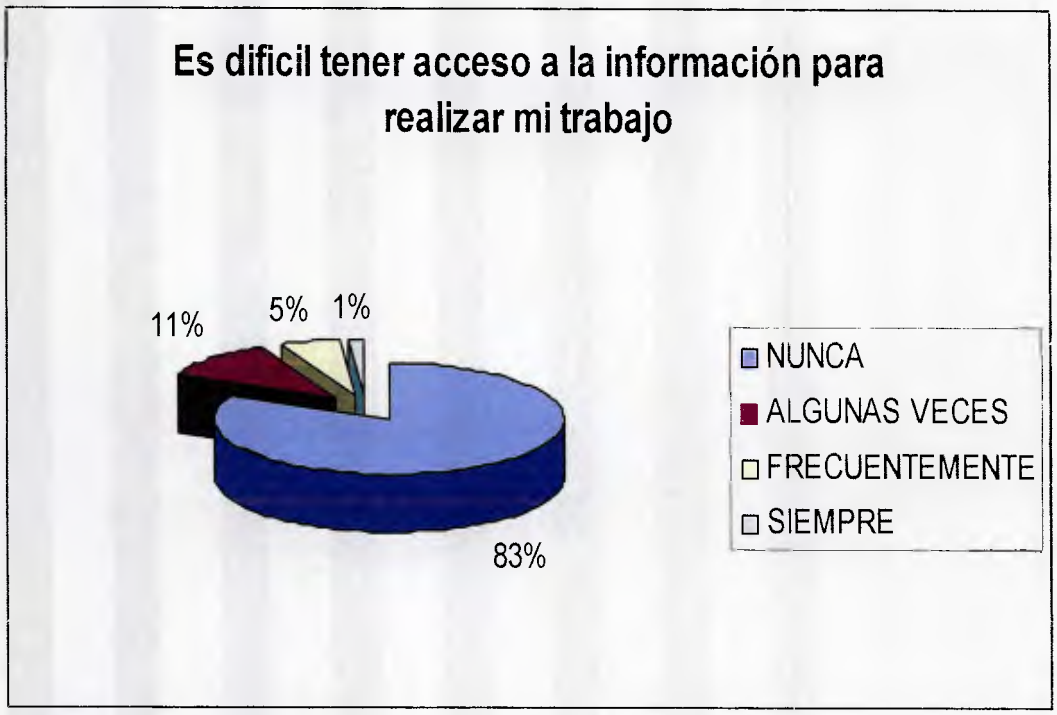


Gráfico Nº 41

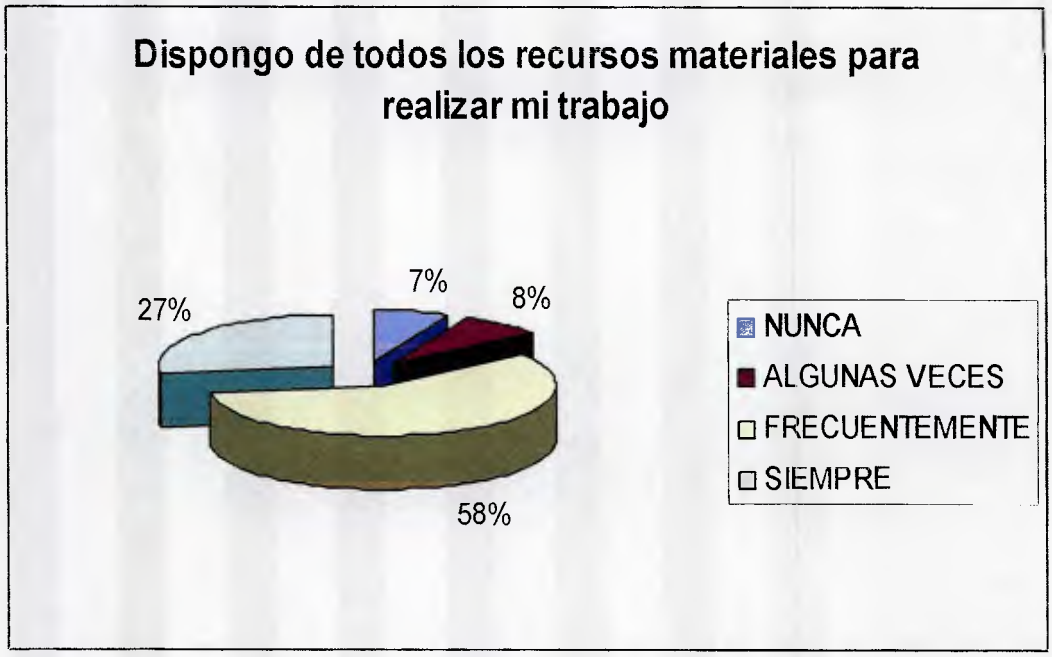


Gráfico Nº 42

De los trabajadores encuestados el 58% afirmo que disponía del espacio adecuado para realizar su trabajo y el 49% que el entorno físico de su sitio de trabajo le permite desarrollar su labor. El 83% afirma que no tienen dificultad para tener acceso a la información que requieren para hacer su trabajo y el 58% percibe que dispone de todos los recursos materiales para realizar su trabajo.

ESTABILIDAD

ITEM	R.P
La Fundación dispone de mecanismos objetivos y precisos para evaluar el desempeño de su Capital Humano.	1.9
La Fundación brinda estabilidad laboral.	3.7
La Fundación contrata personal a tiempo determinado.	2.6
De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.	3.5
TOTAL	**2.96**

Tabla Nº 6

Resultados en porcentaje por item

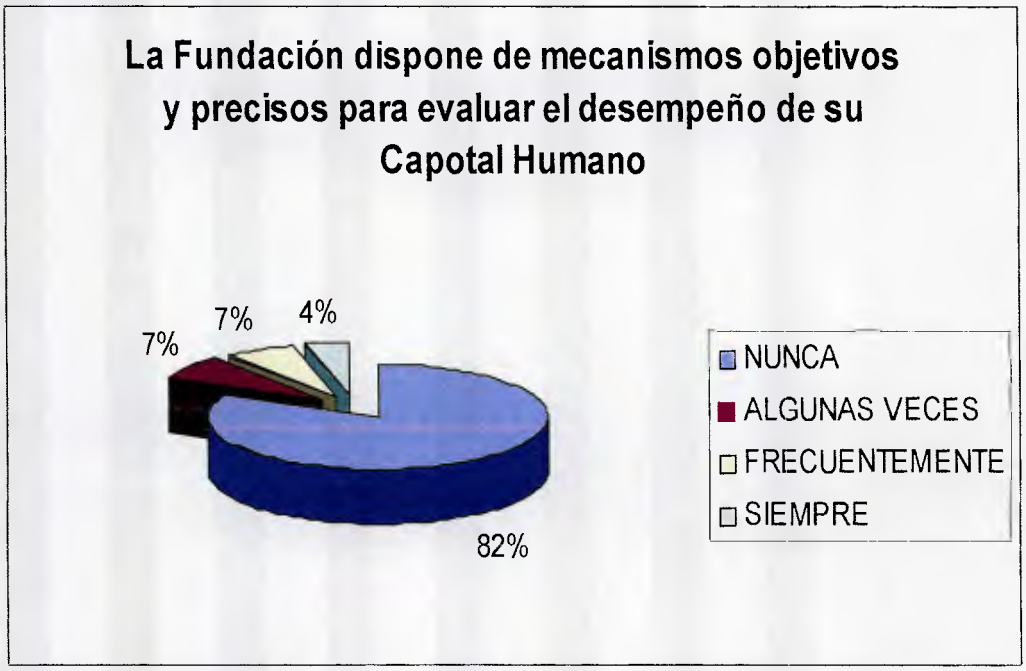


Gráfico Nº 43

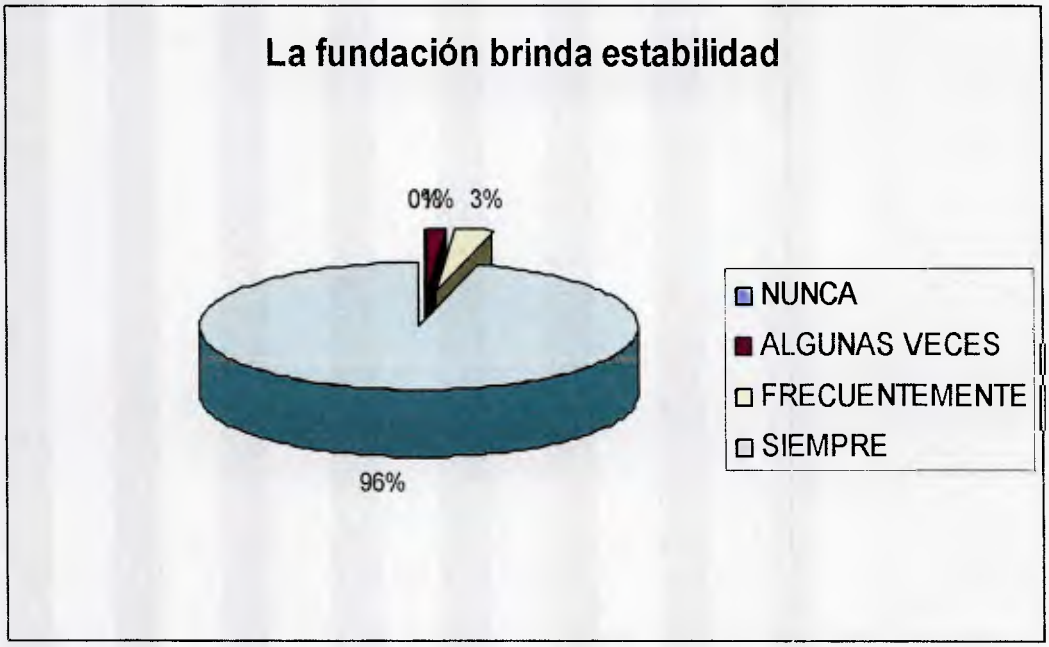


Gráfico Nº 44

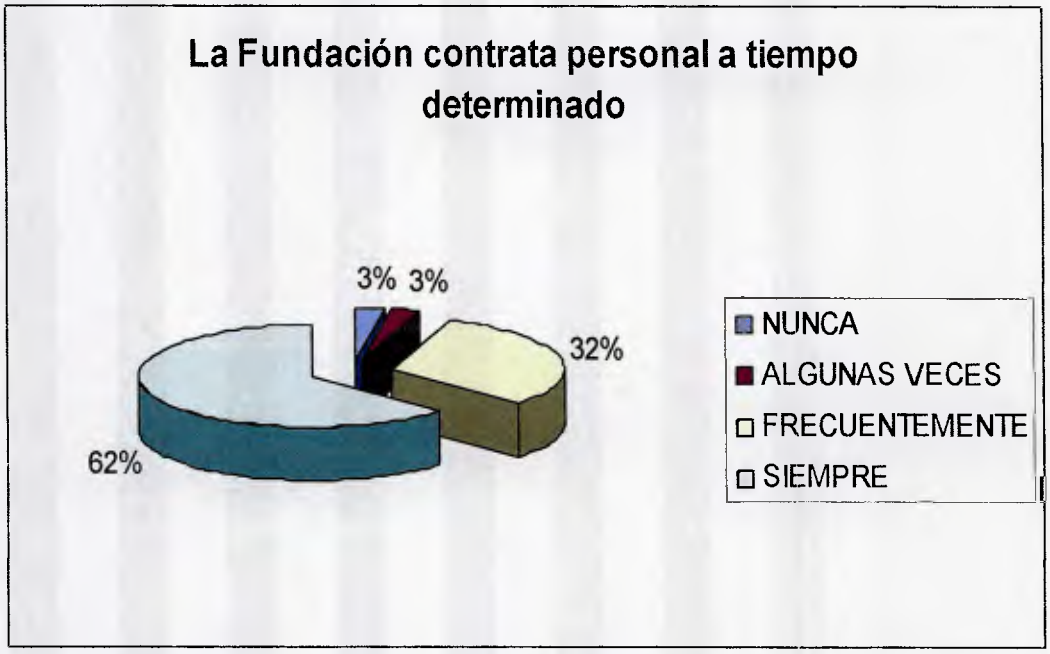


Gráfico Nº 45

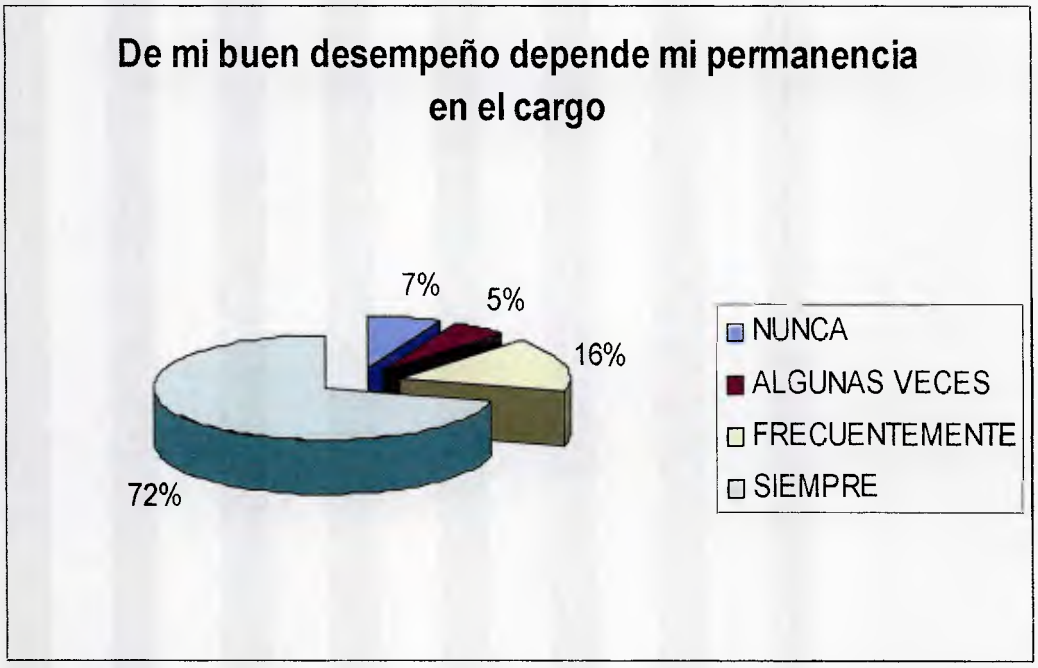


Gráfico Nº 46

El 96% de los trabajadores percibe que la Fundación brinda estabilidad laboral, sin embargo el 82% afirman que no dispone de mecanismos objetivos y precisos para evaluar el desempeño del capital humano.

COMUNICACIÓN

ITEM	R.P
La comunicación que prevalece en la VP es abierta.	2.3
Establezco comunicación permanente con el Director.	2.3
Si tengo alguna inquietud o duda puedo conversarla abiertamente con el Director.	2.5
Puedo contribuir con sugerencias sobre la forma de llevar a cabo el trabajo y compartir en las decisiones.	2.7
Tengo acceso rápido a la información necesaria para llevar a cabo mi trabajo.	2.9
Los procesos comunicacionales dentro de la institución gozan de retroalimentación	2.1
Se canaliza la comunicación vertical dentro la Institución de acuerdo a los procedimientos internos.	2.8
Se canaliza la comunicación horizontal dentro de la institución de acuerdo a los procedimientos internos.	2.1
TOTAL	**2.45**

Tabla Nº 7

Resultados en porcentaje por item

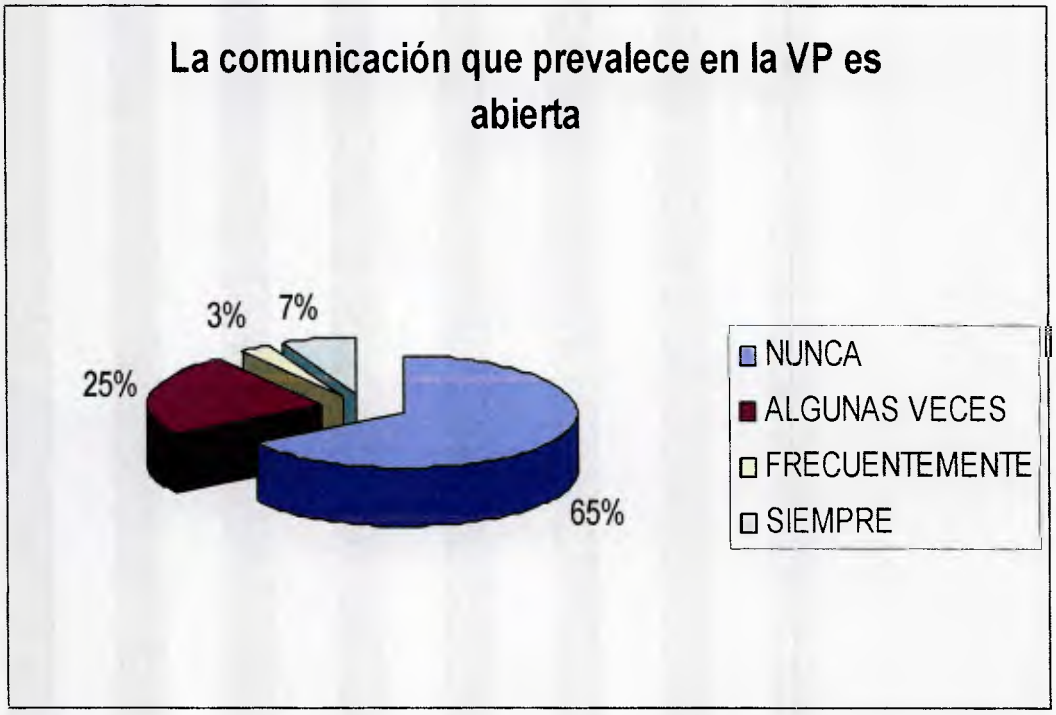


Gráfico Nº 47

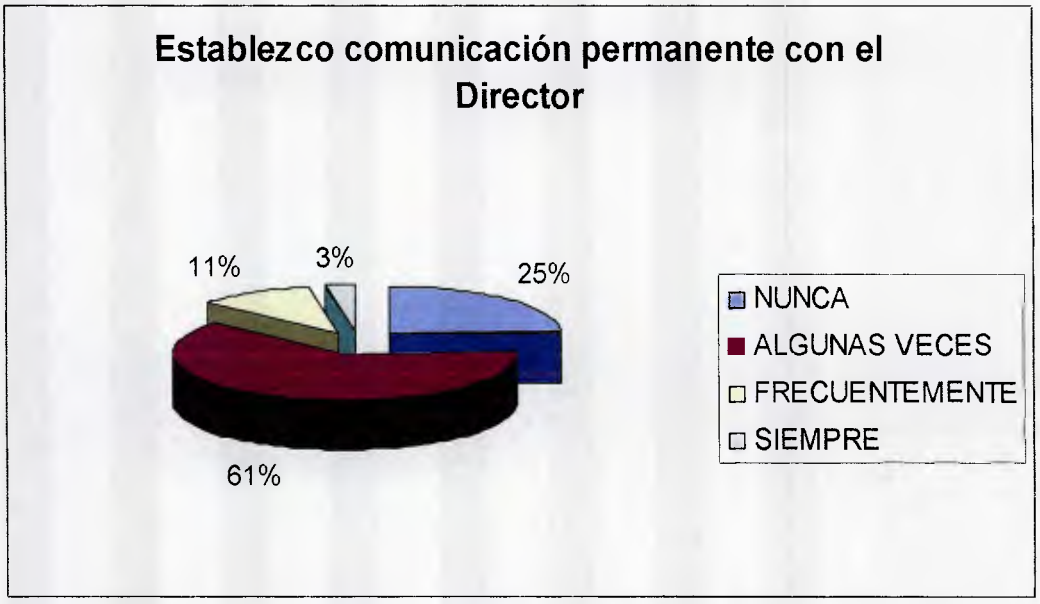


Gráfico Nº 48

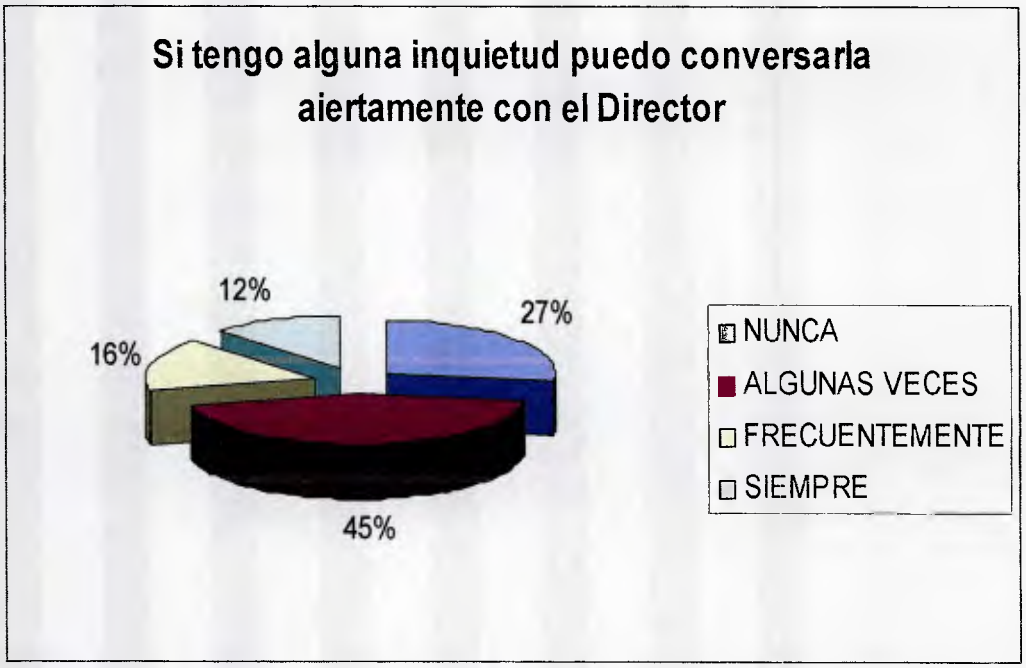


Gráfico Nº 49

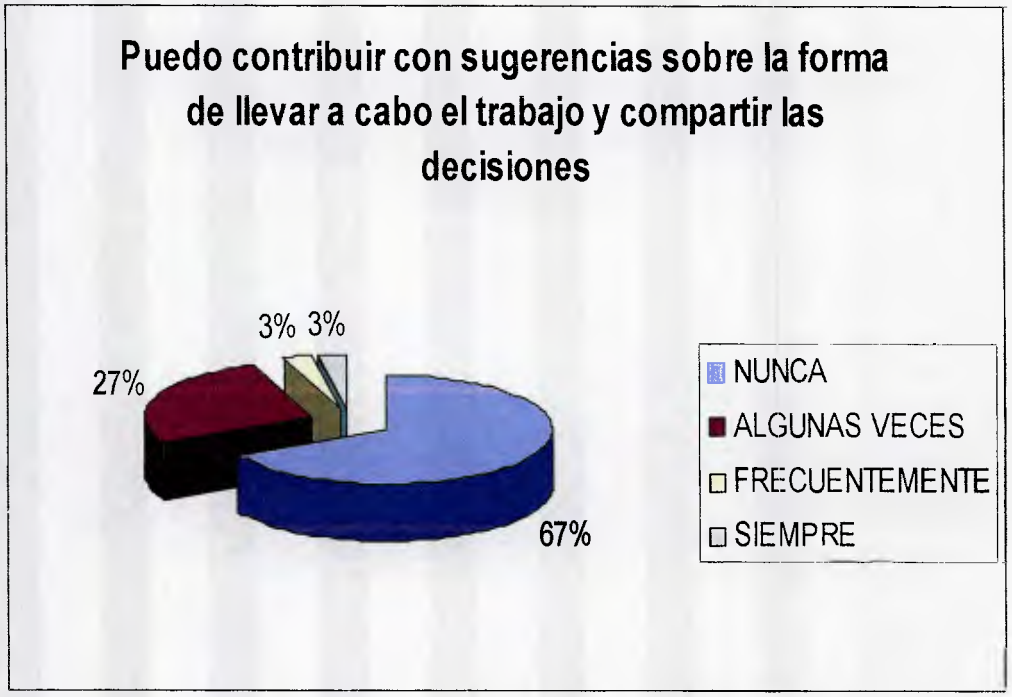


Gráfico Nº 50

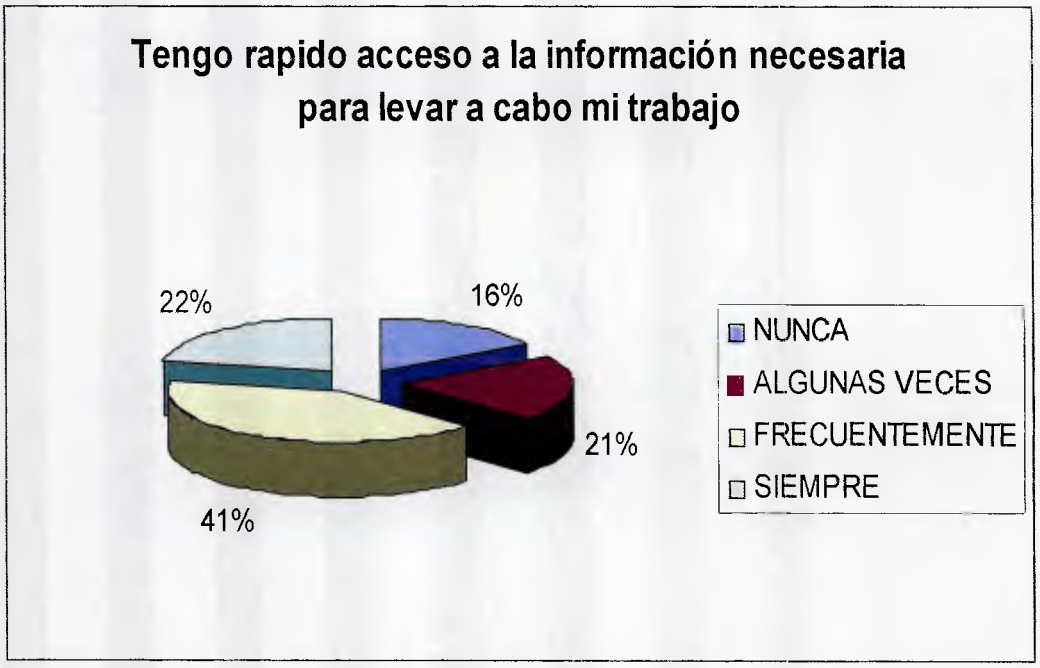


Gráfico Nº 51

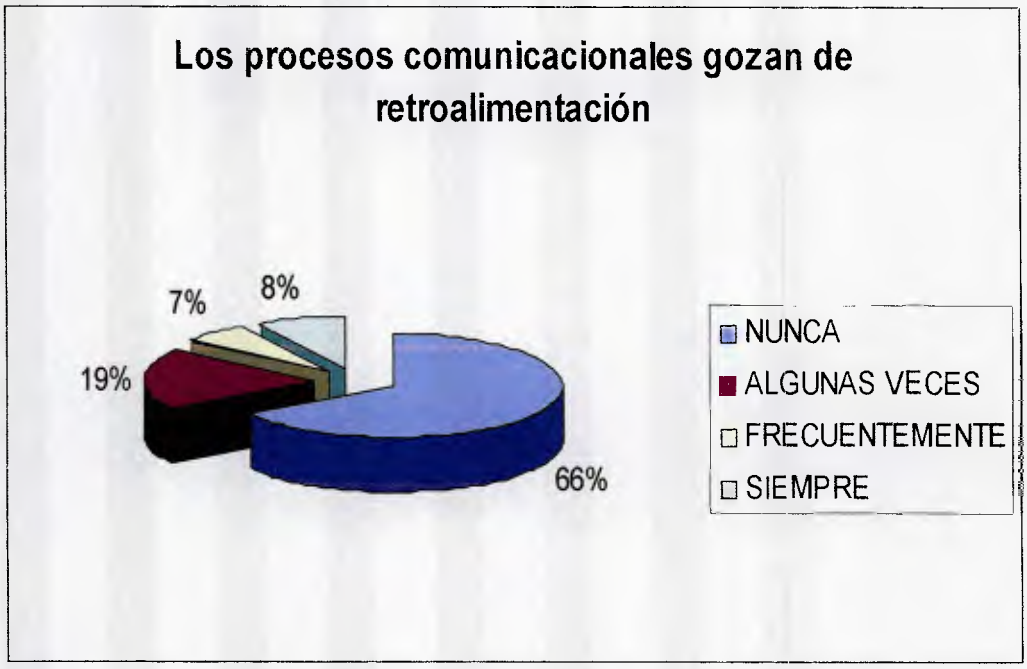


Gráfico Nº 52

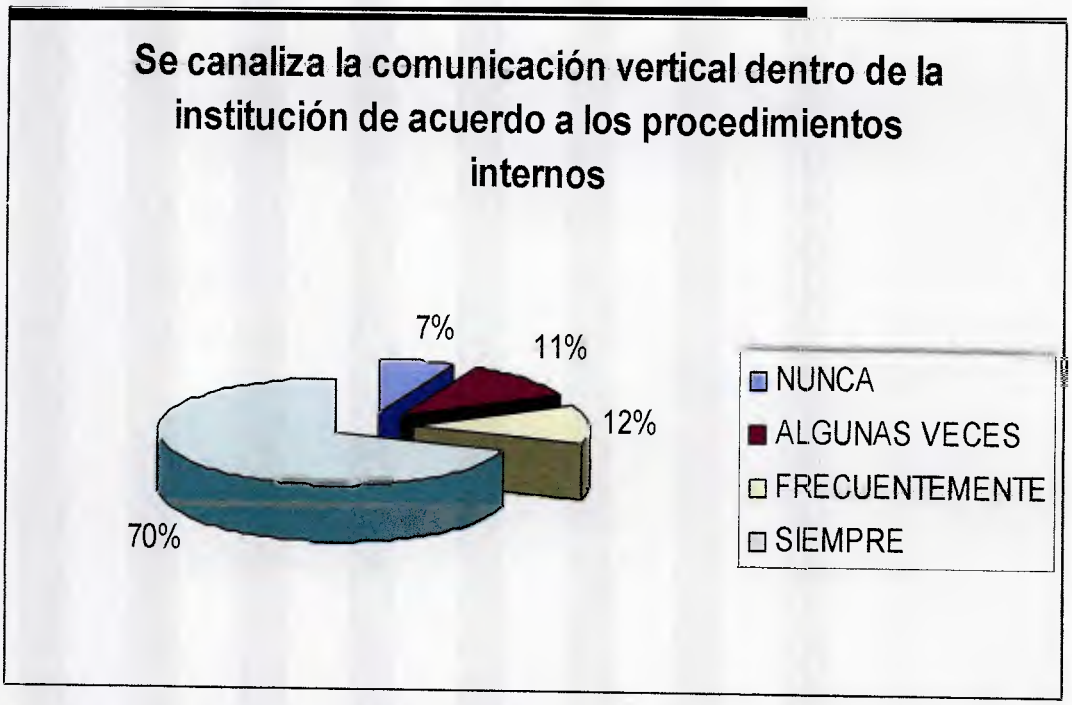


Gráfico Nº 53

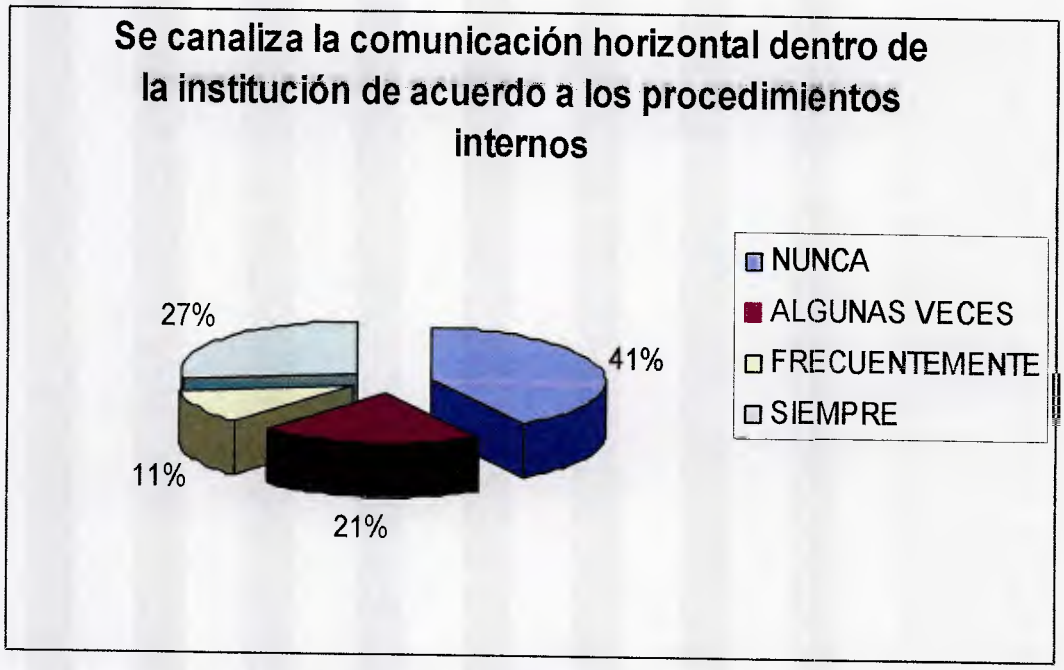


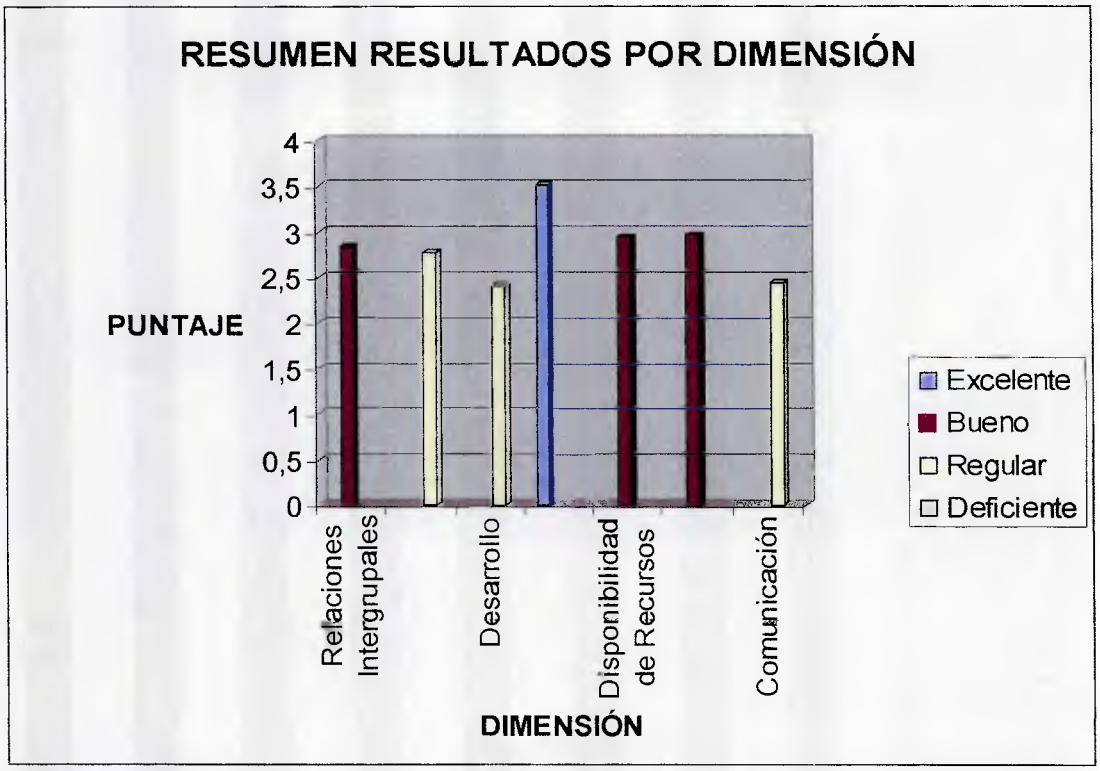
Gráfico Nº 54

Definitivamente otra de las áreas de oportunidad, además de desarrollo, es la comunicación, la mayoría de los ítems que pretende medir esa dimensión, arrojaron resultados relativamente bajos. El 65% de los encuestados afirman que la comunicación en la VP no es abierta, el 61% afirman que establecen poco comunicación con su Director. El 66% percibe que los procesos comunicacionales no gozan de retroalimentación dentro de la Fundación, además de que el 70% opina que la comunicación que prevalece es vertical, mientras que el 27% afirma que es horizontal.

RESUMEN RESULTADOS POR DIMENSIÓN

DIMENSIÓN	PUNTAJE	ESCALA
Relaciones Intergrupales	2.84	Buena
Estilos de Dirección	2.77	Regular
Desarrollo	2.40	Regular
Sentido de Pertenencia	3.61	Excelente
Disponibilidad de Recursos	2.94	Bueno
Estabilidad	2.96	Bueno
Comunicación	2.45	Regular

Resultados Ponderados. Tabla Nº 8



En este grafico podemos evidenciar claramente, las tres áreas de oportunidad detectadas en el proceso de diagnostico organizacional: Estilos de Dirección, Desarrollo y Comunicación. Fueron las dimensiones que arrojaron resultados más bajos, ubicándose en la escala "Regular".

Solo una dimensión se ubico en la escala de "Excelente", Sentido de Pertenencia, la cual arrojo en todos los ítems que la conformaba una altísima valoración por parte de los trabajadores. Más del 90% manifestó contundentemente que se sentían comprometidos con la Fundación.

Las tres dimensiones restantes, Relaciones Intergrupales, Disponibilidad de Recursos y Estabilidad, se ubicaron en la escala "Bueno".

CAPITULO V

CONCLUSIONES

En base a los resultados de la aplicación del instrumento de medición aplicado a setenta y tres trabajadores adscritos a la VP de Becas, Convenios y Poder Popular, se puede concluir lo siguiente:

De acuerdo al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en todas y cada una de las encuestas de clima organizacional aplicadas en la VP de Becas, Convenios y Poder Popular, se puede concluir diciendo que el personal en general mantienen unas buenas relaciones intergrupales. Esto también fue evidenciado por el clima de camaradería que prevalecía constantemente en la VP.

Sin embargo el 43% de los trabajadores percibe que las otras dependencias no responden bien a sus necesidades de trabajo. Al momento de solicitar alguna información o documentación no la consiguen fácilmente, lo que el algunas oportunidades causa retrasos en los procesos.

Para culminar las conclusiones de la dimensión Relaciones Intergrupales, el 40% de los trabajadores a los cuales se les aplico el instrumento, percibe que las dependencias no asumen sus responsabilidades cuando las cosas salen mal, se caracterizan por culpar a otras unidades.

En cuanto a los estilos de dirección, de acuerdo a los resultados arrojados se puede inferir que los trabajadores consideran que su opinión no es importante al momento del establecimiento de metas y objetivos de la VP. Su valoración no es tomada en cuenta al momento de establecer las metas, ya que las mismas son emanadas de la Presidencia de la Fundación.

Así como consideran que no pueden sugerir cambios que optimicen el establecimiento de metas. Los procesos de participación e intervención, de

acuerdo a los resultados son nulos. Los trabajadores cumplen simplemente las directrices y lineamientos impuestos desde la cúspide de la Fundación.

Otro aspecto que se puede considerar como un área de oportunidad es el respaldo y apoyo que deberían dar los Directores a sus subordinados, ya que los ítems relacionados a este aspecto arrojaron resultados bajos. No se observan líderes, ya que no hay seguidores. Los supervisores acatan los lineamientos y directrices emanadas de la cúspide y cual cascada se los hace llegar a sus subordinados, sin cabida al intercambio de sugerencias y opiniones.

Respecto al desarrollo, se puede decir que esta es una de las grandes áreas de oportunidad que presenta la VP, en cuanto más del 90% de los encuestados afirmaron que existe deficiencia en esa área.

Los trabajadores de la VP tienen un sentido de partenencia significativamente alto, esta fue la única dimensión que arrojo un resultado de Excelente. El compromiso e identidad de los encuestados se reflejo en todos los ítems que conformaban esta dimensión.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, se puede considerar que la percepción de los empleados es que es buena, más del 50% reconoce que dispone de todos los recursos para desarrollar su labor.

Respecto a la estabilidad, la mayoría reconoce que el pertenecer a la fundación les brinda estabilidad y seguridad, aunque es necesario trabajar en un sistema de evaluación del desempeño que mantenga incentivado al capital humano de la VP.

La comunicación, es otra de las áreas de oportunidad que presenta la Fundación, fue la segunda dimensión, después de desarrollo, que arrojo los resultados más bajos. Los encuestados afirman que los procesos de comunicación no gozan de retroalimentación, así como el tipo de comunicación que prevalece es la vertical, de arriba hacia abajo, presentándose la horizontal, solo en el caso de pares.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

El fin último de un proceso de desarrollo organizacional es que la organización aprenda como sistema y pueda tener una marca propia de como hacer las cosas con eficiencia y calidad a partir de sus propios procesos. El DO busca que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y respuestas rápidas y efectivas al cambio planeado y no planeado.

Para alcanzar esto es indispensable contar con agentes de cambio (consultores) con una alta credibilidad, capacidad técnica y responsabilidad. Que lleven de la mano a la organización para que ella misma descubra sus áreas de oportunidad y aprenda a como convertirlas en fortalezas. Que sus miembros hagan de la organización, una institución creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agote en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que perdure, y se acreciente en el tiempo.

Además de lo mencionado, es básico contar con un proceso de diagnostico organizacional eficiente, que detecte las áreas de mejora en la Organización y ofrezca recomendaciones efectivas para alcanzar la condición deseada.

A continuación se presentan las recomendaciones producto del estudio diagnostico realizado en la VP de Becas, Convenios y Poder Popular:

1.- Realizar una detección de necesidades de adiestramiento al personal adscrito a la VP de Becas, Convenios y Poder Popular, a los fines de determinar cuales son las áreas susceptibles de mejora. Luego diseñar un plan de adiestramiento y mejoramiento profesional que involucre a todo los niveles de los trabajadores.

2.- Revisar el sistema de evaluación de desempeño que funciona en la Fundación. Establecer objetivos de desempeño individual con la participación de los trabajadores, luego hacer seguimiento trimestral al alcance de los objetivos y metas.

3.- Proporcionar un taller con seguimiento sobre Desarrollo de Habilidades Supervisoras, que pretenda optimizar las actuales técnicas, herramientas y métodos que manejan los directores generales, coordinadores y jefes de grupo, con relación a sus habilidades de supervisión dentro de las diferentes Unidades de Trabajo.

4.- Revisar las funciones y responsabilidades de cada una de las Direcciones Generales y establecer mecanismos donde cada analista asuma la responsabilidad desde el inicio hasta la culminación de su proceso. Esto implica hacerle seguimiento a cada una de las fases desarrolladas para llevar a cabo su proceso.

5.- Diseñar y establecer mecanismos de participación, tales como reuniones semanales, buzón de sugerencias, carteleras, que permitan a los trabajadores expresar abiertamente opiniones e ideas.

6.- Proporcionar a los trabajadores un taller de participación y establecimiento de metas, que pretenda iniciar procesos de establecimiento de objetivos, a través de una comunicación efectiva, entre líderes y seguidores, y a su vez fomentar una participación activa y permanente.

CRONOGRAMA

Semana	Actividad
1	• Diseño de las entrevistas. • Aprobación de la estructura de las entrevistas por parte de la VP de Becas y Convenios. • Realización de Entrevistas.
2	• Análisis de los Resultados. • Diseño de los Instrumentos de Medición. • Aprobación de los instrumentos por parte de la VP de Becas y Convenios.
3-4	• Aplicación de Instrumentos de Medición • Tabulación y Análisis de los resultados
5	• Entrega propuesta de consultoría.

BIBLIOGRAFÍA

DE FARIA, Fernando. **Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral**. Editorial Limusa. Mexico, 2002.

ETZIONI, Amitai. **Organizaciones Modernas**. Ediciones Limusa S.A. 1986.

FALLETA, **Salvatore. Organizational Diagnostic Models: A Review & Síntesis**. Leadersphere, 2005.

FREDKERLINGER Y HARWARD LEE: **Investigación del comportamiento**. Mac Graw Hill, México.

FRENCH, Wendell, BELL, Cecil. **Desarrollo Organizacional**. Prentice – Hall 1995.

HELLRIEGEL, Don. **Comportamiento Organizacional.** Thomson, 2004.

HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto: **Metodología de la Investigación**, editorial ME GRAW HILL. Bogota Colombia 1991

JENNINGS, Partin. **Perspectivas del desarrollo organizacional**. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano ,1977.

LAWRENCE, Paul R. y Lorsh, Jay, W. **Desarrollo de Organizaciones.- diagnóstico y acción**. Fondo Educativo Interamericano, 1973.

LUCHESSA Héctor, Podestá Castro Jaime. **Diagnóstico y evaluación sistemática de los problemas de la empresa**, Ediciones Macchi S.A. 1973

MANDY, Wayne. **Administración de Recursos Humanos**. Pretice- Hall Hispanoamericana. Mexico 1997.

MARGULIES, Newton y Raia, Anthony P. **Desarrollo Organizacional: valores, procesos y tecnología.** México: Diana, 1972

MUCHINSKY, Paul. **Psicología aplicada al trabajo**. Thomson, 2002.

PARTIN, J.Jennings. **Administracion Organizacional**. Massachusetts. US. Fondo Educativo Interamericano. 1977

RAMIREZ, Tulio. **Como hacer un Proyecto de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas, Venezula, 1999.

REYES, Giovanny. **Comercio y Desarrollo: Bases Conceptuales y Enfoque para America latina y el Caribe.** Pretice- Hall Hispanoamericana. Mexico, 2007.

SABINA, Carlos: **El Proceso de Investigación**, editorial PANAPO, Caracas 1992.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario: **Metodología Formal de la Investigación Científica**, editorial LIMUSA, S.A. México D.F. 1995

WILSON, Gerald. **Grupos en Contexto**. Mc Graw Hill, 2007.

Tesis consultadas

PIRE DE CARRILLO, Norelys. **Propuesta de Desarrollo Gerencial, basada en un Modelo de Competencias que apoye el cambio organizacional**. IUPFAN, 1999.

SOTO, Monica. **Diagnostico Organizacional para la Fuerza de Ventas de Beiersdorf.** UCAB, 2002.

SALAZAR, María Eugenia. **Intervención Diagnostica Grupo Mega Sofá Computación/BCV.** UCAB, 2003.

Fuentes Electrónicas

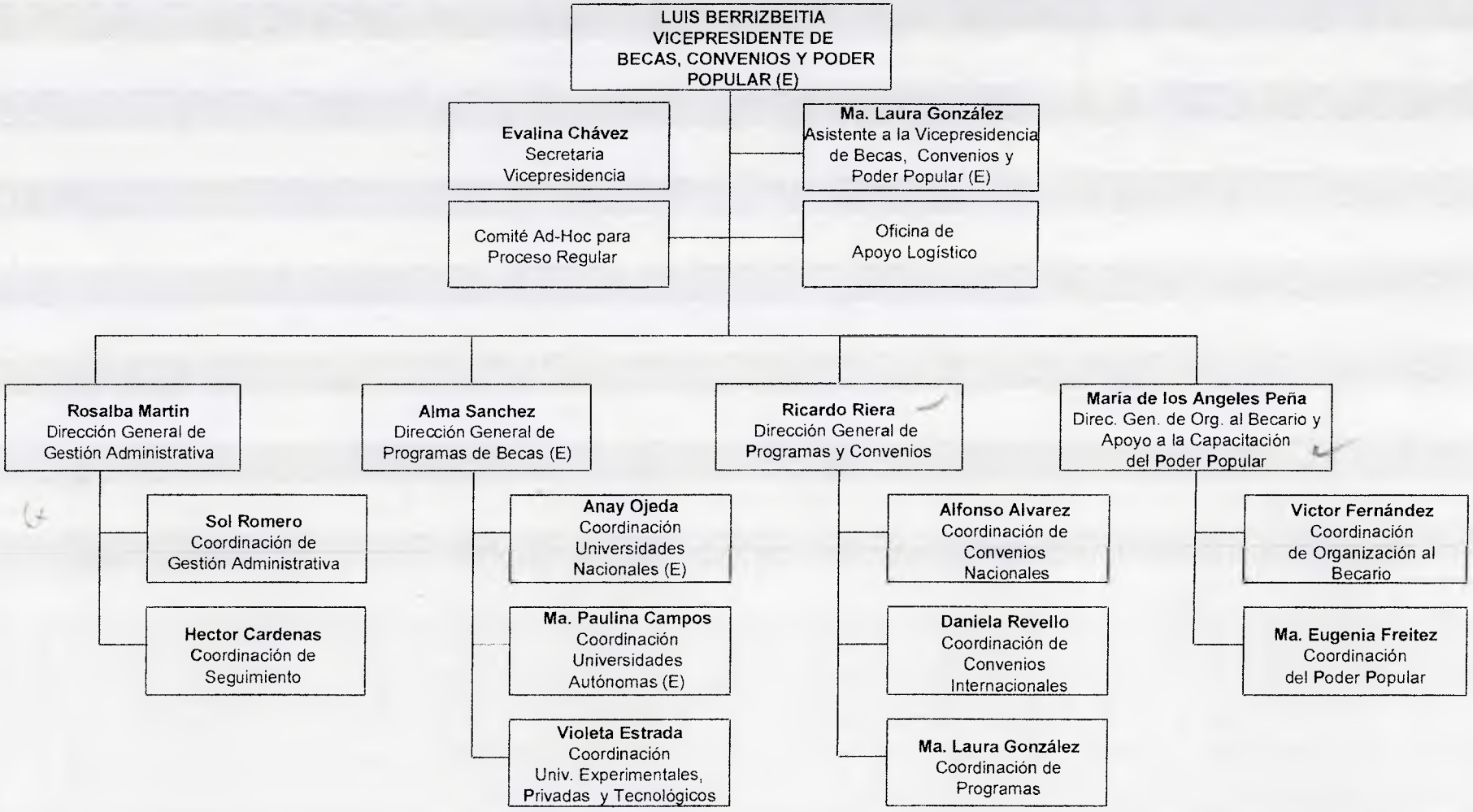
www.eumed.net/libros/2008/htm

www.empresa-de-exito.com.html

http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml

http:// www.ccee.edu.uy/ensenian

ORGANIGRAMA
VICEPRESIDENCIA DE BECAS, CONVENIOS Y PODER POPULAR



Junio - 2008

DATOS PERSONALES: MARQUE CON UNA EQUIS (X) AL LADO DE SU CARGO ACTUAL Y EL TIEMPO QUE LLEVA EN LA FUNDACION

CARGO ACTUAL:	DIRECTOR GENERAL	TIEMPO EN LA FUNDACIÓN:	DE 1 MES A 1 AÑO
	CORDINADOR		DE 1 AÑO A 3 AÑOS
	JEFE DE GRUPO		DE 3 AÑOS A 5 AÑOS
	ANALISTA		DE 5 AÑOS A 10 AÑOS
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		DE 10 AÑOS A 15 AÑOS
	SECRETARIA		DE 15 AÑOS A 20 AÑOS
	OPERADOR DE ARCHIVO		MAS DE 20 AÑOS
	MENSAJERO		

PROPOSITO: Recoger información vinculada a la percepción del Clima Organizacional que existe actualmente en la VP de Becas, Convenios y Poder Popular.
El instrumento es estrictamente confidencial.

Clima Organizacional: conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras, en un determinado momento; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización

NSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de afirmaciones, de acuerdo a su opinión, marque con una X en una de las casillas que aparecen a la derecha de cada afirmación, según la siguiente escala:

NUNCA: No me identifico con la información.

ALGUNAS VECES: Me identifico en menos del 50% con la afirmación.

FRECUENTEMENTE: Me identifico en mas del 50% con la afirmación..

SIEMPRE: Me identifico en 100% con la afirmación.

Recuerde responder a todas las preguntas de la encuesta

EJEMPLO:

A continuación se presenta la afirmación "Me gusta trabajar en equipo", y las opciones de respuesta Nunca, Algunas veces, Frecuentemente y Siempre, según su opinión coloque la alternativa que más se acerque a su respuesta.

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1.	Me gusta trabajar en equipo			X	

GRACIAS POR SU TIEMPO

	ASPECTOS A MEDIR	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1	Los miembros del grupo toman en cuenta mis opiniones.				
2	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.				
3	La Fundación promueve mi desarrollo para satisfacer las demandas actuales.				
4	Estoy dispuesto a trabajar en función del cumplimiento de la misión de la Fundación.				
5	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo.				
6	La Fundación dispone de mecanismos objetivos y precisos para evaluar el desempeño de su Capital Humano				
7	Entiendo de manera clara las metas de la Fundación.				
8	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno				
9	La comunicación que prevalece en la VP es abierta.				
10	La Fundación ofrece constantemente opciones de mejoramiento personal a su Capital Humano				
11	Mi jefe organiza sus acciones para guiar al equipo de trabajo.				
12	Estoy convencido de hacer carrera dentro de la Fundación.				
13	Recomiendo a mis amigos la Fundación como un sitio excelente de trabajo.				
14	El ambiente físico de mi trabajo es inadecuado.				
15	La Fundación brinda estabilidad laboral.				
16	La información manejada por mi jefe, es accesible al equipo de trabajo				
17	Conozco bien como la Fundación esta logrando sus metas.				
18	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales.				
19	Establezco comunicación permanente con el Director.				
20	Los miembros del grupo son distantes conmigo.				
21	Mi jefe apoya las decisiones que tomo.				
22	En la Fundación reconocen a los empleados con potencial y crean para ellos oportunidades de ascenso y desarrollo.				
23	Me avergüenza decir que soy parte de la Fundación.				
24	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo.				
25	La Fundación contrata personal a tiempo determinado.				
26	La Fundacion recibe un valor agregado en lo correspondiente a tu actualización profesional.				
27	Cuando las cosas salen mal las dependencias se caracterizan por culpar a las otras.				
28	Si tengo alguna inquietud o duda puedo conversarla abiertamente con el Director.				
29	Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo.				
30	Mi jefe motiva al equipo de trabajo.				
31	Asisto a cursos de mejoramiento profesional.				
32	Sin remuneración no trabajo horas extras.				
33	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo.				
34	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.				
35	Mi opinión es importante al momento de establecer las metas y objetivos de la VP.				
36	Las dependencias asumen su responsabilidad al momento de presentar algún problema.				
37	Puedo contribuir con sugerencias sobre la forma de llevar a cabo el trabajo y compartir en las decisiones.				
38	Siento a la Institución como mi familia				
39	Mi jefe establece objetivos concretos y medibles.				
40	Mi jefe me incentiva a superarme profesionalmente.				
41	Seria mas feliz en otra empresa				
42	Dispongo de todos los recursos materiales para realizar mi trabajo.				
43	La Institución es fiel y leal conmigo.				
44	Puedo sugerir cambios para optimizar el proceso de establecimiento de metas.				
45	Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente.				
46	Tengo acceso rápido a la información necesaria para llevar a cabo mi trabajo.				
47	Mi jefe aporta ideas y segurencias que han cambiado el modo de hacer las cosas en la VP.				
48	Los procesos comunicacionales de la Institutción gozan de retroalimentación.				
49	Mi jefe realiza seguimiento, brindando feedback al equipo de trabajo.				
50	Se canaliza la comunicación vertical dentro de la Institución de acuerdo a los procedimientos internos.				
51	Se canaliza la comunicación horizontal de la Institución de acuerdo a los procedimientos internos.				

Esta entrevista tiene como objetivo recabar información de los trabajadores de la Vice-Presidencia de Becas y Convenios adscrita a FUNDAYACUCHO, acerca de la percepción que manejan de su propio compromiso e identidad organizacional. Dicha información servirá de insumos para el diseño de un instrumento de medición, el cual validara los datos arrojados en la entrevista.

1. ¿Como se están haciendo las cosas aquí?
2. ¿Cuales consideras que son las 3 situaciones criticas en este momento?
3. ¿Cuan identificado te sientes con la organización?
4. ¿Crees que esa identificación se ha visto afectada en los últimos años?
5. ¿Como defines la razón de ser de FUNDAYACUCHO? Cuan identificado te sientes con ella?
6. ¿Como celebran los triunfos? En caso de responder negativamente, ¿Como deberían celebrar?
7. ¿Como describe la comunicación entre UD y su equipo de trabajo?

Nombre del Organización: FUNDACIÓN GRAN MARISCAL DE AYACUCHO (FUNDAYACUCHO)

Tipo de Organización: Pública.

Sector o nicho de la organización: Educativo.

Naturaleza del Negocio: La Fundación ofrece mecanismos de asistencia económica a estudiantes interesados en cursar estudios de pregrado y postgrado, tanto fuera como dentro del país. El primero mecanismo es a través de convenios interinstitucionales que la institución suscribe con universidades públicas o privadas, organismos del estado, etc.

El segundo es mediante el proceso regular o programa de ejecución de becas realizado anualmente y que está abierto a todos los estudiantes de educación superior del país. Consta de un beneficio económico que se otorga para realizar estudios de pregrado y postgrado en el territorio nacional.

Tamaño de la Organización: Grande, 650 Trabajadores.

Visión de la Organización: La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho tiene como visión la orientación y fomento de la formación de recursos humanos a nivel universitario, de acuerdo con los requerimientos inmediatos y futuros que se determinen para el crecimiento económico y social del país.

La educación es hoy en día un instrumento esencial de desarrollo, es por ello que el Gobierno Bolivariano ha dedicado empeño y esfuerzo hacia la educación en todos los niveles constituyéndolo una verdadera prioridad de Estado.

Por tal motivo, Fundayacucho se presenta hoy día como una opción verdadera para el financiamiento de la Educación Superior de los sectores sociales con recursos económicos restringidos a través de financiamiento no reembolsable

Misión de la Organización: La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho tiene la misión de contribuir a la formación de jóvenes venezolanos en las áreas técnicas y científicas, que se hayan definido como prioritarias en los planes de desarrollo de la Nación, a través del financiamiento, dirección y evaluación del proceso de formación de recursos humanos.

Durante sus años de existencia la Fundación se ha consolidado como una opción viable

para el financiamiento de la educación superior de sectores de escasos recursos y para la continuación de estudios de postgrado tanto en el país como en el exterior.

Necesidad Sentida: Falta de compromiso organizacional y sentido de pertenencia.

Necesidad Detectada:

1. El Líder demuestra desconocimiento en cuanto a la situación real que vive la Vicepresidencia.
2. Se detecta como área de oportunidad el subsistema de Recursos Humanos de Desarrollo y Adiestramiento, en cuanto más del 90% de los trabajadores perciben que existe deficiencia en esa área.
3. La optimización del proceso de comunicación también se detecta como necesidad.

Dirección Completa: Av. Principal de la Urbina, Calle 3B, Edificio Fundayacucho Caracas, Distrito Capital Venezuela.

Persona Contacto: Lic. Luis Berrizbeitia. Vicepresidente de Becas, Convenios y Poder Popular, Telf. 0416 6084652. Lic. Maria Laura Gonzalez, Asistente a la Vicepresidencia, Telef. 0212 2401766