



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POST GRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO DE GRADO

INTERVENCIÓN DIRIGIDA A LA INTERIORIZACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FUNDACION VENEZUELA LIBRE DE DROGAS.

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARITZA ELENA OCHOA GUERRA

Como requisito para optar al grado de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor-Asesor: Lic. William Medina Quero

Caracas, Septiembre 2006



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

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna **Maritza Elena Ochoa Guerra**, C.I. 5.537.924, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado “**Intervención dirigida a la Interiorización y Difusión de la Misión, Visión y Valores de la Fundación Venezuela libre de Drogas**”. Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación. para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, el día 01 de septiembre de 2006.

William Medina Quero
Profesor-Asesor
C.I. 2.851.567

A mi madre, a mi esposo y a mis
hijos: Ricardo y Eduardo Luís.

A ustedes que siempre me
acompañan.

Resumen

En el mes de Febrero de 2006, se realizó un Diagnóstico Organizacional, en la Fundación Venezuela Libre de Drogas. De los problemas detectados la dirección escogió para ser intervenido el referido a la baja difusión interna de la Misión, Visión y Valores de la misma. Se consideró que el conocimiento de estos elementos estratégicos por parte de los empleados le daría una mayor comprensión y coherencia a la actividad que realizan, aumentando el desempeño y compromiso con la FVLD. De las acciones sugeridas se seleccionó la realización de un taller. Esta actividad les brindó a los empleados la oportunidad de reflexionar, analizar y opinar en torno a los tres elementos estratégicos antes señalados y estimular la difusión de los mismos dentro de la organización. La metodología seleccionada fue la siguiente: 1) Se evaluó el conocimiento de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de FVLD por parte de sus empleados, antes de iniciar la intervención. 2) Se realizó un taller para la interiorización y la difusión de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Fundación. Dirigido a todos los empleados de la institución y manteniendo la misma proporción de la muestra utilizada en el diagnóstico organizacional. 3) Evaluación posterior: transcurridas dos semanas, después de haber participado en el taller, se administró el mismo cuestionario inicial a las personas presentes en dicha actividad. Algunas de las conclusiones fueron: a) El taller impactó positivamente a los participantes, pues identifican con mayor precisión la misión y a visión. b) Identifican una mayor cantidad de valores institucionales después de la intervención, c) no existe una definición explícita por parte de la Institución de los valores y ello genera confusión para la comprensión de los mismo, d) El compartir este taller influyó en los participantes para que se estableciera una mayor comunicación, se conocieran y fortalecieran las relaciones interpersonales.

Palabras Claves: *Comunicación, Difusión, Misión, Visión, Valores Organizacionales.*

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	6
1.1 Justificación	7
1.2 Planteamiento del problema	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL	10
2.1. Génesis	10
2.2. Misión, Visión, Valores y Objetivos	10
2.3. Estructura	12
CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL	14
3.1 La Misión	14
3.2 La Visión	17
3.3 Los Valores	19
3.4. Intervención en Desarrollo Organizacional	23
3.5.Dinámica de Grupo	26
CAPITULO 4. MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO	29
4.1 Tipo de Investigación	29
4.2 Alcance	30
4.3 Diseño de la intervención	31
4.3.1 Proceso del Diseño	31
4.3.2 Recursos	34

4.4 Operacionalización de las Variables	35
4.5. Diseño del Instrumento para la recopilación de la Información	36
4.6. Validación del instrumento de recopilación de información.	37
4.7. Procedimiento	38
CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS	39
CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
6.1. Conclusiones	52
6.2. Recomendaciones	55
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
ANEXOS	59
A. Cuestionario	59
B. Evaluación del Taller	63
C. Convocatoria	66
D. Comentarios sobre la importancia de conocerla Misión, Visión y Valores de la FVLD.	68
E. Comentarios sobre la contribución del trabajo de los empleados para alcanzar la Visión, Misión de la FVLD.	70
F. Comentarios sobre como el comportamiento de los empleados reflejan los Valores de la FVLD.	72

G. Comentarios sobre la contribución del modelo Biopsicosocial a la comprensión de la Prevención Integral	74
H. Resultados de la Evaluación del Taller	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conocimiento de la Misión y Visión de la Fundación	40
Tabla 2. Conocimiento de la Misión y Visión discriminado por niveles funcionales.	42
Tabla 3. Conocimiento de Valores Organizacionales de la Fundación	42
Tabla 4. Selección correcta de Valores expresados por Niveles Funcionales	44
Tabla 5. Importancia de conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación.	44
Tabla 6. Importancia de Conocer la misión, Visión y Valores, discriminado por niveles funcionales.	45
Tabla 7. Contribución del Trabajo para alcanzar la Misión. Visión de la Fundación.	45
Tabla 8. Contribución de los empleados a alcanzar la Misión y Visión, discriminada por niveles funcionales.	47
Tabla 9. Reflejo de los Valores de la Fundación, en el comportamiento de los trabajadores.	48
Tabla 10. El comportamiento de los empleados refleja los Valores de la fundación, discriminado por niveles funcionales.	50

Tabla 11. Modelo Biopsicosocial	51
Tabla 12. Modelo Biopsicosocial discriminado por niveles funcionales	51

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama FVLD	13
Gráfico 2. Porcentaje de respuestas correctas e incorrectas en 1era. Y 2da. medición a las preguntas: ¿Cual es la misión y la visión de la Fundación?	40

CAPITULO 1. INTRODUCCION

La Fundación Venezuela Libre de Drogas es una organización no gubernamental, sin fines de lucro dedicada al área de la prevención en el uso y abuso de Drogas, desde hace 20 años. (Curriculum Institucional)

Ante la necesidad de crecer, de dar respuestas apropiadas a la cantidad de organizaciones que le han solicitado apoyo, para desarrollar sus programas en prevención de Drogas, como requisito legal exigido por la Oficina Nacional Antidrogas (ONA) a través de la Ley Orgánica Contra el Tráfico Ilícito y el Consumo de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (LOCTICSEP) específicamente en sus artículos artículo 93. (Proyecto de Ley, 2005). Se decide realizar un diagnóstico general de la Fundación con el fin de ubicar las variables organizacionales que más la impactan y validar si la nueva estructura implantada, a partir de Enero 2006, es la adecuada para cumplir con la misión de esta institución.

Como resultado del diagnostico se identificaron algunos problemas y luego del análisis de los mismos, se definieron varios objetivos de cambios, que de desarrollarse, podrían fortalecer las áreas de oportunidad y dar respuestas adecuadas al entorno y a los clientes.

Estos objetivos fueron evaluados y jerarquizados mediante una matriz de impacto, urgencia y factibilidad por lo que se decide, en conjunto con las directoras de la Fundación, desarrollar el objetivo que se refiere a la difusión de la misión, visión y valores de la institución.

El problema que lo genera es la baja difusión y conocimiento por parte de los empleados de los elementos estratégicos antes señalados, siendo entonces la situación deseada, el que todos conozcan y se identifiquen con dichos elementos estratégicos. Se abordará esta problemática, utilizando para ello una estrategia de investigación – acción.

1.1. Justificación

Resulta importante atender este objetivo de cambio, ya que el conocimiento de estos elementos estratégicos ayudará a alcanzar las metas y a optimizar las posibilidades de la organización.

Una gerencia con un claro conocimiento de la misión, la visión y los valores de la institución fomenta la participación del colectivo organizacional, los alinea y compromete, en el logro de los objetivos.

Fueron varias las acciones expuestas, ante la dirección de la Fundación, sin embargo dado la factibilidad de llevarlas a cabo en el tiempo establecido, se escogió la realización de un taller, con los empleados de la organización, donde se pueda trabajar la difusión y la internalización de la Misión, Visión y los Valores de la Fundación.

Al finalizar la intervención se espera que los empleados conozcan y comprendan la Misión, Visión y los Valores de la Fundación. A mediano y largo plazo se espera:

- a. Propiciar un cambio hacia una mayor identificación con la fundación como organización, más que con las personas, que la conforman.

b. Mayor involucración de los empleados en las tareas y resultados de la Fundación. Y más claridad en lo que se espera de ellos, más allá de realizar las funciones y tareas del puesto de trabajo.

c. Reconocer como contribuye cada empleado en el desarrollo de la visión y misión de la fundación, esto posiblemente puede impactar el desempeño del grupo, como equipo de trabajo.

d. Aumentar el nivel de satisfacción del empleado por participar en una organización con esta.

1.2. Planteamiento del Problema

¿Cómo garantizar que el personal de la Fundación Venezuela Libre de Drogas, conozca e internalice la Misión, la Visión y los Valores de la institución?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Realizar una intervención organizacional con el propósito de difundir e internalizar de Misión, Visión y Valores Institucionales de la Fundación Venezuela Libre de Drogas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer y profundizar el sentido que tiene el marco de referencia estratégico de la organización en términos de su Misión y Visión.

- Comunicar los valores organizacionales e identificar los valores personales de los trabajadores, estableciendo su coincidencia entre ambos grupos de valores.
- Identificar la manera en que el trabajo y la conducta de los empleados contribuyen en alcanzar la visión, misión y valores de la FVLD.

CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

2.1 Génesis:

La Fundación Venezuela Libre de Drogas inició las actividades en 1.986, con el nombre de “Comisiones Ciudadanas Contra el Uso Indebido de las Drogas Rodrigo Lara Bonilla”.

En el año 1.989 se constituye como una institución sin fines de lucro, bajo la premisa que la lucha contra el tráfico y consumo de drogas, es vital para el desarrollo de un país próspero y sólido.

2.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

2.2.1. Misión

La Misión de la Fundación esta definida como: “La promoción de estilos de vida saludables y el desarrollo de valores y habilidades sociales a través de actuaciones de prevención integral”. (Currículum Institucional, 2004)

2.2.2. Visión

“Ser una organización reconocida por contribuir con la calidad de vida de la población del país a través de acciones preventivas integrales”. (Currículum Institucional, 2004)

2.2.3. Valores

Se encuentran dentro de los valores institucionales los siguientes:

Autoestima, Compromiso Institucional, Esfuerzo, Honestidad, Mística de Trabajo, Responsabilidad, Trabajo en Equipo y Cooperación. (Currículum Institucional, 2004)

2.2.4. Objetivos

Establece como su objetivo primordial, la prevención del uso y abuso del consumo de drogas mediante el desarrollo de estrategias formativas, informativas, recreativas y alternativas, así como la ejecución de programas que contribuyan al fortalecimiento de condiciones de bienestar integral y la creación de grupos de autogestión. (Currículum Institucional, 2004)

Actividades permanentes (FVLD, Plan Operativo 2006):

- Actividades de prevención e información:

Objetivo: Asegurar la actualización de las acciones de información y formación en materia de prevención del consumo de las drogas.

- Actividades de Investigación:

Objetivo: Desarrollar Según necesidades evaluaciones diagnósticas de procesos, resultados e impacto.

- Actividades de programas recreativos, culturales y deportivos:

Objetivo: Facilitar recursos de prevención para el desarrollo de programas deportivos, culturales y recreativos.

- Actividades en Centros de acción para la prevención:

Objetivo: Garantizar la creación y sostenibilidad de comités [preventivos que apalanquen los programas activos.

- Actividades de Servicio de orientación y referencia:

Objetivo: Brindar asistencia a consumidores, familiares y pares que requieran orientación.

- Actividades de Apoyo a otras instituciones:

Objetivo: Mantener alianzas de apoyo tanto Nacionales como Internacionales.

- Actividades de publicaciones por la vida:

Objetivo: Incrementar la distribución de material informativo en materia de prevención del consumo de drogas.

- Actividades de programas y proyectos Especiales:

Objetivo: Diseñar programas concretos en materia de prevención del consumo de Drogas.

- Actividades de programas y proyectos Especiales:

Objetivo: Diseñar programas y programas concretos en materia de prevención del consumo de drogas.

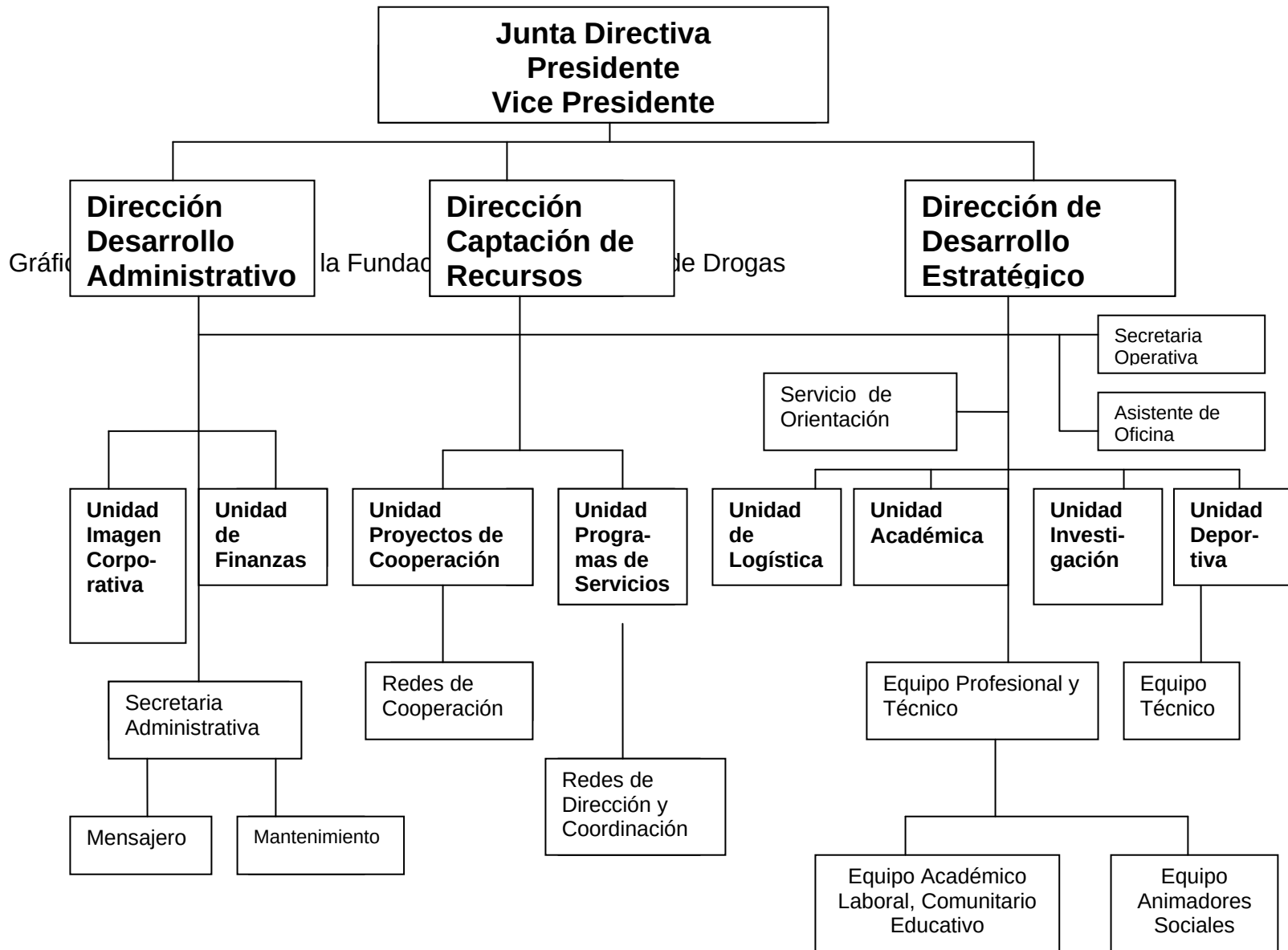
- Actividades de la Cátedra Libre de Drogas:

Objetivo: Establecer lineamientos que permitan la uniformidad de criterios para la reactivación de la Cátedra Fundacional Libre de Drogas.

2.3 Estructura

La Fundación Venezuela Libre de Drogas ha definido su estructura organizativa en un Organigrama, donde se indican la Dirección General, Coordinadores de Unidades que se relacionan entre sí, para la planificación, control y ejecución de las actividades. También está definida la independencia, autoridad y responsabilidad de las áreas respecto a las otras.

Para enfrentar esta cantidad de actividades cuentan con un personal fijo y de tiempo convencional de 9 personas y un grupo más numeroso de 16 facilitadores y recreadores que trabajan a destajo.



CAPITULO 3. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La intervención planteada en este trabajo involucra los siguientes conceptos: Misión, Visión y Valores; los cuales serán expuestos a continuación.

3.1. La Misión

Según Pérez y Carvallo, (2003) La misión de la empresa establece la esencia de lo que hace y se propone hacer, define en qué negocio está y cuáles son los valores deseados para el comportamiento de la organización. Con ello, se trata de aclarar el propósito de la empresa, la razón genérica de su existencia y la clave de su desarrollo. Más que un destino concreto, traza una dirección a seguir.

Según Deninson (1991) la misión es la razón de ser de cualquier organización, proporcionando sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución. El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando una posición en el futuro deseado.

Peter Senge (1992) señala que el propósito o misión es el porqué, la respuesta de la organización a la pregunta de ¿porque existimos? Las grandes organizaciones tienen un sentido amplio del propósito, que trasciende la satisfacción de las necesidades de accionistas y clientes. Procuran ayudar al mundo de una manera particular y añadir una singular fuente de valores.

Quikley (1996) explica que la misión corporativa debe ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que por encima de cualquier otra consideración, debe hacer énfasis en la dignidad del individuo. En este mismo sentido Guedez (1995) considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pues le confiere sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas así como funciones individuales con respecto al desempeño organizacional.

Toda misión corporativa debe poseer cierto grado de estabilidad. En este sentido Peter Senge (1992) afirma que pocas definiciones del propósito y la misión de una empresa pueden aspirar a una expectativa de vida de 30 años, mucho menos de 50. Pues una vez establecida la misión de una corporación, esta no debe ser objeto de cambios frecuentes pero si, estar sujeta a evaluaciones constantes. Añade que la forma más eficaz para enviar una señal a la organización acerca de la necesidad de un cambio trascendental, es el de introducir un cambio significativo en el planteamiento de su misión.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Este enfoque impacta la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento, contemplando un estado futuro deseado.

Para Serna (2000) todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir delimitan con claridad un propósito organizacional, por lo que la definición de la misión en una empresa permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.

- Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- Soportar la consolidación de una imagen corporativa, tanto interna como externa.

Mora y Araujo, Gómez del Río, Lomé, Caro, Fernández (2005) describen a la misión como un enunciado breve, conciso, fácilmente comprensible por todos los miembros de la organización y por quienes no lo son. “La misión de una organización es una frase que deja claro cual es el sentido que da a su trabajo un grupo de terminado y es la expresión en palabras de ese sentido” (p.31). Señalan que cuando los miembros de una organización generan consenso interno en torno a un enunciado entonces todos lo entenderán y lo tendrán presente a la hora de tomar decisiones, compartirán la razón de ser de su trabajo, se sentirán parte de la organización y se cohesionarán en torno a la tarea.

Este mismo grupo de investigadores expresan enfáticamente que para cumplir con su misión, las organizaciones sociales necesitan comunicar. Pues sus posibilidades de ser valoradas y apoyadas dependen del compromiso que puedan construir, hacia la causa que las convoca y de la confianza que despierten en la sociedad.

Para habilitar la participación y motivar el compromiso y la participación de las personas que creen en un proyecto, y lo valoran como esencial para el mejoramiento de la comunidad, estas organizaciones se deben valer fundamentalmente de la comunicación.

3.2 La Visión

Para Serna (2000) la visión corporativa representa un conjunto de ideas generales que proveen de un marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. Señala así el camino que le permite a la alta gerencia establecer la vía para alcanzar el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión corporativa constituye la declaración más fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una corporación. Quigley (1996)

McKinsey & Company (1997) la define como un enunciado estimulante basado en un panorama del futuro que refleja las aspiraciones de la Dirección. Especifica los siguientes elementos claves que una visión debería expresar:

1. Panorama del futuro: entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual el metro deberá competir.
2. Marco competitivo; los negocios y lugares en que la organización competirá.
3. Objetivos fundamentales; definición del rol que la fundación adoptará, una descripción de lo que espera lograr; un método para evaluar el grado de éxito a futuro.
4. Fuentes de Ventajas competitivas. Las habilidades que la organización desarrollará / apalancará para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito.

Según Peter Senge (1992) las características de visiones excelentes son:

- **Direccional:** Dar a toda la organización un claro sentido de lo que el equipo gerencial desea.
- **Compartida:** Representar un pensamiento compartido por el equipo de la alta gerencia.
- **Sucinta:** Comunicar su mensaje primordial de manera rápida y directa (generalmente en un solo párrafo)
- **Plausible/alcanzable:** Representar objetivos que constituyan un reto, pero que al mismo tiempo sean realistas.
- **Energizante/inspiradora:** Vincular los esfuerzos individuales con el propósito mas amplio; crear entusiasmo hacia el logro de los objetivos

El psicólogo Abraham Maslow (Senge 1992) estudió a los equipos con alto desempeño y encontró que una de las características más asombrosas que ostentaban estos grupos fue la visión y el propósito compartido. Explica Senge que no hay organización inteligente sin visión compartida, ella brinda el timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones. Agrega que la visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos, perciben como propia imagen de la organización y cada cual comparte la responsabilidad por el todo, no solo por su parte. Cuando se desarrolla una visión compartida se vuelve mi “visión” y “nuestra visión”. Explica que construir una visión compartida debe ser un elemento central del trabajo cotidiano de los líderes, esta tiene que ser una labor constante e incesante. “Forma parte de una actividad mas amplia: el diseño y cultivo de lo que Bill O’Brien denomina “ideas rectoras” de la empresa, no solo la visión por si misma, sino también su propósito y sus valores centrales. “ (Senge p. 271). Añade que una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario, no logrará inspirar un genuino entusiasmo.

“La visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. La

experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no solo se sienten libres de expresar sus sueños sino que aprenden a escuchar los sueños ajenos. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas” (Senge , p. 275)

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupo de individuos comprometidos, que están dispuestos a proporcionar su potencial para el logro de los objetivos propuestos por la organización. Este entusiasmo generado por un proceso reforzador de creciente claridad, comunicación y compromiso puede ser detenido por factores limitativos; como por ejemplo, el percibir que existe dificultad en concretar la visión. Esto puede propiciar el desaliento entre la gente, pues al aumentar la claridad del sentido de la Visión, las personas perciben con mayor facilidad la brecha entre la visión escrita y la realidad actual.

3.3. Los Valores

Joseph V. Quigley (1996) parafrasea a Hill y Ariel Durant en su libro *The Lessons of History* el cual define los valores corporativos como ‘las reglas o pautas mediante las cuales una corporación exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de orden, seguridad y desarrollo’ (p. 16). Añade que en la medida en que una corporación se convierte en una institución y por tanto en una sociedad en sí misma se hace necesario contar con un conjunto de valores y creencias.

Es así como toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores que impulsan a la empresa. Pues la importancia del valor radica en que se convierte en un

elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991). Y para ello es fundamental que los valores se traduzcan en patrones, en conductas concretas, que la organización tiene derecho de exigir en sus miembros.

Los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

A nivel organizacional la internalización de los valores implica que el individuo se identifique con la empresa siendo un compromiso de la gerencia, el mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, es decir de lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Mora y Araujo et al. (2005) expresan que las acciones de las personas están impregnadas de valores. No importa si han sido definidos explícitamente o no, siempre se decide y se actúa en función de convicciones profundas, que muchas veces se desconocen procedencia. Sin embargo es bien sabido que los valores de una persona están influidos por su familia, por su educación, por su contexto social, por su experiencia de vida. Es por ello que en el plano de una organización muchas veces hay valores personales que entran en colisión, pues

cada uno de los miembros ha pasado por diversas experiencias que fueron modelando sus valores a lo largo de su vida. Considerando este hecho, cuando construimos una organización es importante enunciar los valores del conjunto, los que construirán una identidad colectiva. La definición de los principios y valores que enmarcan la tarea, se convierte en una guía para los miembros de la organización, da consistencia al grupo y facilita la comunicación hacia adentro y hacia fuera. Cuando son enunciados con claridad se establecen parámetros que no pueden transgredirse, otorgándole credibilidad a la institución y favoreciendo la vinculación con otras instituciones que pueden tener certeza de que, lo que la organización enuncia en palabras, es respetado en la acción cotidiana.

En relación a los valores Salvador García y Simón (1997) señala que los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario; se emplean en la organización para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Expresa también que toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores que orienten sus objetivos de acción cotidiana: 1. los valores finales asociados con su visión ¿hacia donde vamos? Y su misión (razón de ser o ¿para que?) 2. Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y misión.

Plantean estos autores que lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principio o lo que es lo mismo de sus fines y de sus valores operativos. Esta diferenciación entre valores finales y operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el

esfuerzo de hacia donde va la empresa a largo plazo y hacen referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir. Los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Toda empresa tiene una doble misión; una económica y otra social, dependiendo claramente la segunda de la primera. Los valores tácticos configuran la que podemos denominar cultura operativa y equivalen a los principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo.

Finalmente manifiestan que los valores constituyen el núcleo de la libertad humana en cuanto que constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas por unos modos de actuación frente a otros de cara a la supervivencia o vida buena de un determinado sistema.

La Misión, Visión y los Valores forman parte del marco estratégico de una organización, los cuales requieren se difundidos e internalizados para que los empleados se alinien y comprometan con la misma, encontrándose que la comunicación es una de las vías mas adecuada para alcanzar esta meta.

La comunicación es la clave para desarrollar el compromiso y la voluntad de actuar, dentro de las organizaciones. Es responsabilidad de la gerencia el comunicar la misión, visión y valores corporativos en los diferentes estamentos que conforman una organización.

Plantean Warren Bennis y Burt Nanas:

“la comunicación crea el significado para la gente. O debería hacerlo. Es la única forma en que cualquier grupo, pequeño o grande puede aglutinarse en torno a la metas globales de una organización. Transmitir el mensaje en forma inequívoca a todos los niveles representa una clave absoluta” (Quigley, 1996, p. 124)

3.4 Intervenciones en Desarrollo Organizacional.

Las intervenciones de Desarrollo Organizacional son series de actividades estructuradas en las cuales ciertas unidades seleccionadas de la organización se dedican a una tarea o una serie de tareas, en donde las metas se relacionan directa o indirectamente con el mejoramiento organizacional. Las intervenciones constituyen el impulso para la acción del desarrollo organizacional y se basan en una combinación de diagnósticos y en las metas establecidas por el sistema cliente. French y Bell (1996)

Según el autor antes citado se deben considerar los siguientes elementos al estructurar una intervención efectiva:

1. Incluir a las personas pertinentes
2. Orientar la actividad a: a) un problema o hacia una oportunidad; b) problemas y oportunidades generados por los mismos clientes; esto implicará que exista el apoyo y la participación inherentes pues los clientes se sienten recompensados cuando perciben que están resolviendo problemas declarados como de máxima prioridad.
3. Organizar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar a ella también.

4. Estructurar la actividad de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con éxito.
5. Definir objetivos manejables y asequibles, que una vez que se alcancen produzcan sentimientos de éxito para las personas involucradas.
6. Estructurar la tarea incluyendo tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje conceptual/cognoscitivo/teórico. Los aprendizajes a través de la experiencia se convierten en repertorio permanente, de un individuo cuando se incluye material conceptual que ubica la experiencia, dentro de un marco de referencia mas amplio de teoría y conducta. El hecho de relacionar la experiencia con modelos y teoría conceptuales y con otras experiencias y creencias ayuda a que el aprendizaje se convierta en algo integrado para el individuo.
7. Estructurar el ambiente de la actividad de manera que los individuos se sientan liberados en vez de ansiosos o a la defensiva. Que el ambiente permita que las personas aprendan juntas y perciban las prácticas como una forma de experimentar, para que puedan seleccionar los mejores procedimientos.
8. Estructurar la actividad para que puedan aprender tanto acerca de la tarea como acerca del proceso.
9. Diseñar la actividad involucrando a los individuos como personas completas y no segmentadas. Deben entrar en juego las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, no solo uno de o dos aspectos.

French y Bell (1996) plantean que los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del Desarrollo Organizacional son: Retroalimentación, Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales, Incremento en la interacción y la

comunicación, Confrontación, Educación. Participación, Responsabilidad creciente, Energía y Optimismo creciente.

Los autores antes citados proponen una clasificación de los distintos tipos de intervenciones del Desarrollo Organizacional. Al revisarla se encuentra que la categoría que se adapta a la intervención objeto de este estudio es la que se refiere a “Actividades de Educación y Capacitación” estas son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades del individuo. Las principales metas del taller diseñado para esta intervención se refieren a la Educación y la Capacitación.

En cuanto a las relaciones entre el cliente y el consultor estas se basarán en algunos de los principios éticos expuestos por French y Bell (1995) como son los siguientes:

1. Clara exposición de las habilidades del consultor, por lo que conocerá con exactitud los antecedentes, entrenamiento, competencias y currículo vital de los mismos.
2. Todas las actividades que se propongan se basarán en las posibilidades de que sean útiles para la organización y que el consultor este en capacidad profesional y técnica de llevarla a cabo con la experiencia que posee.
3. Empleo ético de los datos obtenidos de tal forma que ellos no se distorsionen y/o utilicen para castigar o perjudicar de cualquier forma a las personas de la organización.
4. Comprometerse con resultados realistas, evitando hacer promesas que no se puedan cumplir y que podrían afectar la credibilidad del consultor.

3.5. Dinámica de Grupo

Este concepto se incluye en el marco conceptual por cuanto la estrategia utilizada en la intervención requiere de esta técnica pedagógica.

“La dinámica de Grupo - disciplina moderna dentro del campo de la Psicología social - se ocupa del estudio de la conducta de los grupos, como un todo y de las variaciones de la conducta individual de sus miembros como tales, de las relaciones entre los grupos, de formular leyes o principios y de derivar técnicas que aumenten la eficacia de los grupo” (Villaverde, C. 1976, p. 66)

Señala Bales citado Villaverde que “un grupo consiste en dos o mas personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervenculados “. (p 66)

Se han clasificado diferentes tipos de grupos y al que nos referiremos en este estudio es al denominado grupo pequeño, el cual es definido como un conjunto de personas que interactúan cara a cara y en la cual cada miembro, percibe a cada uno de los otros, como personas individuales.

La dinámica de grupo ha demostrado que los que han de actuar con grupos pueden hacerlo de modo científico, o sea conociendo: a) las leyes que dirigen la acción grupal, b) las técnicas comprobadas que se pueden emplear para canalizar y hacer efectiva la ‘dinamis’ del grupo. Esta disciplina ha señalado varios efectos que pueden generar los grupos, se cuenta entre ellos:

- Efecto terapéutico o de ayuda: El cual se refiere a que todo grupo tiende a mejorar a sus integrantes al brindarles la posibilidad de desarrollar capacidades o potencias.
- Efecto Psicoterapéutico: los grupos pueden curar.

- Efecto Educativo: Los grupos puede ser empleado con el fin expreso de aprender, la dinamis del grupo se encauzará directamente a producir aprendizajes de diversa índole entre sus miembros. Los estudiosos del área señalan que la potencia del grupo puede traducirse en una fuerza educadora o modeladora el cual debe utilizarse en la acción educativa.

En este sentido se encuentra que la concepción moderna de la educación ha desplazado el eje de la actividad escolar hacia el educando, ubicándolo a este en un medio. Y el medio específicamente humano es el Grupo Social.

Educar se relaciona íntimamente con crear un medio ambiente que favorezca o produzca las experiencias, con su concomitante aprendizaje.

La dinámica de grupos y en especial sus técnicas se convierten así en instrumentos del educador. Se encuentra que otra área de confluencia entre educación y dinámica de grupos es la comunicación.

Como lo expresa Dewey (Villaverde) comunicar es participar en algo común, es percibir el mismo grado de conmoción interna emocional que el otro (con-sentir). Y esa situación es la que explica como puede pasar un elemento cultural a otra persona, en síntesis como se puede educar. La experiencia compartida la considera como la única posibilidad para que un futuro socio adquiera la misma percepción de un contenido sostenido por el grupo social al que se esta incorporando.

“La educación pues para una sociedad de nuestro tiempo se ve requerida a brindar capacidades para comunicarse y habilidades para aumentar los canales de comunicación además de ser ella misma esencialmente un proceso de comunicación. Por su parte –

y aquí se produce la confluencia - las técnicas de grupo son técnicas para comunicarse para organizar mejores relaciones humanas son instrumentos que permiten convivir son técnicas que permiten aprender a comunicarse y aprender a convivir.” (Villarverde, p.71)

“Los grupos pueden resultar muy efectivos para crear un ambiente de seguridad en el que se puedan considerar nuevas ideas y como ya se ha dicho, las decisiones tomadas en grupo son poderosas fuerzas que brindan la motivación para cambiar”. (Lifton, W ,1965 ,pag.219)

Una de las técnicas mas utilizadas a lo largo del taller diseñado para la FVLD se refiere a la técnica del pequeño grupo de discusión el cual amerita que el grupo sea reducido de entre cinco a veinte personas, que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de manera informal, aunque con un mínimo de normas, constituye un pequeño grupo de discusión. Ya que se da un intercambio “cara a cara” entre personas que poseen un interés común para discutir un tema, resolver un problema, tomar una decisión o adquirir una información. Todo ello dentro de un máximo de espontaneidad y libertad de acción, limitado solamente por el cumplimiento mas o menos flexible de algunas normas generales que favorecen el proceso y diferencias a esta técnica de una charla o conversación corrientes. (Villarverde)

Otra técnica utilizada en este Taller fue la del Foro la cual consiste en que el grupo en su totalidad discute informalmente un tema, hecho o problema, conducido por un coordinador. La finalidad del foro es permitir la libre expresión de ideas u opiniones a todos los integrantes de un grupo, en un clima informal de mínimas limitaciones. El moderador del Foro juega un papel muy importante pues debe controlar la participación espontánea, imprevisible, heterogénea de u publico a veces numeroso y desconocido.

CAPITULO 4. MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO

4.1 Tipo de Investigación

La siguiente es un investigación del tipo investigación - acción (1995) por cuanto se pretende que a raíz de la intervención, se genere un cambio que ayude a la organización a ser mas eficiente.

“la investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meto o necesidad de ese sistema, alimentar de nuevo esos datos al sistema, de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema basándose tanto en los datos como en las hipótesis y de evaluar los resultados de las acciones recopilando datos adicionales. (French y Bell, p.141)

Los pasos de esta intervención son los siguientes:

1. Evaluación del conocimiento de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Fundación por parte de sus empleados mediante un cuestionario con preguntas estructuradas y abiertas.

2. Taller para el reforzamiento y la difusión compartida de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Fundación. Este taller combinará actividades vivenciales y teóricas.

3. Evaluación posterior del conocimiento de la Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Fundación por parte de sus empleados mediante un cuestionario con preguntas estructuradas y abiertas.

4.2. Alcance.

La intervención estuvo dirigida al personal fijo, convencional y a destajo de la Fundación, manteniendo la proporción de la muestra seleccionada para el Diagnóstico Organizacional, es decir, del personal administrativo asistirán 7 empleados y del personal profesional-técnico 9 empleados para un total de 16 participantes.

A continuación se expone cuantas personas fueron convocadas.

Personal convocado	19
Personal confirmado	11
Personal que asistió	8

La muestra quedó conformada de la siguiente manera

Personal Administrativo	4
Personal Técnico profesional	4
Total	8

Es importante señalar que la Fundación para el momento de la intervención, posee 7 meses de muy poca actividad de facilitación, debido principalmente a que las empresas no han iniciado la implementación de sus Programas de Prevención, por falta de reglamentación para ejecutar la Ley LOCTICSEP específicamente en sus artículos 95, 96 97. En consecuencia, el personal que brinda soporte a las actividades de facilitación, se ha visto en la

necesidad de ubicarse en otras organizaciones, encontrándose menos disponible para la Fundación. Es por ello que resultó difícil contactar y comprometer al personal que labora a destajo de la FVLD, para que asistiera a este taller.

4.3. Diseño de la Intervención

4.3.1. Proceso de Diseño

El taller se diseñó combinando las actividades vivenciales con las teóricas, utilizando dinámicas de discusión, tanto en grupos pequeños como en grupo grande. La invitación al taller se realizó en el contexto de la realización de una de las reuniones anuales que efectúa la Fundación con todo su equipo, para brindar información actualizada del tema y compartir sobre tópicos propios del funcionamiento de la misma y conceptos importantes para entender la Misión. Las directoras consideraron pertinente plantear la invitación de esta manera pues ello le brindaría al mismo una mayor formalidad, para concretar la asistencia. En consecuencia se ubicó una hora para realizar esta actividad.

A continuación se detallan los objetivos y las actividades que se realizaran para alcanzar cada de ellos. Igualmente se exponen los materiales requeridos para ello y el tiempo que se espera durará cada actividad.

Para diseñar este taller se han considerado los elementos que plantea French y Bell (1996, p.160) deben estar presentes para que las intervenciones sean eficientes y las cuales fueron expuestas en el marco conceptual de esta investigación.

Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo
Romper hielo. Importancia de conocer la misión y la visión.	Actividad #1: Se pide a 3 voluntarios encestar una pelota. Se enumeran los voluntarios del 1 al 3, se vendan los ojos, se les da vuelta y se les pide que lancen. Luego sin vendarlos se les pide que encesten la pelota. Al final de la actividad se les indica que las pelotas son: nuestro tiempo, recursos económicos, disponibilidad, compromiso. Se le pide al grupo que opine sobre lo siguiente: -¿Para que se imaginan que nos pueden servir? A nivel de trabajo, ¿Qué podría ser la pelota y qué podría ser el saber encestar. ¿Qué diferencia hay entre hacerlo a ciegas y hacerlo bien?	Cesta básquet, pelotas, bandanas	20'
Evaluación	Actividad # 2: Administrar cuestionario	Cuestionario Lápices	15'
Presentación integrantes	Actividad #3 : Presentación: Cada participante dirá su nombre, cargo y expectativas, tiempo en la FVLD.	Hojas rotafolio	10'
Presentar los Objetivos del taller	Actividad # 4: Lectura de objetivos del taller	Láminas	5'
Presentar la Misión y la Visión de la FVLD	Actividad #5: Suministrar por grupos, las palabras separadas para que las unan y el primero que lo haga lo presenta. Se verifica que este bien escrita.	Palabras separas Láminas	15'
Definición del Marco Estratégico	Actividad #6: Explicar las características de una Misión y una Visión. Lectura de algunas visiones exitosas y por que lo han sido.	Láminas	15'
	Receso		10'
Profundizar en el significado de la Visión y Misión de la FVLD.	Actividad #7: Discutir en subgrupos el significado de la Visión y Misión. Para ello se les pedirá que en función de las características previamente explicadas, analicen y opinen en relación a aquello con lo que están de acuerdo o no, respecto a la Misión y Visión de la FVLD. Cada subgrupo lo presenta y se discute a modo general. Se recogen las sugerencias y puntos de vistas diferentes.	Hojas rotafolio	45'

Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo
Operacionalizar la Visión y Misión.	Actividad #8: Preguntar al personal para que discutan en grupo: ¿De que manera se pueden vivir la Misión y la Visión dentro de la Fundación? ¿Qué acciones llevan a cabo actualmente que los acerca a la visión misión y cuales no? Estas acciones se escribirán en hojas de rotafolio	Hojas blancas Hojas rotafolio	25'
Presentación Directoras	Actividad # 9: Espacio para que las directoras presenten los objetivos de la 2da. Reunión anual de la Fundación		60'
Almuerzo			
Ubicar los valores personales y organizacionales	Actividad # 10: Suministrar a los participantes un listado de Valores para que seleccionen aquellos que consideren personales. Luego se les pide seleccionar los 5 más importantes y con que más se identifiquen y deben escribir al lado una acción que realizan ellos que permitan alcanzarlos. Presentar valores de la Fundación en subgrupos, discutirlos y operacionalizarlos. Como se aplica el valor dentro de la empresa.	Hoja impresa	30'
Relacionar los valores personales con los laborales y ver coincidencias.	Actividad # 11: Relacionar valores personales con valores institucionales. De forma individual escribirán, las acciones que utilizan para expresar sus valores personales, en post-it, los cuales posteriormente se colocarán en aquellos valores de FVLD (que estarán escritos en hojas de rotafolio), con los que se relacionan más estas acciones. Se realiza discusión en grupo grande.	Hojas blancas Post-it	25'
Precisar cuál es la contribución que realizan través del trabajo para el logro de la Visión, Misión y Valores.	Actividad # 12: Se les pide que de forma individual contesten las preguntas: ¿Cuál es el propósito de tu trabajo? ¿Por qué tu trabajo es importante? ¿Cómo impacta tu trabajo al resto del equipo y a la Fundación? ¿Cómo impacta tu trabajo en la sociedad? Luego, de discutirlo en subgrupo, se comentará en grupo grande, donde compartirán cómo contribuyen ellos a alcanzar la Misión y Visión de la Fundación.	Laminas Hojas Impresas	25'

Objetivo	Actividad	Recursos	Tiempo
Vivenciar una actividad para compartir la Visión	Actividad # 13: Ejercicio visualización final. A través de un ejercicio de relajación, visualizarán a la Fundación dentro de 10 años y eso lo dibujarán en hojas de rotafolio. Realizando un gran dibujo en el que todos participan.	Hojas rotafolio, creyones, cinta adhesiva	40'
Conclusión	Cierre		10'
Total Horas Taller			6:00

4.3.2. Recursos.

Para la realización de esta actividad se requirió que la fundación realizara la convocatoria a esta actividad con suficiente tiempo y que suministrara los siguientes recursos.

- Un salón, fuera de las instalaciones de la fundación, con buena iluminación y ventilación,
- Un rotafolio o pizarrón con sus respectivos marcadores.
- Video beam
- Hojas blancas, lápices y creyones.
- Reproducción del material de apoyo que se utilizó en las dinámicas.
- Suministrar el almuerzo y/o los refrigerios.

4.4. Operacionalización de las Variables.

Las variables trabajadas en esta intervención fueron operacionalizadas de la siguiente manera:

Variable	Operacionalización	Item
Misión	Identificar la Misión de la FVLD de manera exacta, es decir poder señalar que la Misión es la Prevención de estilos de vida saludables y el desarrollo e valores y habilidades sociales a través de actuaciones de prevención integral	1
Visión	Identificar la Visión de la FVLD de manera exacta, es decir poder señalar que la Visión es: Ser una organización reconocida por contribuir con la calidad de vida de la población del país, a través de acciones preventivas integrales.	2
Valores	Identificar los 7 Valores de la FVLD, es decir señalar la Responsabilidad, Honestidad, Mística de Trabajo, Autoestima, Esfuerzo, Compromiso Institucional y Trabajo en equipo y Cooperación.	3
Importancia del conocimiento de la misión, visión y valores de la FVLD	Valoración de la importancia que le otorga el empleado a estos tres conceptos.	4
Contribución del trabajo para alcanzar la misión y visión de la FVLD	Grado de contribución de su actividad laboral para ayudar a alcanzar la Misión y Visión de la Fundación.	5
Reflejo de los valores de la FVLD, en el comportamiento de los trabajadores.	Grado de acuerdo que tienen los trabajadores en cuanto a como el comportamiento de los empleados refleja los valores de la Fundación.	6
El modelo biopsicosocial contribuye a	El grado de acuerdo en que el modelo biopsicosocial sirve para comprender la prevención integral.	7

comprender la prevención integral contra el consumo de drogas.		
--	--	--

4.5. Diseño del instrumento para la recopilación de la información.

Se diseñaron dos cuestionarios constituidos por preguntas abiertas y preguntas cerradas con escalas tipo lickert. Esta escala permite medir la actitud hacia un objeto en base al grado de acuerdo o desacuerdo de las personas entrevistadas, con una serie de enunciados positivos y negativos que representan atributos del objeto estudiado y es analizada normalmente como una escala ordinal. (Kerlinger, F. 1975)

Uno de los instrumentos tiene como objetivo el evaluar el conocimiento que tienen los empleados de la visión, misión, valores de la fundación. Así como conocer su opinión en cuanto a la manera en que perciben que su trabajo contribuye a alcanzar la Misión, Visión de FVLD y en relación a como el comportamiento de los empleados reflejan los valores de la institución. Se realizaron dos mediciones, una antes de iniciarse el taller y otra medición pasadas dos semanas. Para esta segunda evaluación se añadió una pregunta relacionada al contenido explicado por las directoras durante el taller con el fin de conocer la opinión de los participantes respecto al tema planteado. (Anexo A)

El otro instrumento que se diseñó tuvo como fin el evaluar el taller propiamente dicho. Este se administró al finalizar el mismo. (Anexo B)

Para ambos instrumentos se utilizaron escalas tipo Lickert de 5 categorías, correspondiendo a cada letra un valor que va desde 4 hasta 0 de la siguiente forma:

Categoría	Puntuación
Muy importante	4
Importante	3
Moderadamente importante	2
Poco importante	1
Sin importancia	0

La misma distribución de puntuación se le otorga a las otras escalas, presentes en el cuestionario y que se refieren a grado de Contribución y a grado de Acuerdo.

4.6 Validación del instrumento de Recopilación de Información.

Se validó el instrumento utilizando la Validez de Contenido Aparente, esta se establece mediante un análisis racional del contenido del test y su determinación se basa en un juicio individual y subjetivo. La validez de Contenido, indica hasta que punto los items del instrumento son una muestra adecuada del área de estudio y si han sido recogidos todos los aspectos relevantes de la variable que se quiere someter a medida y de la cual se extraerán conclusiones. Específicamente la Validez Aparente es establecida cuando una persona examina el test y concluye que mide el rasgo relevante. La calificación de la persona que hace este examen puede variar desde la consideración de un experto hasta un simple examinador. (Kerlinger, F. 1975)

En función de los conceptos antes reseñados, se utilizó para la validación de este instrumento, el criterio de experto del profesor William Medina, el cual evaluó el instrumento y realizó las observaciones pertinentes para su utilización en la recolección de información para esta investigación.

4.7. Procedimiento.

Una vez ubicado el salón donde se realizaría la actividad y escogida la fecha, fue enviada la invitación al taller por la Dirección de la Fundación, utilizando para ello la vía electrónica (Anexo C) y posteriormente la confirmación vía telefónica.

La actividad se llevó a cabo tal y como estaba pautada, esto quiere decir que se realizaron todas las dinámicas y se administraron los cuestionarios que estaban planificados realizar antes y después el taller.

Transcurridos quince días se efectuó la segunda aplicación de el cuestionario, el cual fue respondido por el personal administrativo, en las oficinas de la Fundación y el resto de la muestra, constituida por el personal profesional-técnico (facilitadores) , fue una labor de asistencia al domicilio, por lo cual se tuvo que invertir mas tiempo del esperado en recolectar toda la data.

Una vez ubicada la información se procedió a organizar y a tabular los datos, para su posterior análisis.

CAPITULO 5. ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados encontrados luego de la realización del taller para la internalización y la difusión de la Misión, Visión y Valores Institucionales entre los empleados de la Fundación Venezuela Libre de Drogas.

Los análisis Cualitativo y Cuantitativo del taller se presentarán simultáneamente y de acuerdo al orden de las preguntas del cuestionario. Se exponen primeramente los resultados generales de todo el grupo y posteriormente el análisis por unidades funcionales (nivel administrativo y nivel profesional-técnico). Los datos se presentan en términos de porcentajes por cuanto se considera que de esta forma es más fácil su comprensión.

Tabla 1.- Conocimiento de la Misión y Visión de la Fundación

Preguntas	1era. Medición		2da. Medición	
	% Contestó Correctamente	% Contestó Incorrectamente	% Contestó Correctamente	% Contestó Incorrectamente
¿Cuál es la Misión de la FVLD?	38,00%	62,00%	100,00%	0,00%
¿Cuál es la Visión de la FVLD?	50,00%	50,00%	100,00%	0,00%

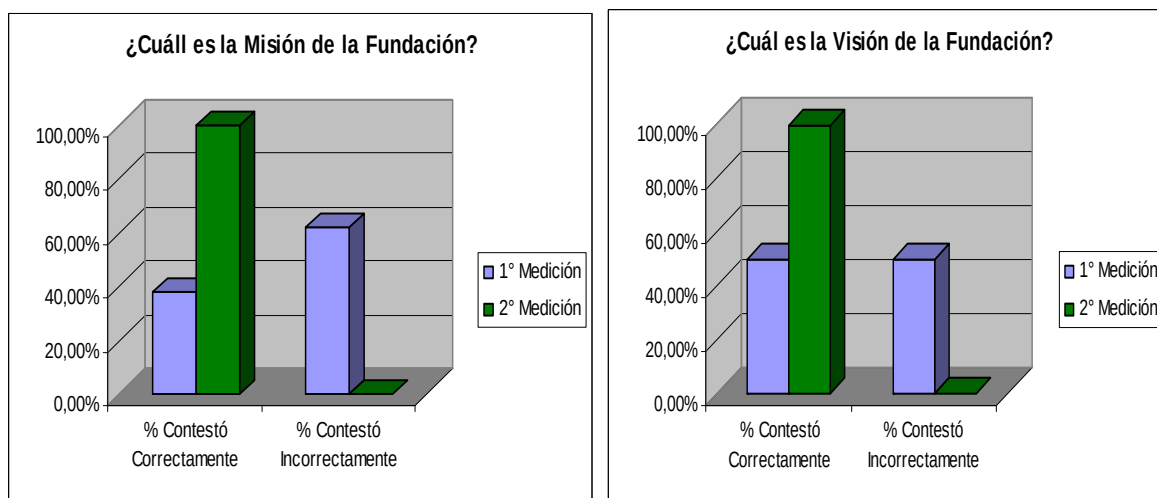


Gráfico 2. Porcentaje de respuestas correctas e incorrectas en la 1era. Y 2da. medición al responder a las preguntas: cual es la misión y la visión de la Fundación.

Los resultados del cuestionario coinciden con lo observado a través de la dinámica grupal #5, donde fue evidente la dificultad que tuvieron los empleados para completar la Misión, indicando que había duda y confusión con la redacción de la misma.

Señalaron con respecto a la Misión, que es importante añadirle que la prevención integral es para evitar el uso indebido de las drogas. Consideran que una persona que no esté involucrada, ni identificada con las actividades de las Fundación, no logra ubicar que la prevención es en el área de drogas, por lo que proponen redactarlo de la siguiente forma: “La promoción de estilos de vida saludables y el desarrollo de valores y habilidades sociales a través de actuaciones de prevención integral en el uso indebido de las drogas”.

En cuanto a la Visión, indicaron que todas características de las visiones excelentes que fueron explicadas durante el taller, estaban presentes en la redacción de la Visión de la Fundación. Sin embargo, sugirieron que le cambiarían o sustituirían la palabra “ser reconocida” por “comprometida”.

Consideran que la palabra “comprometida” es más relevante y resalta más la característica de humildad, a la que hacen referencia las Directoras cuando señalan que, aunque tengan 20 años de fundada no todos la conocen. En consecuencia y de acuerdo a las sugerencias del personal, la Visión de la Fundación podría redactarse de la siguiente forma: “Ser una organización comprometida por contribuir con la calidad de vida de la población del país, a través de acciones preventivas integrales”. En este sentido de acuerdo a lo planteado por los trabajadores la palabra comprometida pareciera que estuviera mas acorde con la característica de inspiración que señala Senge (1992) para referirse a las visiones excelentes.

De la misma forma expresaron que si uno de los objetivos a lograr a través de la Visión es “ser una organización reconocida”, demostraron inquietud sobre cuál es la estrategia que está llevando a cabo la Fundación para alcanzar esta meta. Este punto es importante abordarlo pues podría ser un factor que limite la difusión de la visión pues pueden percibir una brecha grande con la realidad, tal y como lo explica Senge.

En relación a la segunda aplicación del cuestionario, se observa que el 100% del grupo pudo reconocer tanto la Visión como la Misión de la Fundación.

Como último aspecto de esta pregunta, se presentan los resultados discriminados por los niveles funcionales administrativo y profesional-técnico.

Tabla 2. Conocimiento de la Misión y Visión discriminado por niveles funcionales

	Personal Administrativo				Personal Profesional-Técnico			
	1era. Medición		2da. Medición		1era. Medición		2da. Medición	
	% Contestó Correc.	% Contestó Incorec.	% Contestó Correc.	% Contestó Incorec.	% Contestó Correc.	% Contestó Incorec.	% Contestó Correc.	% Contestó Incorec.
¿Cuál es la Misión de la FVLD?	50%	50%	100	0%	25	75	100	0%
¿Cuál es la Visión de la FVLD?	50%	50%	100	0%	50	50	100	0%

Se observa que durante la primera medición, el personal administrativo posee mayor conocimiento de la Misión de la Fundación (50% de respuestas correctas) que el personal profesional técnico (25% de respuestas correctas). Luego de la intervención del taller y durante la segunda medición, se encuentra que ambos grupos alcanzan un 100% de respuestas correctas.

Tabla 3 Conocimiento de los Valores Organizacionales de la Fundación

Pregunta: Marca con una "x" los 7 Valores Organizacionales que ha establecido la FVLD	7/7 Valores seleccionados correctamente	6/7 Valores seleccionados correctamente	5/7 Valores seleccionados correctamente	4/7 Valores seleccionados correctamente	total
Primera Medición	0%	0%	50%	50%	1
Segunda Medición	37%	63%	0%	0%	1

En relación a la primera aplicación se encuentra que coincide con lo percibido a través de la actividad ya que todos tenían una idea muy general de cuales podían ser los valores, pero no los recordaban con exactitud.

Es interesante resaltar que el valor “Compañerismo” fue identificado con mayor frecuencia por los participantes, sin embargo este no es considerado como Valor Institucional por la Fundación.

Asimismo, el valor Responsabilidad fue identificado y seleccionado por todos los participantes como un Valor propio de la Fundación.

Por su parte, los valores Honestidad y Mística de Trabajo fueron los valores menos seleccionados por el grupo de trabajo como valores propios de la Fundación, encontrándose una frecuencia de 3 a 8, que es el total de participantes.

En la segunda aplicación, se observa un cambio favorable en la selección de valores, ya que escogieron de forma mas acertada aquellos establecidos por la Fundación como sus valores institucionales. Sin embargo, el personal escogió nuevamente otros valores, que no pertenecen a la Institución tales como proactividad, orientación al cliente, liderazgo y ética profesional, este último fue escogido en dos oportunidades, por los participantes.

Tabla 4. Selección correcta de Valores expresados por Niveles Funcionales

Pregunta: Marca con una "x" los 7 Valores Organizacionales que ha establecido la FVLD	7/7 Valores seleccionados correctamente		6/7 Valores seleccionados correctamente		5/7 Valores seleccionados correctamente		4/7 Valores seleccionados correctamente		Total	
	Adm.	Fac.	Adm.	Fac.	Adm.	Fac.	Adm.	Fac.		
Primera Medición	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	100%	100%
Segunda Medición	75%	25%	25%	75%	0%	0%	0%	0%	100%	100%

Con relación a la clasificación por Niveles Funcionales se observa que el nivel administrativo reconoce con mayor exactitud los 7 Valores Institucionales, que el personal profesional-técnico luego de haber participado en el taller.

Tabla 5.- Importancia de conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación

Pregunta	1° Medición		2° Medición	
	Muy importante	Importa	Muy importante	Importa
¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación?	100%	0%	100%	0%

En la primera aplicación, se observó que para la mayoría de los participantes fue fácil captar y reconocer la importancia de conocer la Misión y la Visión desde la primera actividad, percibiéndolo como una forma de unificar esfuerzos, energía y utilizar racionalmente los recursos que se tienen. En relación a la segunda aplicación este porcentaje se mantiene, sin embargo se logra reconocer a través de los comentarios realizados en las preguntas abiertas que los ideas expuestas son sustentas con argumentos más amplios, los cuales

enlazan en algunas oportunidades con frases presentes en la Misión de la Fundación. (Anexo D)

Tabla 6. Importancia de Conocer la misión, Visión y Valores, discriminado por niveles funcionales.

Pregunta	Personal Administrativo				Personal Profesional-Técnico			
	1° Medición		2° Medición		1° Medición		2° Medición	
	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Importante	Muy Importante	Importante
¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación?	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%

Si se toman en cuenta los niveles funcionales, ambas mediciones reflejan que no existen diferencias entre el nivel administrativo y el profesional-técnico en cuanto a la importancia de conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación tal como se refleja en la tabla:

Tabla 7 Contribución del Trabajo para alcanzar la Misión. Visión de la Fundación.

Pregunta	1° Medición		2° Medición	
	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante
¿En que medida tu trabajo contribuye a alcanzar la Misión y Visión de la FVLD?	94%	6%	100%	0%

Estos resultados coinciden con los comentarios escritos en las evaluaciones (anexo E) y a las conclusiones de la actividad #8 del taller, donde mencionaron cuales son las acciones que ellos consideran que realizan como

empleados y qué los acerca a desarrollar la Visión y Misión de la Fundación. Entre las respuestas se encuentran

- Estar continuamente preparándose y actualizándose en relación al tema de prevención.
- Motivación para trabajar en la Fundación, expresado a través de la disposición de brindarle tiempo extra a la Fundación y el aceptar condiciones de pago poco competitivas en pro de desarrollar una labor social y llevar adelante los objetivos de la organización.
- Participar en eventos de la fundación aunque no sean remunerados (como el del taller).
- El compromiso y la entrega para realizar los trabajos y las actividades con alta calidad.
- La orientación que poseen hacia el trabajo humanitario.
- Transmitir información sobre prevención dentro y fuera del trabajo.
- El realizar un modelaje continuo, escogiendo la alternativa de una vida saludable.

No ubicaron acciones que los alejen para alcanzar la Misión y la Visión de la Fundación y expresaron lo importante que fue darse cuenta, cómo su trabajo a nivel individual impacta al resto del grupo. Señalaron que a pesar de conocer, dicha importancia, el escribirlo y comentarlo les dio una visión más global de su labor y expresaron tener más conciencia del valor que posee su actividad laboral.

La sensibilidad hacia lo social es una característica que todos los participantes reconocen como propia y que los identifica y compromete mas, con la actividad que realizan en la Fundación.

En la segunda aplicación hubo un mayor reconocimiento por parte de todo el grupo de la importancia de su contribución en el logro de la misión y la Visión. Sus respuestas escritas (anexo E), denotan una mayor identificación con la Fundación y con el grupo como tal; así como una mayor referencia a como su actividad trasciende mas allá de la Fundación, es decir, a la sociedad e incluso a la “humanidad”.

Tabla 8. Contribución de los empleados a alcanzar la Misión y Visión, discriminada por niveles funcionales.

Pregunta	Personal Administrativo				Personal Profesional-Técnico			
	1° Medición		2° Medición		1° Medición		2° Medición	
	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante	Contribuye Mucho	Contribuye Bastante
¿En que medida tu trabajo contribuye a alcanzar la Misión y Visión de la FVLD?	94%	6%	100%	0%	94%	6%	100%	0%

Se observa que ambos grupos se comportan de la misma manera en cuanto a reconocer la contribución de su trabajo para alcanzar la Misión y Visión de la Fundación. Cabe destacar que luego del taller, los 2 niveles funcionales concuerdan en un 100% que su trabajo contribuye en mucho a alcanzar la Misión y la Visión.

Tabla 9.- Reflejo de los Valores de la Fundación, en el comportamiento de los trabajadores.

Pregunta	1° Medición		2° Medición	
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo
¿El comportamiento de los trabajadores de la Fundación refleja los valores de la misma?	91%	9%	97%	3%

En términos generales los empleados perciben que sus comportamientos reflejan los valores de la Fundación. Igualmente los comentarios escritos en las respuestas abiertas (Anexo F), expresan esta percepción y la idea general que tienen los empleados sobre los Valores Organizacionales.

Al observar como asociaron en el ejercicio #11, las acciones que expresan sus valores individuales más importantes, con los valores institucionales se encuentra el siguiente resultado.

Valor Institucional	Frecuencia de Escogencia
Trabajo en equipo y cooperación	10
Autoestima	8
Honestidad	6
Mística de Trabajo	5
Compromiso Institucional	5
Responsabilidad	4
Esfuerzo	3

Cabe destacar que todas las acciones previamente identificadas pudieron ser ubicadas en alguno de los valores de la Fundación, lo que denota coincidencia, entre lo individual y lo organizacional.

De acuerdo a esta información, el valor institucional que más relacionan con sus acciones individuales, es el relativo al Trabajo en Equipo y Cooperación. Y el que pareciera estar menos relacionado es el referido al Esfuerzo.

Los participantes interpretaron estos resultados enfocándose en que actualmente existe poco trabajo en la Fundación, por lo que el esfuerzo que tienen que realizar es relativamente pequeño. Les pareció que este resultado refleja esa particular situación por la que atraviesa actualmente la fundación.

En relación a la segunda aplicación se encuentra un leve aumento de un 6.9% de “muy acuerdo” en la forma como perciben que los integrantes de la fundación reflejan los valores de la misma.

En este sentido para tener certeza de que los valores se reflejan en el comportamiento de los trabajadores, se requiere tal y como lo señala Deninson (1991) y Mora y Araujo *et al* (2005l) que los valores sean definidos y se traduzcan en patrones de conductas concretas, para poderse convertir en elementos motivadores del comportamiento y crear un sentido de identidad del personal con la organización

Los comentarios expresados en la segunda aplicación (anexo F) reflejan una mayor identificación con la Institución y con los valores de la misma, por coincidir sus valores individuales con los de la Fundación.

Tabla 10. El comportamiento de los empleados refleja los Valores de la fundación, discriminado por niveles funcionales.

Pregunta	Personal Administrativo				Personal Profesional-Técnico			
	1° Medición		2° Medición		1° Medición		2° Medición	
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	De Acuerdo
¿El comportamiento de los trabajadores de la Fundación refleja los Valores de la misma?	94%	6%	94%	6%	88%	12%	100%	0%

Desde el punto de vista de los niveles funcionales de la Fundación, el personal administrativo no varió su porcentaje de respuesta entre la primera y segunda medición (94% estuvo muy de acuerdo en que el comportamiento de los trabajadores de la Fundación refleja los Valores de la Misma). Por su parte, el personal profesional-técnico aumentó en 12% estar 'Muy de Acuerdo' durante la segunda medición, tal y como lo refleja la tabla.

Para la segunda aplicación del cuestionario se incorporó una pregunta que se refiere al modelo Biopsicosocial explicado por las Directoras durante el taller, con la finalidad de complementar el concepto de Prevención Integral para entender lo que hace la Fundación y como está relacionado con la Misión de la misma.

A continuación se presentan los resultados de sus respuestas

Tabla 11. Modelo Biopsicosocial

Pregunta	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente
----------	----------------	------------	-------------

¿El Modelo Biopsicosocial es fundamental para comprender la prevención integral contra el consumo de drogas?	75%	12,5%	12,5%
--	-----	-------	-------

Tabla 12. Modelo Biopsicosocial discriminado por niveles funcionales

Ambos niveles reconocen la importancia de este modelo para comprender la función principal de la Fundación, encontrándose que el grado

Pregunta	Personal Administrativo			Personal Profesional-Técnico		
	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente
¿El Modelo Biopsicosocial es fundamental para comprender la prevención integral contra el consumo de drogas?	88%	0,0%	12,0%	94%	6,0%	0,0%

de acuerdo se encuentra por encima del 50% en ambos grupos funcionales.

Los comentarios escritos (anexo G) reflejan comprensión de lo que es el modelo y como se vincula con la prevención integral.

Es de hacer notar que al finalizar el taller se les administró un cuestionario a los participantes para que evaluaran la actividad propiamente dicha, encontrándose que fue evaluado con un alto nivel de satisfacción. La percepción que tuvieron en relación al contenido, dinámicas, y facilitación fue altamente satisfactorio. (Anexo H)

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

De las evaluaciones realizadas a esta intervención se desprende que hubo un aprovechamiento del taller, por cuanto los participantes identifican de forma precisa tanto la misión, como la visión.

En cuanto a la identificación de los valores de la Fundación, se observa que logran ubicar una mayor cantidad de valores después de la intervención, no obstante sigue existiendo confusión respecto a alguno de ellos. Probablemente esto se deba a que no existe una definición explícita por parte de la Institución de los valores, generando confusión, pues cada persona le otorga un significado distinto de acuerdo a su propio marco de referencia.

Los comentarios realizados a través de las preguntas abiertas en la segunda aplicación, denotan argumentaciones mucho más sólidas para justificar sus respuestas.

En la primera evaluación realizada antes del taller sobre el conocimiento por parte de los empleados de la Misión y Visión de la Fundación, se concluye que conocen un poco más la Visión que la Misión de la Fundación.

La mayoría de los empleados participantes en el taller, consideran que es muy importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación.

Durante la aplicación del primer cuestionario se observa cómo el personal logra ubicar entre 5 y 4 valores de los 7 Valores Organizacionales establecidos por la Fundación y luego de participar en el taller reconocen entre 6 y 7 valores.

El personal Administrativo identifica con mayor facilidad los 7 Valores Institucionales establecidos por la Fundación que el personal Profesional-Técnico luego de haber participado en el taller.

Identifican como un valor de la Fundación el Compañerismo, cuando efectivamente no lo es y lo asocian con Trabajo en Equipo y Cooperación, tal y como lo evidenciaron en sus reflexiones en torno a los valores.

Reconocen menos como propios los valores Honestidad y Mística de Trabajo. En relación al último existía poca claridad en cuanto a lo que este término significaba. En consecuencia, estos valores requieren ser trabajados y afianzados por la Fundación.

Tienen un alto grado de acuerdo al señalar que el comportamiento de los trabajadores de la Fundación refleja los Valores de la misma y que su trabajo contribuye en mucho a alcanzar la Misión, Visión y Valores de la Fundación.

Los empleados sienten que las acciones que expresan sus valores tienen más relación con el Trabajo en Equipo y la Cooperación, que con el Esfuerzo.

Se observa poca claridad en el significado de cada uno de los valores institucionales, lo cual es lógico si consideramos que los valores no están definidos.

La sensibilidad hacia lo social es una característica presente en todos los participantes la cual los identifica y compromete con la actividad que desarrolla la Fundación.

El compartir este taller influyó en que los participantes se conocieran con más profundidad y se estableciera una mayor comunicación entre ellos, lo cual puede redundar en una mayor cohesión como grupo y en compartir la Visión y Misión de la Fundación.

En términos generales, el personal Administrativo tiende a dar las respuestas más altas y favorable dentro de la escala establecida que el personal profesional-técnico.

En relación a la intervención de las directoras durante el taller se puede concluir que:

- El exponer el modelo biopsicosocial complementó la explicación de prevención integral, concepto importante y presente tanto en la Misión como en la Visión de la Fundación.
- La explicación de la situación actual de la Institución y cuales son los próximos pasos a seguir, aclaró las dudas en relación a la estabilidad de la Fundación.
- La información referente a las nuevas investigaciones que en materia de drogas se adelantan, actualizaron a los participantes.
- Las directoras en general, respaldaron la realización de este taller y de las otras actividades sugeridas en el plan de acción, planteado para trabajar la difusión de la Misión, Visión y Valores de la institución.

6.2 Recomendaciones

1. Operacionalización por parte de la Junta Directiva o Directiva de la Fundación de los Valores Institucionales con la finalidad de unificar el significado de los mismos y evitar interpretaciones individualizadas.

2. Se sugiere revisar la Misión y la Visión a la luz de las observaciones realizadas por los trabajadores, es decir, incluir la frase “uso indebido de las drogas” al final de la Misión y sustituir la palabra “Reconocida” por “Comprometida” en la Visión. De no haber cambios al respecto es importante redactar comunicaciones que aclaren el sentido de dichas palabras y la pertinencia de las mismas en la redacción.

3. Reforzar con mayor énfasis en el grupo de Facilitadores el conocimiento de los Valores Institucionales.

4. Es importante realizar alguna acción que refuerce el sentido y la importancia del valor Esfuerzo, Honestidad y Mística de trabajo, dentro de la Fundación.

5. Mantener el desarrollo de la sensibilidad hacia lo social, de los empleados como una forma de estimular el compromiso con la fundación.

6. Establecer un plan de comunicación de las estrategias que lleva a cabo la Fundación para ser una Organización Reconocida, tal cual lo establece la Visión de la misma.

7. El proceso de interiorización de la misión, visión y valores de la Fundación por parte de los empleados, es un camino largo y requiere implementar una estrategia de comunicación debidamente articulada, por lo que se recomienda a la Directiva el conjunto de acciones que se señalan a continuación, con la finalidad de complementar la actividad del taller.

- Brindar espacio y oportunidad a los empleados para preguntar y discutir sobre la visión, misión y valores.

- Enviar a los empleados un mensaje sobre el significado e importancia de la visión y misión corporativa.
- Impresión gráfica de alta calidad y envío a los empleados y clientes de la misión, visión y valores organizacionales. Se sugiere revisar el actual tríptico de presentación de la Fundación.
- Impresión de pendones o postales llamativas contentivas de la misión, visión y valores y colocarlas en un lugar visible y de alta circulación.
- Redacción por parte de la Junta Directiva / Directoras de una serie de artículos cortos sobre la declaración de la visión, misión y valores corporativos. Como medio de difusión, se puede emplear la intranet.
- Desarrollar con los Directores, mensajes claves relacionados con la Misión, Visión y Valores. Como medio de difusión se puede emplear la intranet o boletines.
- Realizar una presentación con la misión, visión, valores, eventos realizados, trayectoria, logros y alianza de la FVLD para la inducción de los nuevos empleados y para la presentación a las empresas.
- Asegurar que los principales clientes actuales y potenciales estén conscientes de la existencia de un estrecho vínculo entre su visión corporativa y su programa de prevención.
- Difundir la planificación estratégica anual entre los empleados de la Fundación e involucrar a los empleados en dicha planificación, asignándoles el desarrollo de objetivos relacionados con su área. Realizar seguimiento semestral de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Denison, Daniel: *Cultura Corporativa* (1991) Editorial Legis, Bogotá, Colombia .

French, Wendell y Bell Cecil: *Desarrollo Organizacional* (1995). México Editorial Prentice_Hall, Hispanoamericana S.A.,.

Fundación Venezuela Libre de Drogas, (2004), *Curriculum Institucional* Caracas: Autor.

Fundación Venezuela Libre de Drogas, (2004), *Plan Operativo 2006* Caracas: Autor.

García Salvador y Dolan Simón (1997), *La Dirección por Valores*. Barcelona, España, Editorial McGraw – Hill,.

Guedez V. (1995), *Gerencia, Cultura y Educación*. Venezuela, Fondo editorial Tropykos CLACDEC.

Kerlinger, Fred.(1975), *Investigación del Comportamiento*. Editorial Interamericana.

Lifton, W. (1965). *Trabajando con grupos*. México, Edt. Mexicanos Unidos.

McKinsey&company (1997) *Entendiendo un Proceso de reestructuración Organizacional* . Monografía no Publicada, Caracas Venezuela

Mora y Araujo, M., Gomez del Río , M., Lomé,M., Caro, G., Fernandez, P., *La comunicación es servicio. Manual de comunicación para organizaciones sociales*. Fundación Compromiso, Argentina, Edit. Granica

Pérez, J., y Carvalho, V. (2003). *Planificación y control de la estrategia*. (1era. Edición). España: Tórculo Edicións, S.L.

Proyecto de “*Reglamento para la declaración y aprobación de los planes y programas de prevención integral social contra el tráfico y consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas*”. (2005)

Quigley Joseph V. (1996). *VISIÓN, como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw – Hill

Saló Nuria. *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. (2000) www.Los Recursos Humanos .com

Santalla, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello

Senge peter M. (1992) *La Quinta Disciplina*. Argentina. Ediciones Granica .

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica*. Colombia: Global Ediciones, S.A.

Villaverde, C. (1976) *Dinámica de Grupos y Educación*. Edit. Humanitas

ANEXO A

CUESTIONARIO

Nivel Organizacional:

Staff / Administrativo
Facilitador

A continuación se presentan una serie de pregunta, para que encierres en un círculo la opción que consideres correcta. Contesta siempre una sola alternativa.

1.- ¿Cuál es la misión de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- A Prevención de Drogas a través de actuaciones de prevención integral.
- B La promoción de estilos de vida saludables y el desarrollo de valores y habilidades sociales a través de actuaciones de prevención integral.
- C Desarrollo de valores y habilidades sociales a través de estrategias de prevención integral.

2.- ¿Cuál es la Visión de la Fundación?

- A Ser una organización reconocida por contribuir con la calidad de vida de la población del país, a través de acciones preventivas integrales.
- B Mantener el reconocimiento a nivel mundial por realizar acciones preventivas integrales.
- C Ser una organización reconocida por contribuir con la prevención de drogas través de actuaciones de prevención integral.

3.- Marca con una "X" los 7 Valores Organizacionales que ha establecido la Fundación Venezuela Libre de Drogas.

____ Responsabilidad
____ Liderazgo
____ Proactividad
____ Honestidad
____ Compañerismo

____ Mística de Trabajo
____ Motivación al Logro
____ Autoestima
____ Ética Profesional
____ Esfuerzo

____ Compromiso Institucional
____ Orientación al Cliente
____ Trabajo en Equipo y Cooperac
____ Creatividad

4.- ¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación?.

- A Muy importante
- B Importante
- C Moderadamente importante
- D Poco importante
- E Sin importancia

Por qué y Para qué?

5.- ¿En que medida tu trabajo contribuye a alcanzar la Misión y Visión de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- A Contribuye Mucho
- B Contribuye Bastante
- C Contribuye ni mucho ni poco
- D Contribuye poco
- E Contribuye nada.

Por qué y Para qué?

6.- El comportamiento de los trabajadores de la Fundación, refleja los Valores de la misma?

- A Muy de acuerdo
- B De acuerdo
- C Indiferente
- D En desacuerdo
- E Muy en desacuerdo

Por qué?

Tomando en cuenta que el origen del consumo de drogas es multicausal, surge la necesidad de abordar la prevención de una manera integral, bajo una perspectiva global. En este sentido desde el modelo biopsicosocial, se pone especial atención en promover la responsabilidad personal y social, en el mantenimiento de la salud, ya que esta es concebida como un proceso de desarrollo continuo a nivel físico, psíquico y social.

7. El modelo biopsicosocial es fundamental para comprender la prevención integral contra el consumo de drogas?

- A Muy de acuerdo
- B De acuerdo
- C Indiferente
- D En desacuerdo
- E Muy en desacuerdo

Por qué?

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

ANEXO B

EVALUACION DEL TALLER

A continuación te presentamos una serie de preguntas relacionadas con el Taller del día de hoy. Por favor responde a cada una de ellas y contesta una sola de las opciones. La evaluación es anónima y agradecemos el tiempo que te tomes para completarla.

1.- ¿El taller cumplió con tus expectativas?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

2.-¿Que tan satisfecho estás con el desempeño de las facilitadoras?

- ☐ Muy Satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy Insatisfecho

3.-¿Qué tan satisfecho estás con el contenido del taller?

- ☐ Muy Satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy Insatisfecho

4.- ¿Qué tan satisfecho estás con las actividades realizadas en el taller?

- ☐ Muy Satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy Insatisfecho

5.- ¿Qué tan satisfecho estas con el espacio físico y condiciones donde se llevó a cabo la actividad?

- ☐ Muy Satisfecho
- ☐ Satisfecho
- ☐ Neutral
- ☐ Insatisfecho
- ☐ Muy Insatisfecho

6.- Una vez culminado el taller, ¿percibes que conoces en mayor detalle la Misión de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

7.- Una vez culminado el taller, ¿percibes que conoces en mayor detalle la Visión de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

8.- Una vez culminado el curso taller, conoces cuales son los Valores Organizacionales de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- ☐ Muy de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Indiferente
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Muy en desacuerdo

9. ¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación Venezuela Libre de Drogas?

- ☐ Muy importante
- ☐ Importante
- ☐ Moderadamente importante
- ☐ Poco importante
- ☐ Sin importancia

Por que? Y para que?

8.- Comentarios / Sugerencias:

Muchas Gracias por tu participación

ANEXO C

CONVOCATORIA AL TALLER

Caracas; 04 de Julio del 2006

Miembros del Equipo Profesional
Fundación Venezuela Libre de Drogas.
Presente.

Estimados Amigos:

En el marco de las estrategias de desarrollo organizacional que vienen implementándose en nuestra organización, este año hemos contado con la participación de dos profesionales del área: Maritza Ochoa y Kathy Ibarra, quienes en base a un diagnóstico realizado se han planteado un Plan de Acción con el objetivo de facilitar el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción de los recursos humanos.

En tal sentido nos es grato dirigirnos a usted con ocasión de invitarlo (a) a un taller sobre ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES, el cual se realizará el día martes 11 de Julio en el Salón de Usos Múltiples ubicado en el Edificio Centro Control de Operaciones (CCO) de la C.A. Metro de Caracas, piso 4, en la Hoyada, en el horario comprendido de 8:30 am a 3:00pm.

Dicho Taller incluirá como punto de agenda nuestra segunda reunión anual de equipo, en la cual se les informará el estatus de nuestros programas y se analizará una nueva área temática de interés.

Tomando en cuenta lo importante de ambas actividades agradecemos su asistencia, la cual será reconocida con un certificado de asistencia.

Agradeciendo altamente su participación. Agradecemos confirmar su asistencia vía e-mail a fundave@cantv.net, o al 7937555-7934161.

Evelyn Guiralt de Genty
Presidenta

Dalila Dager Gaspard
Vice-Presidenta

ANEXO D

COMENTARIOS SOBRE LA IMPORTANCIA DE CONOCER LA MISIÓN, VISION Y VALORES DE LA FUNDACIÓN

Pregunta	Comentarios Primera Aplicación
¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación?	- Ubica con claridad en el contexto y permite orientar los objetivos profesionales para el logro exitoso de la Misión, Visión y Valores. - Así sabemos lo que se quiere alcanzar, su razón de ser y hacia donde vamos. - A los fines de alcanzar los objetivos. - A través de ellos sabemos hacia donde vamos y con esfuerzo y motivación cumpliremos la meta para aportar un desarrollo integral en materia de prevención. - La identificación hacia la Fundación se inicia al entender estos 3 conceptos. - Nos da un marco de lo que es la Fundación, sus objetivos, el valor de la misma y el camino a seguir. - Para establecer las estrategias necesarias y lograr las metas propuestas.
	Comentarios Segunda Aplicación
	- Da un marco de lo que es la Fundación cuales son sus objetivos y las herramientas para lograrlos que somos y que perseguimos. - Nos muestra el camino a seguir para alcanzar las metas que nos hemos propuesta como institución. - Es importante entender en donde se está y así poder desarrollar las actividades en función del logro de los objetivos. - Por que podemos contribuir al máximo nuestra labor. Para que se llegue al estilo de vida saludable. - Es importante pues nos ubica hacia donde vá la fundación y como quiere llegar allá. Ello nos lleva a que nuestros esfuerzos se dirijan todos hacia la misma dirección. - Porque ellos son los que nos dan las directrices de la acción que vamos a realizar. - Poder brindar una información objetiva y preventiva con el fin de desarrollar habilidades que puedan mejorar la fundación en pro de la sociedad. - Porque me siento identificado con la Institución y es lo que se debe tener presente en cada momento. También cuando uno conoce y maneja la misión, visión y valores podemos como facilitadores hacer entender más claramente los objetivos y lineamientos de la organización.

ANEXO E

COMENTARIOS SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO DE LOS EMPLEADOS PARA ALCANZAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUNDACIÓN

Pregunta	Comentarios Primera Aplicación
En que medida tu trabajo contribuye a alcanzar la Misión y Visión de la Fundación Venezuela libre de Drogas	-Me ajusto a las necesidades de la Fundación y me esfuerzo para que se alcancen las metas. -Contribuye en gran medida, ya que puedo asesorar y orientar la forma o manera de trabajo dentro de la Organización a través de manuales de procedimientos. -Preparando y utilizando las herramientas necesarias para mejorar mi calidad de trabajo. -Soy un facilitador con los principios claros de la Fundación. Mi trabajo afianza los Valores de la Fundación y contribuye a que se cumplan las metas y los objetivos. -Porque soy parte del engranaje organizacional que permite llevar a cabo cada una de las actividades que contribuyen a materializar nuestra misión. -Porque lo que haga cada persona por expandir la conciencia acerca de lo que son las drogas es muy importante. Para tener mayor calidad de vida en general.
	Comentarios Segunda Aplicación
	-Mi trabajo es fundamental para alcanzar los objetivos de la fundación donde debemos mantener y proyectar la misión y visión de la institución. -Por ser uno de los engranajes fundamentales de la organización ya que cualquier falla provocaría el efecto dominó lo que traería en si el descalabro de la organización. -Somos un equipo y tratamos de hacer y participar en todas las actividades haciendo las cosas lo mejor posible. Desde diseñar un programa hasta dar una charla debe hacerse excelente para proyectar la imagen de la fundación. -Contribuyo en la orientación del daño que causa el uso indebido de las drogas. Para que la humanidad tome en cuenta el mal que causa el consumo de drogas. -Contribuye mucho pues tengo contacto con los clientes y la imagen que transmite es la de la fundación, no la mía como persona. -Por que sirvo de portavoz de la misión y visión de la fundación a través de mi actividad bien sea recreativa o como facilitador. -Tengo la motivación, vocación y dinamismo para contribuir en la prevención. -A medida que se transmite información valiosa de crecimiento tanto personal como profesional estamos contribuyendo a nuestra razón de ser y al estilo que desea la FVLD

ANEXO F

COMENTARIOS SOBRE COMO EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS REFLEJAN LOS VALORES DE LA FUNDACIÓN

Pregunta	Comentarios Primera Aplicación
¿El comportamiento de los trabajadores de la Fundación refleja los Valores de la misma?	- No en general pero siempre sucede que una de las personas rompe con la armonía de trabajo y las excelentes relaciones en el grupo. - Porque reflejan lo que es la Fundación. - Si, por su trabajo en equipo, compañerismo y cooperación. - Reflejan estilos de vida saludables y promocionan el crecimiento de la Fundación diseñando planes dirigidos a la prevención de drogas de la población. - Cada uno de nosotros se siente comprometido y más identificados los Valores. - Los trabajadores son el reflejo y la referencia de lo que hacemos. Es por ello que sus Valores realzan el trabajo que realizan en la Fundación. - Todos orientamos nuestro comportamiento a generar el mayor éxito posible en las actividades que desempeñamos siendo mas preactivos que reactivos.
	Comentarios de la Segunda Aplicación
	- Ellos tienen siempre la misión y visión de la fundación y los valores manteniendo el esfuerzo, la mística y el trabajo en equipo. - Se mantiene un clima organizacional muy armónico, cada quien sabe lo que debe hacer y sabe como afecta su trabajo al bienestar de la institución todos tenemos relación con los valores de la institución. - En gran mayoría procuramos trabajamos en base a esos valores a fin de lograr una armonía dentro de la institución que se proyecte afuera. - Al comportarnos debidamente podemos dar lo mejor de si y reflejar nuestros valores. - Casi siempre las reflejamos en nuestro comportamiento, pues nos identificamos con esos valores. - Porque somos la imagen de la fundación y debemos reflejar dichos valores (no solo por trabajo sino por convicción). -Somos modelos que debemos tener valores bien fundamentados y tener concordancia entre lo que digo y lo que hago. -Todos y cada uno de nosotros nos sentimos identificados con la FVLD y el ambiente de trabajo se respira mucho profesionalismo y con sanas ambiciones de éxito

ANEXO G

**COMENTARIOS SOBRE LA CONTRIBUCIÓN DEL
MODELO BIOPSICOSOCIAL A LA COMPRENSIÓN DE
LA PREVENCIÓN INTEGRAL**

Pregunta	Comentarios Segunda Aplicación
El modelo biopsicosocial es fundamental para comprender la prevención integral contra el consumo de drogas?	- El hombre debe tener una visión integral de la vida, la mismo se compone de interacción con el medio con nuestros semejantes y con nosotros mismos, por lo que debemos tener una vida integral. - El ser humano no puede ver la prevención bajo una solo enfoque, debemos tener un enfoque holístico, ya que si parcelamos en lo psíquico o social nos dejaría débiles en otros, por ello es fundamental prevenir bajo ese modelo "BPS" integrándolo incluso a lo espiritual. - Si por que se consideran los diversos factores de consumo, concibiéndose al hombre como un ente inmerso en una tríada factorial y al atender a estos generará un mejor estilo de vida previniendo el consumo de drogas. - Si pues prevención integral parte de atender todas las áreas en las que se desenvuelve la persona, siendo todas igualmente importantes para el desarrollo armónico y el bienestar del hombre, y este modelo provee ese enfoque. - Porque se trata de seres humanos y todo ser humano tiene un cuerpo, una mente, emociones y además es un ente básicamente social por lo que hay que tratarlo en todas sus instancias, es decir integralmente. - Somos entes biopsicosociales y por ello debemos orientarnos hacia el desarrollo de los mismos. - Es responsabilidad de cada uno de nosotros de mantener una buena salud mental y corporal. Es importante hacer conocer que nosotros planteamos y promovemos que existen otras alternativas para vivir mejor.

ANEXOS H

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL TALLER

Tabla I. Porcentajes de respuesta a las Preguntas N° 1, 6, 7 y 8

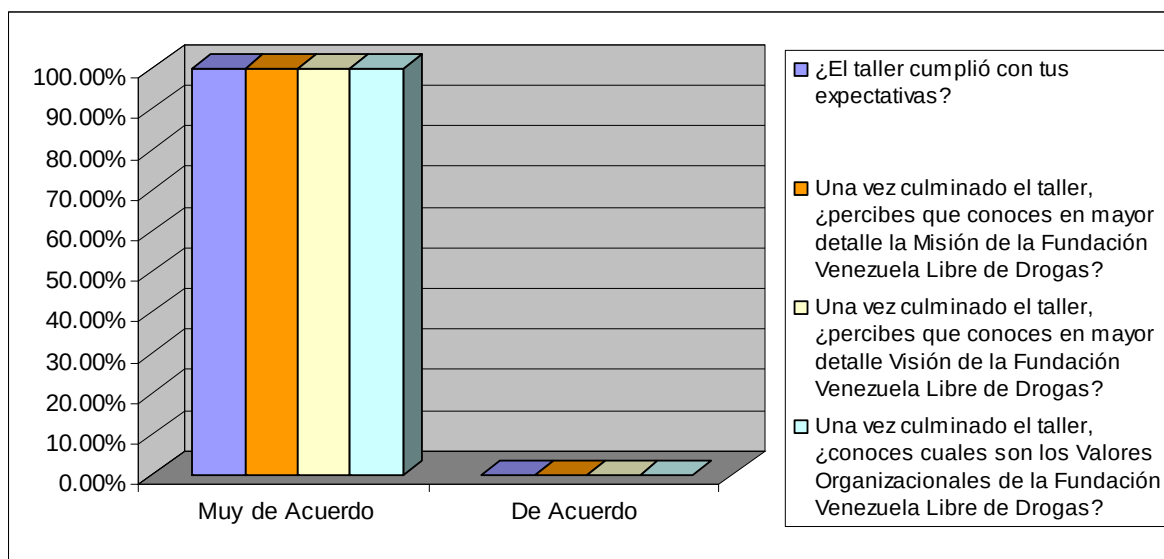


Tabla II. Porcentajes de respuesta a las Preguntas N° 2,3,4, y 5

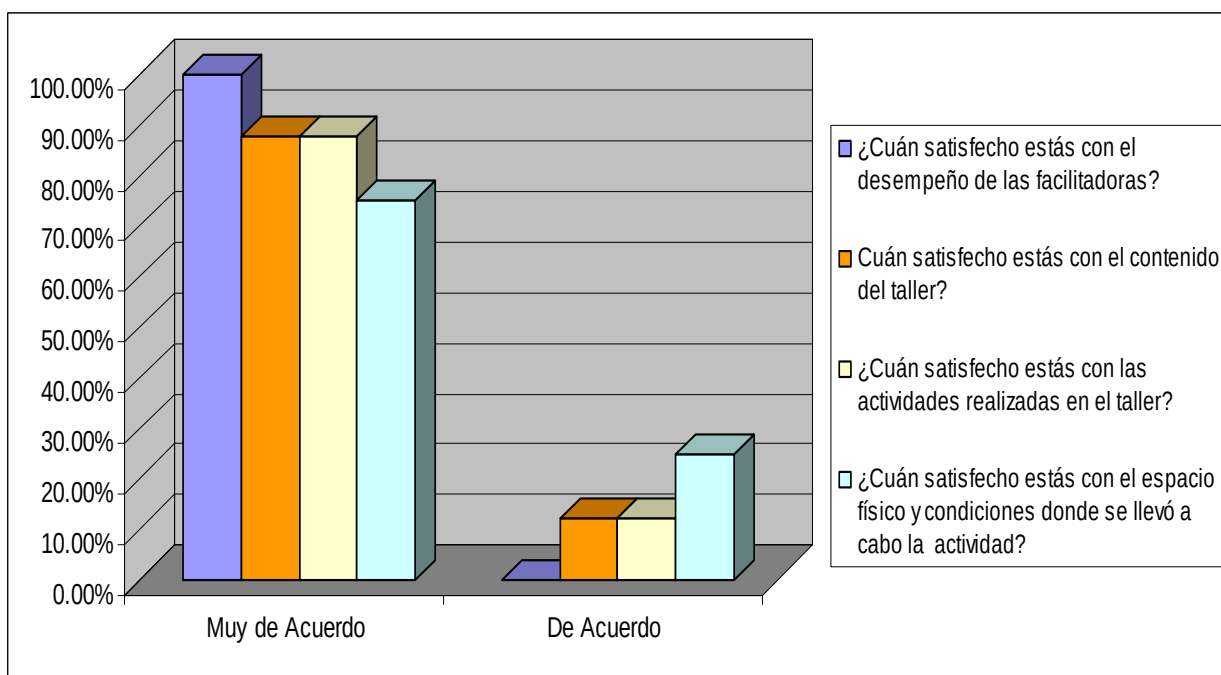
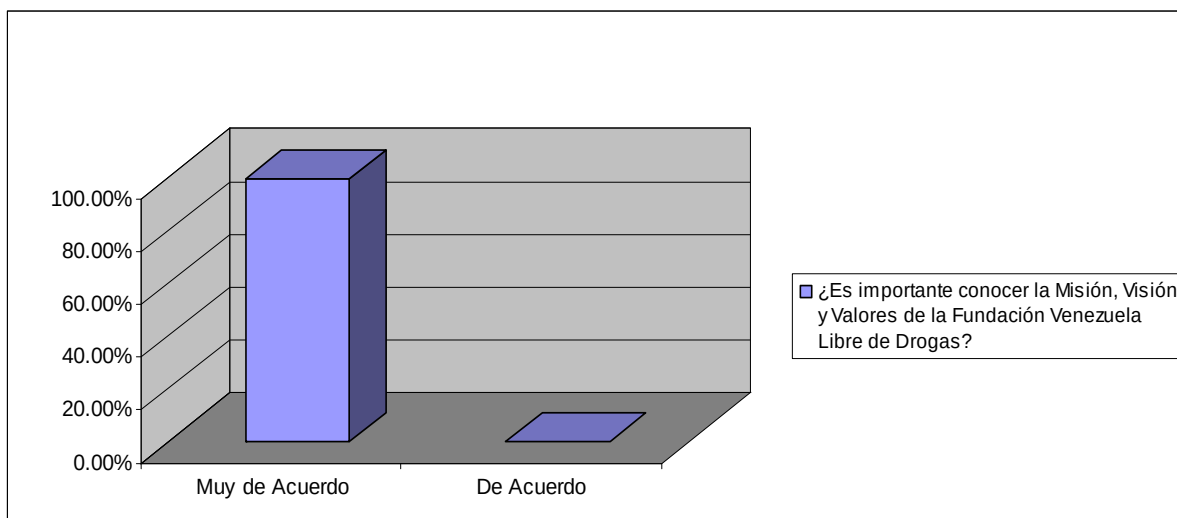


Tabla III. Porcentajes de respuestas a la Pregunta N° 9



Comentarios Generales

Pregunta	Comentarios
¿Es importante conocer la Misión, Visión y Valores de la Fundación? Por que y para que	- La identificación clara de estos 3 puntos podemos manejar con mucha fluidez los temas asignados. - Orienta la labor que cada uno desempeña en el como y hacia donde? Queremos ir como institución. - Para poder estar identificados con la fundación. - Por que si estoy participando activamente en esta fundación necesito estar comprometida con sus objetivos y compartir sus valores. Además si voy a ser multiplicadora más aún debo conocerlos. - Para lograr cumplir con las metas establecidas y desempeñar una labor integral para el desarrollo de la fundación o calidad de trabajo. - Nos da las bases fundamentales y de los objetivos y la dirección que debemos seguir para ver realizado el sueño posible. - Para no desviar el objetivo y la razón de ser de nosotros. ¿Cómo llegar a una meta si no conocer donde queda?
Comentarios/Sugerencias	- Fue un trabajo positivo, alentador y enriquecedor. - Las felicito les deseo éxito en su tesis y todos el trabajo que desarrollen en esta área. - Las felicito muy nutritor el taller. - Excelente dinámica, estrategia y objetividad en el taller. Adecuado manejo de la información y utilización del lenguaje.