

AAU1017

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Intervención de Cambio Organizacional en la Unidad Administrativa del
Proyecto "Sistemas de Información del Sector Educativo (SISE)" del
Ministerio de Educación.**

**Autor:
Ing. Dilia R. Castellanos G.**

**Asesor:
Profesor: Ricardo Petit**

Caracas, Septiembre de 1999

A ti... por siempre.

RECONOCIMIENTOS

Quisiera en este espacio agradecerle a todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido en la realización de este trabajo. Gracias a:

- Mi tutor Ricardo Petit, por su asesoría y enseñanzas inculcadas, por su tiempo invertido, por estar siempre dispuesto y con buen humor, haciendo más agradables las largas horas de clase.
- El Coordinador General del Proyecto SISE, José Antonio Fernández, por su gran colaboración y apoyo en el trabajo realizado.
- A mi compañero y amigo, Marcos Fernández, por todos los años compartidos, por hacer más llevaderos los difíciles y estresantes momentos de estudio. Gracias por tu compañía durante todo este tiempo.

INDICE DE CONTENIDO

Pág.

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: OBJETIVOS Y ALCANCE	3
CAPÍTULO 2: MARCO INSTITUCIONAL	4
LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN	5
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	11
LA FASE DE DIAGNÓSTICO	11
LA FASE DE INTERVENCIÓN	12
CAPÍTULO 5: PLAN DE ACCIÓN.....	13
CAPÍTULO 6: INTERVENCIÓN.....	14
1. INTRODUCCIÓN	14
2. OBJETIVO GENERAL.....	14
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
4. CONTENIDO	14
5. CONDICIONES PARA INTERVENIR.....	14
6. RECURSOS PARA LA INTERVENCIÓN	15
7. FACILITADOR.....	15
8. DURACIÓN	15
9. FECHA	15
10. LUGAR.....	15
11. PRIMERA SESIÓN.....	16
12. SEGUNDA SESIÓN	17
13. TERCERA SESIÓN	18
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES.....	19
CAPÍTULO 8: RECOMENDACIONES	20
CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA.....	21
ANEXO I. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	23
ANEXO II. GRÁFICOS DE RESULTADOS OBTENIDOS.....	30

ANEXO III. INFORME DE ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	
.....	32
ANEXO IV. INFORME DE PREGUNTAS ABIERTAS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA...	37
ANEXO V. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO.....	41
ANEXO VI. DISEÑO DE ENCUESTA PARA EVALUAR LOS TALLERES	48

RESUMEN

Intervención de Cambio Organizacional en la Unidad Administrativa del Proyecto SISE para capacitar al grupo en habilidades, herramientas de apoyo y mejoramiento de sus procesos internos sobre el manejo de conflictos, mediante la aplicación de dinámicas y charlas informativas sobre el tema, que ayuden a comprender el proceso y obtener técnicas para reducir y resolver aquellos conflictos que están afectando el clima organizacional de la Unidad y por ende a la organización en general.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual es un mundo nuevo e impredecible, en el cual el cambio se esta dando a una velocidad exponencial. Todas las reglas del juego están cambiando, y como consecuencia ha cambiado también lo que es necesario saber y la manera de actuar para tener éxito.

Usualmente en la búsqueda de los mejores resultados se atendían principalmente las variables "duras", como el uso de las tecnologías mas avanzadas, la reducción de costos, el control del presupuesto, un plan de inversiones y un largo etcétera, pero rara vez se buscaba la manipulación de lo que se conoce como variables "blandas", es decir los empleados. Sin embargo, es precisamente la gente que trabaja la que establece las diferencias. Son ellos los que negocian, producen, innovan, venden, pagan y se dan el vuelto, sin ellos, en realidad no existiría organización alguna.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por todo esto, es de suma importancia prestar atención a lo que quieren y necesitan los empleados.

El presente trabajo es el resultado de las investigaciones y acciones de intervención de Cambio Organizacional efectuadas en la Unidad de Administración del Proyecto SISE, con el fin de modificar positivamente el clima de dicha unidad y por ende de la organización en general. En los siguientes capítulos se desarrolla el objetivo principal del trabajo y su alcance, el marco institucional y teórico, la metodología utilizada, el plan de acción para llevar a cabo la intervención, la descripción de la intervención realizada y finalmente las conclusiones de la intervención y las recomendaciones para los próximos pasos a seguir.

CAPÍTULO 1: OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo fundamental de este trabajo es realizar una intervención de Cambio Organizacional mediante la cual se trabaje con los individuos y el grupo en general, para ayudarlos a comprender el proceso de manejo de conflictos y resolver los problemas que surgen de los eventos del proceso, modificando así positivamente una dimensión del Clima Organizacional.

Sobre la base de las premisas de los valores arrojados por el instrumento de medición de Clima Organizacional (Ver Anexo I) aplicado al Proyecto SISE en el mes de Abril y previa discusión y aprobación del Coordinador General de dicha organización, se proporciona el punto de partida para la intervención específica de la Unidad Administrativa, por representar ésta la segunda unidad de servicio más afectada dentro de la organización (Ver Anexo II).

Tomando en cuenta los resultados obtenidos para la Unidad Administrativa se selecciona como factor crítico, específicamente el proceso de Manejo de Conflictos, el cual obtuvo la puntuación más baja en relación con los demás factores, y es considerado, dentro del marco del Modelo Sistema Social, como clave para el adecuado funcionamiento de la Unidad, el cual está siendo considerablemente afectado – según percepción del Coordinador General - y como se demostró en los resultados del análisis cuantitativo (Ver Anexo III) y se con las preguntas abiertas del cuestionario (Ver Anexo IV).

Se espera con esta intervención poder mejorar la calidad de las decisiones, estimular la creatividad y la innovación, fomentar el interés y la curiosidad de los miembros del grupo, ventilar los problemas, liberar tensiones y fomentar un entorno de evaluación de uno mismo para una mejoramiento continuo. Traduciéndose todo esto en un aumento de beneficios para la persona, el grupo y la organización en general el cual será reflejado en un Clima Organizacional más armonioso.

Debemos estar conscientes de que los primeros pasos que tomemos son realmente los primeros pasos y de ninguna manera una solución completa y permanente, para lo cual se requiere un esfuerzo sistemático a largo plazo.

CAPÍTULO 2: MARCO INSTITUCIONAL

El Proyecto Sistema de Información del Sector Educativo SISE es una organización ad hoc creada en el año 1996, dentro del plan estratégico de informática del Ministerio de Educación, iniciado por la gestión del Ministro Antonio Luis Cárdenas y del Vice-Ministro Cesar Augusto Briceño. Su objetivo es modernizar y automatizar las principales áreas administrativas del Ministerio de Educación y sus representaciones en las 23 Entidades Federales (Zonas Educativas, Secretarías de Educación, Direcciones de Educación regionales, entre otras).

La organización es financiada a través del programa de "Modernización de la Educación Básica" convenido entre el Banco Mundial y la República de Venezuela, con el apoyo técnico y administrativo de la Fundación Instituto de Ingeniería de la Universidad Simón Bolívar. En este sentido, el Banco Mundial es el ente financiero, la Fundación es el ente consultor y el Ministerio de Educación y sus dependencias estatales son el cliente.

El Proyecto SISE está organizado en Proyectos y Unidades de Servicio e integrado aproximadamente por 70 profesionales en las áreas de: docencia, análisis y desarrollo de software, administración de redes y telecomunicaciones, administración de bases de datos, administración de personal y apoyo a usuarios de informática básica.

Los tres proyectos fundamentales llevan a cabo el desarrollo e implantación de los sistemas de información que automatizan las operaciones administrativas básicas del Ministerio de Educación: Nómina, Contabilidad y Finanzas, y Administración y Control de Estudios. Las Unidades de Servicio que dotan, capacitan y mantienen la infraestructura elemental y el recurso humano para el funcionamiento de los sistemas de información son: Capacitación, Administración, Base de Datos, Operaciones, Apoyo a Usuario y Redes y Telecomunicaciones.

La Unidad de Administración

La Unidad de Administración inició sus actividades con el inicio del Proyecto SISE en el año 1996. Sus funciones han sido siempre llevar todo lo concerniente al manejo administrativo de los recursos humanos y financieros del SISE además de servir de contraparte administrativa ante los representantes de la Fundación Instituto de Ingeniería de la Universidad Simón Bolívar y ante las misiones del Banco Mundial.

La Unidad de Administración depende directamente de la Coordinación General del Proyecto SISE y esta integrada por las siguientes personas:

Nombre	Apellido	Cargo	Perfil	Tiempo en S.I.S.E.
Marimelda	Lorenzo	Gerente	Profesora en Matemáticas. Mención Informática	2 años 5 meses
Aleida	Bencomo	Coordinadora Administrativa	Secretaria Ejecutiva	1 año 8 meses
Linka	Price	Coordinadora de Personal	Bachiller	2 años 2 meses
Carmen	Utrera	Secretaria	Bachiller	8 meses
Marian	Moreno	Recepcionista	Bachiller	3 años
Manuel	Luna	Asistente Administrativo	Bachiller	2 años 5 meses

CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO

Desde su creación, el equipo de profesionales del Proyecto SISE provenientes de la administración privada, ha estado sometido a un proceso continuo de aprendizaje para llevar a cabo los objetivos propuestos dentro de una organización que funciona bajo los parámetros de la administración pública venezolana. La cultura del Ministerio de Educación y la de sus representaciones en las entidades federales representan en conjunto un gran número de variables externas que influyen continuamente sobre el proyecto SISE, afectando – según la percepción de la gerencia – la productividad.

En vista de esta situación y con el objetivo de tomar las medidas pertinentes para mejorar, en lo posible, todos aquellos factores cuya percepción sea negativa, la gerencia acordó realizar una evaluación de Clima Organizacional específicamente en las Unidades de Servicio del Proyecto SISE.

¿Por qué Clima Organizacional?

En estos tiempos de cambio, en los que los valores evolucionan rápido y los recursos se vuelven escasos, cada vez más es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que mantiene mayor relación con el proceso de evaluación que se realizó es (Likert, 1994) el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre

características personales y organizacionales. Esto se pone manifiesto a través de algunas de las principales características que se le atribuyen al fenómeno de Clima Organizacional (Taguiri, 1968):

- ◆ El clima es una configuración particular de variables situacionales
- ◆ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización
- ◆ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente)
- ◆ Tiene consecuencia sobre el comportamiento
- ◆ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

Desde esa perspectiva, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, manejo de conflictos, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional, se destaca la técnica que utiliza un instrumento, el cual se aplica a los miembros de la organización, para recopilar información acerca de sí mismos, como parte de un diagnóstico. (Brunet, 1987) El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionarios preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

(French & Bell, 1995) Una encuesta bien diseñada ayuda a los miembros de la organización a desarrollar modelos válidos de la forma en la cual funcionan las organizaciones y también proporciona información acerca del progreso hacia la meta.

El cuestionario aplicado está basado en el Modelo Sistema-Social, que postula la existencia de ciertas dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. (Brunet, 1987) En efecto, la

organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Las dimensiones seleccionadas para evaluar el fenómeno de clima organizacional en el Proyecto SISE son:

1. Gente

De esta dimensión se seleccionaron los factores:

- Habilidades: Capacidades, disposiciones e inteligencia para realizar una actividad específica.
- Expectativas: Esperanza de satisfacer necesidades personales y profesionales.
- Valores: Principios morales o paradigmas.

2. Estructura

Comprende los siguientes elementos:

- Estructura Organizativa: Estructura de la organización que representa los diferentes elementos y sus relaciones respectivas.
- Estructura del cargo: Perfil exigido para cada elemento de la organización.
- Sistemas y Políticas de personal: (Litwing & Stringer, 1968) Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. (Pritchard & Karasic, 1973) Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afecta directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Sistemas de compensación y reconocimiento: (Pritchard & Karasic, 1973) Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (salario, beneficios sociales, etc.).
- Sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo: Estrategias de medición de la productividad y el desarrollo.

- Sistemas de control: (Likert, 1974) El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

3. Conductas y Procesos

Opinión que tienen los miembros de la organización con respecto a cómo se manejan en lo referente a:

- Liderazgo y supervisión: (Robbins, 1994) Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Vigilancia en el cumplimiento y calidad de las metas.
- Comunicación: (Likert, 1974) la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. (Bowers & Taylor, 1970) Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas.
- Manejo de Conflictos: (Litwing & Stringer, 1968) Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opinión.
- Toma de Decisiones: (Likert, 1974) la pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones. (Litwing & Stringer, 1968) Percepción del nivel de reto y de riesgo tal como se presenta en una situación de trabajo. (Pritchard & Karasic, 1973) Esta dimensión analiza de que manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Definición de Metas y planes: (Likert, 1974) La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Relaciones Interpersonales: (Litwing & Stringer, 1968) Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo. (Pritchard & Karasic, 1973) Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. Resultado en la gente

Es la percepción de los miembros de la organización con respecto a: Claridad en las metas, claridad en los roles, actitudes acerca de la organización; motivación: (Pritchard & Karasic, 1973) esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados; compromiso; satisfacción; colaboración; competencia; sentimiento de crecimiento personal y profesional; conciencia de las realidades personales y organizacionales.

5. Medio Ambiente

Factores externos relacionados con el ambiente social, es decir, la calidad de la relación entre la organización y los entes externos a ella.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen con actitudes negativas frente a la organización, permitiendo así, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen y de esta manera se puede seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico seguido para llevar a cabo la intervención de cambio organizacional en la Unidad de Administración del Proyecto SISE del Ministerio de Educación describe dos fases fundamentales:

La fase de Diagnóstico

Fundamentada en el "Modelo Sistema Social" esta fase definió la elaboración de un instrumento para evaluar las conductas y procesos humanos relacionados básicamente con los fenómenos grupales de liderazgo y comunicación en las todas las Unidades de Servicio del Proyecto, según requerimientos específicos del Coordinador General.

El instrumento diseñado permitió levantar índices de medición que generaron una evaluación integral de la variable de Clima Organizacional más allá de los dos factores sugeridos por el Coordinador General del Proyecto: Comunicación y Liderazgo. Algunos de los principales factores que se añadieron fueron: estructura, productividad, trabajo en equipo, medio ambiente externo y crecimiento profesional, entre otros.

Mediante este modelo se garantiza un proceso de intervención integral basado en información de los procesos personales que nos ocupan y apoyado en los resultados de la evaluación de las variables estructurales y de conducta grupal que influyen directa o indirectamente.

El instrumento fue aplicado a las 5 Unidades de Servicio y sus resultados fueron analizados para seleccionar las unidades que presentaban los factores en valores críticos y constituirían la fase de intervención propiamente dicha.

En virtud de que el instrumento fue diseñado en su totalidad por el grupo consultor, en función de la realidad de la organización y tomando en cuenta los requerimientos específicos brindados por el Coordinador General, se realizó una segunda aplicación de la prueba sobre aproximadamente la mitad de la población original que permitió evaluar la validez y confiabilidad del mismo dando fe de que las medidas tenían estabilidad en el tiempo estando bajo las mismas condiciones (Ver anexo V).

El resultado de la fase de diagnóstico y las recomendaciones de intervención fue presentado al Coordinador General de Proyecto SISE para su consideración y análisis. De esta manera, entre consultores y el representante de la organización se seleccionaron las Unidades de Servicio a ser intervenidas y los factores en cada una de ellas.

La fase de Intervención

El procedimiento de intervención comprendió la definición de un taller de dinámica grupal basado en el factor manejo de conflictos y dirigido a la Unidad de Administración.

Los talleres fueron diseñados para promover mediante ejercicios prácticos el aprendizaje vivencial de aspectos teóricos del proceso de Manejo de Conflictos, y el dominio de técnicas prácticas para incrementar la efectividad y eficiencia de este proceso dentro de la Unidad.

El resultado perceptual de la ejecución del taller fue presentado al Coordinador General del Proyecto. Así mismo, le fue entregado el conjunto de recomendaciones post-intervención que se consideraron pertinentes para impulsar la efectividad de la intervención en la conducta diaria de los miembros de la Unidad en la organización.

CAPÍTULO 5: PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de explicar los objetivos de la intervención y su justificación, se convocaron reuniones con el gerente de la Unidad a intervenir, en las cuales, luego de aclarar el proceso a seguir, se determinaron los días y el tiempo disponible para el taller. Así, se estimaron 3 sesiones de 4 horas cada una, en días consecutivos, ya que dichas unidades por su naturaleza de servicio, no podían alejarse de sus labores durante un día completo.

Los talleres se basaron en las dinámicas de grupo alternadas con el basamento teórico correspondiente con el fin de proporcionar las herramientas necesarias para mejorar los procesos dentro de las Unidades intervenidas.

El consultor llevó bajo su responsabilidad la preparación de toda la logística y la aplicación de los talleres en los días y horas acordados previamente.

Como resultado del taller se obtuvieron una serie de conclusiones y recomendaciones dadas al Coordinador General para dar seguimiento a dichos procesos y poder realizar un esfuerzo sistemático a largo plazo que lleve a nuevas conductas que permitan que los cambios se mantengan en el tiempo.

CAPÍTULO 6: INTERVENCIÓN

1. Introducción

El Taller de Manejo de Conflictos fue diseñado para intervenir en la Unidad Administrativa del Proyecto SISE el proceso de "Manejo de Conflictos" mediante información teórica y experiencias prácticas que estimulen el proceso interno de identificación de debilidades, de fortalezas y el aprendizaje de técnicas efectivas para el manejo de conflictos.

2. Objetivo General

Brindar al equipo de la Unidad Administración información teórica y práctica sobre el proceso de Manejo de Conflictos para que los individuos puedan mejorar su capacidad de manejar mejor sus relaciones interpersonales y así cumplir con sus responsabilidades de manera efectiva.

3. Objetivos Específicos

- Proveer de información teórica sobre las 5 etapas del proceso del conflicto.
- Descubrir los elementos de su sistema que aumentan la probabilidad de un conflicto.
- Prevenir ciertos acontecimientos que puedan crear alteraciones disfuncionales.
- Producir y mejorar técnicas para resolver conflictos y obtener resultados funcionales.

4. Contenido

Definición de Conflicto. Diferencias y características del conflicto funcional y el conflicto disfuncional. Las 5 etapas del proceso de conflictos, a saber: Posible oposición o incompatibilidad; Conocimiento y personalización; Intenciones; Conducta y Resultado. Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.

5. Condiciones para Intervenir

- Compromiso y disposición del equipo de la Unidad Administrativa
- Apoyo de la Gerente de la Unidad al proceso de intervención
- Confidencialidad por parte de los asistentes ante los procesos individuales y grupales generados durante la intervención
- Respeto de los miembros del grupo a las reglas internas del Taller

6. Recursos para la Intervención

Se utilizarán los siguientes:

- Humanos:
6 participantes.
1 facilitador.
- Materiales:
 - Salón de usos múltiples
 - Pizarra
 - Marcadores para Pizarra
 - Rotafolio
 - Hojas de Rotafolio
 - Marcadores de colores
 - Bolígrafos, lápices
 - Hojas en blanco

7. Facilitador

Ing. Dilia R. Castellanos G.

Ingeniero en Computación, Egresado de la Universidad Simón Bolívar.

8. Duración

Doce (12) horas

9. Fecha

Primera Sesión:

Miércoles 16 de Junio, 1:00 PM a 5:00 PM.

Segunda Sesión:

Jueves 17 de Junio de 1:00 PM a 5:00 PM.

Tercera Sesión:

Viernes 18 de Junio de 1:00 PM a 5:00 PM.

10. Lugar

Salón Andrés Bello del Edificio Sede del Ministerio de Educación.

11. Primera Sesión

- Actividad #1: Introducción
Duración: 20 minutos
Objetivo: Presentar el taller, su justificación e importancia.
Definición de Conflicto.
- Actividad #2: Técnica **“Caldeamiento de Aura”**
Duración: 10 minutos
Objetivo: Bajar tensiones y niveles de angustia. Unir al grupo.
Crear un ambiente de confianza y concentración.
- Actividad #3: Técnica **“Conocimiento Interpersonal”**
Duración: 30 minutos
Objetivo: Superar el aislamiento y disipar la hostilidad. Le da la oportunidad a los participantes de influir sobre la agenda del curso..
- Actividad #4: Técnica **“Remover Obstáculos”**
Duración: 90 minutos
Objetivo: Ubicar los problemas del interior del grupo.

BREAK (20 minutos)

- Actividad #5: Teoría sobre el Proceso del Conflicto
“Etapas I: Posible oposición o incompatibilidad”
Duración: 20 minutos
Objetivo: Presentar conceptos sobre las posibles causas o fuentes de conflicto. Permite al grupo comparar lo sucedido en la experiencia con la teoría.
- Actividad #6: Técnica **“Ejercicio de la Nasa”**
Duración: 40 minutos
Objetivo: Promueve la decisión por consenso, confrontación de conclusiones y soluciones al problema en equipo.
- Actividad #7: Técnica **“Críticas”**
Duración: 10 minutos
Objetivo: Cerrar la sesión evaluando cómo se sintieron.

12. Segunda Sesión

- Actividad #1: Técnica **“La avenida complicada”**
Duración: 60 minutos
Objetivo: Resolución de problemas en equipo.
- Actividad #2: Teoría sobre el Proceso del Conflicto
“Etapa II: Conocimiento y personalización”
Duración: 20 minutos
Objetivo: Entrar en contacto con los aspectos teóricos del conflicto percibido y el conflicto sentido
- Actividad #3: Aplicación y Discusión del **Instrumento de Thomas Kilman**
Duración: 40 minutos
Objetivo: Identificar y conocer los estilos de manejo conflicto de cada participante.

BREAK (20 minutos)

- Actividad #4: Teoría sobre el Proceso del Conflicto
“Etapa III: Intenciones”
Duración: 30 minutos
Objetivo: Entrar en contacto con los aspectos teóricos de los diferentes estilos de manejo de conflictos.
- Actividad #5: Técnica **“Ejercicio del cuadrado”**
Duración: 40 minutos
Objetivo: Permite al grupo la experiencia de vivencias y diagnosis de problemas en común sin dominio recíproco.
- Actividad #6: Técnica **“Casa, árbol, perro”**
Duración: 20 minutos
Objetivo: Adquisición de sensibilidad para el comportamiento dominante-sumiso.
- Actividad #7: Técnica **“Críticas”**
Duración: 10 minutos
Objetivo: Cerrar la sesión evaluando cómo se sintieron.

13. Tercera Sesión

- Actividad #1: Teoría sobre el Proceso del Conflicto
“Etapa IV: Conducta”
Duración: 20 minutos
Objetivo: Entrar en contacto con los aspectos teóricos del comportamiento y la reacción de las partes en conflicto.
- Actividad #2: Teoría sobre **“Técnicas de administración de conflictos”**
Duración: 30 minutos
Objetivo: Permitir al equipo entrar en contacto con las diferentes técnicas para resolver o estimular conflictos.
- Actividad #3: Técnica **“Establecimientos de convenios sobre la mesa”**
Duración: 120 minutos
Objetivo: Clarificar y trabajar los intercambios ambiguos y relaciones problemáticas con cada uno de los miembros del grupo.

BREAK (20 minutos)

- Actividad #4: Teoría sobre el Proceso del Conflicto
“Etapa V: Resultados”
Duración: 30 minutos
Objetivo: Entrar en contacto con los aspectos teóricos de los resultados funcionales y disfuncionales en el manejo de conflictos..
- Actividad #5: Técnica **“Feedback”**
Duración: 10 minutos
Objetivo: Cerrar el taller dando un feedback a cada participante y al grupo en general.
- Actividad #6: Evaluación del curso
Duración: 10 minutos
Objetivo: Evaluar el curso en cuanto a expectativas y adquisición de conocimientos relevantes que ayuden al desempeño de su cargo. (Ver Anexo VI)

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

La Intervención de Cambio Organizacional en la Unidad de Administración del Proyecto SISE del Ministerio de Educación arrojó las siguientes conclusiones:

- Los miembros presentaron su opinión acerca de la necesidad de una participación activa del Coordinador General en los Talleres aplicados.
- Se evidenció la necesidad de trabajar el proceso de comunicación efectiva.
- Los miembros demostraron sentir de parte de sus superiores "poca confianza en el desempeño de sus labores" y "falta de sinceridad a causa de una comunicación escasa y poco oportuna"
- Los integrantes tomaron conciencia de la importancia de desarrollar sus habilidades para la resolución de conflictos.
- Los miembros negociaron públicamente convenios sobre lo que cada uno quiere del otro y lo que pueden y quieren darse, llegando así a un "trato" mutuamente beneficioso.
- Los miembros expresaron mediante la evaluación del curso que el taller les brindó herramientas para enfrentar su trabajo diario y que el mismo les ayudará en el desempeño de su cargo.
- Los participantes sugirieron la necesidad de llevar a cabo cualquier Taller de dinámica grupal en extra-muros. Así se garantiza mayor conexión mental y física de los asistentes con las actividades pautadas y se disminuye al máximo la posibilidad de intervención de las labores organizacionales del día a día.
- Se sugirió al consultor que transmitiera a la Coordinación General la necesidad de continuar realizando procesos de intervención para fortalecer los procesos organizacionales de las diferentes dependencias y del Proyecto en general.
- El proceso de intervención puede ser evaluado como exitoso pues fue realizado en el tiempo previsto, con el espacio físico y los materiales necesarios y con el apoyo y compromiso de los miembros de las unidades intervenidas y de la alta gerencia de la organización.
- La efectividad de la intervención está sujeta a la evaluación del proceso postintervención mediante instrumentos diseñados para tal fin o simple percepción conductual.

CAPÍTULO 8: RECOMENDACIONES

Concluida la intervención de Cambio Organizacional y entregado en informe final al Coordinador General de esta organización, se recomienda:

- Evaluar la efectividad de la intervención mediante un diagnóstico post-intervención que puede ser realizado mediante simple percepción conductual o a través de una segunda aplicación del instrumento de medición.
- El comportamiento perfeccionado debe ser reforzado para que sea más susceptible a reproducirse, de lo contrario, a la larga desaparecerá.
- Intervenir el proceso de comunicación en todas las Unidades de Servicio del Proyecto SISE para equilibrar en la organización el conocimiento teórico y práctico sobre el fenómeno.
- Profundizar el proceso de intervención de Cambio Organizacional en el Proyecto mediante la intervención de otros factores identificados como en valores menos críticos en Unidades de Servicio y Proyectos de Desarrollo de Software.
- Mantener como política organizacional la medición periódica del Clima Organizacional y de los múltiples factores que lo definen, para conocer el comportamiento de esta variable, causa y consecuencia de la conducta de la organización, y anticipar acciones preventivas o correctivas.
- Propiciar una entrevista entre el Coordinador General y la Unidad Administrativa para trabajar el sentimiento grupal de falta de sinceridad y poca confianza en el trabajo realizado.
- Se recomienda aclarar con todos los miembros los motivos de las reestructuraciones de cargo surgidas en la unidad, así como también una definición más clara de los roles y responsabilidades de los miembros.
- Contar con un ambiente y una estructura que permita la aplicación de los conocimientos adquiridos en los talleres dictados, para el reforzamiento de las nuevas conductas que contribuirán con el desarrollo del cambio organizacional.

CAPÍTULO 9: BIBLIOGRAFÍA

- ♦ Antons, Klaus
Práctica de la Dinámica de Grupos
Editorial Herder, 1990
- ♦ Borisoff, Deborah & Victor, David
Gestión de Conflictos
Ediciones Días de Santos, S.A.
- ♦ Bowers, D. G. & Taylor, J. C.
Survey of organization
Institute for social research, University of Michigan, 1970
E.U.A.
- ♦ Brunet, Luc
El clima de trabajo en las organizaciones
Editorial Trillas, 1987
- ♦ Castillo, Oscar Rafael
Dinámica de grupo - Curso Practico
Editado por Universidad de Carabobo, 1ra Edición, 1995
Valencia, Venezuela
- ♦ Cronbach, L.
Test Validation
Educational Measurement, 2da Edición. 1971
Washintong D.C.
- ♦ Fordyce & Weil
Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos
Addison-Wesley Iberoamericana, 1983
- ♦ French & Bell
Desarrollo Organizacional
Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Quinta Edición, 1995

- ♦ Kort, Felicias
Psicoterapia de grupo y desarrollo del potencial humano
Monteavila Editores, 4ta edición, 1990
Caracas, Venezuela
- ♦ Likert, Rensis
Le gouvernement participatif de l'entreprise
Collection Hommes et organizations, 1974
Francia
- ♦ Litwing, G. & Stringer, R.
Motivation and organizational climate
Harvard Business School, 1968
E.U.A.
- ♦ Lord, F. & Novick, M.
Statistical Theories of Mental Test Scores
Addison-Wesley, 1968
E.U.A.
- ♦ Pritchard, R. P. & Karasic, V. W.
The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction
Organizational behavior and human performance, 1973
E.U.A.
- ♦ Robbins, Stephen P.
Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones
Prentice-Hall Latinoamericana, SA. Sexta Edición, 1994
México
- ♦ Taguiri, R & Litwin, G. H.
Organizational climate: exploration of a concept
Harvard Business School, 1968
E.U.A.

Anexo I. Instrumento de Medición de Clima Organizacional

República de Venezuela
Ministerio de Educación
Dirección General
Proyecto SISE

Unidades de Servicio

Encuesta de Opinión Laboral

Por favor, lea cuidadosamente las siguientes instrucciones, antes de responder la encuesta:

- Responda todas las afirmaciones
- Escoja una sola opción de respuesta para cada afirmación
- Rellene completamente el círculo correspondiente a su respuesta en cada afirmación. En caso de error, borre cuidadosamente y seleccione nuevamente
- Sea sincero consigo mismo, tanto como le sea posible
- El ejercicio no es un test, no hay respuestas acertadas o equivocadas
- Sus respuestas son totalmente confidenciales. Los resultados serán manejados en forma anónima

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
1.	Los miembros de la organización poseen la capacidad, inteligencia y disposición para desempeñar adecuadamente sus labores	☐	☐	☐	☐
2.	La estructura organizativa se corresponde con las tareas y objetivos de la organización	☐	☐	☐	☐
3.	Los supervisores confían y creen en sus subordinados	☐	☐	☐	☐
4.	La comunicación destinada al logro de los objetivos organizacionales es adecuada	☐	☐	☐	☐
5.	Existen procedimientos para la resolución de conflictos dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
6.	Las decisiones se toman en los niveles adecuados	☐	☐	☐	☐
7.	Los supervisores ejercen influencia sobre las metas y planes de sus unidades	☐	☐	☐	☐
8.	Las personas que ocupan los cargos de la organización poseen las habilidades para desempeñarlos adecuadamente	☐	☐	☐	☐

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
9.	Los cargos de la estructura organizativa se corresponden con las tareas y objetivos de la organización	☐	☐	☐	☐
10.	Los subordinados creen y confían en sus supervisores	☐	☐	☐	☐
11.	El flujo de comunicación en la organización es vertical	☐	☐	☐	☐
12.	En los conflictos entre los miembros de la organización se busca que ambas partes ganen	☐	☐	☐	☐
13.	Las decisiones que afectan a una unidad de la organización se toman en esta unidad	☐	☐	☐	☐
14.	Las metas son establecidas mediante la participación grupal	☐	☐	☐	☐
15.	Los empleados se sienten libres de discutir con su superior inmediato asuntos importantes de trabajo	☐	☐	☐	☐
16.	El flujo de comunicación en la organización es horizontal	☐	☐	☐	☐
17.	Los procedimientos para la evaluación de desempeño de los miembros de la organización son adecuados	☐	☐	☐	☐
18.	En la toma de decisiones la participación de las personas involucradas es abierta y democrática	☐	☐	☐	☐
19.	Las metas y planes están claros	☐	☐	☐	☐
20.	Existe esperanza de ascenso dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
21.	Los perfiles que definen los cargos se corresponden con las tareas y objetivos de la organización	☐	☐	☐	☐
22.	El supervisor inmediato obtiene ideas y opiniones de sus subordinados para la resolución de problemas	☐	☐	☐	☐
23.	Los conflictos entre los miembros de la organización del mismo nivel no son frecuentes	☐	☐	☐	☐
24.	Existen procedimientos para la toma de decisiones dentro de la organización	☐	☐	☐	☐

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
25.	Existen procedimientos formales para la definición de las metas y los planes de la organización	☐	☐	☐	☐
26.	Los rumores no son más efectivos que la comunicación formal	☐	☐	☐	☐
27.	Los supervisores siguen de cerca la ejecución de las tareas de sus subordinados	☐	☐	☐	☐
28.	Los supervisores dan a los subordinados la información que consideran necesaria para ellos	☐	☐	☐	☐
29.	Los conflictos entre los miembros de la organización se solucionan	☐	☐	☐	☐
30.	Existen procedimientos para planificar y llevar a cabo el desarrollo profesional de los miembros de la organización	☐	☐	☐	☐
31.	Las metas de la organización se cumplen	☐	☐	☐	☐
32.	Los valores de la organización se corresponden con los de sus miembros	☐	☐	☐	☐
33.	Las normas de la organización son justas	☐	☐	☐	☐
34.	Los supervisores están familiarizados con las actividades que realizan sus subordinados	☐	☐	☐	☐
35.	Los supervisores dan la información que se requiere	☐	☐	☐	☐
36.	Existen procedimientos para garantizar el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización	☐	☐	☐	☐
37.	Las decisiones se toman al nivel en el que la disponibilidad de la información es adecuada y precisa	☐	☐	☐	☐
38.	Las metas se corresponden con la realidad	☐	☐	☐	☐
39.	Las conductas de los miembros de la organización reflejan los valores de esta	☐	☐	☐	☐
40.	Las normas se cumplen dentro de la organización	☐	☐	☐	☐

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
41.	La supervisión realizada en las unidades de la organización es adecuada	☐	☐	☐	☐
42.	Los conflictos entre los miembros de la organización no afectan el cumplimiento adecuado de sus tareas y objetivos	☐	☐	☐	☐
43.	Las medidas y la información utilizadas para garantizar el cumplimiento adecuado de los objetivos de la organización son pertinentes	☐	☐	☐	☐
44.	Las metas de la organización son estables	☐	☐	☐	☐
45.	Los supervisores no aplican amenazas a sus subordinados para garantizar el cumplimiento de sus tareas	☐	☐	☐	☐
46.	Las decisiones que se toman solucionan los problemas adecuadamente	☐	☐	☐	☐
47.	Los subordinados ejercen influencia sobre las metas y planes de sus unidades	☐	☐	☐	☐
48.	Las normas de la organización se corresponden con sus tareas y objetivos	☐	☐	☐	☐
49.	Los supervisores recompensan a sus subordinados por el logro exitoso de sus objetivos	☐	☐	☐	☐
50.	La relación entre los miembros de la organización es amistosa	☐	☐	☐	☐
51.	Dentro de la organización los salarios están distribuidos de manera adecuada	☐	☐	☐	☐
52.	Los supervisores son líderes dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
53.	No existen fuerzas que distorsionen la comunicación dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
54.	Los supervisores cumplen las normas de la organización	☐	☐	☐	☐
55.	En la organización se respeta la confidencialidad de la información	☐	☐	☐	☐
56.	Los miembros de la organización conocen las metas de esta	☐	☐	☐	☐

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
57.	La conducta de los supervisores está alineada con los objetivos de la organización	☐	☐	☐	☐
58.	El personal devenga el salario adecuado en función de sus actividades	☐	☐	☐	☐
59.	Los miembros de la organización saben cuáles son sus funciones	☐	☐	☐	☐
60.	No existen rumores en la organización	☐	☐	☐	☐
61.	Existe esperanza de crecimiento intelectual dentro de la organización	☐	☐	☐	☐
62.	El personal de la organización se siente orgulloso de formar parte de ella	☐	☐	☐	☐
63.	Los conflictos entre subordinados y supervisores no son frecuentes	☐	☐	☐	☐
64.	Los que toman las decisiones están al tanto de los problemas	☐	☐	☐	☐
65.	Los productos de la organización se corresponden con los que demanda el medio	☐	☐	☐	☐
66.	Actualmente no existen conflictos entre los miembros de la organización	☐	☐	☐	☐
67.	Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones relacionadas con su trabajo	☐	☐	☐	☐
68.	Las funciones de control y seguimiento de las actividades de la organización están distribuidas de manera adecuada	☐	☐	☐	☐
69.	La comunicación entre los supervisores y los subordinados es efectiva	☐	☐	☐	☐
70.	Los miembros de la organización están dispuestos a proponer nuevas ideas para llevar a cabo las metas	☐	☐	☐	☐
71.	Los supervisores están comprometidos con la organización	☐	☐	☐	☐
72.	Existen procedimientos para la evaluación de desempeño de los miembros de la organización	☐	☐	☐	☐

		En desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Parcialmente de acuerdo	De acuerdo
73.	Las personas dentro de la organización crecen en calidad humana	☐	☐	☐	☐
74.	Los procedimientos de reconocimiento para los miembros de la organización son adecuados	☐	☐	☐	☐
75.	La comunicación entre supervisores y subordinados es oportuna	☐	☐	☐	☐
76.	Las personas de la organización están dispuestas a dedicar tiempo extra para alcanzar los objetivos propuestos	☐	☐	☐	☐
77.	Los miembros de la organización están dispuestos a colaborar para alcanzar los objetivos establecidos	☐	☐	☐	☐
78.	El personal tiene el grado de preparación necesario para realizar su trabajo	☐	☐	☐	☐
79.	La relación entre los miembros de la organización y el personal del Ministerio de Educación es adecuada	☐	☐	☐	☐
80.	Los miembros de la organización están al tanto de la situación real de la organización	☐	☐	☐	☐
81.	Las personas dentro de la organización crecen profesionalmente	☐	☐	☐	☐
82.	Los miembros de la organización encuentran apoyo de otras personas cuando lo necesitan	☐	☐	☐	☐
83.	La relación entre los miembros de la organización y el personal de las Entidades Federales es adecuada	☐	☐	☐	☐
84.	Los miembros de la organización son sinceros	☐	☐	☐	☐
85.	Los miembros de la organización están conscientes de las realidades individuales de los otros miembros	☐	☐	☐	☐
86.	Los supervisores conocen y entienden los problemas encarados por los subordinados	☐	☐	☐	☐

Complete las frases según lo que Ud. Cree que ocurre en la práctica, en la organización, como conducta generalizada, tomando la organización como un todo.

1) Los valores de la organización son...

2) Si alguien comete algún error, la reacción del supervisor es...

3) Cuando se atreve a disentir en una reunión de trabajo...

4) Si dos o más personas confrontan problemas entre sí, la reacción más común en los demás es...

5) Cuando algún miembro de la organización no está de acuerdo con una decisión tomada...

6) Cuando los miembros de la organización no cumplen con una meta establecida...

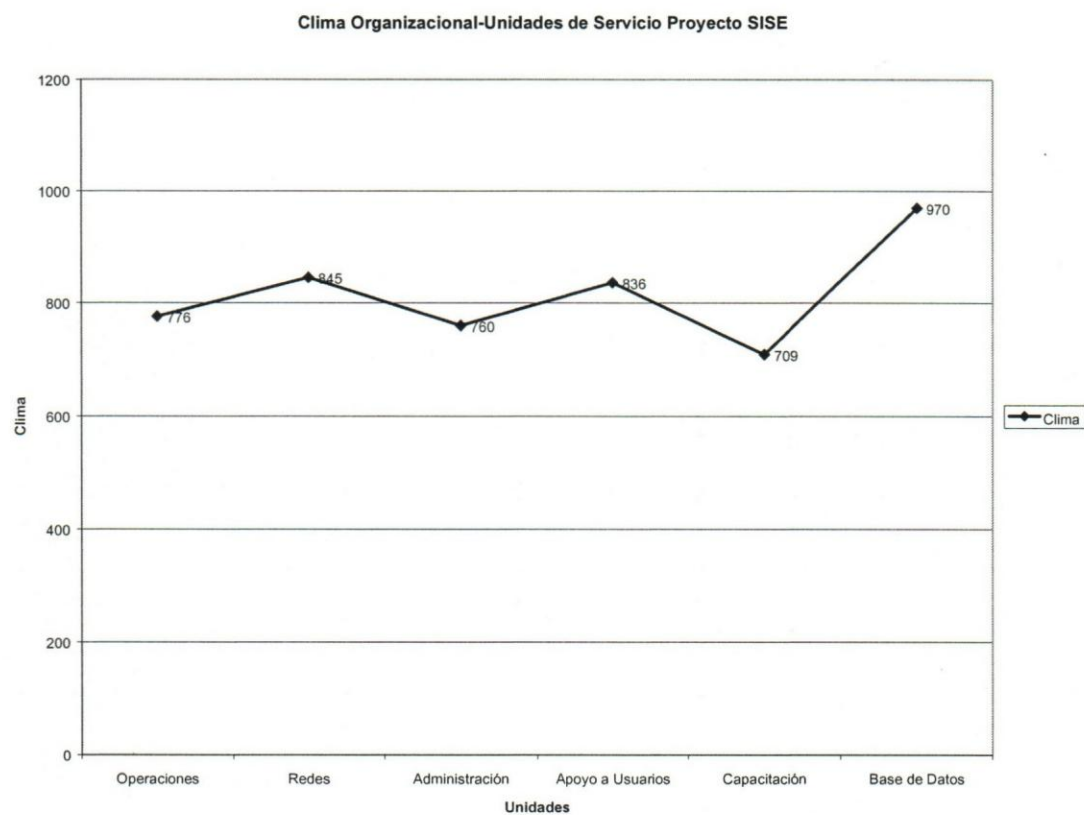
7) Lo que realmente motiva a los empleados en este momento es...

8) Nosotros creemos que la organización es vista desde afuera como...

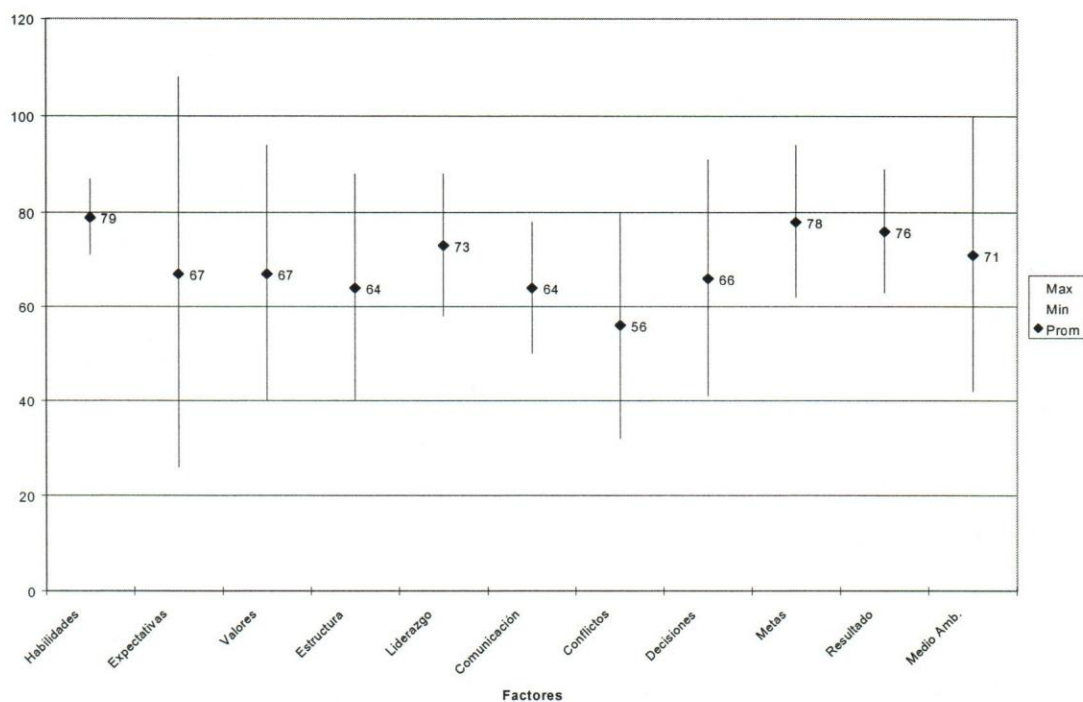
9) Si alguien quiere subir o ascender en la organización debe...

10) Una reunión típica en la organización se caracteriza por...

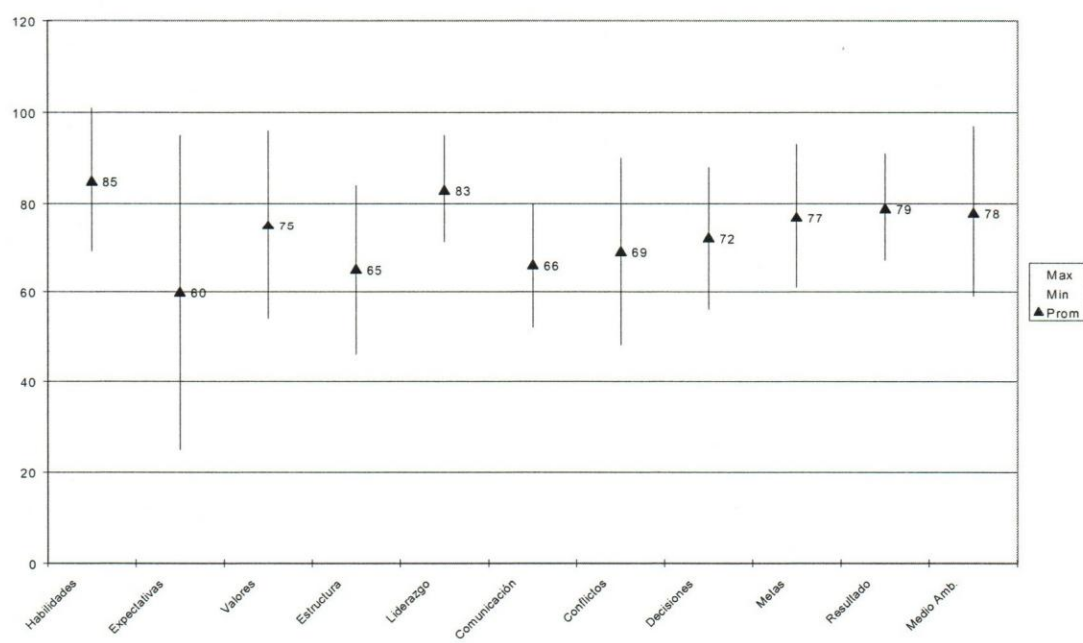
Anexo II. Gráficos de Resultados Obtenidos



Administrativa



Proyecto SISE - Un. de Servicio



Anexo III. Informe de Análisis Cuantitativo de los Resultados Obtenidos

EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Unidades de Servicio del Proyecto "Sistemas de Información del Sector Educativo" SISE

Análisis de Resultados

I.- Muestra

El conjunto de datos observados estuvo constituido por las Unidades de Servicio del proyecto SISE, la cual consta de 31 personas, con edades comprendidas entre los 19 y 35 años, cuyo nivel académico abarca a Técnicos Medios, Docentes, Ingenieros, Secretarias, Técnicos Superiores y Licenciados distribuidos en 6 Unidades Organizativas de la siguiente manera:

Unidades	Número de Instrumentos aplicados	Número de Instrumentos <u>no</u> válidos	Número de Instrumentos válidos
Operaciones	4	1	3
Redes	3	0	3
Administrativa	6	2	4
Apoyo a Usuarios	15	3	12
Capacitación	6	0	6
Base de datos	4	1	3
TOTAL	38	7	31

Cada Unidad tiene un Gerente, responsable del desempeño de su equipo de trabajo, el cual reporta directamente al Coordinador General del Proyecto.

II.- Procedimiento de Aplicación

En cada una de las sesiones de trabajo se les explicó a los participantes, de manera clara y precisa, el objetivo del estudio; así como también las instrucciones a seguir para llenar el cuestionario. De la misma forma se recalcó la confidencialidad y la importancia de ser honestos en las respuestas.

Para efectos de obtener mayor grado de información y en común acuerdo con el Coordinador General y los Gerentes de los proyectos, se les solicitó a éstos identificar su prueba colocándole su nombre. Asimismo para cubrir con el procedimiento de confiabilidad se solicitaron voluntarios para una segunda aplicación del instrumento.

Una vez culminado el proceso de administración de la prueba se tabularon los resultados obtenidos. Estos resultados fueron llevados a una escala única, y se calculó el valor mínimo, máximo, promedio y desviación estándar correspondiente a cada factor por unidad. Los resultados obtenidos, fueron graficados para una obtener una interpretación más rápida de los mismos.

III.- Conclusiones

- En la **Unidad de Capacitación** un factor que puede ser considerado crítico es el de Expectativas, el cual obtuvo un promedio de 28 en escala de 100, 32 puntos por debajo del promedio del grupo general para este mismo factor, el cual tiene un valor de 60, por lo que podemos inferir que las personas que forman parte del equipo consideran que no tienen oportunidades de ascenso dentro de la organización. Esta inferencia la podemos reforzar con las respuestas encontradas en las preguntas abiertas con respecto a lo que se debe hacer para ascender en la organización: *"Caerle bien al jefe"*; *"Decirlo aunque no logre nada"*; *"No lo sé"*; *"Darlo a conocer y si tienes suerte te toman en cuenta, de lo contrario mueres en el intento"*; *"No sé"*.

Otro factor importante es la Estructura, este obtuvo el segundo promedio más bajo para la unidad con una puntuación de 45 puntos, 20 puntos por debajo del promedio, cabe la pena destacar que fue el promedio más bajo para el factor de toda la muestra, dentro de este factor se consideran como puntos de atención los sistemas de compensación y reconocimiento y los sistemas de evaluación de desempeño y desarrollo. Para finalizar, se debe también poner énfasis especial al factor Comunicación, el cual representa el tercer promedio más bajo con 57 puntos, y aunque sólo esta 9 puntos por debajo del promedio total, las preguntas abiertas refuerzan el interés que se debe depositar en este sentido. En cuanto a la medición de clima organizacional en general, presenta una de las puntuaciones más bajas, ocupando el último puesto entre las seis unidades en total.

- En la **Unidad de Redes**, un factor crítico es el de manejo de conflictos, con un promedio de 67, y aunque sólo se encuentra 2 puntos por debajo del promedio general, presenta una desviación estándar bastante marcada. El siguiente factor a considerar es el de Estructura con una media de 64, con énfasis en los Sistemas de Evaluación de Desempeño y Desarrollo y los Sistemas de Control y por último el factor de Comunicación, a pesar de encontrarse por encima del promedio general, está por debajo de los demás factores. Es una Unidad en donde se observa una desviación estándar bastante aceptable, por lo cual se puede inferir estabilidad y en cuanto al promedio de clima organizacional ocupa el segundo lugar, incluso por encima del promedio general obtenido.
- En la **Unidad Administrativa** el factor Manejo de Conflictos obtuvo el promedio más bajo de todos los factores con una media de 56 puntos, estando 13 puntos por debajo del promedio general del proyecto SISE para este mismo factor, presentando una desviación estándar de 24 puntos. Luego entre otros factores que inquietan encontramos, a la Estructura y a la Comunicación compartiendo el mismo promedio, pero con una opinión más cerrada en cuanto la última, porque presenta una desviación estándar de 14 puntos solamente. Se observa gran dispersión en los valores para la mayoría de los factores. En cuanto a clima en general, se obtuvo 760 puntos, 210 puntos por debajo de la mayor puntuación de clima, ocupando la quinta posición (penúltimo lugar) con respecto a las demás unidades.
- Todos los factores de la **Unidad de Base de Datos** se encuentran por encima del promedio de estos factores para el conjunto de las Unidades de Servicio. Todos los factores salvo Expectativas muestran una desviación estándar pequeña. El detalle de los resultados obtenidos indica que, al igual que todas las unidades de servicio del Proyecto SISE, la Unidad de Base de Datos se encuentra marcadamente afectada en Expectativas (esperanzas de ascenso dentro de la organización), pues es el factor de la unidad con menor media y con desviación estándar mas pronunciada. Este resultado se apoya en las respuestas brindadas por los integrantes de la unidad a las preguntas abiertas planteadas en este sentido: *"Tener mucha paciencia"*, *"No hay mecanismos"*, *"Saber esperar y superarse"* y *"Esperar la oportunidad y mientras tanto crecer técnicamente"*. La Comunicación posee la segunda media más baja (79) de la unidad, aunque se encuentra 13 puntos por encima del promedio de todas las unidades de servicio del Proyecto. La estructura es el factor con la tercera media más baja (82) y se encuentra 17 puntos por encima de la media de todas las unidades. La Unidad de Base de Datos es la

dependencia con mayor promedio obtenido en Clima (226 puntos y 37 puntos por encima del promedio de las Unidades), lo que en conjunto con la información anterior, la permite excluir de las susceptibles de intervención.

- La **Unidad de Operaciones** está fuertemente afectada en Expectativas pues su promedio esta 10 puntos por debajo del promedio del conjunto de las unidades y su desviación estándar alcanza 94 puntos. Es importante resaltar que el gerente de la Unidad obtuvo 0 puntos en este factor y su respuesta abierta ante la estrategia para ascender en la organización fue: "Ser pana del jefe máximo o mantener una relación de chantaje profesional a fin de mantener personas indeseables dentro de la organización". Esto demuestra un líder totalmente resignado a su estancamiento dentro de la estructura y divorciado de su grupo, que considera que para ascender dentro de la Unidad: "Ser profesional en su área de trabajo y muy dedicado y voluntarioso", "Trabajar duro y hacer bien las cosas para alcanzar las metas propuestas" y "Venderse a sí mismo como profesional y hacer que los demás noten disposición y capacidad". El Manejo de Conflictos constituye el segundo factor más bajo de la Unidad (64 puntos y 5 puntos por debajo del promedio de las Unidades) con la segunda desviación estándar más alta (27 puntos), lo cual pone de manifiesto un equipo con opiniones radicalmente diferentes en torno a las estrategias de manejo de conflictos e insatisfecho con las que se han aplicado. El Medio Ambiente posee la tercera media más baja de la Unidad (67 puntos y 11 puntos por debajo del promedio de las Unidades) con respuestas abiertas como: "(la organización es...) un grupo de jóvenes que le cuestan caro al Ministerio", "(Organización) eficiente y responsable", "(la organización es...) un ente extraño y pasajero a las instalaciones del M.E." y "(la organización es...) un proyecto que a pesar de haber dado tanto no dio nada, que mil cosas buenas fueron destruidas por una mala"; por lo que se considera, junto con el Manejo de Conflictos, un factor crítico en la Unidad. En cuanto a Clima, la Unidad de Operaciones obtuvo el cuarto puesto en valor, solo un punto por encima del promedio del conjunto de todas las Unidades de Servicio del Proyecto, esto la propone como una unidad susceptible de ser intervenida.
- La **Unidad de Apoyo a Usuarios** es la segunda dependencia con el valor de Clima mas alto (196 puntos y 7 puntos del promedio del conjunto de las Unidades del Proyecto). La Comunicación es el factor más bajo de esta Unidad (67 puntos), ubicándose solo un punto por encima del promedio y con una desviación estándar considerable. Las Expectativas constituyen el siguiente factor mas afectado (68 puntos) con un valor superior en 8

puntos al promedio y con una desviación estándar solo inferior en un punto al del conjunto de Unidades. En este sentido, podemos citar algunas respuestas que ponen de manifiesto la diferencia de percepción en el grupo: "(para ascender en la organización...) Cumplir con su trabajo y ayudar a sus compañeros", "Hacer su trabajo lo mejor posible, responsabilidad, puntualidad y ganas de sacar el proyecto hacia delante", "aplicarse en sus labores y demostrar que quiere aprender áreas nuevas y estar dispuesto", "Tener buenos amigos (sin intención de ofender)", "No se trata de hacer el trabajo lo mejor posible para que nuestros superiores lo noten, aunque no pasa muy frecuentemente". Finalmente, el factor Estructura posee el tercer valor más bajo con 70 puntos, 5 puntos por encima del promedio de las Unidades para este factor, afectado fundamentalmente por la opinión negativa en cuanto a los sistemas de reconocimiento que se aplican en la Unidad. Estos resultados no proponen a la Unidad de Apoyo a Usuarios como una dependencia que requiera ser intervenida.

- Para finalizar, el **Proyecto SISE - Unidades de Servicio**, como organización en general, resume lo anteriormente citado. Considerando la organización como un todo, el factor más crítico es el de Expectativas, luego Estructura, seguido por Comunicación, manejo de Conflictos, y Toma de Decisiones

IV.- Recomendaciones

- Intervenir el factor Expectativas en todas las Unidades de Servicio del Proyecto.
- Intervenir la Unidad de Capacitación en sus factores de Estructura y Comunicación.
- Intervenir la Unidad Administrativa en sus factores de Manejo de Conflictos y Comunicación.

Anexo IV. Informe de preguntas abiertas de la Unidad Administrativa

EVALUACION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Unidad Administrativa del Proyecto "Sistemas de Información del Sector Educativo" SISE

Resultados

En la **Unidad Administrativa** el factor Manejo de Conflictos obtuvo el promedio más bajo de todos los factores con una media de 56 puntos, estando 13 puntos por debajo del promedio general del proyecto SISE para este mismo factor, presentando una desviación estándar de 24 puntos. Luego entre otros factores que inquietan encontramos, a la Estructura y a la Comunicación compartiendo el mismo promedio, pero con una opinión más cerrada en cuanto la última, porque presenta una desviación estándar de 14 puntos solamente. Se observa gran dispersión en los valores para la mayoría de los factores. En cuanto a clima en general, se obtuvo 760 puntos, 210 puntos por debajo de la mayor puntuación de clima, ocupando la quinta posición (penúltimo lugar) con respecto a las demás unidades.

Respuestas a las preguntas abiertas

1. Los valores de la organización son...

- Dar lo mejor de cada uno con calidad y eficiencia.
- Percibo que el SISE está encaminado a prestarle un mejor servicio al ME. Y hacer a largo plazo que este Ministerio Público se vea más bien como un ente privado.
- Inestables.
- Defender al proyecto como tal y dar una buena imagen al mismo.
- Ofrecer un buen servicio a los usuarios del ME y en las Zonas Educativas. Abarcar todos los procedimientos y metas propuestas hasta culminar el proyecto.
- Distintos a las normas establecidas dentro de la organización.

2. Si alguien comete algún error, la reacción del supervisor es...

- Regañar y culpar a la persona y no se encarga de enseñarle donde estuvo el error y corregirlo conjuntamente con la persona.
- Llamarlo aparte y aclarar la situación, corregir el error cometido.
- Consciente.
- Reprender al subordinado.
- En algunas oportunidades, lo minimiza y busca una pronta solución.
- Molestia en primer término para posteriormente buscar la solución.

3. Cuando se atreve a disentir en una reunión de trabajo...

- Siempre hay que hablar o quejarse.
- He participado en reuniones de trabajo muy poco o en ocasiones especiales.
- Se discute el punto, se escucha la opinión de cada uno, y se llega a un acuerdo.
- Se busca la razón del disentimiento para lograr el acuerdo.
- No me ha pasado algo similar.
- No me he encontrado en esta situación.

4. Si dos o más personas confrontan problemas entre sí, la reacción más común en los demás es...

- Indiferencia y parcialidad en algunos casos.
- Diferente, hay muchas personalidades o mejor dicho, cada cabeza es un mundo, somos todos diferentes.
- Quedar al margen, a menos que sea necesario tomar una decisión que influya en el día a día.
- Omitir la situación y dejar que la misma sea resuelta por el supervisor.
- Dejarles que ellos resuelvan su problema sin participar.
- Tratar de mediar para resolver el problema.

5. Cuando algún miembro de la organización no está de acuerdo con una decisión tomada...

- No sé si se ha dado ese caso.
- Se lo reservan y puede crear una molestia organizacional.
- No es tomada en cuenta su opinión.
- Generalmente lo manifiesta.
- Simplemente se calla o dice estar de acuerdo aún cuando en los hechos es otra cosa.
- Suele suceder a menudo.

6. Cuando los miembros de la organización no cumplen con una meta establecida...

- Se reprende con algún tipo de amenaza.
- Nunca he visto que suceda
- No sé que ha ocurrido
- Dependiendo de la meta se busca la reprogramación o se busca apoyo del grupo.
- No he estado en esta situación.
- Todo el mundo le critica.

7. Lo que realmente motiva a los empleados en este momento es...

- El sueldo.
- El factor monetario.
- El sueldo.
- El proyecto en sí, ya que he crecido junto a él.
- El sueldo aunque para algunos también el hacer algo por el país.
- No sé.

8. Nosotros creemos que la organización es vista desde afuera como:

- Por un lado como una organización que está efectuando los cambios muy bien y por otro, como una organización de sifrinós que ganan un dineral
- Enemigo y amigo, me refiero a las personas que tienen tiempo dentro del ME y les resulta complicado adaptarse al cambio y amigables aquellos que ven la solución a los conflictos que ven dentro del ME.
- En general creo que buena, ha logrado adelantar para el M.E., a pesar de los conflictos que ha dado la nómina.
- Como una empresa que está quitándole el trabajo al personal del M.E. Otra visión más optimista nos ve como algo necesario para mejorar la organización.
- Una mira de oro.
- Lo mejor que ha pasado por el M.E. y para otros es lo peor.

9. Si alguien quiere subir o ascender en la organización debe...

- Ser responsable y cumplir sus actividades asignadas cabalmente y excelentemente. Mantener buen trato hacia los compañeros de trabajo, y a las demás personas. Prepararse y formarse para crecer intelectualmente.
- Seguir con una instrucción académica y tener muchas ganas de trabajar y aprender cosas nuevas.
- Estar de buenas con toda la organización.

- Graduarse a nivel universitario o post-grado. Despedido del superior llenando su cargo. Cambiar de unidad de proyecto. Crear nuevas unidades.
- Esforzarse y demostrar las cosas que puede hacer.
- Prepararse para subir en esta organización.

10. Una reunión típica en la organización se caracteriza por...

- Una confirmación para realizar cualquier objetivo.
- Se habla bastante y se hace difícil llegar a acuerdos porque los participantes no quieren ceder en sus posiciones.
- Poca objetividad, exceso de problemas sin soluciones y poca retroalimentación, escasez de soluciones o aportes significativos.
- Los conflictos entre sus participantes.
- Normalmente es concreta y precisa, se escucha a todos los miembros y se aclaran las dudas planteadas.
- Se lleva una minuta, se ponen en claro los puntos que originan fallas en la unidad, se llega a un buen entendimiento de querer hacer bien las cosas.

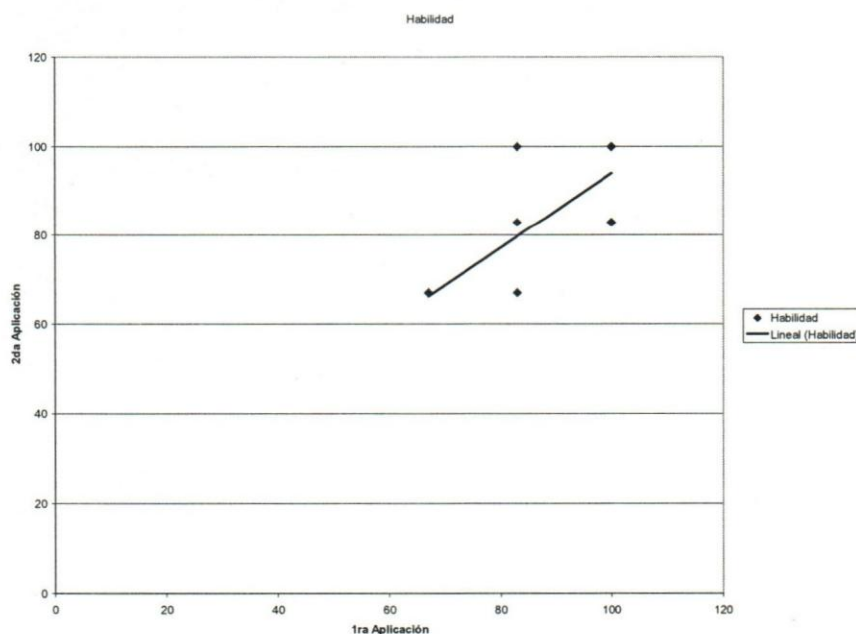
Anexo V. Validez y Confiabilidad del Instrumento

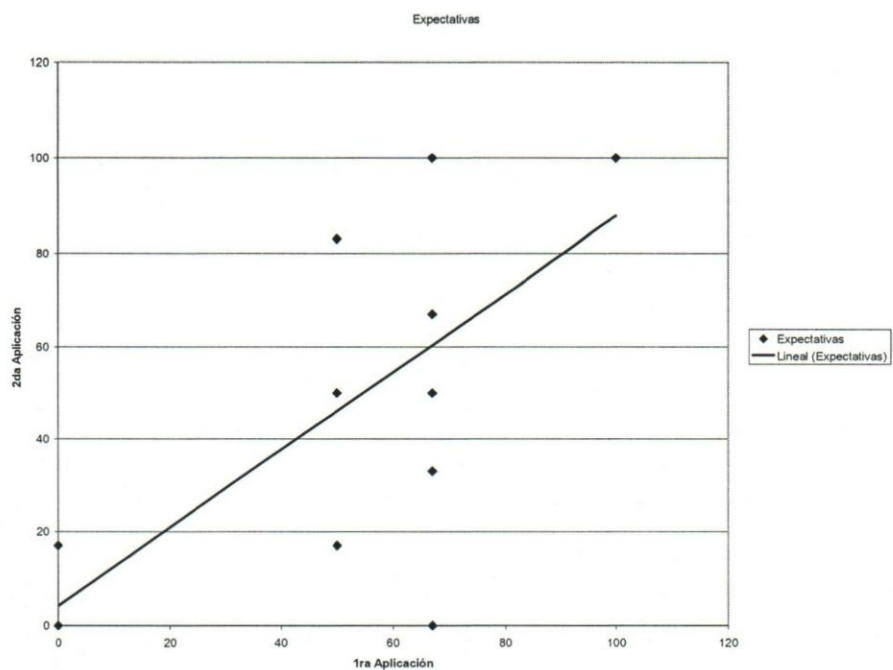
Se validó el instrumento desde el punto de vista de contenido, es decir (Cronbach, 1971) la representatividad o la adecuación muestral del contenido - la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición. La validez de contenido es básicamente una cuestión de juicio, que en nuestro caso estuvo depositado en los consultores junto con el Coordinador General del Proyecto, apoyando las dimensiones utilizadas.

Desde el punto de vista de validez de constructo (Cronbach, 1971) se trata de validar la teoría que fundamenta la prueba con el apoyo bibliográfico de diferentes autores dedicados a la construcción de cuestionarios de medición de clima organizacional, mencionados éstos en el Capítulo 3:Marco Teórico.

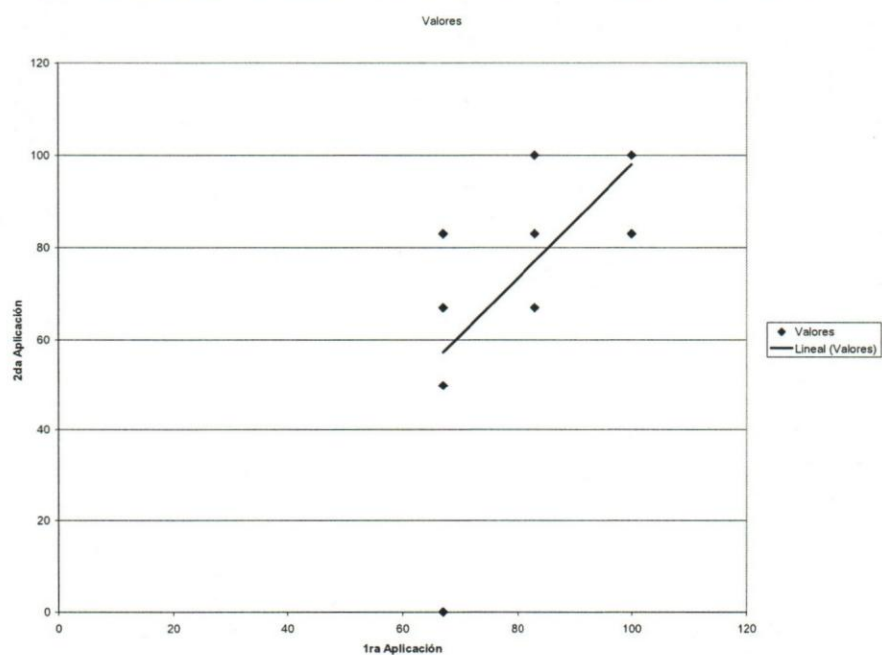
(Lord & Novick, 1968) La confiabilidad es la exactitud o precisión de un instrumento de medición. Mediante una segunda aplicación del instrumento a trece (13) personas participantes en la 1ra. aplicación, y siguiendo las técnicas aprendidas en la materia Instrumentos de D.O., se procedió a graficar y calcular el coeficiente de correlación y el error de estimación para el aseguramiento de la calidad del instrumento.

Los valores obtenidos se muestran a continuación:

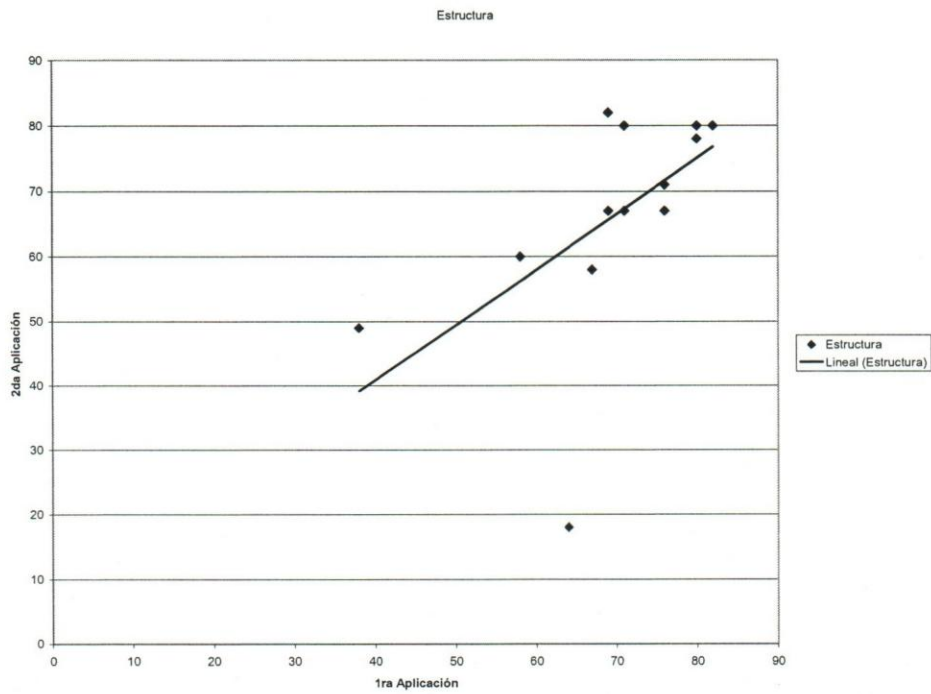




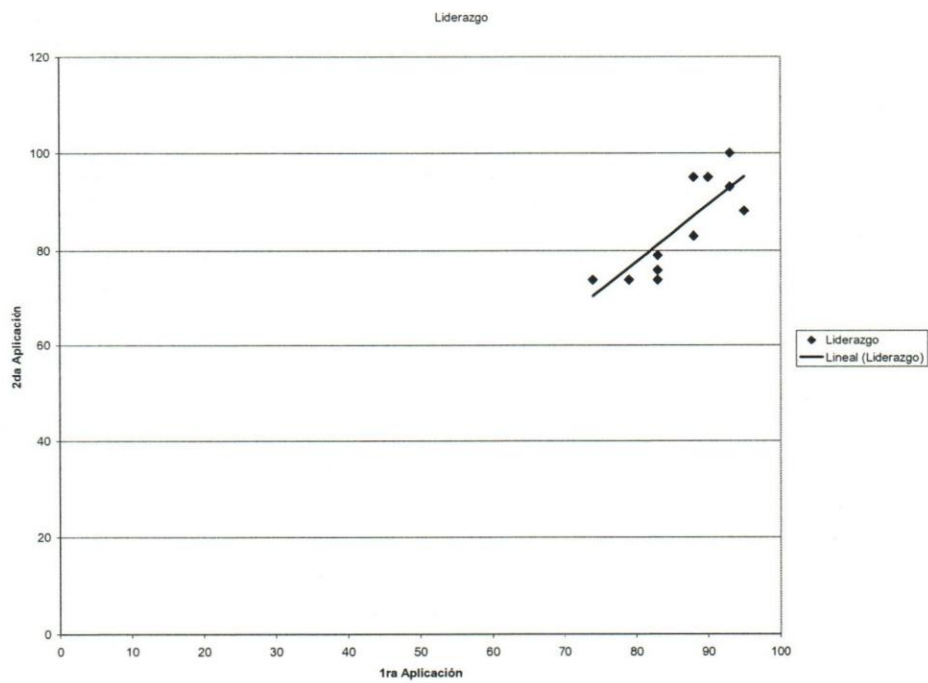
Coefficientes de Correlación: 0.681957254 Error: 27.15776316



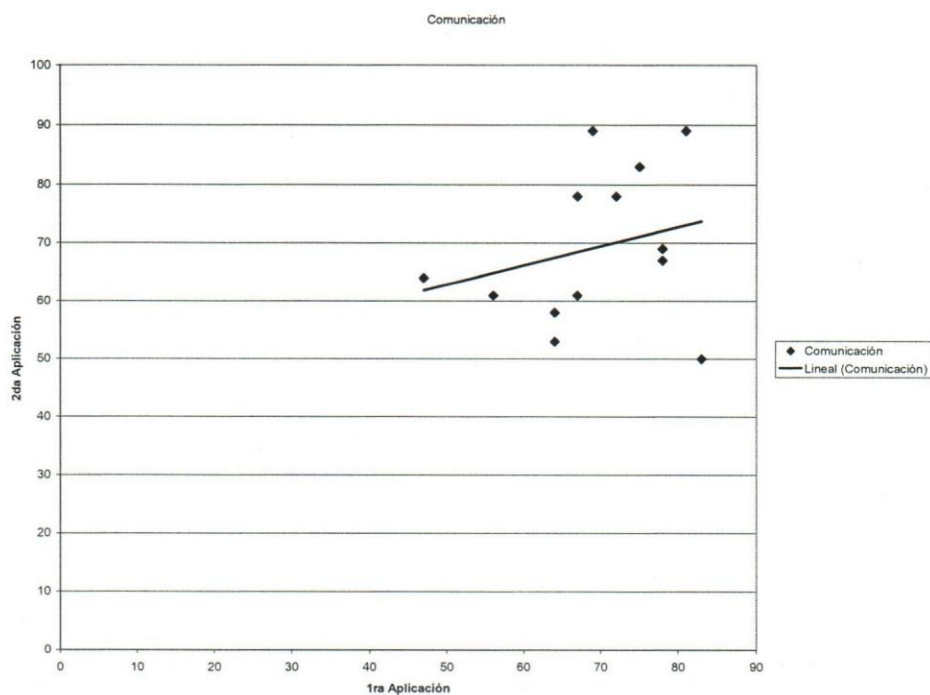
Coefficientes de Correlación: 0.660700324 Error: 20.77672931



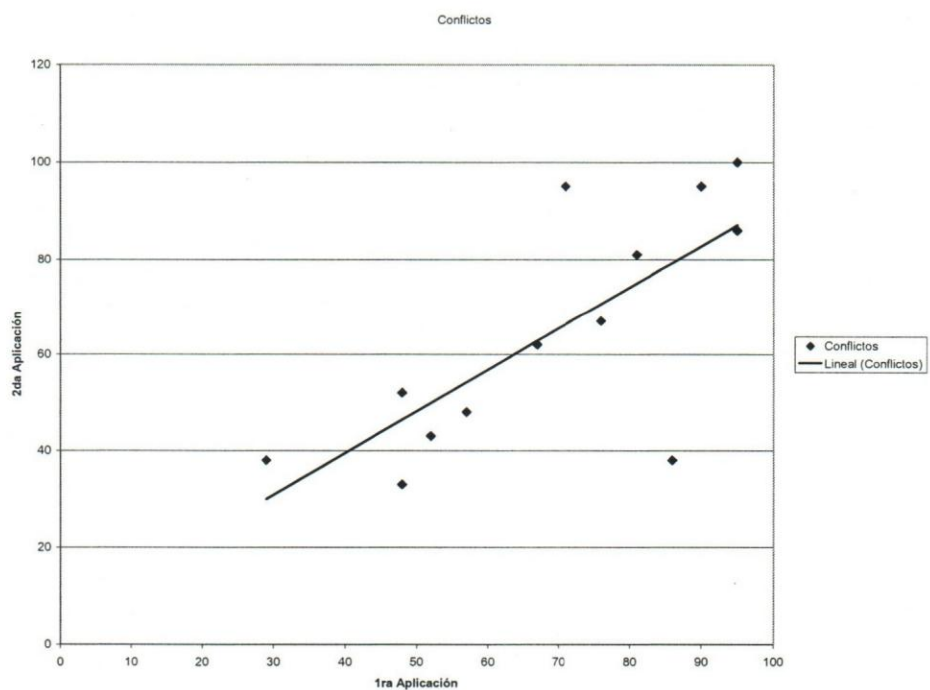
Coeficientes de Correlación: 0.565602802 Error: 14.49831704



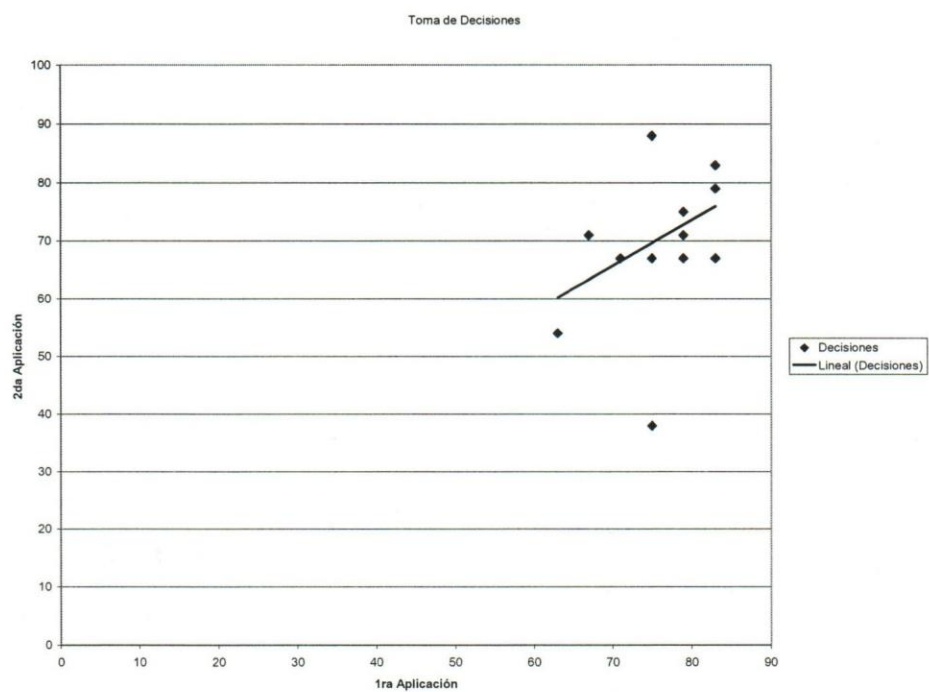
Coeficientes de Correlación: 0.848326647 Error: 5.212983182



Coefficientes de Correlación: 0.257206493 Error: 12.63769793

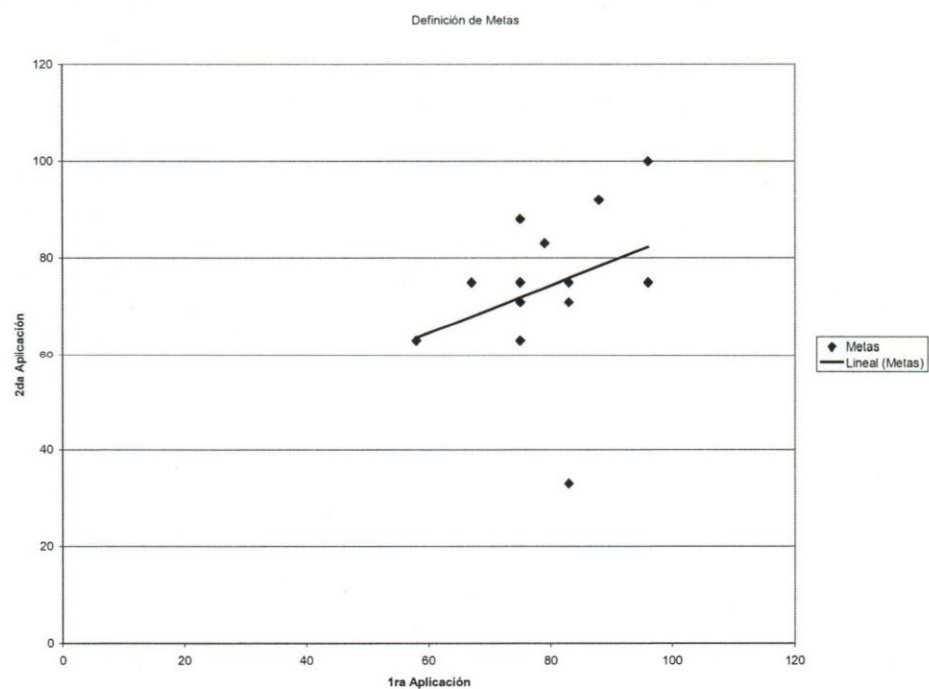


Coefficientes de Correlación: 0.738047791 Error: 16.47642891



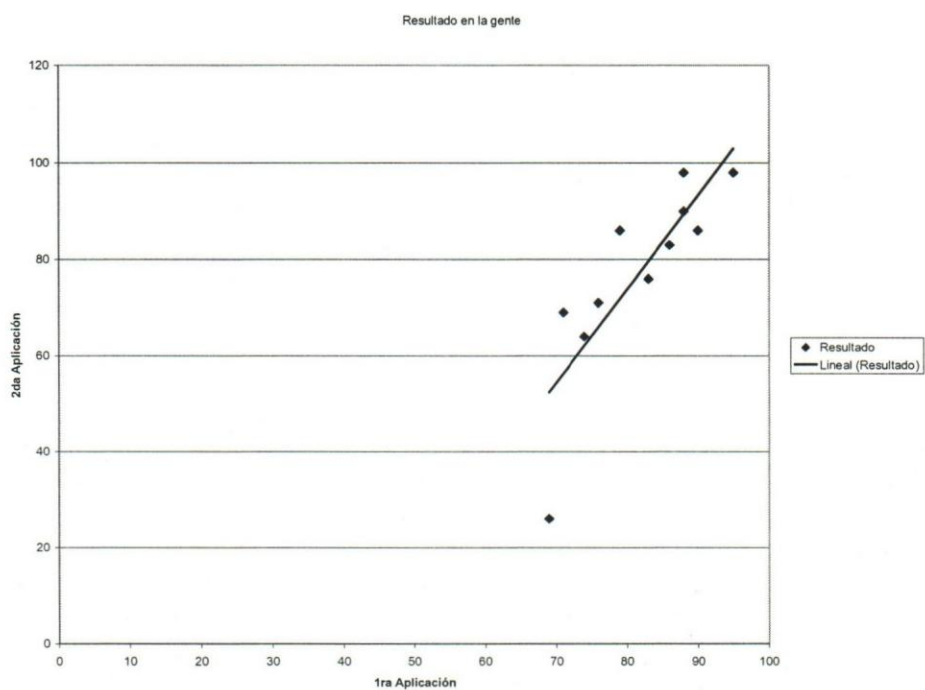
Coefficientes de Correlación: 0.35290019

Error: 12.78092832

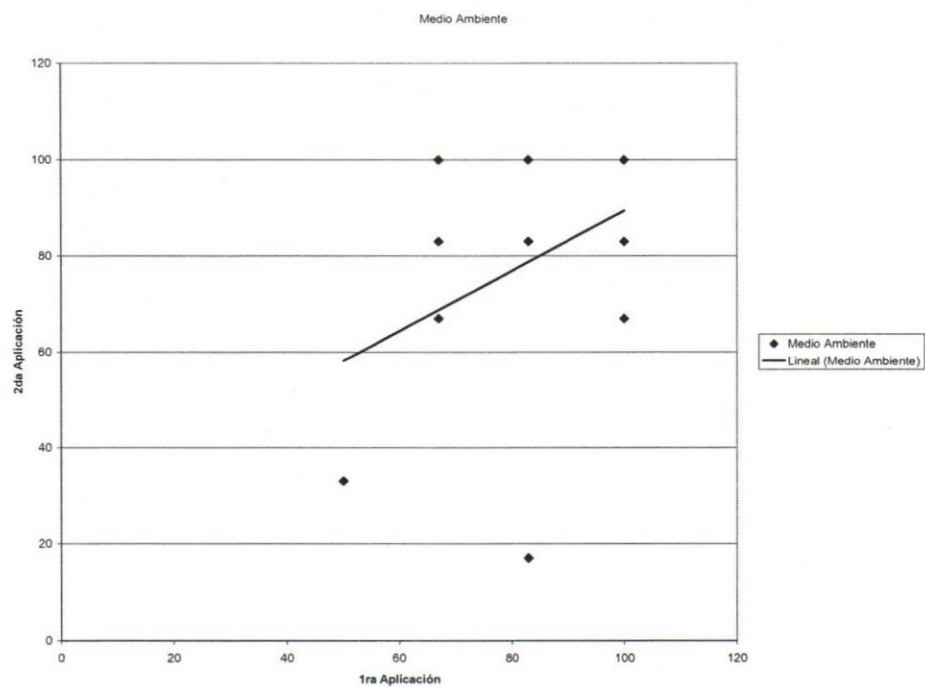


Coefficientes de Correlación: 0.317567428

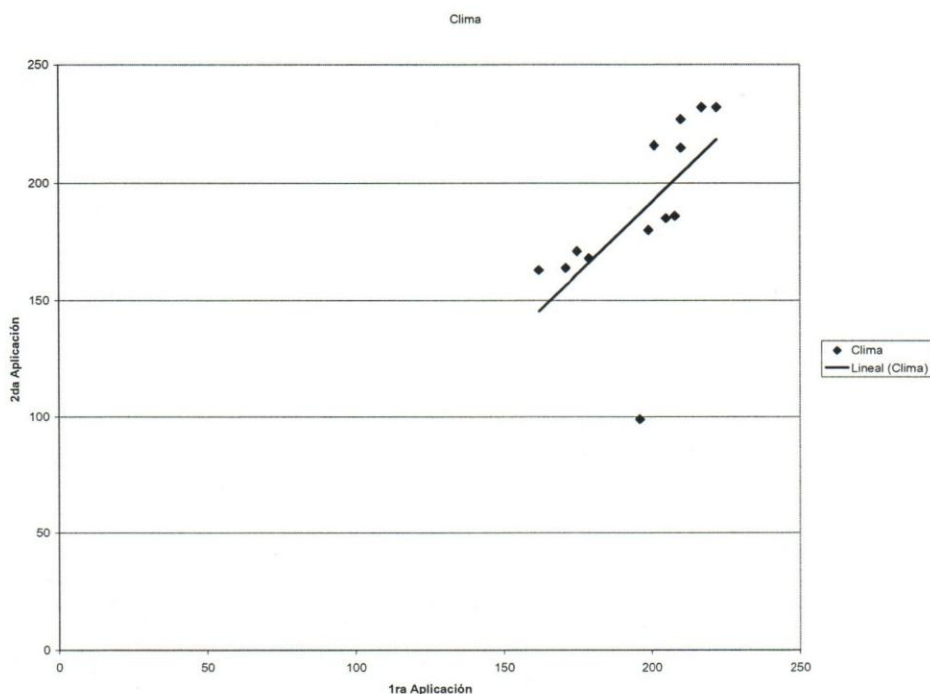
Error: 15.53701932



Coeficientes de Correlación: 0.829327971 Error: 10.39511676



Coeficientes de Correlación: 0.371533311 Error: 24.72063237



Estos gráficos de dispersión demuestran de una manera simple, para cada factor, la linealidad de las respuestas de la 1ra aplicación con respecto a la 2da aplicación, mientras más cercanos estén los puntos a la línea de tendencia lineal, más confiable son los valores para la dimensión de mediación de clima. Se puede observar que para algunos factores existe bastante dispersión en los datos, lo que puede conllevar a un error de estimación relativamente grande y coeficientes de correlación menores a .80, lo cual no está dentro de los límites de confiabilidad aceptables.

Se supone que esta variabilidad en la información, es el resultado de pequeñas molestias que se estaban presentando en la organización por problemas en los pagos de la nómina, además, por supuesto, del tamaño reducido de la muestra.

Anexo VI. Diseño de Encuesta para Evaluar los Talleres

Evaluación de Curso

Instrucciones.

Agradecemos su colaboración en completar cada una de las preguntas planteadas. La información que usted nos suministre ayudará a corregir debilidades detectadas y así enriquecer los programas para un mejor y más efectivo adiestramiento.

Marque con una **X** el recuadro que corresponda a su apreciación

¿En su opinión, el curso cubrió sus expectativas?

Si ☐

No ☐

¿Considera que los conocimientos adquiridos le ayudarán en el desempeño de su cargo?

Si ☐

No ☐

¿Cuál es su apreciación respecto al instructor?

En cuanto a su dinámica docente _____

En cuanto al dominio de la materia _____

¿Considera usted que el curso le brindó herramientas para enfrentar su trabajo diario?

Si ☐

No ☐ Explique _____

¿Cuáles son los contenidos del curso que le servirán de mayor utilidad en su trabajo?

¿Cuáles son los objetivos del curso que usted estima de menor utilidad?

¿Considera que el tiempo dedicado a este programa fue?

Suficiente ☐

Insuficiente ☐

Gracias por su colaboración