



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO DE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN EL  
INSTITUTO DE DISEÑO PERERA**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello  
Por:**

**INGRID J. ARIAS BARROS  
Como requisito parcial para optar al grado de:  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la Asesoría del profesor: Ricardo Petit**

Caracas, Julio 2007

*Un esfuerzo y logro personal...*

# 1 TABLA DE CONTENIDO

<b>1</b>	<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>6</b>
<b>4.1</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>6</b>
4.1.1	Objetivos Específicos	6
<b>5</b>	<b>METODOLOGÍA</b>	<b>7</b>
<b>5.1</b>	<b>Marco Organizacional</b>	<b>7</b>
5.1.1	La organización	7
5.1.2	Estructura organizativa	8
<b>5.2</b>	<b>Marco conceptual</b>	<b>9</b>
5.2.1	Empresa familiar	9
5.2.2	Institutos educativos	9
5.2.3	Modelo de Intervención Institucional	10
5.2.4	Clima laboral	13
5.2.5	Escalas	14
5.2.6	Contrato Psicológico	14
5.2.7	Diagnóstico	15
5.2.8	Entrevista	16
5.2.9	Cuestionarios	17
<b>5.3</b>	<b>Marco metodológico: Investigación acción</b>	<b>17</b>
5.3.1	Fase I: Diagnóstico	18
5.3.1.1	Preparativos	18
5.3.1.1.1	<i>Contactos iniciales</i>	19
5.3.1.1.1.1	<i>Primera reunión</i>	19
5.3.1.1.1.2	<i>Preparación de la reunión inicial con el director</i>	19
5.3.1.1.1.3	<i>Reunión formal</i>	20
5.3.1.1.2	<i>Contrato Psicológico</i>	21
5.3.1.2	Recopilación de datos	22
5.3.2	Fase II: Planificación	25
5.3.2.1	Planeación de la encuesta	25
5.3.2.2	Diseño del cuestionario para profesores	25
5.3.2.2.1	<i>Definición del estudio</i>	26
5.3.2.2.2	<i>Selección y definición de las dimensiones, preguntas y escala de medición</i>	26
5.3.2.2.3	<i>Codificación del cuestionario</i>	31
5.3.2.3	Diseño del cuestionario para alumnos	33
5.3.2.3.1	<i>Definición del estudio</i>	33
5.3.2.3.2	<i>Selección y definición de las preguntas</i>	33
5.3.3	Fase III: Procesos	34
5.3.3.1	Cuestionario clima laboral para profesores	34

5.3.3.1.1	<i>Administración del cuestionario para profesores</i>	34
5.3.3.1.2	<i>Investigación de análisis de los datos</i>	34
5.3.3.1.3	<i>Análisis de datos</i>	34
5.3.3.1.4	<i>Tabulación de datos</i>	36
5.3.3.2	Cuestionario clima para alumnos	44
5.3.3.2.1	<i>Administración del cuestionario</i>	44
5.3.3.2.2	<i>Investigación de análisis de los datos</i>	45
<b>6</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>45</b>
6.1	Resultados encuestas profesores	46
6.2	Resultados encuestas alumnos	47
6.3	Principales hallazgos	49
<b>7</b>	<b>IMPLICACIONES</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>
8.1	Minutas	53
8.2	Cuestionarios	62
8.2.1	Cuestionario n°1 - Entrevista formal	62
8.2.2	Encuesta Clima laboral	63
8.2.3	Cuestionario n°2	66
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>82</b>

## **2 PROBLEMA**

El Instituto de Diseño Gráfico Perera cuenta actualmente con 19 profesores especializados para cada materia que imparte, todos con un muy buen currículum y buena disposición para con los alumnos. Ahora bien, cuando se trata de realizar actividades extracurriculares orientadas al beneficio del instituto, la directiva percibe una falta de motivación, lo que perjudica el desempeño de actividades desarrolladas en el instituto que busca fomentar actividades innovadoras y diferentes a las cotidianas.

Es por ello que el estudio que se detalla, busca definir un conjunto de factores que impulsen a los miembros del instituto (alumnos, profesores, directiva) a querer hacer algo o alcanzar una meta como organización más allá del cumplimiento de objetivos y metas del día a día.

## **3 JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio se origina por la necesidad de poner en práctica y desarrollar los conocimientos adquiridos a lo largo del curso Especialización en Desarrollo Organizacional. El objetivo para tal fin, es buscar alguna empresa u organización que requiera de un servicio de asesoramiento que permita una intervención formal de consultoría con enfoque de procesos y orientado al cliente.

En tal sentido el Instituto de Diseño Perera, nos brindó la oportunidad de realizar un diagnóstico inicial desde el momento en que tuvimos contacto con la Coordinadora encargada del Instituto; quien nos manifestó la existencia de una falta de motivación tanto en los alumnos como en los profesores hacia la institución que está perjudicando el desempeño de las actividades del instituto como un tema álgido e importante.

El Instituto de Diseño Gráfico es una empresa familiar que tiene 23 años de fundado. Desde 1983 se dedica a la enseñanza del diseño gráfico y cursos libres de dibujo. Como ente educativo, parte del hecho de que el proceso educativo es permanente y que se necesita aprender para seguir aprendiendo; actúa con solvencia frente a los requerimientos que impone

todo proceso de cambio y prepara a sus alumnos para que sepan servirse de los adelantos tecnológicos y sepan manejarlos creativamente.

Con base en dichos lineamientos y dado al entorno tan competitivo en el que se desenvuelve la organización, por poseer elementos que tan característicos como:

- el “pensum”, que enfatiza las asignaturas de carácter práctico;
- la cantidad de alumnos por profesor dentro de los salones de clases, que permite una educación más personalizada y de mayor dedicación; y
- la atractiva oferta económica en cuanto al costo del semestre;

se ha decidido realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución con la finalidad de identificar y optimizar las oportunidades de mejoras existentes para mantener su posicionamiento en el mercado actual y lograr optimizar su objetivo principal: formar profesionales de altísima calidad y reconocimiento en el área del diseño gráfico.

Realizando el diagnóstico de la situación actual del Instituto no solo lograremos una satisfacción personal como consultores, sino que quedará la satisfacción de haber logrado un beneficio para el instituto y una carta de presentación para futuras intervenciones.

## **4 OBJETIVO**

### ***4.1 Objetivo General***

Realizar un diagnóstico que permita identificar factores o elementos que puedan influir en el nivel de rendimiento y bienestar laboral del instituto.

#### **4.1.1 Objetivos Específicos**

- Recopilar información que permita identificar actitudes y factores que estén influyendo en el desempeño de alumnos y profesores hacia la institución.
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente del instituto.
- Señalar y priorizar las oportunidades de mejora que serán objeto de intervención.

## **5 METODOLOGÍA**

### ***5.1 Marco Organizacional***

#### **5.1.1 La organización**

El instituto de Diseño Gráfico Perera (IDP) fue fundado en 1983 por el Sr. Manuel Perera y la Sra. Maritza Rancel, ambos egresados del Instituto de Diseño Milano en Italia de las carreras de Diseño Grafico e Industrial respectivamente.

Bajo el nombre de “Estudio Perera”, instauran la primera institución con la finalidad de ofrecer cursos de pintura, dibujo, serigrafía, aerografía y diseño grafico. Tres años más tarde, dada la demanda de los cursos, comienzan en 1986 a impartir la carrera de diseño grafico, con una duración de dos años en principio para luego fortalecerla como carrera técnica a tres años y validada por el Ministerio de educación. Es en este periodo, cuando cambia el nombre la institución tal como se conoce hoy en día. En 1988 la carrera de diseño industrial pasa a formar parte de las opciones de estudio del Instituto de Diseño Perera sin embargo solo dura cinco años, debido a la baja demanda existente por parte de los estudiantes para esta área.

Entre sus objetivos principales se encuentra la formación de profesionales capacitados en el ámbito conceptual y técnico para la toma de decisiones en el campo del diseño, que les permiten un manejo acertado de las variables que intervienen en proyectos de diseño de manera técnica y eficaz, dándoles la capacidad de adaptarse a las exigencias tan variadas que identifican a este medio.

El Instituto de Diseño Gráfico Perera busca:

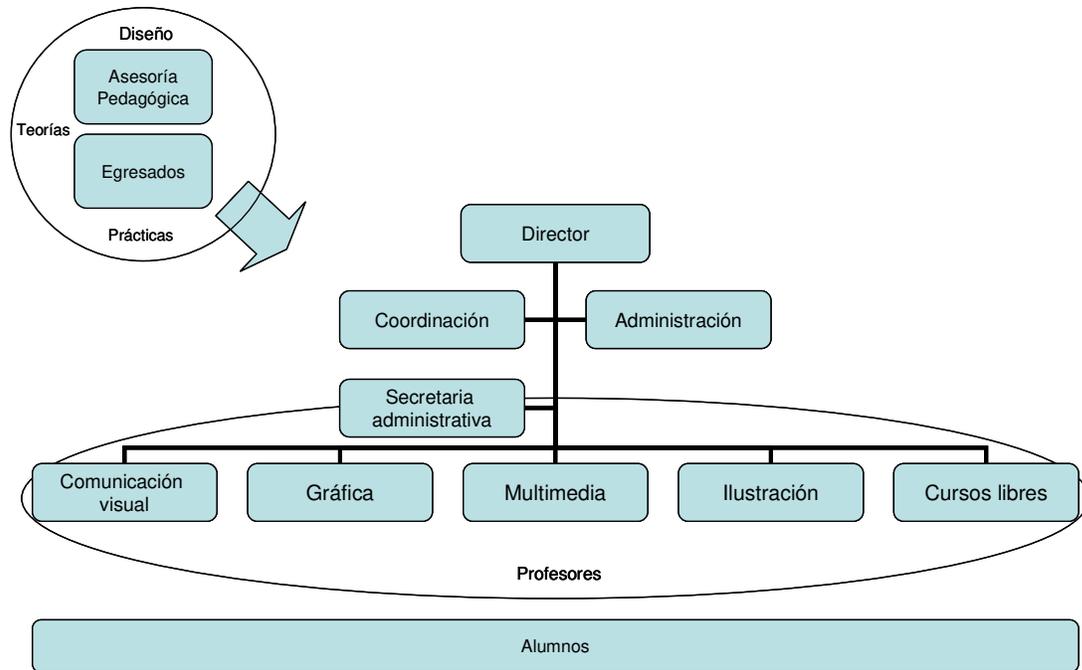
- Entrenar al estudiante en la comprensión del proceso de diseño.
- Estimular la búsqueda de distintas alternativas dentro del proceso de diseño.
- Desarrollar un ambiente, en el proceso enseñanza-aprendizaje, en el cual los valores humanos queden de manifiesto en la interacción entre el personal docente y el alumnado.

Los profesionales egresados serán capaces de actuar en un mercado cambiante, tal y como lo es el del diseño al estar sujeto a rápidas transformaciones culturales, económicas y sociales. El

personal egresado de esta institución es un profesional capacitado en el ámbito conceptual y técnico para la toma de decisiones.

Es importante señalar que para el año 2002, año en que la situación política del país se vio afectada por hechos coyunturales originados por la crisis política del llamado “paro petrolero”, el Instituto de Diseño Gráfico Perera contaba con tres (3) turnos: mañana, tarde y noche. Dada la situación económica del país, el instituto se vio afectado en su entorno interno y externo; ocasionando que los semestres se concentraran en el turno de la mañana, y muchas bajas originadas por la ausencia de los turnos posteriores, turnos que fueron ocupados por cursos de dibujo libre cortos durante los años académicos y vacacionales.

### 5.1.2 Estructura organizativa



## **5.2 Marco conceptual**

### **5.2.1 Empresa familiar**

Empresa en la que un grupo familiar posee una participación significativa en su capital que le va a permitir ejercer el control sobre la misma, y participar con carácter personal, en sus actividades económicas.

Se caracterizan por no tener un techo predeterminado para su expansión. Lo importante para que estas organizaciones puedan crecer y superar los límites de las pequeñas empresas, tiene que ver con distintas cuestiones tales como el desarrollo de una buena estrategia de negocios, la disponibilidad de recursos, la calidad del producto o servicio, las redes de contactos, la administración de la organización, el entorno, etc., y otras específicamente relacionadas con la prevención de los posibles conflictos entre los intereses de la empresa por un lado y de la familia por el otro.

### **5.2.2 Institutos educativos**

Las instituciones educativas nacen con el objeto de ofrecer a familias y a las sociedades una educación de calidad, creativa e innovadora. Los mismos abarcan desde colegios, universidades, escuelas técnicas hasta pequeñas entidades que apuestan por la investigación, mejora permanente y eficiencia de las personas, independientemente de la edad que posean.

Los institutos educativos deben tener bases éticas para su sustento, deben tener una misión, visión y objetivos para el desarrollo de sus procesos de investigación acorde a las necesidades sociales y desarrollar así, servicios educativos tendientes a satisfacerlas, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones.

Los mismos deben estar sujetos a los códigos de ética de sus colegiaturas, a fin de obtener la libertad de promocionarse; deben poseer propuestas pedagógicas curriculares y servicios extraprogramáticos, precios justos acorde al mercado y a la especialidad en la cual sea líder la institución; es importante un marco ético dentro de la formación del personal docente y no

docente, la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, y la gestión de las instalaciones y el equipamiento. Cada uno de estos elementos debe orientarse al servicio y a los procesos de mejoramiento de la calidad educativa.

### 5.2.3 Modelo de Intervención Institucional

El Modelo de intervención Institucional ha sido creado por la Dirección de Proyección a la Comunidad de la UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO (UCAB) (Fig.1) con la finalidad de darle a la educación una importancia como un factor de cohesión y de renovación social llevando a cabo su misión de facilitar y apoyar la conexión entre los requerimientos comunitarios y los talentos, conocimientos y recursos de las diferentes instancias de la UCAB.



Fig.1

Este modelo se encuentra actualmente en diseño y su fin último es lograr consolidar un modelo abierto de educación, que permita a sus diversos integrantes fortalecer la sociedad del conocimiento, el cual ya no está delimitado por espacios físicos, sino que se fortalece en el intercambio de experiencias. Es a través de este modelo educativo en su fase de experimentación y construcción, que la Dirección de Proyección a la Comunidad logra entonces satisfacer en el área educativa a través del voluntariado que la integra sus objetivos propuestos.

Mucho se ha discutido sobre los resultados de institutos educacionales en lo relativo a la falta de vinculación con el aparato productivo y su aporte a la sociedad. Ante esa problemática y

como respuesta a las presiones sociales, se plantea este modelo para contribuir a mejorar el sistema económico y social de aquellas zonas de menos recursos en donde la UCAB tiene la oportunidad de contribuir, apoyar y ayudar. Para ello se identificaron elementos teóricos que fundamentaran y permitieran justificar la creación de este modelo educativo dinámico e innovador. El resultado, el desarrollo del modelo de intervención institucional llamado *Plan de Mejora Institucional (PMI)* el cual desde surge entonces para atender núcleos específicos de la población como respuesta a las demandas sociales de democratización y acceso a la educación como una estrategia de desarrollo humano.

Este modelo se fundamenta en un enfoque sistemático para lograr una organización educativa flexible y dinámica, así como, en los principios de aprender a aprender, que plantean el desarrollo de la capacidad de los individuos para resolver los problemas y el reconocimiento de su experiencia en la vida cotidiana. Al fundamentarse bajo estos dos conceptos, se tienen que generar las condiciones institucionales adecuadas, donde los conceptos de apertura y flexibilidad se reflejen en la estructura curricular, denominado currículum flexible, en donde este presente una diversificación de métodos de enseñanza-aprendizaje, de materiales y medios didácticos, así como de una multiplicidad de métodos e instrumentos de evaluación y acreditación, que permitan al estudiante, valorar el alcance de sus objetivos, como obtener el reconocimiento de los mismos.

El modelo es considerado abierto, ya que permite a las instituciones educativas, multiplicidad de acciones que pueden incluir la creación de redes de colaboración interinstitucional, en donde los problemas de las instituciones por separado y de manera individual pueden resolverse en conjunto bajo ciertas condiciones si se fortalecen los espacios de cooperación para el logro de objetivos comunes; y con ello mejorar la calidad de la educación y por consecuencia su entorno.

El modelo de intervención institucional PMI, se propone en cuatro etapas es definidas e identificadas de la siguiente manera:

- I. **Diagnóstico:** análisis de la evaluación institucional e identificación de áreas críticas y formulación de las líneas de acción.

II. **Planificación:** formulación del plan de mejora institucional.

III. **Procesos:** Gestión de Procesos. Desarrollar el PMI (plan de mejora institucional) a través de las siguientes gestiones las cuales a su vez incluyen aspectos relevantes:

a. Gestión Pedagógica:

- Seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza.
- Seguimiento y apoyo al aprendizaje de los alumnos.
- Interacción profesor-alumno y clima de aula.

b. Gestión Curricular:

- Incorporación a los planes de estudio de las definiciones claves en la planificación estratégica de la institución (misión, visión), así como sus valores y principios.
- Alineación de la oferta curricular a las metas y los resultados que desea lograr la Institución.
- Selección e incorporación permanente de recursos y contenidos que poseen el valor educativo adecuado
- Implementación de sistemas de seguimiento y control, que permitan la adecuación y ajuste de la oferta curricular.
- Identificación e incorporación oportuna de las necesidades educativas de la comunidad (alumnos, familias).
- Análisis de la pertinencia y coherencia de los planes y programas de formación que estén vinculados con el perfil del alumno y las metas institucionales.
- Implementación de sistemas de seguimiento y control, que permitan la adecuación y ajuste de la oferta curricular.
- Identificación e incorporación oportuna de las necesidades educativas de la comunidad (alumnos, familias).
- Análisis de la pertinencia y coherencia de los planes y programas de formación que estén vinculados con el perfil del alumno y las metas institucionales.

- Evaluación permanente del grado de adecuación de las estrategias didácticas y actividades formuladas para lograr grados crecientes de coherencia con los objetivos planteados.
- Reflexión y ajuste de los procedimientos de evaluación de aprendizajes, considerados y su grado de funcionalidad.

c. Gestión de lo Cotidiano:

- La gestión de los recursos financieros.
- La gestión de los procesos administrativos.
- La gestión de los recursos materiales, espacios físicos e infraestructura.
- La gestión del tiempo.
- La gestión del capital humano.
- La gestión del capital social.

d. Gestión de Innovación:

- Sistema de detección de necesidades.
- Formulación de proyectos de mejora e innovación.
- Control y evaluación de la innovación.
- Sistema de incentivos asociados a la innovación.
- Sistemas de comunicación eficaz entre los agentes de la comunidad educativa.

IV. **Evaluación** del plan de mejora institucional.

**5.2.4 Clima laboral**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción, motivación y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la organización, con las herramientas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

A fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 1) Características del *medio ambiente de trabajo*, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los profesores y alumnos que se desempeñan en ese medio.
- 2) *Comportamiento laboral*.
- 3) Variables interventoras entre el *sistema organizacional* y el *comportamiento individual*.
- 4) Estructuras y características organizacionales y de los individuos que la componen.

Los estudios de clima suelen estar vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Por lo tanto, evaluando el clima laboral se mide la forma como es percibida la organización lo cual repercute, sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre el correspondiente comportamiento de sus miembros.

Algunas de las herramientas utilizadas para la medición del clima laboral son las entrevistas y los cuestionarios. Los mismos deben ser diseñados tomando en cuenta diversos argumentos que muchas veces pueden ser considerados previamente al diseño de los mismos según sea el grado o intensidad del conocimiento que quiera tenerse del clima laboral de la organización de que se trate.

### **5.2.5 Escalas**

Una escala se define como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En nuestro caso, este fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

### **5.2.6 Contrato Psicológico**

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca

el trabajo a realizar y la recompensa a recibir. Aunque no exista acuerdo formal o cosa expresada claramente, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización, en el sentido de que una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones, consagrados por las costumbres, serán respetados y observados por las dos partes.

El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un *contrato* es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. En el fondo, cada persona representa sus propios contratos, que rigen tanto las relaciones interpersonales como las relaciones que la persona mantiene consigo misma (relaciones intrapersonal).

### **5.2.7 Diagnóstico**

Consiste en obtener información válida acerca de la organización. Implica recolectar y analizar información sobre la cultura, los procesos, la estructura y otros elementos de la organización.

Su importancia radica en que:

- a. Ayuda a detectar aspectos que pueden ser mejorados, áreas de oportunidad.
- b. Permite determinar que tipo de intervenciones son las más indicadas para aplicar
- c. Sienta las bases para delimitar, esclarecer y dar prioridad a los problemas detectados
- d. Es el primer paso para buscar la efectividad en la organización

El diagnóstico puede referirse a una parte del sistema, las relaciones entre los sistemas, el sistema total o el sistema y su entorno. En algunas ocasiones, puede resultar una intervención completa.

## 5.2.8 Entrevista

Diálogo en el que generalmente se formulan una serie de preguntas a una persona de interés; con el fin de conocer ideas, sentimientos, modos de actuar y de pensar hacia un área en particular. Existen dos tipos:

- a. Estructurada o estandarizada: las preguntas, orden y redacción son fijos y usan cuadros (cuestionarios) que han sido convenientemente preparados para obtener información pertinente al problema de investigación.
- b. No estructurada o no estandarizada: son más flexible y abiertas, lo cual no significa que la misma sea casual, y debe ser igualmente planeada y con el mismo cuidado que a estructurada.

Los siguientes pasos son requisitos para la realización de una entrevista:

### 1. Preparación:

- Investigación: determinar responsabilidades básicas, actividades, etc. de la persona a entrevistar
- Organización: preparar las preguntas que van a plantearse y los documentos necesarios para soportar cualquier duda que pueda presentársele al entrevistado
- Planeación: fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista, así como elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad.

### 2. Conducción:

- Explicación con amplitud y claridad del propósito y alcance del estudio.
- Obtención de respuestas cuantitativas (hechos).

### 3. Documentación

- Archivo de los resultados de la entrevista para referencias y análisis posteriores

- Entrega de una copia al entrevistado, solicitando su conformación, correcciones o adiciones.

### **5.2.9 Cuestionarios**

Técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas respecto a una o más variables a medir, escritas y orales, que debe responder una audiencia determinada para el desarrollo de una investigación. Es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa y puede elaborarse de las siguientes formas:

- Cuestionario restringido o cerrado.* Es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas. Para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas, estas respuestas piden ser contestadas con respuestas dicotómicas: Si o No. Con varias alternativas de respuestas donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas, según sea el caso. En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.
- Cuestionario no restringido o abierto.* Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta; este tipo de preguntas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Este tipo de cuestionarios solicitan una respuesta libre, son redactadas por el propio sujeto y proporcionan respuestas de mayor profundidad.
- Cuestionario mixto:* considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas

Es un instrumento de medición que se basa en la idea de la clasificación aprovechando a la par las propiedades semánticas de las palabras y las características de los números. Las respuestas dadas por los encuestados se “escalán” en una serie de categorías.

### **5.3 Marco metodológico: Investigación acción**

La investigación acción aplicada para la presente propuesta fue realizada siguiendo el proceso de implementación de Desarrollo Organizacional (DO). El esquema que se presenta, fue

diseñado por nosotros como grupo consultor (Fig.2), y alineado al modelo de intervención institucional PMI de la siguiente manera:

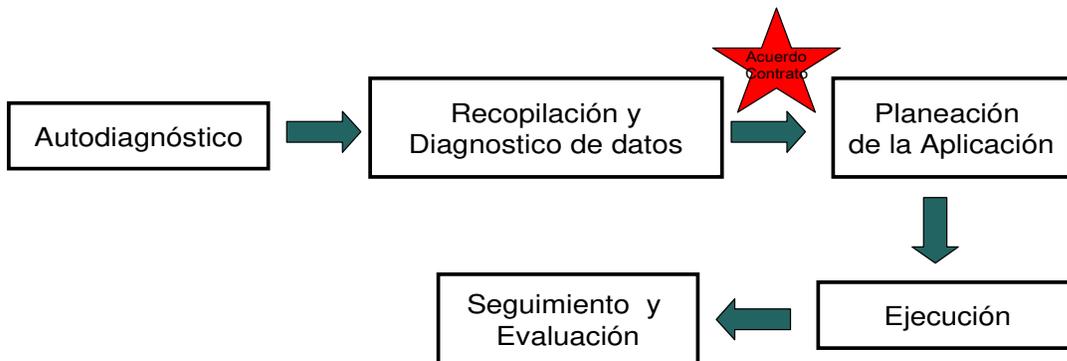
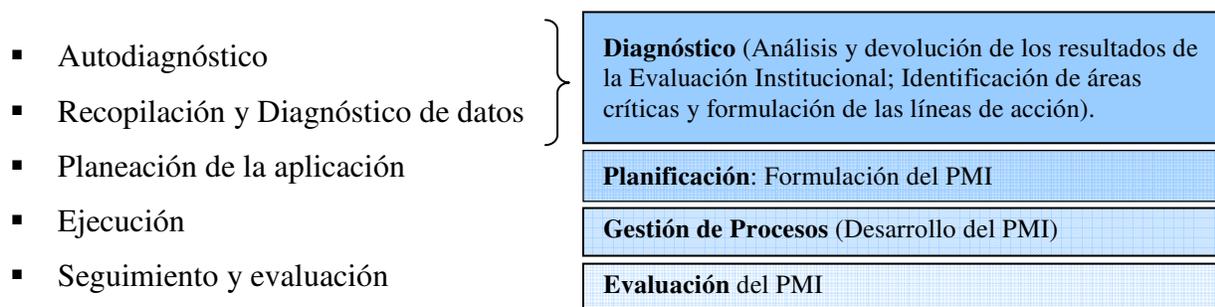


Fig.2

La alineación del proceso de DO al modelo PMI se presenta en el siguiente esquema y se detalla en cada una de las fases aplicadas en la metodología:



### 5.3.1 Fase I: Diagnóstico

El modelo precedente tiene como objetivo ayudar a ordenar y sistematizar toda la información recabada para hacerla más comprensible.

#### 5.3.1.1 Preparativos

Una vez contactado el cliente y con la finalidad de establecer confianza mutua y empatía con el mismo, se da comienzo al cometido del procesos de consultoría estableciendo una serie de reuniones cuyo fin es ya que es acordar las “reglas del juego” y establecer la visión de lo que se quiere conseguir.

### **5.3.1.1.1 Contactos iniciales**

#### **5.3.1.1.1.1 Primera reunión**

La primera reunión realizada el día 18 de Mayo de 2006, con la coordinadora del instituto, fue considerada como una breve oportunidad para conocer al cliente, proporcionarle confianza y causarle una impresión favorable.

La persona contacto fue Carolina Perera, quien tiene el rol de coordinadora y es parte influyente en la persona que ampara las decisiones en el instituto, es decir, no solamente cumple un rol dentro de la institución, sino que también puede autorizar la realización de un estudio preliminar de diagnóstico y velar porque se faciliten los recursos necesarios para realizar la gestión de consultoría en DO.

En este primer contacto pudimos darnos cuenta de una situación actual, muy genérica del instituto tales como sus debilidades, fortalezas y puntos relevantes para nuestro estudio (ver Minuta n°1). Es importante destacar que para cada reunión se levantó una minuta las cuales fueron validadas por el cliente y se incluyen en la *sección 8 Anexos* del presente trabajo de grado.

Después de esta breve descripción de las fortalezas, debilidades y posibles oportunidades de mejora para el Instituto de Diseño Gráfico Perera (IDP) por parte de la coordinadora encargada, discutimos como grupo consultor cómo nuestros conocimientos podrían ayudarlos en ciertas situaciones, le explicamos los casos en que podríamos intervenir, donde no, y los por qué de cada situación. Surgió entonces un acuerdo para seguir discutiendo el asunto en una posterior reunión.

#### **5.3.1.1.1.2 Preparación de la reunión inicial con el director**

La segunda reunión realizada el día 13 de Junio de 2006, exigió para nosotros como grupo consultor una preparación a fondo; ya que por investigaciones realizadas con empresas consultoras y material bibliográfico, conocimos que por experiencia, el cliente espera tratar con alguien que esté familiarizado con los tipos de problemas que se pueden proyectar en su organización. Para ello recolectamos los hechos de orientación esenciales acerca del cliente

tomado de la primera reunión, exploramos su medio de desenvolvimiento a través de investigaciones en revistas y páginas webs de diseño. Tuvimos también la oportunidad de observar al personal administrativo y alumnos en acción, escuchar opiniones y preocupaciones en las distintas visitas realizadas, y conocimos sus principales características, prácticas y actividades, investigando por la página web del instituto (<http://www.instiperera.com>), que aunque no se encuentra actualizada, nos permitió saber los objetivos que persigue para tener así una visión global del IDP.

Lo anteriormente expuesto con dos objetivos; el primero diseñar una entrevista no estructurada, y segundo para dar una impresión favorable al cliente del grupo consultor, a fin de que exista una buena interacción durante el desarrollo de la posible intervención y se sienta confiado con el equipo. La idea era presentarle al cliente cómo se desarrolla una intervención en DO y cómo esta puede ser aplicada en situaciones como las manifestadas por la coordinadora encargada en la primera reunión.

El Director nos hizo saber su percepción con respecto al concepto de DO, situación que fue solventada con una breve explicación para que luego cambiara su percepción y fuera más abierto con el grupo consultor y agendar una nueva reunión (ver Minuta n°2).

#### ***5.3.1.1.1.3 Reunión formal***

Esta reunión fue realizada con la finalidad de presentarle al cliente los objetivos que persigue un estudio en DO, dada su inquietud y desconocimiento en el tema.

La conversación-entrevista fue estructurada de tal manera que nos permitió situarnos en un plano general para pasar a lo particular y ubicarnos finalmente en la situación real, a saber:

- Presentación del concepto “Organización” y “Desarrollo Organizacional” así como los beneficios que un estudio del mismo presenta para la institución.
- Presentación del modelo sobre el cual se realizará el diagnóstico en el instituto.
- Preguntas estructuradas que sirvieron de guía para llevar la entrevista a fin de evaluar las necesidades del cliente e intereses para el beneficio del instituto (ver cuestionario n°1).

Fue realizada el día 20 de Junio de 2006 en las instalaciones del instituto y los resultados se presentan la correspondiente minuta (ver Minuta n°3).

Los resultados de las reuniones anteriormente descritas, suelen arrojar situaciones que se prestan a intervenciones en DO, por lo que como grupo consultor debemos describirle al cliente la forma en la cual se acostumbra a proceder en tales circunstancias. En esta discusión surgen toda clase de matices, personas que deben asistir a talleres, a quienes realizar las entrevistas y pasar encuestas; están los aspectos de cuándo y en dónde se podrían celebrar, si los profesores se pudieran alejar o no de sus aulas durante el periodo deseado, si se debe enterar o no a las personas acerca de los temas de la encuestas antes del taller, el grado de confidencialidad, etc.

Si ambas partes están de acuerdo, esto se convierte en parte del contrato psicológico entre el consultor y el cliente.

#### ***5.3.1.1.2 Contrato Psicológico***

Manifestado el interés del cliente en trabajar con el grupo consultor; se convinieron y examinaron las condiciones con las que podríamos contar con el Instituto de Diseño Gráfico Perera, entre las que destacan:

- Registros e información que se ha de poner a disposición.
- Presentación del grupo consultor a la organización.
- Disponibilidad de estructura, espacio físico, equipos.

Este acuerdo entre las partes pudiera ir cambiando con la planificación establecida para el momento de la intervención ya que las necesidades del Instituto, pudieran cambiar en un momento dado, así como también las expectativas; convirtiendo el contrato psicológico en un contrato dinámico que deba negociarse constantemente. El contrato psicológico es un poderoso determinante de la conducta de las organizaciones, a pesar de que no aparecer escrito en alguna parte.

### 5.3.1.2 Recopilación de datos

Para el inicio de la misión de consultoría, nos aseguramos de que el cliente supiese que espera del grupo consultor. Este es el motivo por el que, durante las reuniones iniciales, incitamos al cliente a que nos dijera lo más que supiese acerca de su organización con respecto a las debilidades que eran necesarias atacar y del trabajo que le gustaría que pudiésemos cubrir con la finalidad de utilizarlo como técnica para identificar oportunidades de mejora en la institución.

No sólo la percepción y descripción del cliente fue la base para la realización de la recopilación de datos y la planificación de la intervención; también tomamos en cuenta al resto de la organización: profesores, soporte administrativo y alumnos. Con estos métodos de reunión los miembros realizaron algunos planteamientos que consideraban importantes para la mejora de los procesos en el instituto.

La información recogida hasta este punto, fue clasificada y enmarcada en los diferentes procesos del Modelo procesal del PMI para la construcción del cuestionario de clima laboral que nos permitirá evaluar actitud, criterios y opiniones, respecto a la credibilidad y motivación dentro del instituto.

Para la recopilación de datos se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

#### a. Características generales del instituto

Tema	Especificaciones
Actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Tipo, sector, objetivos</li><li>▪ Principales, funciones, servicios</li></ul>
Historia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cómo y cuando se estableció</li><li>▪ Estructura de crecimiento</li><li>▪ Acontecimientos (crisis política, avances tecnológicos)</li></ul>
Importancia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Volumen de actividad</li><li>▪ Volumen y estructura de los recursos</li><li>▪ Posición en el sector educativo</li></ul>
Propiedad	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estructura (privada, pública)</li><li>▪ Forma jurídica</li></ul>

Influencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propietarios principales</li> <li>▪ Influencias sociales o políticas</li> </ul>
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dónde está ubicada</li> <li>▪ Distancias, comunicaciones</li> </ul>

#### **b. Factores Ambientales**

Tema	Especificaciones
Aspectos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno económico</li> <li>▪ Tendencias de desarrollo</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mercado de trabajo</li> <li>▪ Educación</li> <li>▪ Servicios de capacitación</li> </ul>
Aspectos socioculturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la sociedad (poder adquisitivo)</li> </ul>
Aspectos políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad</li> </ul>
Aspectos físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno físico inmediato</li> <li>▪ Servicios de transporte</li> </ul>
Capacidades tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avances tecnológicos</li> </ul>

#### **c. Objetivos y estrategias globales**

Tema	Especificaciones
Enfoque y metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Propósitos y objetivos</li> <li>▪ Planes estratégicos y operativos</li> </ul>
Propósitos y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Visión</li> </ul>
Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes y proyectos</li> </ul>

#### **d. Sistemas y prácticas de gestión**

Tema	Especificaciones
Directores o gerentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características profesionales, actitudes con respecto al cambio, motivación</li> </ul>
Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forma de la estructura</li> <li>▪ Divisiones</li> <li>▪ Relaciones entre los mandos</li> <li>▪ Existencia y uso de manuales</li> </ul>
Adopción de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prácticas aplicadas</li> </ul>
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación de funciones</li> </ul>



### **5.3.2 Fase II: Planificación**

En este punto se examinan a fondo las posibles oportunidades de mejora del Instituto de Diseño Perera, donde se realizará la intervención de consultoría, así como los objetivos que el cliente desea alcanzar de manera detallada y los factores que ocasionan el problema e influyen en él. También se detalla la preparación de la información necesaria para decidir como se ha de orientar la intervención con la finalidad de optimizar las oportunidades de mejora detectadas.

El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima laboral dentro del Instituto de Diseño Perera; el mismo se realizará basado en el modelo procesal del PMI y nos permitirá distinguir y definir las características susceptibles a ser medidas en el instituto. Definidas las dimensiones a evaluar, se validarán las mismas con la directiva del instituto, para luego proceder al diseño de los cuestionarios.

Se diseñaron dos tipos de cuestionarios, uno dirigido a los alumnos para evaluar la percepción de los mismos con respecto al clima dentro del instituto y otro para los profesores para evaluar el clima laboral. Se plantearon los siguientes paso para la definición de las dimensiones a evaluar y diseño de los cuestionarios:

#### **5.3.2.1 Planeación de la encuesta**

Se deben definir las variables a medir y el tipo de parámetros a utilizar. La estrategia utilizada por el grupo consultor fue pasar de lo general (modelo de autodiagnóstico presentado) a lo particular (modelo organizacional proporcionado por el cliente), lo que nos ayudó a limitar el estudio preliminar de diagnóstico alineado al Modelo procesal del PMI. Esta estrategia nos sirvió para conseguir mayores resultados al tener en cuenta todos los aspectos que cubre la institución y proceder con la construcción de la encuesta de clima laboral.

#### **5.3.2.2 Diseño del cuestionario para profesores**

El cuestionario utilizado para la recolectar la información requerida para un estudio, debe cubrir todos los aspectos de la situación que se considere puedan estar relacionadas con la

satisfacción e insatisfacción de los integrantes del instituto. Para el presente caso, fueron tomados en cuenta los resultados de las primeras reuniones y de las observaciones realizadas dentro del instituto en cuanto al comportamiento y comentarios de alumnos y profesores, para definir y concretar el estudio a realizar.

Las fases de la metodología aplicada para el diseño de preguntas en el cuestionario de clima laboral fueron las siguientes:

#### ***5.3.2.2.1 Definición del estudio***

Lo primero que precisamos al decidir diseñar un cuestionario, fue establecer la finalidad del mismo, es decir, para qué ha de servir la información que generará el estudio.

La finalidad del diseño del cuestionario de clima laboral para los profesores del Instituto de Diseño Perera (IDP) es obtener un soporte de nuestra percepción como grupo consultor de los problemas existentes dentro de dicha institución detectados en las reuniones y observaciones. En las mismas pudieran surgir nuevas oportunidades de mejora para una futura intervención en DO.

#### ***5.3.2.2.2 Selección y definición de las dimensiones, preguntas y escala de medición***

Las dimensiones (variables) incluidas fueron construidas en primer lugar en base a los resultados producto de las observaciones realizadas dentro del instituto y de las reuniones ejecutadas con la coordinadora encargada y el director.

- Falta de motivación tanto en los alumnos como en los profesores.
- Algunos profesores no se conocen entre ellos.
- Debilidad en la comunicación entre los miembros del instituto.
- Evaluar las relaciones y la comunicación entre Director-Alumno-Profesor.
- Existen diferencias en la planificación realizada por la directiva del instituto y la planificación de los profesores para el trimestre.
- Falta de identidad por parte de los alumnos.
- Poca relación/Roce entre alumnos y profesores
- Proyección/imagen hacia fuera del instituto.

- Algunos profesores no participan en actividades extracurriculares/no planificadas del instituto.
- Alumnos y profesores manifiestan una posición neutra con respecto a los recursos didácticos con los que cuentan, podrían ser mucho mejores.

Luego, se tomaron en cuenta las *diferentes gestiones* del componente *proceso* del modelo de Intervención Institucional PMI. Cada una de estas gestiones incluye procesos que abarca parte de los resultados del anterior análisis, es decir, muchas de las detecciones producto de las observaciones y entrevistas de la fase de diagnóstico se vinculan con cada una de las gestiones establecidas en el modelo.

Las dimensiones definidas y la gestión relacionada a cada una de las mismas fueron presentadas al cliente con la finalidad de obtener su aprobación para la construcción del cuestionario (Minuta n°4). Culminada la sesión de presentación de las dimensiones, y luego de evaluarlas en conjunto y aceptar las propuestas por parte del cliente, se presentan en la Tabla n°1 las dimensiones definidas.

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Gestión asociada</b>
Entorno	Percepción que tienen los profesores sobre la competencia y posicionamiento de la organización con respecto a otros institutos	Incluida como complemento al estudio
Identidad	Percepción que tiene el profesor de ser parte a la instituto sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.	Incluida como complemento al estudio
Recursos	Percepción del profesor de contar con las instalaciones, apoyo didáctico (recursos físicos y tecnológicos) y administrativo para la ejecución de sus labores	Gestión de lo cotidiano
Supervisión	Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato del director y el liderazgo que ejerce.	Gestión pedagógica
Relaciones	Afinidad con otros profesores, director y alumnos; así como la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.	Gestión pedagógica
Proceso enseñanza-aprendizaje	Percepción que tienen los profesores acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados dentro del aula de clases, su alineación y cumplimiento con los objetivos del instituto.	Gestión curricular
Académico	Percepción que tienen los empleados en cuanto al contenido de pensum, materias y actividades para la formación académica	Gestión curricular

Comunicación	Percepción del empleado en cuanto a la efectividad de los canales de comunicación existentes en la organización.	Gestión de innovación
--------------	--	-----------------------

Tabla n°1

Establecidas las dimensiones que intervendrán en nuestro estudio, el siguiente paso fue establecer el tipo de preguntas y definir para cada una de ellas los valores y escalas de medida.

Se plantearon 56 preguntas de tipo cerradas, de manera que el encuestado pudiera responder a un planteamiento de situaciones posibles mediante una escala de opciones que se le presentaron. La ventaja con este tipo de preguntas es que nos permitió alcanzar uniformidad en las acciones que tomamos luego para la elaboración de la propuesta y por otra parte, nos dio mayor seguridad al obligar al encuestado a responder de una manera que se adaptara a las categorías de respuestas previamente fijadas.

Para la redacción de las preguntas tomamos aspectos como:

- Metas a las que queremos llegar con el estudio.
- Nivel de la información que alumnos y profesores poseen sobre el tema.
- Actitud en que alumnos y profesores están motivados a comunicar sobre el tema.

En cuanto a la escala de medida para las respuestas, utilizamos la Escala tipo Likert. Este tipo de escala fue escogida ya que el resultado de nuestro análisis debe constituir un criterio válido, fiable y preciso para medir los fenómenos observados. Para nuestro caso, estos fenómenos se transformarán en actitudes cuya intensidad queremos medir.

La actitud es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser inferidas de las expresiones verbales; o de la conducta observada. Esta medición indirecta se realiza por medio de esta escala en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o

juicios que ya hemos construido, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes que queremos determinar.

Como escala ordinal, la escala tipo Likert no mide cuánto es más favorable o desfavorable una actitud y proporciona una buena base para una primera ordenación de los individuos en la dimensión (variable) que se mide. La Tabla n°2 muestra las preguntas asociadas a cada dimensión así como la escala utilizada para la medición de las mismas.

Escala tipo Likert	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>DIMENSION</b>				
Preguntas				
<b>ENTORNO: Percepción que tienen los profesores sobre la competencia y posicionamiento de la organización con respecto a otros institutos</b>				
El pensum del instituto es el más apropiado dentro del mercado para la carrera de diseño				
El instituto posee una estructura organizacional eficiente con respecto a otras instituciones similares				
Cambiaría las horas de clase que imparto en este instituto si se me ofrecieran las mismas condiciones en otro instituto				
Me desempeño en una institución líder en la educación de diseño				
El instituto se diferencia de sus competidores por generar algún valor agregado a la carrera				
<b>IDENTIDAD: Percepción que tiene el profesor de ser parte a la instituto sintiéndose orgulloso, comprometido y dispuesto a realizar su mejor esfuerzo.</b>				
Estoy orgulloso de ser parte de este instituto.				
Estoy comprometido e interesado por el futuro del instituto.				
Comento con personas externas al instituto sobre las cosas buenas de trabajar aquí.				
Encuentro que mis valores y los que imparto dentro del instituto son similares.				
Me siento a gusto con la imagen de la institución				
Participo en actividades extracurriculares del instituto				

RECURSOS: percepción del profesor de contar con las instalaciones, apoyo didáctico (recursos físicos y tecnológicos) y administrativo para la ejecución de sus labores				
El instituto se adapta a los cambios tecnológicos del entorno.				
En el instituto cuento con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de mi labor.				
El instituto me ofrece los medios didácticos necesarios para la ejecución de mi labor				
Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para el buen funcionamiento del instituto				
Considero que el instituto cuenta con la infraestructura adecuada.				
Los salones de clase se adecuan a las mis necesidades como profesor				
SUPERVISION: Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato del director y el liderazgo que ejerce.				
Los inquietudes que surgen en el instituto son evaluados por el director.				
La colaboración prestada por el director es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.				
El director ejerce el tipo de liderazgo necesario para dirigir al instituto				
Las ideas generadas por el profesorado son respetadas por el director.				
El director hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.				
La relación que establezco con el director me genera accesibilidad y confianza.				
El director da respuesta ante las necesidades planteadas por mi				
Considero que soy evaluado oportuna y apropiadamente por el director				
RELACIONES: Afinidad con otros profesores, director y alumnos; así como la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo.				
Mis opiniones son respetadas por mis compañeros de trabajo.				
Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar los objetivos del instituto.				
Soy respetado por los alumnos				
La relación que establezco con los alumnos les genera accesibilidad y confianza.				
Los alumnos se sienten en la libertad de acudir a mi cuando existe alguna inquietud o necesidad				
Los alumnos acuden a mi para plantearme problemas o necesidades				
Siento el apoyo de mis compañeros ante una necesidad				
Los alumnos evalúan mi desempeño como profesor				
Estoy dispuesto a atender consultas y contestar preguntas a los alumnos dentro y				

PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE: Percepción que tienen los profesores acerca de la claridad y alcance de los objetivos planteados dentro del aula de clases, su alineación y cumplimiento con los objetivos del instituto.				
Tengo claro los objetivos generales del instituto				
Conozco el objetivo de la materia que imparto				
El objetivo de la materia que dicto está alineado a los de la institución				
Los alumnos comprenden el objetivo de la materia que imparto				
Mi desempeño contribuye al logro del objetivo de cada materia que imparto.				
Contribuyo en el cumplimiento de los objetivos generales del instituto.				
Las actividades de aprendizaje que desarrollo a lo largo del semestre cumplen los objetivos del instituto				
Soy claro en la exposición de los objetivos de mi materia				
ACADEMICO: Percepción que tienen los empleados en cuanto al contenido de pensum, materias y actividades para la formación académica				
El instituto adapta el pensum a las necesidades del mercado				
Cumplo el horario establecido para dictar mi cátedra				
El horario establecido por el instituto se adapta a mi requerimiento				
Presento oportunamente la planificación académica				
La planificación académica que presento semestralmente está alineada con la del instituto				
Estoy dispuesto a adaptar mi planificación académica a actividades extracurriculares del instituto				
Tengo la capacidad docente para despertar el interés de mis alumnos en la materia				
Se efectúan reuniones con el director para discutir la planificación semestral				
COMUNICACIÓN: Percepción del empleado en cuanto a la efectividad de los canales de comunicación existentes en la organización.				
Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.				
Existe una comunicación efectiva con los alumnos				
Existe una comunicación efectiva con el director				
Me considero informado sobre la situación, proyectos y resultados del instituto				
Considero que el director de nuestra organización se reúne oportuna y constantemente con nosotros				
Siento que la información fluye oportuna y directamente				

Tabla n°2

### 5.3.2.2.3 Codificación del cuestionario

Definido y validado el cuestionario, el siguiente paso fue codificar cada una de las preguntas, las mismas fueron codificadas asignándole un número a cada pregunta en el mismo orden que se presenta en la Tabla n°2 a saber:

- Pregunta n°1: El pensum del instituto es el más apropiado dentro del mercado para la carrera de diseño → 1
- Pregunta n°2: El instituto posee una estructura organizacional eficiente con respecto a otras instituciones similares → 2 y así sucesivamente hasta llegar a la número 56.

Codificadas las preguntas, vaciamos de manera aleatoria las preguntas en una nueva hoja Excel, de manera que las preguntas de la encuesta final no estuviesen en el mismo orden, ni relacionadas unas con otras. Este nuevo orden de las preguntas se volvió a codificar para luego asociar en una nueva tabla ambos números de manera de que cada dimensión fuera estudiada correctamente, mecanismo este que nos permitió construir la base de datos con los resultados obtenidos.

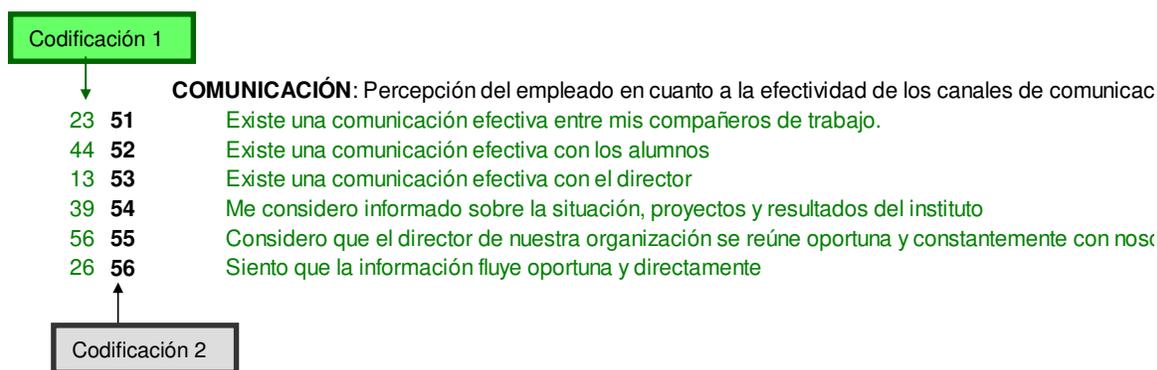


Imagen n°1

La Imagen n°2 muestra un extracto de la encuesta aplicada con la nueva numeración indicada.

				Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estoy comprometido e interesado por el futuro del instituto.						
2	Los salones de clase se adecuan a las mis necesidades como profesor						
3	Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar los objetivos del instituto.						
4	El objetivo de la materia que dicto está alineado a los de la institución						
5	La planificación académica que presento semestralmente está alineada con la del instituto						
6	Comento con personas externas al instituto sobre las cosas buenas de trabajar aquí.						
7	La relación que establezco con el director me genera accesibilidad y confianza.						
8	Me siento a gusto con la imagen de la institución						
9	En el instituto cuento con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de mi labor.						
10	Cambiaría las horas de clase que imparto en este instituto si se me ofrecieran las mismas condiciones en otro						
11	Los alumnos evalúan mi desempeño como profesor						

Imagen n°2

### **5.3.2.3 Diseño del cuestionario para alumnos**

Para los alumnos se diseñó un cuestionario basado en preguntas abiertas y que le daban a los encuestados una manera más libre y sin limitaciones para responder con sus propias palabras. También se contempló una parte con preguntas cerradas, sin embargo, el tipo de respuestas a las preguntas abiertas, nos permitirá mayor flexibilidad y posibilidades para sugerir relaciones e hipótesis con respecto a posibles problemas dentro de la institución.

Las fases contempladas para el diseño de preguntas del cuestionario para los alumnos fueron:

#### ***5.3.2.3.1 Definición del estudio***

Dado que ya teníamos claro la información que deseábamos obtener, preparamos una serie de preguntas sencillas y precisas para evitar el aburrimiento en los alumnos de llenar una encuesta o contestar preguntas a la cuales tal vez no le presten importancia.

#### ***5.3.2.3.2 Selección y definición de las preguntas***

Las preguntas se diseñaron tomando en cuenta las variables definidas en la encuesta de clima laboral, complementadas igualmente, con las observaciones resultado de las visitas al instituto.

Se tomó muy en cuenta el promedio de edad de los alumnos, sus competencias de dibujo y la conducta que los mismos pudiesen tener frente a una situación de llenado de cuestionarios, por lo que nos enfocamos a presentar preguntas que fuesen solo de su interés y con las cuales se sintieran identificados. Es por ello que conjuntamente con el director, decidimos evaluar las dimensiones: entorno, supervisión, recursos y relaciones; conceptos estos, definidos y alineados a la gestión de procesos del modelo PMI (ver Tabla n°1).

Se diseñaron 6 tipos de preguntas estructuradas de la siguiente manera (Cuestionario n°2):

- 4 preguntas abiertas bien definidas, para evitar ambigüedades.
- 1 mini-encuesta con preguntas cerradas dicotómicas para buscar objetividad y precisión.

- 1 sección de dibujo, dadas las competencias de dibujo por tratarse de un instituto de diseño gráfico.

### **5.3.3 Fase III: Procesos**

Esta fase fue denominada “Procesos” ya que en ella se encuentran inmersas las diferentes gestiones del modelo del PMI de la UCAB, gestiones estas serán la base del análisis de los resultados producto de la aplicación de los cuestionarios y posterior presentación de los hallazgos y en donde de una u otra manera se comienza a pensar en la ejecución de una intervención en DO con la preparación de la propuesta.

#### **5.3.3.1 Cuestionario clima laboral para profesores**

##### ***5.3.3.1.1 Administración del cuestionario para profesores***

Las condiciones en las que se administra el cuestionario de clima laboral son de gran importancia para el éxito de la misma y para el estado de ánimo de los participantes. Es por ello que se le pidió al Directo del IDP conversar previamente con los profesores y orientarlos a entender el propósito de la encuesta. Una vez que los profesores estaban conformes y dispuestos a llenar el cuestionario, nos apoyamos con la asistente administrativa del Director para la distribución de las encuestas, también dejamos un buzón, para que las mismas fuesen depositadas y preservar así el anonimato de los profesores. Una semana después buscamos el buzón para su vaciado y análisis de las encuestas.

##### ***5.3.3.1.2 Investigación de análisis de los datos***

Una vez concluida la etapa de recolección de datos se inicia con una la fase de investigación de análisis de datos. En esta etapa se determina como analizar los datos y las herramientas de análisis estadístico utilizadas para éste propósito.

##### ***5.3.3.1.3 Análisis de datos***

Para la definición de los resultados obtenidos se consideraron los siguientes aspectos:

- a. Medición de la escala:* a cada item de la escala se le asignó un valor

Item	valor
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
En desacuerdo	3
Totalmente en desacuerdo	4
No contestó	5

Tabla n°3

b. *Vaciado de la información*: en una matriz que indica en las filas el número de la pregunta acorde a la Codificación 2 y en las columnas la cantidad de aplicaciones.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
N° APLICACIONES										
1	1	2	1	1	1	1	2	2	3	3
2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	0
3	2	3	3	2	3	2	2	4	2	3
4	1	2	1	2	1	2	2	2	3	4
5	2	3	2	4	2	2	2	2	3	3
6	1	3	2	2	2	3	2	3	4	4
7	0	2	2	1	1	2	1	1	1	3
8	2	3	2	1	1	1	1	2	3	3
9	2	2	2	1	1	1	1	2	2	3
10	1	2	1	1	1	1	1	3	2	3
11	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3
12	1	3	2	1	2	3	2	3	3	4
13	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4

Imagen n°3

c. *Definición de conceptos estadísticos*: para obtener una visión de los resultados obtenidos en la encuesta.

c.1 *Promedio*: es la cantidad que se obtiene al sumar el conjunto de datos que intervienen en la muestra entre el total de datos.

c.2 *Desviación estándar*: es la medida más común de dispersión, mide qué tan dispersos están los valores en una colección de datos.

c.3 *Moda*: es el valor que más se repite dentro de la muestra estudiada.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promedio	1.29	2.29	1.79	1.57	1.62	1.85	1.62	2.38	2.46	3.08
DesvStd	0.65	0.52	0.64	0.85	0.65	0.69	0.51	0.77	0.88	1.04
Moda	1	2	2	1	1	2	2	2	3	3

Imagen n°4

- d. *Agrupación de preguntas en dimensiones*: para la interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan así como para establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación. Esto sustenta el grado de validez y confiabilidad de la investigación.

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa se procede entonces a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas.

Los datos fueron organizados en primer lugar por el número de respuestas obtenidas para cada pregunta, las cuales fueron tabuladas y luego agrupadas por cada una de las dimensiones en forma de porcentaje para la realización del reporte final.

#### **5.3.3.1.4 Tabulación de datos**

Las tablas diseñadas para el análisis de datos por cada dimensión nos permitieron evaluar e identificar de una manera más sencilla los posibles temas sujetos a intervención en DO.

Las imágenes que se muestran a continuación presentan cómo se tabularon y graficaron los resultados obtenidos para cada dimensión:

ENTORNO		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
10	Cambiaría las horas de clase que imparto en este instituto si se me ofrecieran las mismas condiciones en otro instituto	7.69%	0.00%	0.00%	61.54%	30.77%
18	El pensum del instituto es el más apropiado dentro del mercado para la carrera de diseño	0.00%	23.08%	46.15%	23.08%	7.69%
37	Me desempeño en una institución líder en la educación de diseño	0.00%	15.38%	69.23%	15.38%	0.00%
45	El instituto posee una estructura organizacional eficiente con respecto a otras instituciones similares	0.00%	7.69%	69.23%	23.08%	0.00%
51	El instituto se diferencia de sus competidores por generar algún valor agregado a la carrera	0.00%	30.77%	30.77%	38.46%	0.00%
Total indicador		1.54%	15.38%	43.08%	32.31%	7.69%
Total encuestas		13				

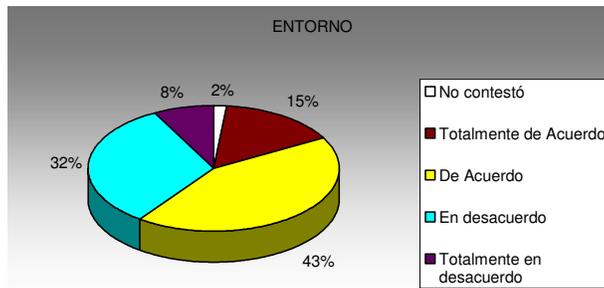
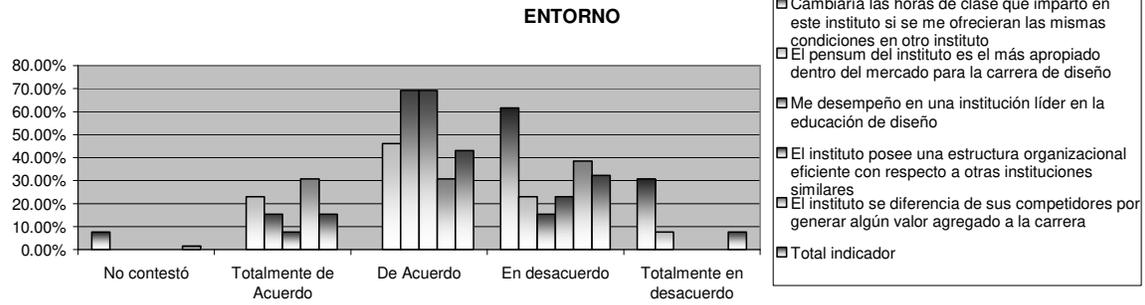


Imagen n°5

IDENTIDAD		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estoy comprometido e interesado por el futuro del instituto.	7.69%	46.15%	46.15%	0.00%	0.00%
6	Comento con personas externas al instituto sobre las cosas buenas de trabajar aquí.	0.00%	30.77%	53.85%	15.38%	0.00%
8	Me siento a gusto con la imagen de la institución	0.00%	7.69%	53.85%	30.77%	7.69%
19	Participo en actividades extracurriculares del instituto	0.00%	23.08%	61.54%	15.38%	0.00%
22	Encuentro que mis valores y los que imparto dentro del instituto son similares.	0.00%	46.15%	30.77%	15.38%	7.69%
28	Estoy orgulloso de ser parte de este instituto.	0.00%	53.85%	46.15%	0.00%	0.00%
Total indicador		1.28%	34.62%	48.72%	12.82%	2.56%
Total encuestas		13				

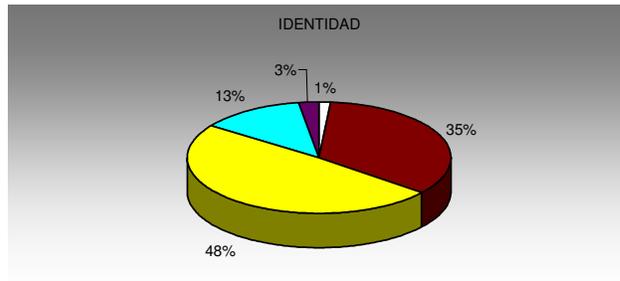
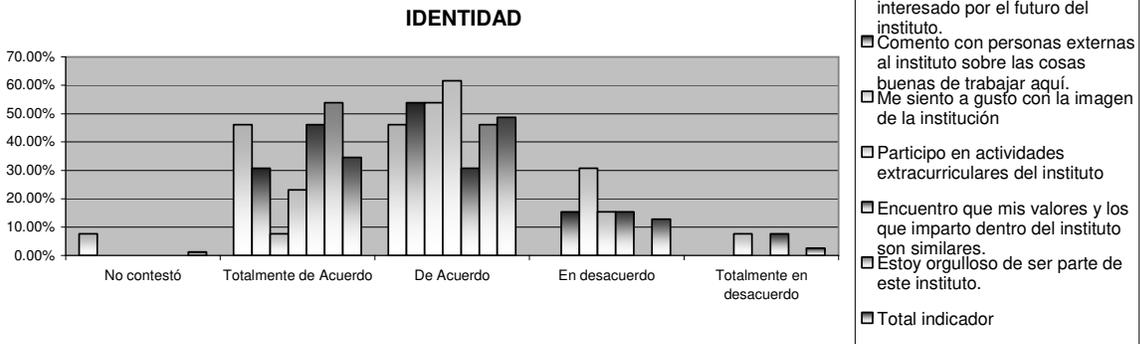
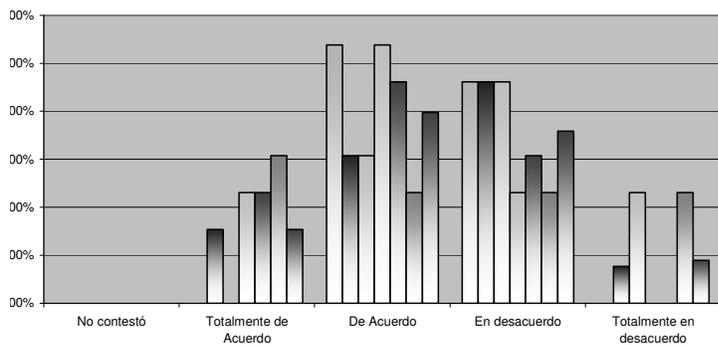


Imagen n°6

RECURSOS	No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los salones de clase se adecuan a las mis necesidades como profesor	0.00%	0.00%	53.85%	46.15%	0.00%
En el instituto cuento con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de mi labor.	0.00%	15.38%	30.77%	46.15%	7.69%
Considero que el instituto cuenta con la infraestructura adecuada.	0.00%	0.00%	30.77%	46.15%	23.08%
El instituto me ofrece los medios didácticos necesarios para la ejecución de mi labor	0.00%	23.08%	53.85%	23.08%	0.00%
El instituto se adapta a los cambios tecnológicos del entorno.	0.00%	23.08%	46.15%	30.77%	0.00%
Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para el buen funcionamiento del instituto	0.00%	30.77%	23.08%	23.08%	23.08%
<b>Total indicador</b>	<b>0.00%</b>	<b>15.38%</b>	<b>39.74%</b>	<b>35.90%</b>	<b>8.97%</b>
Total encuestas	13				

### RECURSOS



- Los salones de clase se adecuan a las mis necesidades como profesor
- En el instituto cuento con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de mi labor.
- Considero que el instituto cuenta con la infraestructura adecuada.
- El instituto me ofrece los medios didácticos necesarios para la ejecución de mi labor
- El instituto se adapta a los cambios tecnológicos del entorno.
- Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para el buen funcionamiento del instituto
- Total indicador

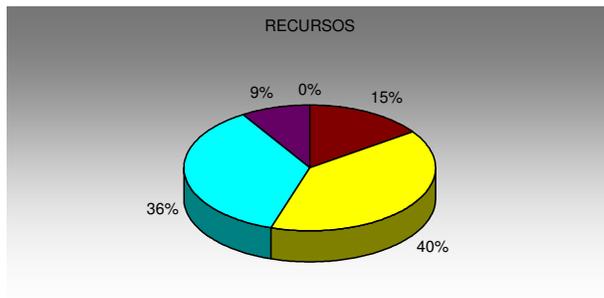
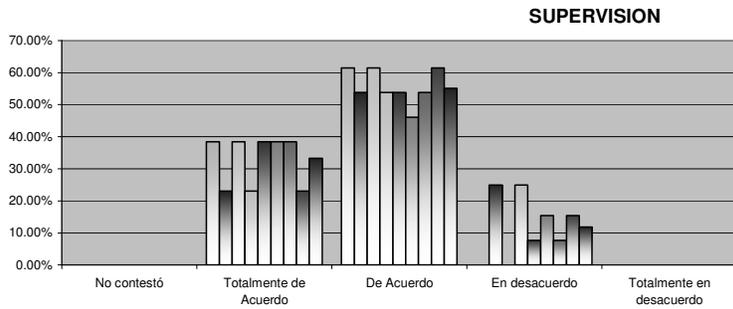
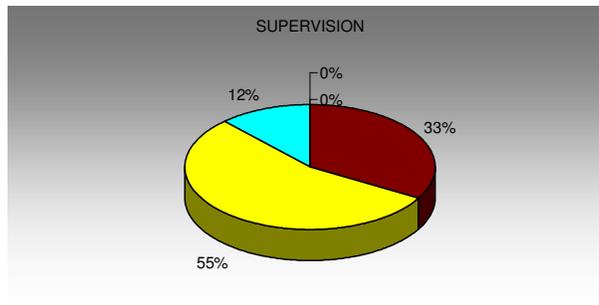


Imagen n°7

SUPERVISION		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
7	La relación que establezco con el director me genera accesibilidad y confianza.	0.00%	38.46%	61.54%	0.00%	0.00%
14	Los inquietudes que surgen en el instituto son evaluados por el director.	0.00%	23.08%	53.85%	25.00%	0.00%
15	La colaboración prestada por el director es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.	0.00%	38.46%	61.54%	0.00%	0.00%
16	El director ejerce el tipo de liderazgo necesario para dirigir al instituto	0.00%	23.08%	53.85%	25.00%	0.00%
17	Las ideas generadas por el profesorado son respetadas por el director.	0.00%	38.46%	53.85%	7.69%	0.00%
38	El director da respuesta ante las necesidades planteadas por mi	0.00%	38.46%	46.15%	15.38%	0.00%
50	El director hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.	0.00%	38.46%	53.85%	7.69%	0.00%
54	Cosidero que soy evaluado oportuna y apropiadamente por el director	0.00%	23.08%	61.54%	15.38%	0.00%
Total indicador		0.00%	33.33%	55.13%	11.86%	0.00%
Total encuestas		13				



- La relación que establezco con el director me genera accesibilidad y confianza.
- Los inquietudes que surgen en el instituto son evaluados por el director.
- La colaboración prestada por el director es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.
- El director ejerce el tipo de liderazgo necesario para dirigir al instituto
- Las ideas generadas por el profesorado son respetadas por el director.
- El director da respuesta ante las necesidades planteadas por mi
- El director hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Cosidero que soy evaluado oportuna y apropiadamente por el director
- Total indicador



RELACIONES		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3	Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar los objetivos del instituto.	0.00%	23.08%	61.54%	15.38%	0.00%
11	Los alumnos evalúan mi desempeño como profesor	0.00%	23.08%	76.92%	0.00%	0.00%
20	Los alumnos acuden a mí para plantearme problemas o necesidades	0.00%	61.54%	38.46%	0.00%	0.00%
24	Mis opiniones son respetadas por mis compañeros de trabajo.	0.00%	30.77%	69.23%	0.00%	0.00%
31	Soy respetado por los alumnos	0.00%	46.15%	53.85%	0.00%	0.00%
33	Los alumnos se sienten en la libertad de acudir a mí cuando existe alguna inquietud o necesidad	0.00%	46.15%	46.15%	7.69%	0.00%
34	Estoy dispuesto a atender consultas y contestar preguntas a los alumnos dentro y fuera del aula de clases	0.00%	69.23%	30.77%	0.00%	0.00%
35	La relación que establezco con los alumnos les genera accesibilidad y confianza.	0.00%	53.85%	46.15%	0.00%	0.00%
47	Siento el apoyo de mis compañeros ante una necesidad	0.00%	30.77%	38.46%	30.77%	0.00%
<b>Total indicador</b>		<b>0.00%</b>	<b>46.15%</b>	<b>47.44%</b>	<b>6.41%</b>	<b>0.00%</b>
Total encuestas		13				

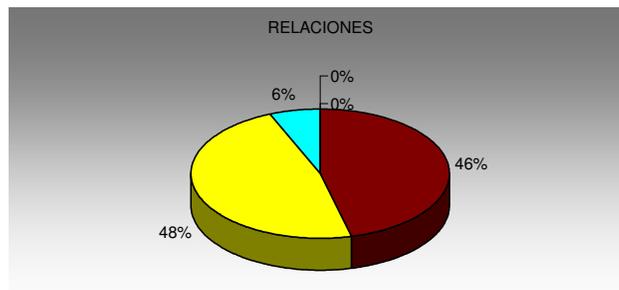
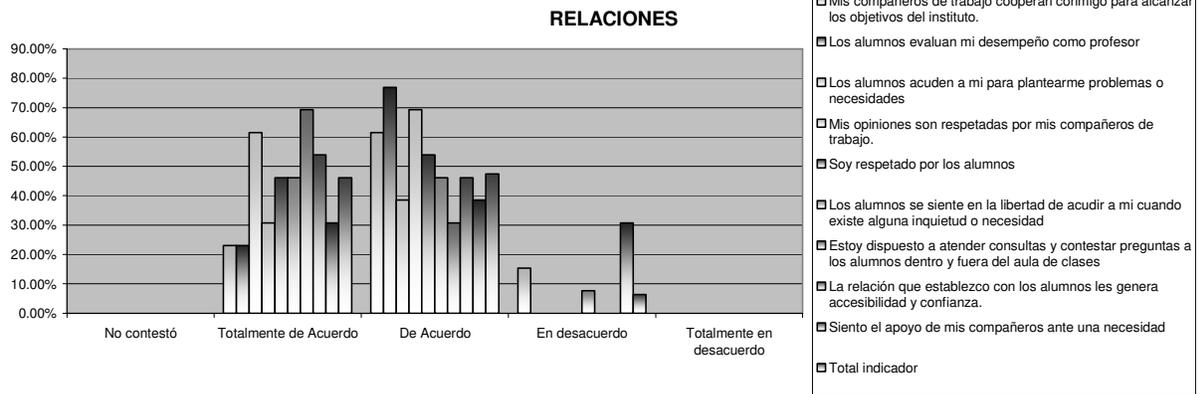
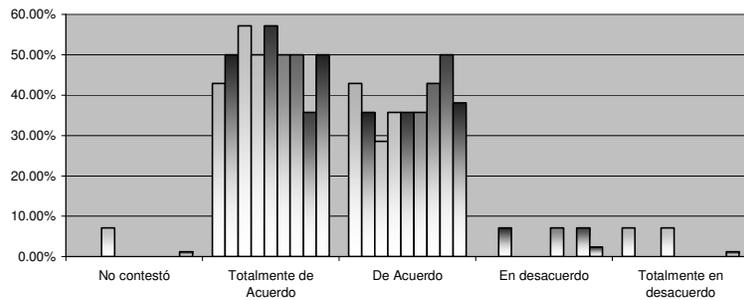


Imagen n°8

ENSEÑANZA-APRENDIZAJE		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4	El objetivo de la materia que dicto está alineado a los de la institución	0.00%	42.86%	42.86%	0.00%	7.14%
21	Las actividades de aprendizaje que desarrollo a lo largo del semestre cumplen los objetivos del instituto	0.00%	50.00%	35.71%	7.14%	0.00%
27	Conozco el objetivo de la materia que imparto	7.14%	57.14%	28.57%	0.00%	0.00%
40	Los alumnos comprenden el objetivo de la materia que imparto	0.00%	50.00%	35.71%	0.00%	7.14%
41	Contribuyo en el cumplimiento de los objetivos generales del instituto.	0.00%	57.14%	35.71%	0.00%	0.00%
46	Soy claro en la exposición de los objetivos de mi materia	0.00%	50.00%	35.71%	7.14%	0.00%
48	Mi desempeño contribuye al logro del objetivo de cada materia que imparto.	0.00%	50.00%	42.86%	0.00%	0.00%
52	Tengo claro los objetivos generales del instituto	0.00%	35.71%	50.00%	7.14%	0.00%
Total indicador		1.19%	50.00%	38.10%	2.38%	1.19%
Total encuestas		14				

### ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



- El objetivo de la materia que dicto está alineado a los de la institución
- Las actividades de aprendizaje que desarrollo a lo largo del semestre cumplen los objetivos del instituto
- Conozco el objetivo de la materia que imparto
- Los alumnos comprenden el objetivo de la materia que imparto
- Contribuyo en el cumplimiento de los objetivos generales del instituto.
- Soy claro en la exposición de los objetivos de mi materia
- Mi desempeño contribuye al logro del objetivo de cada materia que imparto.
- Tengo claro los objetivos generales del instituto
- Total indicador Total encuestas

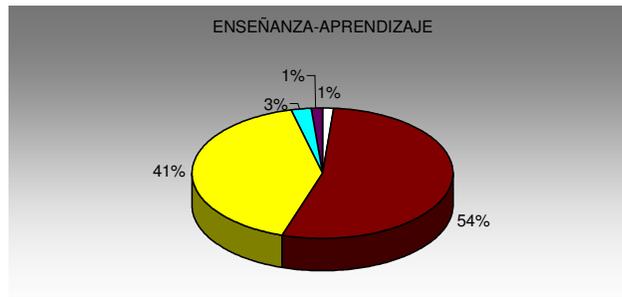


Imagen n°9

ACADEMICO		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	La planificación académica que presento semestralmente está alineada con la del instituto	0.00%	42.86%	42.86%	7.14%	0.00%
12	El instituto adapta el pensum a las necesidades del mercado	7.14%	21.43%	42.86%	14.29%	7.14%
25	Tengo la capacidad docente para despertar el interés de mis alumnos en la materia	0.00%	50.00%	42.86%	0.00%	0.00%
30	Presento oportunamente la planificación académica	7.14%	0.00%	78.57%	7.14%	0.00%
36	Cumplo el horario establecido para dictar mi cátedra	0.00%	35.71%	57.14%	0.00%	0.00%
42	Estoy dispuesto a adaptar mi planificación académica a actividades extracurriculares del instituto	0.00%	42.86%	35.71%	14.29%	0.00%
43	Se efectúan reuniones con el director para discutir la planificación semestral	0.00%	42.86%	28.57%	21.43%	0.00%
55	El horario establecido por el instituto se adapta a mi requerimiento	0.00%	35.71%	42.86%	14.29%	0.00%
Total indicador		1.19%	34.52%	47.62%	9.52%	0.00%
Total encuestas		14				

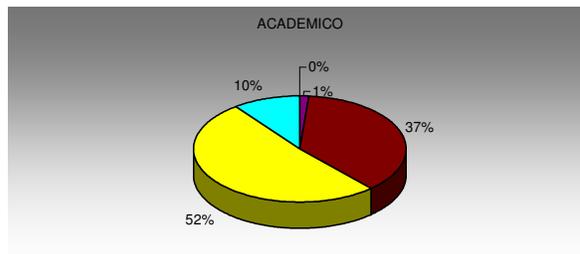
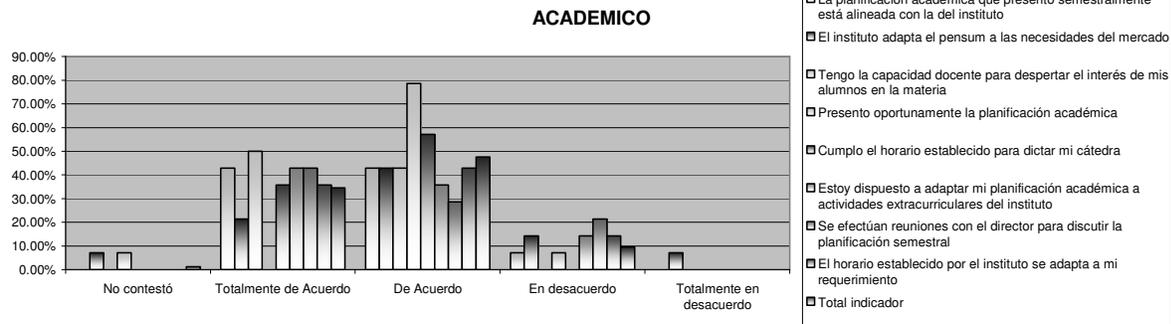


Imagen n°10

COMUNICACIÓN		No contestó	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13	Existe una comunicación efectiva con el director	7.14%	21.43%	57.14%	7.14%	0.00%
23	Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.	0.00%	21.43%	50.00%	21.43%	0.00%
26	Siento que la información fluye oportuna y directamente	0.00%	42.86%	42.86%	7.14%	0.00%
39	Me considero informado sobre la situación, proyectos y resultados del instituto	0.00%	35.71%	50.00%	7.14%	0.00%
44	Existe una comunicación efectiva con los alumnos	0.00%	50.00%	35.71%	7.14%	0.00%
56	Considero que el director de nuestra organización se reúne oportuna y constantemente con nosotros	0.00%	21.43%	50.00%	21.43%	0.00%
Total indicador		1.19%	32.14%	47.62%	11.90%	0.00%
Total encuestas		14				

### COMUNICACION

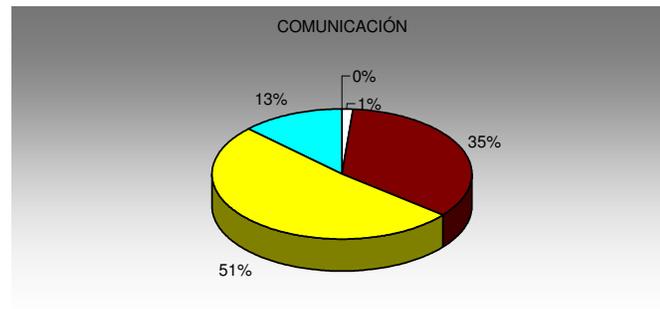
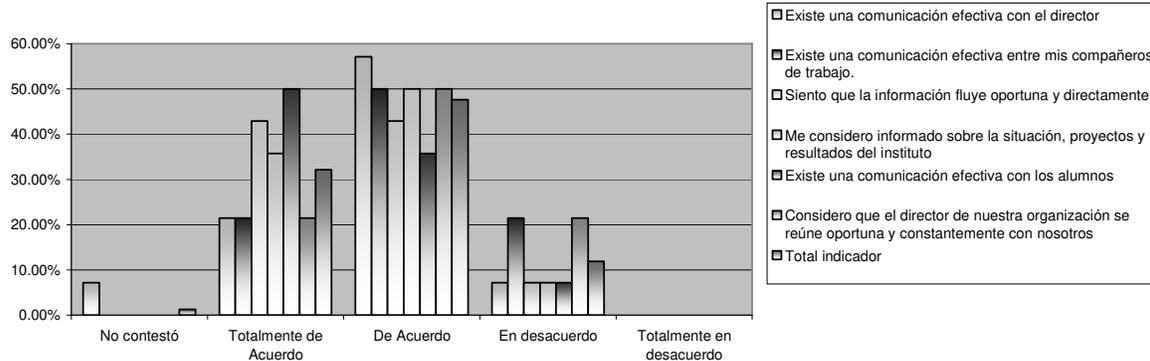


Imagen n°11

### 5.3.3.2 Cuestionario clima para alumnos

#### 5.3.3.2.1 Administración del cuestionario

Como ente encargado del IDP y apoyo para nuestra gestión investigativa, el Director informó a cada uno de los profesores del proceso que se estaba llevando a cabo dentro de la institución y la colaboración que era necesaria para el éxito del análisis de clima laboral. Es por ello que el Director les dio a los profesores instrucciones para que estos a su vez informaran a sus alumnos de nuestra presencia y de la actividad a realizar.

La aplicación de las encuestas a los alumnos fue realizada previa cita con el Director, ya que nuestra intervención solo era posible en horario de receso, salida o cambio de horario. Es así como logramos suministrar el cuestionario positivamente a los alumnos, dada su disposición; sin embargo, no contamos con un número representativo de los mismos dado que a la fecha de aplicación, ya se encontraban en exámenes finales y final de trimestre.

#### ***5.3.3.2.2 Investigación de análisis de los datos***

Los datos analizados fueron resultado de un consenso del grupo consultor, donde cada encuesta fue analizada en detalle y definiendo en cada una de ellas factores críticos que se asociaran a las dimensiones definidas. Estos factores críticos fueron constantes en el análisis de los 25 cuestionarios y listados en una hoja Excel para definir un porcentaje que los asociara.

## **6 RESULTADOS ESPERADOS**

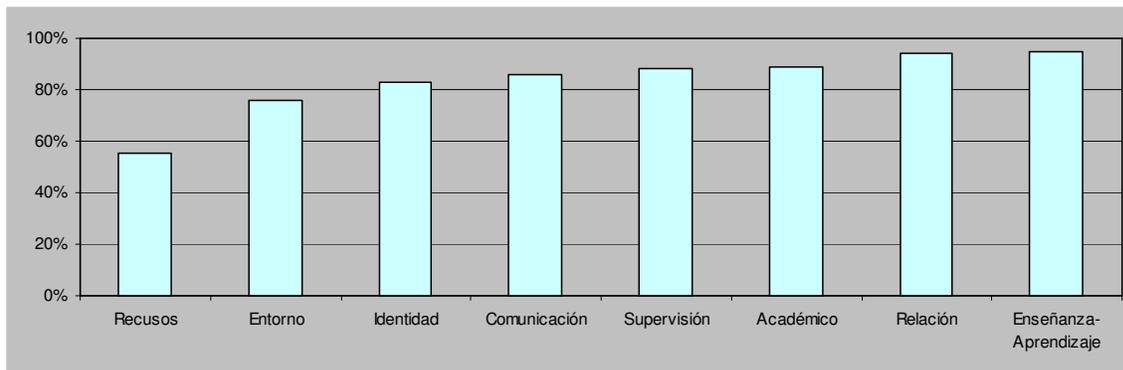
El resultado del análisis de los cuestionarios aplicados fue presentado al cliente con la finalidad de ponerlo en conocimiento del enfoque adoptado por el grupo consultor y de los progresos logrados en la investigación, y aprovechar la oportunidad para validar los hallazgos identificados a fin de definir aquellos puntos en donde fuese posible propuesta de intervención.

Los siguientes puntos son los resultados presentados al cliente bajo el nombre *Reporte Diagnóstico*, los cuales fueron expuestos y detallados oralmente en una reunión realizada el 1 de Agosto con apoyo audiovisual y entregado físicamente al Director del Instituto de Diseño Perera y a la Coordinadora encargada.

## 6.1 Resultados encuestas profesores

<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Número de preguntas</b>	56 cerradas
<b>Escala de respuestas</b>	1 (Totalmente de acuerdo) --- 4 (Totalmente desacuerdo)
<b>Mecanismo</b>	Entrega física
<b>Población</b>	Profesores Instituto Perera
<b>% Respuesta</b>	68% → 13 respondidas de 19 profesores

- **76%** de la muestra evalúa de forma positiva el posicionamiento del instituto con respecto a la competencia, en contraposición a un **22%** que manifiesta su desacuerdo.
- Los profesores se sienten identificados con el instituto. El 83% manifiesta que siente orgullo y compromiso, así como disposición a realizar su mejor esfuerzo para crecer con el instituto. Mientras que un **16%** no siente tal identificación.
- El **55%** opina que el apoyo didáctico (recursos físicos y tecnológicos) y administrativo para la ejecución de sus labores es bueno así como las instalaciones para la ejecución de sus actividades, en contraste con un **45%** que manifiesta lo contrario.
- Existe accesibilidad y calidad en el trato con el director, así como el liderazgo que ejerce el mismo sobre los profesores, en base a un **88%** que manifiesta su acuerdo en contraposición con el **12%**.
- Con respecto a la afinidad con otros profesores, director y alumnos; y la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros miembros del grupo hacia los encuestados, un **94%** manifestó su total acuerdo, en contraposición a un **6%** en desacuerdo
- El **95%** de los profesores manifiestan que tienen muy claro alcance de los objetivos planteados dentro del aula de clases, están alineados y cumplen con los objetivos del instituto; mientras que un **4%** opina no poseer dicha claridad.
- El **89%** de los profesores opinan que el contenido de pensum, materias y actividades están acordes para la formación académica en contraparte con el **11%** que opina lo contrario.
- El **86%** opina que los canales de comunicación en la institución son efectivos de sus actividades, mientras que un **13%** manifiesta su desacuerdo.



Medición satisfacción profesores

## 6.2 Resultados encuestas alumnos

<b>Instrumento</b>	Cuestionario
<b>Número de preguntas</b>	5 abiertas, 1 (6 cerradas), un dibujo
<b>Escala de respuestas</b>	No aplica
<b>Mecanismo</b>	Entrega física
<b>Población</b>	Alumnos del Instituto Perera
<b>% Respuesta</b>	37% → 25 respondidas de 68 alumnos

### ▪ Entorno

En general, los alumnos expresaron 3 factores críticos que los impulsaron a escoger el Instituto Perera como centro de estudio para el diseño gráfico sobre la posibilidad de estudiar en otras instituciones, como lo son:

- Recomendación de un amigo o familiar
- Costo del semestre
- Pensum

Por otra parte un 52% considera que el instituto se encuentra entre los mejores debido a que posee un buen nivel académico (pensum, profesores de alto nivel)

### ▪ Supervisión

En general, los alumnos perciben al director como:

- Buen líder
- Buen profesor
- Participativo
- Poco comunicativo
- Poco receptivo

- **Recursos**

En general, los alumnos expresaron que:

- Las instalaciones deberían ser más cómodas (aire acondicionado, sillas con respaldar, mesas de trabajo).
- Existe descuido en el mantenimiento de las instalaciones tanto internas como externas
- Los recursos tecnológicos deberían ser más actualizados (incluir internet, rapidez de las máquinas).
- Debería ser rescatado el salón de fotografía.

- **Relaciones**

En general, los alumnos definen su relación con los profesores como excelente y buena, demuestran alto grado de confianza y respeto. En específico:

- 80% sienten que los profesores brindan apoyo cuando es requerido.
- 97% se sienten en libertad de hablar “francamente” con los profesores.
- 80% siente que los profesores cumplen con los objetivos de la materia.
- 72% no ha tenido la oportunidad de evaluar a los profesores.
- 76% piensa que el profesor se expresa con claridad al momento de dar sus clases.

- **Fortalezas**

- Materias que conforman el Pensum Académico.
- Forma práctica de dictar las materias.
- Accesibilidad económica.

- Cantidad de alumnos por profesor, permite clases “personalizadas”.
  - Existen materiales para el cumplimiento de las asignaciones.
  - Buen nivel académico de los profesores.
  - Buena relación profesor-alumno.
- **Debilidades**
- El director es percibido por el alumnado como poco comunicativo.
  - Aunque han existido cambios, falta una buena representación y promoción del instituto en el entorno.
  - Poca apertura por parte del director hacia nuevas ideas.
  - Horario restringido en la utilización de las instalaciones.
  - Falta de espacio para recreación y esparcimiento (toldo, lugar para comer).
  - El aspecto externo (fachada) del instituto no expresa lo bueno del instituto.
  - Falta de área de estacionamiento.
  - No existe una planificación de evaluación por parte de los alumnos con respecto a los profesores.

### ***6.3 Principales hallazgos***

**Comunicación:** tanto profesores como alumnos perciben que la comunicación dentro del instituto fluye oportuna y efectivamente, a pesar de esto se pueden identificar 3 áreas de mejoras como lo son: la comunicación entre los profesores, la comunicación alumno-director, y la pertinencia y constancia de las reuniones entre director y profesores.

**Relación:** los profesores expresan estar satisfechos tanto con la relación establecida con los alumnos, como con el director, pero al momento de evaluar la relación existente entre ellos es de notar que aunque perciben que todos buscan cumplir con los objetivos planteados por el instituto no sienten que entre ellos se brinden apoyo al momento de necesitarlo. Por su parte los alumnos expresan estar satisfechos con su relación con los profesores.

**Académico:** la percepción de los profesores en cuanto a las materias que conforman el pensum de la carrera, el horario, las actividades académicas y la planificación semestral es positiva, pero indican cierto grado de inconformidad con respecto a las reuniones de profesores y director para discutir dicha planificación y programación semestral. Por su parte los alumnos consideran que el pensum del instituto se encuentra entre los mejores del mercado, siendo esta la tercera causa establecida como característica decisiva al momento de escoger la casa de estudio. Así mismos se sienten a gustos con la metodología con que se dictan las materias e hicieron explícito su agrado con respecto a las jornadas tales como “la semana creativa”, la cual esperan que se desarrolle en el tiempo.

**Proceso enseñanza-aprendizaje:** aunque los profesores se muestran totalmente satisfechos con la claridad y el alcance de los objetivos planteados dentro del aula de clases los alumnos muestran inquietudes en cuanto a la **claridad con la que los profesores se expresan al momento de dictar sus cátedras**. También es importante acotar que los alumnos no han tenido la **oportunidad de evaluar el desenvolvimiento académico de sus profesores**.

**Supervisión:** los profesores expresaron su agrado en cuanto al nivel de accesibilidad que tienen con el director, así como el grado de confianza y colaboración que este les presta; en esta dimensión los aspectos que surgieron como mas sensibles fueron la **falta de respuestas** por parte del director **a las inquietudes y necesidades** a el planteadas por los profesores, y la **falta de evaluación oportuna** de los mismos. En cuanto al alumnado, estos perciben a sus profesores como excelentes profesionales y al director como un buen líder.

**Recursos:** al consultar a los profesores y alumnos su percepción sobre las instalaciones, apoyo didáctico (recursos físicos y tecnológicos) y administrativo brindados por el instituto para su buen desenvolvimiento académico resultó ser la **dimensión con mas oportunidades de mejoras** entre las estudiadas; específicamente, los **recursos físicos** (infraestructura) como **tecnológicos**, tanto existentes como no.

**Identidad:** los profesores muestran un alto grado de identificación con el instituto, lo que se traduce en un sentido de pertenencia que los hace estar orgullosos y comprometidos con su

labor dentro del instituto, el único punto sensible dentro de esta dimensión es el nivel de agrado que los profesores sienten con la **imagen de la institución**.

***Entorno:*** tanto profesores como la mayoría de los alumnos consideran que el instituto es líder entre las casas de estudio del diseño gráfico. Aunque los alumnos identifican entre las fortalezas de la institución su **pensum**, un sector de los profesores piensa que este no es el más apropiado. Estos también identificaron como punto sensible la **estructura organizacional** del instituto. Por su parte los alumnos hicieron notar su inquietud en cuanto a existencia de **resistencia interna a aceptar nuevas ideas**, y la **falta de representación y promoción** del instituto en el entorno.

## 7 IMPLICACIONES

Presentado el reporte de hallazgos a la directiva del instituto, el próximo paso es elaborar las soluciones a los problemas detectados, la elección de esas soluciones y la preparación de la propuesta al cliente. Por tanto se le presentaron al cliente soluciones interesantes y factibles para realizar en el tiempo acordado de aprobarse la intervención y someterlas a una evaluación preliminar antes de comenzar un trabajo de diseño y planificación detallado sobre una propuesta. De esta manera buscamos la confianza en el cliente al darle la mejor solución posible.

Es así como luego de mantener una comunicación constante con el Director, nos hizo saber su respuesta de a las alternativas de solución presentadas a través del siguiente e-mail:

"Coordinadora"  
<idperera@cantv.net>

08/18/2006 11:43 AM

Please respond to  
idperera@cantv.net

Default custom expiration date of  
08/18/2007

To Ingrid Arias/Venezuela/IBM@IBMVE

cc

bcc

Subject Evaluación de alternativas

Apreciadas Ingrid y Grazia:

Respondiendo a las Oportunidades y mejoras que se podrían plantear en el instituto a partir del "Reporte diagnostico" por ustedes presentado. Se podrían implementar a partir del próximo semestre primero la contratación de una persona "Coordinadora" que entre sus responsabilidades se incluiría las derivadas del reporte diagnostico:

**Comunicación y relación;** Reuniones de presentación de la persona Coordinadora, con el profesorado y el alumnado.

Reunión de todo el profesorado, todos los semestres, planes y proyectos, conocer y opinar.

Reunión con profesores del semestre o reuniones por áreas de materias para coordinar actividades.

Reunión de evaluación (todos los profesores)

**Académico y proceso enseñanza-aprendizaje;** Encuesta de evaluación profesores por los alumnos (después de la semana 22).

En reuniones individuales con cada profesor se evaluara la gestión del semestre anterior, los cambios pertinentes, clarificación de objetivos y sistema de evaluación.

Reunión de los profesores Jurados y tutores de tesis, análisis de temas, metodología reinvestigación y exigencias de entrega.

**Supervisión;** se efectuara una mejor supervisión de la ejecución de los programas de estudio y de las actividades docentes a través de la coordinación. Igualmente se requiere por parte de La Administración del instituto un mejor control sobre los alumnos morosos en los pagos mensuales.

**Eventos;** este semestre deseamos celebrar los 23 años del IDP, con algo parecido a la semana creativa del semestre anterior, también organizar un "debate académico" entre varios semestre, así como la formación de un equipo de fútbol-salón, y un grupo de teatro.

Atentamente

Manuel Perera

Con esta evaluación preliminar, se concretaron las ideas planteadas al Director y se realizó la propuesta en donde se plasmaron las distintas intervenciones a ser desarrolladas con la finalidad de fortalecer las debilidades detectadas.

La propuesta se presenta en la sección 8 Anexos, la misma fue entregada en reunión pautada con el cliente y presentada brevemente.

De esta manera el proceso de diagnóstico de oportunidades de mejora en el Instituto de Diseño Gráfico Perera culmina con éxito con la presentación y aceptación por parte del cliente de la propuesta.

## **8 ANEXOS**

### ***8.1 Minutas***



Minuta n°1					
Fecha:	18/05/2006	Hora:	7:00pm – 8:30pm	Persona contacto:	Carolina Perera - Asesora outsourcing de la parte administrativa
<p>La persona contacto Carolina Perera, hija de los socios, funge como asesora outsourcing de la parte administrativa, es especializada en mercadeo.</p> <p>El Instituto de Diseño Perera se dedica a la enseñanza del diseño grafico y cursos libres (cortos, vacaciones). La carrera dura 3 años. Al comienzo, enseñaban también diseño industrial pero el mercado no lo exigió más y fue eliminado.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tiene 23 años de creado (1983)</li><li>• Entre sus empleados hay 5 hijos, mientras que los profesores varían por semestre (18 semanas). Se le contratan por horas semanales (de 20 a 30 profesores por semestre)</li><li>• La cantidad de alumnos es aproximadamente 70 en la carrera y 80 en los cursos.</li><li>• Edad de los alumnos oscila entre los 17 a 20 años.</li><li>• Antes del paro habían 3 turnos ahora solo uno.</li><li>• Una vista global de la estructura del Instituto se presenta de la siguiente manera:<ul style="list-style-type: none"><li>- 2 Accionistas</li><li>- 1 Director, uno de los accionistas</li><li>- 1 Asesor administrativo, externo</li><li>- 1 Administradora</li><li>- Secretaria, Limpieza, control de estudio</li></ul></li></ul> <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Números de alumnos por semestre.</li><li>• No existe el soporte para las prestaciones sociales de los trabajadores.</li><li>• Falta de motivación tanto en los alumnos como en los profesores (para tratar de aumentar la motivación en los alumnos se intercepto a los creadores de underperera.com para infiltrar información y tratar de entender mas a los estudiantes, se han realizados foros, concursos, y se esta participando en el congreso anual desde hace 2 años)</li><li>• Algunos de los profesores no se conocen entre ellos, ni se identifican con el instituto.</li></ul>					

- Falta el cargo de coordinador que sirva como enlace entre los profesores y alumnos con el director. La persona que ocupaba este cargo ahora funge como asesor externo a la administración (outsourcing).
- Estructura física: es alquilado. No hay cantina, hay una panadería al frente, no hay toldo (los estudiantes lo han solicitado).

### **Fortalezas**

- Años de existencia.
- Punto geográfico.
- Mercadeo, boca-boca; estampa.
- Facilidades de pago.

### **Otros puntos a tomar en cuenta:**

- Son socios de otros 2 Institutos: Prodiseño y Caracas; aunque son para otro target. El costo oscila por los Bs.3.000.000
- En este momento están cambiando la imagen del instituto, ya se completó la imagen interna. Se busca que la imagen trascienda, ya que la primera era muy anticuada, la segunda que se escogió era de “moda”, se busca que esta perdure unos 10 años.
- Existe página Web (no actualizada).
- El Director del Instituto es el dueño, es especialista en diseñado industrial mas no es empresario y no es muy abierto a las modificaciones.
- De un año para acá se han dado variaciones en el comportamiento de los alumnos con respecto a los años posteriores al paro (incluyéndolo)
- Los profesores son jóvenes, algunos son ex alumnos del instituto.

### **¿Que le gustaría que atacáramos como consultores?**

- “La cantidad de alumnos, aunque capaz en esto no me puedan ayudar”
- Motivación de los profesores y alumnos
- La visión, misión y objetivos están creados mas no van acorde con lo que es el instituto hoy en día, el organigrama no esta creado.
- En la parte de estructura, la creación del cargo de coordinadora.
- Con la comunicación, ya que esta es muy informal.
- Modernizar, formalizar los procesos

### **Preguntas**

¿El director estaría de acuerdo con nuestra intervención y colaboraría con nosotras? Si

¿Se podrían usar las instalaciones del instituto en caso de ser necesario para la realización de curso, charla o actividad? Si

¿Se podría contar con la presencia de los profesores? Si, **yo** convocaría a una reunión

¿Se puede entrevistar, encuestar a los alumnos y profesores? Si

¿Podemos visitar el instituto? Si

### **Comentarios**

La cliente expuso su inquietud de no poseer una cuenta nómina para sus empleados, ya que al parecer una empresa con tan pocos empleados no la puede tener; ante lo cual se surgió apertura cuenta de ahorro a los empleados y así poder realizar el pago de nomina por vía electrónica.

También expuso su deseo de tener punto de venta, ya que por los momentos solo se acepta cheque y depósitos.

Minuta n°2					
Fecha:	13/06/2006	Hora:	1:00pm – 2:00pm	Persona contacto:	Manuel Perera - Director Académico
<p>El objetivo de esta reunión fue la presentación formal del grupo consultor al director académico (accionista) del instituto y el apoyo que podríamos ofrecerle a fin de diagnosticar la salud organizacional de la institución, es decir, guiarlos por el camino más eficiente en la búsqueda de sus objetivos.</p> <p>Percepción del Director:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A este le parece que el desarrollo organizacional es para organizaciones grandes.</li> <li>• En un primer momento explicó que necesita ayuda en la promoción de instituto, en este punto se le informó que a parte de dar algunas ideas, no estábamos en la capacidad de ayudarlo, ya que no es nuestra área de estudio.</li> <li>• Comentó la necesidad de evaluar la comunicación entre todos los ámbitos del instituto. Directivo-Profesores- Alumnos</li> <li>• Comentó la necesidad de incluir a los profesores en el proceso.</li> <li>• Le parece interesante estudiar el ámbito de motivación en los estudiantes.</li> <li>• Estuvo de acuerdo con Carolina Perera en que hace falta un cargo de coordinación dentro del instituto.</li> </ul> <p>El cliente facilitó una serie de material informativo sobre la institución y se programó una segunda cita el día 21 de Junio, a las 5.30pm, en el instituto para realizar una entrevista estructurada para dar inicio al diagnóstico preliminar de los problemas que pudiese estar atravesando la institución.</p> <p>Se ofreció buscar material de lectura sobre desarrollo organizacional en instituciones educativas y se planteó la posibilidad de actualizar la misión, valores, objetivos, etc.</p>					

Minuta n°3					
Fecha:	20/06/2006	Hora:	5:00pm – 7:30pm	Persona contacto:	Manuel Perera - Director Académico

La finalidad de esta reunión fue la presentación formal de la gestión de Desarrollo Organizacional para el cierre del contrato psicológico y aceptación por parte de director académico (accionista) del diagnóstico en todos los niveles de la organización (administrativo, profesores, alumnos).

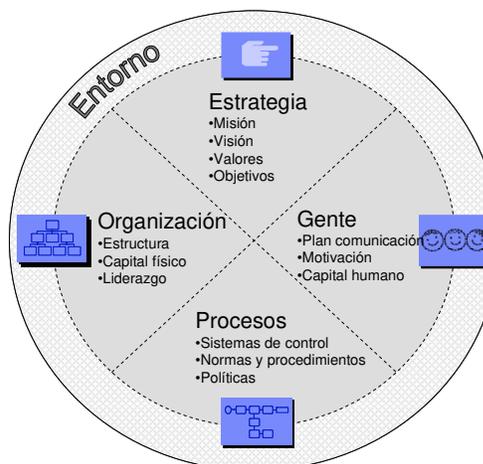
La estructura de la reunión fue presentada al cliente de la siguiente manera:

- Explicación del significado del concepto “Organización” dado que el cliente manifestó cierta incomodidad a una intervención en DO por no sentir al instituto como organización.
- Una vez claro el significado, le explicamos el significado de Desarrollo Organizacional y los objetivos que perseguía una intervención del mismo, momento en que el cliente cambió hacia una actitud más positiva y abierta.
- Luego le fue presentado cómo realizaríamos el proceso de implementación en caso de que aceptara el diagnóstico-intervención por nuestra parte de la siguiente manera:



En este punto se le preguntó al cliente si tenía dudas al respecto y a lo que era el proceso, punto en el que solicitó explicación en lo que era “Planeación de la aplicación”. Se le explicó el paso metodológico, y quedó satisfecho con el proyecto a llevar a cabo.

- Por último se le presentó un “Modelo de diagnóstico” el cual fue diseñado en base a la información recolectada en las reuniones iniciales que daba cierre al paso metodológico “Autodiagnóstico”
- Presentado el modelo, el cliente tuvo una



apertura hacia el grupo consultor más entusiasta, momento en el cual comenzamos el proceso de diagnóstico.

- El diagnóstico fue realizado apoyándonos en Cuestionario n°1, realizado con preguntas abiertas a fin de que existiese mayor especificidad en la información suministrada.
- El diagnóstico entonces arrojó como resultado los siguientes puntos:
  - Existen diferencias en la planificación realizada por la directiva del instituto y la planificación de los profesores para el trimestre
  - Falta de identidad por parte de los alumnos
  - Poca relación/Roce entre alumnos y profesores
  - Proyección/imagen hacia fuera del instituto.
  - Algunos profesores no participan en actividades extracurriculares/no planificadas del instituto.
- El Instituto de Diseño Perera cuenta con el mejor pensúm a juicio del director, en comparación con la competencia entre los que cabe mencionar:
  - Instituto Darías
  - Instituto Prodiseño
  - Instituto Caracas
  - Instituto Monseñor Talabera
  - Universidad de Los Andes
  - Universidad del Zulia
  - Universidad José María Vargas
- El director nos hizo saber que en esta semana se esta celebrando la “Semana de Caracas”, la que contempla diversas actividades extracurriculares dentro del instituto; se dictan foros, charlas y los alumnos presentan trabajos que luego son evaluados. Esta actividad surgió ante la inquietud de una profesora sobre la falta de creatividad dentro del instituto. Se pidió la colaboración de todos los profesores para incluir en sus materias una actividad que cubriera lo de la semana creativa, algunos no lo hicieron; en algunos casos por los alumnos y en otros por comodidad de los profesores. A estos no se les llamará la atención ya que era una actividad extra a sus tareas.
- La infraestructura es una de sus debilidades



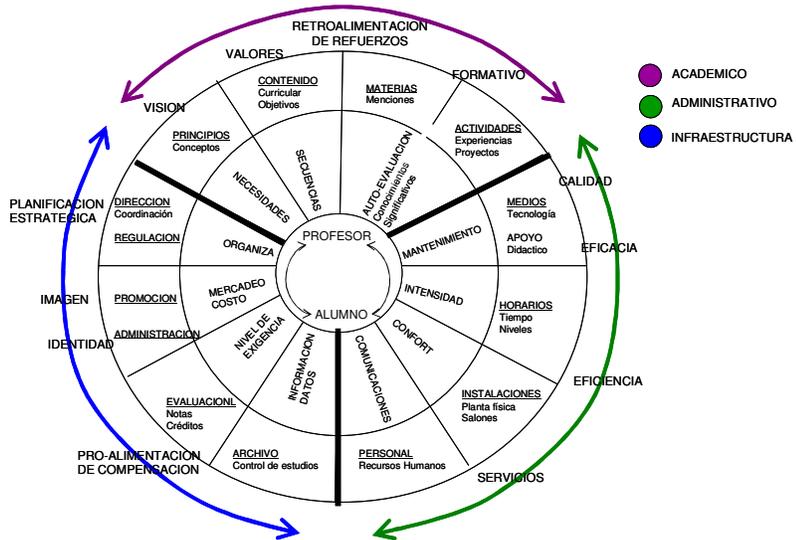
Minuta n°4

Fecha:	07/07/2006	Hora:	4:30pm – 6:30pm	Persona contacto:	Manuel Perera - Director Académico
--------	------------	-------	-----------------	-------------------	------------------------------------

La finalidad de esta reunión fue presentarle al cliente las distintas herramientas que utilizaremos para la segunda etapa de nuestro proceso “recopilación y diagnóstico de datos”, y a quienes serán aplicados los mismos; a saber:

- Entrevistas: Director y soportes administrativos
- Cuestionarios: profesores
- Análisis FODA en sesión grupal: alumnos

En cuanto a los cuestionarios, se validaron cada una de las dimensiones y las preguntas que se aplicarían a los profesores para evaluar el ambiente existente en la institución. El Director manifestó que debíamos centrarnos más y aterrizar las preguntas no hacia la institución, que si bien era importante, para él en estos momentos lo eran más las relaciones profesor-alumnos. Manifestó que cada aula de clase era una organización más pequeña, con una misión y objetivos que cumplir, pidió que nos centráramos más en el núcleo de su modelo organizacional.



Solicitó cambiar una de las dimensiones “Identificación con la institución” y crear una dimensión en donde se hiciera énfasis con respecto a asignaciones que proponen los profesores vs. los objetivos que se deben cumplir dentro de cada materia y si la metodología por éstos utilizados en cuanto a correcciones, proyectos, etc.; corresponde al cumplimiento de los objetivos de la institución.

El Director no está convencido de evaluar el conocimiento/identificación de los profesores, con respecto a la misión/visión del instituto ya que reconoce que solo cumplen un horario y no se sienten identificado, lo que si le interesa es que cumplan el objetivo de la materia.

Para cubrir objetivos de interés en el cuestionario, el Director nos hizo entrega de la siguiente información:

- “Finalidad del Instituto de Diseño Perera” dentro de lo que recalcó (cita textual material entregado):

*“ El proceso enseñanza-aprendizaje, en el área o sector de diseño se fundamenta en la idea del diseño como un proceso continuo de toma de decisiones evaluables, una vez enunciado, definido y formulado un problema. Es un proceso en donde intervienen el pensamiento, el aprendizaje, el conocimiento técnico, la percepción y la creatividad, todos íntimamente relacionados.*

*Entendemos también el diseño como respuesta, como síntesis creativa, donde se demuestra la participación conjunta de diferentes áreas del conocimiento y técnicas comunicacionales. En la creatividad debe encontrarse la integración y el equilibrio de estas disciplinas; estas serán las finalidades generales de un curso de diseño”*

- Modelo de encuesta de opinión de alumnos hacia los profesores.

En cuanto a las sesiones grupales para realizar a los alumnos, el Director hizo entrega del horario de clases, a fin de realizar varias sesiones en la semana para una mejor calidad del diagnóstico, es decir, obtener una muestra más grande de las opiniones de los alumnos. Las clases culminan el 28 de Julio por lo que deben planificarse dichas sesiones para que el Director sea el vocero para la participación de los alumnos.

## 8.2 Cuestionarios

### 8.2.1 Cuestionario n°1 - Entrevista formal



#### Información del contacto

Nombre de la organización:	Instituto de Diseño Gráfico Perera
Cargo:	Fundador y director académico
	<input checked="" type="checkbox"/> Director
	<input type="checkbox"/> Coordinador
	<input type="checkbox"/> Administrativo
	<input type="checkbox"/> Profesor

1. ¿El personal conoce la misión, visión y el objetivo del instituto?
2. ¿Cómo quiere que sea la institución?
3. ¿Cómo se siente con respecto a la competencia? ¿Qué le hace falta al instituto para llegar a ese ideal?
4. ¿Son claras las metas y las áreas de responsabilidad? En el equipo, profesores...
5. ¿Están claramente definidos los roles, tareas, procesos?
6. ¿Cómo es la relación entre profesores, equipo administrativo? ¿Existe apoyo? ¿Cómo es el desempeño?
7. ¿Han existido quejas, problemas, inquietudes dentro del equipo de trabajo?
8. Medios de comunicación (internos y externos)
9. Ambiente en la organización: abierto-cerrado, autoritario-democrático, represivo-desarrollo, confiado-desconfiado, competitivo-cooperativo
10. ¿Cuáles son los procesos claves? ¿Están bien definidos?

## 8.2.2 Encuesta Clima laboral



### ENCUESTA

Estimado profesor:

Avance Consultores, C.A (equipo de la especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello) ha diseñado esta encuesta con la finalidad de evaluar el clima existente dentro del instituto. La finalidad es que UD como profesor nos ayude a:

- Identificar posibles temas que le preocupen acerca de su ambiente laboral.

Sus respuestas son sinceramente apreciadas, exprésese de forma franca y honesta acerca del ambiente de trabajo general. Completar la encuesta le tomará aproximadamente **15 minutos**.

Los resultados serán anónimos por favor NO firme la encuesta,

### INSTRUCCIONES

1. Esta encuesta pide sus percepciones u opiniones acerca de una variedad de temas referentes al ambiente laboral en el instituto. Por favor conteste lo que usted siente, no lo que cree que otros sienten. No hay respuestas correctas o equivocadas, TODAS son válidas.
2. Para cada respuesta, coloque una x en la casilla que presente su mejor opinión en la escala dada, tal como se ilustra.
3. Cuando usted haya terminado su encuesta, por favor deposítala en el buzón que se encuentra en recepción

<b>Ejemplo</b>			
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo
Existe una actitud constructiva y de solidaridad con las desiciones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

 		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Estoy comprometido e interesado por el futuro del instituto.				
2	Los salones de clase se adecuan a las mis necesidades como profesor				
3	Mis compañeros de trabajo cooperan conmigo para alcanzar los objetivos del instituto.				
4	El objetivo de la materia que dicto está alineado a los de la institución				
5	La planificación académica que presento semestralmente está alineada con la del instituto				
6	Comento con personas externas al instituto sobre las cosas buenas de trabajar aquí.				
7	La relación que establezco con el director me genera accesibilidad y confianza.				
8	Me siento a gusto con la imagen de la institución				
9	En el instituto cuento con los recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de mi labor.				
10	Cambiaría las horas de clase que imparto en este instituto si se me ofrecieran las mismas condiciones en otro instituto				
11	Los alumnos evalúan mi desempeño como profesor				
12	El instituto adapta el pensum a las necesidades del mercado				
13	Existe una comunicación efectiva con el director				
14	Los inquietudes que surgen en el instituto son evaluados por el director.				
15	La colaboración prestada por el director es franca y honesta para la ejecución de mis tareas.				
16	El director ejerce el tipo de liderazgo necesario para dirigir al instituto				
17	Las ideas generadas por el profesorado son respetadas por el director.				
18	El pensum del instituto es el más apropiado dentro del mercado para la carrera de diseño				
19	Participo en actividades extracurriculares del instituto				
20	Los alumnos acuden a mí para plantearme problemas o necesidades				
21	Las actividades de aprendizaje que desarrollo a lo largo del semestre cumplen los objetivos del instituto				
22	Encuentro que mis valores y los que imparto dentro del instituto son similares.				
23	Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.				
24	Mis opiniones son respetadas por mis compañeros de trabajo.				

25	Tengo la capacidad docente para despertar el interés de mis alumnos en la materia				
26	Siento que la información fluye oportuna y directamente				
27	Conozco el objetivo de la materia que imparto				
28	Estoy orgulloso de ser parte de este instituto.				
29	Considero que el instituto cuenta con la infraestructura adecuada.				
30	Presento oportunamente la planificación académica				
31	Soy respetado por los alumnos				
32	El instituto me ofrece los medios didácticos necesarios para la ejecución de mi labor				
33	Los alumnos se sienten en la libertad de acudir a mi cuando existe alguna inquietud o necesidad				
34	Estoy dispuesto a atender consultas y contestar preguntas a los alumnos dentro y fuera del aula de clases				
35	La relación que establezco con los alumnos les genera accesibilidad y confianza.				
36	Cumplo el horario establecido para dictar mi cátedra				
37	Me desempeño en una institución líder en la educación de diseño				
38	El director da respuesta ante las necesidades planteadas por mi				
39	Me considero informado sobre la situación, proyectos y resultados del instituto				
40	Los alumnos comprenden el objetivo de la materia que imparto				
41	Contribuyo en el cumplimiento de los objetivos generales del instituto.				
42	Estoy dispuesto a adaptar mi planificación académica a actividades extracurriculares del instituto				
43	Se efectúan reuniones con el director para discutir la planificación semestral				
44	Existe una comunicación efectiva con los alumnos				
45	El instituto posee una estructura organizacional eficiente con respecto a otras instituciones similares				
46	Soy claro en la exposición de los objetivos de mi materia				
47	Siento el apoyo de mis compañeros ante una necesidad				
48	Mi desempeño contribuye al logro del objetivo de cada materia que imparto.				
49	El instituto se adapta a los cambios tecnológicos del entorno.				
50	El director hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.				
51	El instituto se diferencia de sus competidores por generar algún valor agregado a la carrera				
52	Tengo claro los objetivos generales del instituto				
53	Los cambios tecnológicos e innovaciones NO representan una amenaza para el buen funcionamiento del instituto				
54	Considero que soy evaluado oportuna y apropiadamente por el director				
55	El horario establecido por el instituto se adapta a mi requerimiento				
56	Considero que el director de nuestra organización se reúne oportuna y constantemente con nosotros				

### 8.2.3 Cuestionario n°2



#### Tu opinión es valiosa para nosotros!!!



Por favor, siéntete libre de expresar tu opinión de forma explícita. Lo que escribas aquí será un gran aporte para nosotros, con esto nos ayudarás a diagnosticar la situación actual del instituto en áreas específicas de interés.

1. ¿Qué te impulsó a estudiar en este instituto y no en otro? ¿Consideras que el instituto se encuentra entre los mejores en el área de diseño? ¿Por qué?
2. ¿Qué opinión tienes del director? ¿Es un buen líder? ¿Es comunicativo? ¿Participativo?
3. ¿Qué piensas del apoyo didáctico con los que cuenta el instituto para tu educación y desarrollo? (aulas e instalaciones, recursos físicos y tecnológicos)
4. ¿Cómo es tu relación con los profesores?

	SI	NO
¿Los profesores te brindan su apoyo cuando los necesitas?		
¿Te sientes en libertad de hablar francamente con los profesores?		
¿El profesor cumple con el objetivo de la materia al final del curso?		
¿Te han brindado la oportunidad de evaluar a los profesores?		
¿El profesor expresa claridad al momento de dar sus clases?		
¿Te sientes en libertad de hablar francamente con el director?		

5. ¿Qué cosas cambiarías o mejorarías en el instituto?

6. Dibuja como ves al instituto:



**HOY**

**FUTURO**

## 9 BIBLIOGRAFIA

ANDER-EGG, E.

**Introducción a las Técnicas de Investigación Social**

Buenos Aires, Humanitas, 1978

AUDIRAC CAMARENA, CARLOS AUGUSTO Y OTROS

**ABC del Desarrollo Organizacional**

Editorial Trillas, Mayo 2005

ÁVILA, BARAY, H.L (2006)

**Introducción a la metodología de la investigación** Edición electrónica.

[www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/)

FERNADEZ DE PINEDO, IGNACIO

Maquinista Naval Jefe. Ldo. Ciencias Políticas y Sociología

**Construcción de una escala de actitudes tipo Likert**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA – BARCELONA

[www.mtas.es](http://www.mtas.es)

RUIZ OLABUENAGA, J. I.

**Métodos de Investigación Social, 2 vol.**

Bilbao, Universidad de Deusto, Departamento de Sociología, 1972

KUBR, MILAN

**La consultoría de empresas. Guía para la profesión**

Editorial Limusa. Tercera edición, 1999

WENDELL L, FRENCH. Y CECIL H, BELL, JR.

**Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, 5ª.ed.**

Prentice Hall, 1996

**Construcción y procesamiento. Instrumentos de medición de opinión**

Micro Item Datanálisis C.A. Consultoría en Recursos Humanos

WIKIPEDIA. The free encyclopedia

Glosario de definiciones

[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

ROJAS, FERNANDO

**Motivación y comportamientos en la organización**

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)