

AAU 2018

BN: 189554

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
NÚCLEO GUAYANA**

**EVALUACIÓN PRIMARIA POST INTERVENCIÓN DE LA
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRA -
CURRICULARES EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE CIUDAD
GUAYANA.**

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ISIDRO AFANADOR

ASESOR: PROF. OSCAR GIMENEZ.

JUNIO 1999

AAU 201800100000

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
NÚCLEO GUAYANA**

**EVALUACIÓN PRIMARIA POST INTERVENCIÓN DE LA
COORDINACIÓN DE ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRA –
CURRICULARES EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE CIUDAD
GUAYANA.**

TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ISIDRO AFANADOR

JUNIO 1999

CONTENIDO

Pág.

Resumen

I. Introducción

II. Características del Diagnostico

2.1.- Marco Conceptual.....	9
a.) <i>Fundamento Teórico</i>	
a.1.) Teoría de Sistemas Abiertos	
a.2.) Importancia del Individuo	
a.3.) Cambio en el Comportamiento del Individuo y Desempeño Organizacional	
a.4.) ¿Cómo cambian las Personas?	
b.) <i>Componentes del Modelo de Organización Basado en el Análisis de Flujos</i>	
2.2.- Metodología.....	18
a.) <i>Variables Medidas. Definición Conceptual y Operacional.</i>	
b.) <i>Cuestionario de Percepción General.</i>	
c.) <i>Cuestionario de Satisfacción</i>	
2.3.- Análisis de Resultados.....	30

III. Características de la Intervención.

3.1.- Objetivo..... 38

3.2.- Metodología..... 39

a) Instrumentos Utilizados

3.3.- Descripción del Proceso..... 40

IV. Análisis Comparativo de Resultados

4.1.- Comparación de Resultados Situaciones de Entrada
y Salida..... 42

4.2.- Correlación entre las Variables..... 45

• Bibliografía..... 47

• Anexos

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es la evaluación primaria post intervención en una Unidad Educativa privada, ubicada en la ciudad de Puerto Ordáz.

El contexto de la intervención discurre en una Unidad Educativa Privada, ubicada en la ciudad de Puerto Ordáz; dicha unidad tiene cinco (05) años de funcionamiento y está adscrita al Ministerio de Educación, ofrece los servicios educativos desde Preescolar hasta Bachillerato Diversificado mención Ciencias.

Adicionalmente, contempla en su diseño educativo actividades Complementarias y Extra-Curriculares, bienestar estudiantil y orientación. El número total de empleados es de 141 personas, esto incluye personal directivo, administrativo, docente, obrero, de orientación y bienestar estudiantil.

La institución opera formalmente bajo la siguiente estructura: Presidente, Director, Subdirector, 10 Coordinadores, Personal Docente, Administrativo y Obrero.

El proceso de intervención se realiza específicamente en la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-Curriculares, la cual está integrada por 21 personas entre profesores y equipo administrativo, teniendo como objetivo de conjunto, adecuar y mejorar el funcionamiento de la institución.

El modelo utilizado fue el de Jerry Porras, pues representa un esquema de trabajo amplio, el cual se fundamenta en la visión de la organización como un sistema y en la Teoría Cognoscitiva Social. La primera analiza el cambio desde la fase diagnóstica, planificación de acciones y seguimiento, interpretando a la coordinación en estudio como un sub-sistema. La segunda facilita la revisión de los mecanismos a través de los cuales los integrantes de este sub-sistema pueden aprender nuevos comportamientos y en que medida son afectados por el ambiente.

I. INTRODUCCION

Contrato Psicológico.

Se estableció un acuerdo preliminar entre los miembros del equipo consultor y las autoridades de la institución, para definir los compromisos y visualizar expectativas.

Primera Entrevista.

Se realiza con el presidente de la Junta Directiva, con el objeto de presentar una propuesta de diagnóstico en el instituto y decidir sobre que sub-sistema estaría centrada la intervención o si convenía abarcar toda la organización.

Segunda Entrevista.

Los miembros del equipo de consultoría reunidos con el presidente de la Junta Directiva acuerdan:

- ❖ La coordinación de Actividades Complementarias y Extra-Curriculares como el sub-sistema donde se iniciará el proceso de cambio a través del diagnóstico.
- ❖ Reunión con el Director Académico del Instituto, con la finalidad de informar los objetivos del diagnóstico y sus alcances.
- ❖ Formar el equipo de administración del cambio; el cual esta integrado por: El Presidente de la Junta Directiva, el Director Académico, la Subdirectora y la Coordinadora del Sub-Sistema escogido, es decir, Complementarias y Extra- académicas.
- ❖ Presentación formal del equipo consultor.

Tercera Entrevista.

Se establecieron los siguientes acuerdos.

La coordinación suministrara los siguientes datos:

- i. Nomina del personal bajo su responsabilidad.
- ii. Lista de alumnos que intervienen en las actividades de la coordinación.
- iii. Lista de representantes, cuyos hijos intervienen en estas actividades.
- iv. Horario de actividades de la coordinación.
- v. El equipo consultor definirá el Cronograma de Actividades para iniciar contactos con el personal adscrito a la coordinación.

II. CARACTERISTICAS DEL DIAGNOSTICO.

2.1.- Marco Conceptual.

Para la realización del Diagnóstico, el enfoque teórico seleccionado fué el modelo de análisis de Flujo de Jerry Porras, el cual constituye una técnica bastante coherente, que permite manejar sistemáticamente las debilidades actuales en la tecnología de planificación de cambios.¹

Cabe destacar, que la aplicación del mencionado modelo, generó el curso de acción necesario para manejar todo el proceso de cambio que permitió comparar las intervenciones reales con los planes y el diagnostico². El esquema del modelo es el siguiente:

- Diagnóstico de los problemas.
- La planificación necesaria de las acciones para el manejo de los problemas.
- Seguimiento para medir el cambio.

El fundamento de este modelo está basado en:

- La Teoría de los Sistemas.
- La Teoría Cognoscitiva Social.
- El seguimiento de lo realizado para medir el cambio.

¹ Cfr. PORRAS, Jerry. Análisis de Flujo. Pág. 6

² Cfr. Idem, Pág. 7

La primera, supone que las Organizaciones son sistemas abiertos, que constan de varios sub-sistemas³, cada uno de los cuales consiste en un flujo de variables similares, conectadas por causa o relación, dentro del mismo flujo o a través de flujos⁴.

El análisis de flujo, permite representar gráficamente el conjunto de relaciones en una situación organizacional problemática, a través de interconexiones entre los sub-sistemas.

La segunda perspectiva describe los mecanismos a través de los cuales las personas aprenden nuevos comportamientos.

Esta teoría, destaca los efectos del medio ambiente sobre las personas que lo habitan y los mensajes recibidos del medio afectan sus expectativas.

He allí, uno de los aspectos más importantes del modelo, operacionaliza estas ideas al describir el conjunto complejo de los factores organizacionales con los que se trabaja⁵.

La tercera, consiste fundamentalmente en el seguimiento de las actividades de cambio.

³ Cfr. PORRAS, Jerry, Análisis de Flujo. Pág. 7

⁴ Cfr. Idem, Pág. 7

⁵ Cfr. Idem, Pág. 8

a) Fundamento Teórico.

El modelo recibe el nombre de Modelo de Análisis de Flujos, porque se basa en el concepto de que toda organización esta constituida por una mezcla compleja de componentes, cada uno de los cuales es una fuente de información que incide en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Esta información recircula por todo el sistema e influye en cada individuo originando comportamientos que determinan el rendimiento personal y el de la organización⁶.

a.1.) Teoría de Sistemas Abiertos.

Las organizaciones, como el sistema humano, son sistemas abiertos⁷, funcionan tomando insumos como el personal, materia prima, información, conocimientos técnicos y los transforman en productos o servicios que se distribuyen en el entorno del sistema⁸.

El medio ambiente actúa sobre el sistema, por lo que la organización posee una frontera permeable.

La organización existe en un ambiente externo pero en términos relativos constituye un medio ambiente para cada individuo y cada individuo mientras este dentro de la organización, se considera un sistema único existente en un ambiente específico que es el lugar de trabajo.

⁶ Cfr. PORRAS, Jerry. Análisis de Flujo. Pág. 34

⁷ Cfr. Idem, Pág. 35

⁸ Cfr. Idem, Pág. 35

a.2.) Importancia del Individuo.

Todo esfuerzo de cambio organizacional planeado exitoso, se traduce en una modificación del comportamiento de los miembros de la organización en cuanto a las tareas que realizan, la información que comparten, las iniciativas, la creatividad y las decisiones que toman.

Si la organización cambia aspectos de sí misma y cada uno de los miembros no modifica su conducta básica en relación con el trabajo, no habrá un cambio organizacional positivo y sustentable en el largo plazo⁹.

a.3.) Cambio en el Comportamiento del individuo y Desempeño Organizacional.

El desempeño general de la organización mejora si existe un cambio en el individuo.

Si la gente trabaja con iniciativa, responsabilidad, creatividad, cooperando con los demás, manejando los conflictos y sobre todo comprometiéndose con su trabajo como un sistema único dentro del medio ambiente de su empresa, se elevara el nivel de desempeño producto de esta integración de comportamientos, este debe ser el estado deseado en toda intervención positiva y exitosa.

a.4.) ¿Cómo Cambian Las Personas?

No existe un acuerdo sobre la manera de lograr, que la gente cambie su comportamiento en el trabajo.

⁹ Cfr. PORRAS, Jerry. Análisis de Flujo, Pág. 37.

Sin embargo, en la década pasada se desarrolló una nueva perspectiva teórica que explica eficazmente el cambio de comportamiento en las personas¹⁰.

Dicha teoría es la Teoría Cognoscitiva Social, cuyos conceptos más importantes consideramos a continuación:

- i. Las personas eligen conscientemente sus comportamientos, la información que utilizan para elegirlos viene del medio ambiente.
- ii. Sus elecciones se basan en:
 - Lo que consideran importante.
 - La opinión que tengan sobre su capacidad para comportarse de determinada manera.
 - Las consecuencias que consideran van a resultar de los comportamientos seleccionados.
- iii. El medio ambiente de cada individuo es la fuente más poderosa de información sobre el comportamiento y sus consecuencias.

La creencia de la gente sobre las consecuencias de sus comportamientos, es el tercer factor fundamental para elegir una conducta, para lo cual consideramos tres categorías importantes:

¹⁰ Cfr. Idem, Pág. 43

Expectativas de Resultados: en relación con el cambio de conducta en el trabajo, cuanto más fuerte sea el enlace entre un comportamiento y un resultado deseado, mayor será la tendencia a adoptar este comportamiento.

Valor: no deseamos todo con la misma intensidad, por ello, cuanto más deseable sea el resultado mayor tendencia de adoptar un resultado.

Expectativas de Eficacias: se refiere al grado de confianza que sentimos al adoptar uno u otro comportamiento.

Integrando los tres factores de la Teoría Cognoscitiva Social, Expectativas de Eficacia, Expectativas de Resultados y Valores, podemos determinar si una persona adoptará un comportamiento en particular y si continuara haciéndolo por periodos prolongados.

b) Componentes del Modelo de Organización Basado en Análisis de Flujo.

El concepto de medio ambiente, es el punto de partida de este modelo. No se enfocara el medio ambiente externo, si no el ambiente interno que la organización crea para las personas que en ellas trabajan.

Una organización se construye sobre cuatro dimensiones básicas, las cuales a su vez definen los factores o parámetros que al ser susceptibles de cambios, modifican las expectativas y valores de las personas y en consecuencia, su comportamiento en el trabajo.

Las cuatro dimensiones o Areas de Flujo son:

- i. Funcionamiento Organizacional.
- ii. Factores Sociales.
- iii. Tecnología.
- iv. Ambiente Físico.

Cada una de estas dimensiones contienen una serie de factores.

i. Funcionamiento Organizacional.

(FO) (Metas, Estrategias, Estructura Formal, Política y Procedimientos Administrativos, Sistemas Administrativos, Incentivos).

Los aspectos que más caracterizan los esfuerzos de cambio planeado están relacionados con el Funcionamiento Organizacional son los aspectos formales del sistema.

Las metas indican lo que la organización intenta lograr y define lo que cada individuo debe alcanzar.

Las estrategias describen la forma en que la organización debe actuar para alcanzar sus metas.

La estructura indica la función de su unidad y las relaciones de autoridad.

Las políticas y procedimientos advierten a los individuos lo que pueden y no deben hacer en el ambiente de trabajo.

Sistemas Administrativos: proporcionan información, coordinan datos y desarrollan los recursos para llevar a cabo la estrategia.

Los incentivos evalúan y retribuyen a la persona por su contribución al éxito del sistema para alcanzar sus metas.

ii. Factores Sociales.

(F.S.) (Cultura, Procesos de Interacción, Patrones y Redes Sociales, Características Individuales).

Estos factores describen el aspecto humano e informal de la organización.

Son intangibles y los más difíciles de caracterizar y cambiar.

iii. Tecnología.

(T) (Herramientas, Equipos y Maquinarias, Diseño de Puestos, Flujo de Trabajo, Pericia Técnica, Procedimientos Técnicos, Sistemas Técnicos).

iv. Ambiente Físico.

(AF) (Configuración del Espacio, Características del Ambiente, Diseño Interior, Diseño Arquitectónico).

El ambiente físico incluye las estructuras concretas y los objetivos de la parte no social y no técnica del ambiente donde trabaja el individuo.

Estas cuatro dimensiones están interconectadas si se cambia una y no se toman en cuenta los efectos sobre las otras, se reduce el impacto de lo que se va a hacer.

2.2.- Metodología.

El punto de partida para elaborar el presente diagnóstico, fue el desarrollo de una entrevista personal semi-estructurada, cuyo esquema está en el anexo 1.

En esta entrevista, se consideraron las cuatro dimensiones básicas propuestas en el Modelo de Análisis de Flujos.

Sin embargo, como resultados de las primeras entrevistas, se decidió seleccionar algunas de las variables propuestas para la construcción del cuestionario, se escogieron aquellas que más se identifican con la realidad de la institución para así conocer la percepción general de los miembros de la Coordinación, sobre la situación organizacional de la misma.

Se diseñó un cuestionario para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio que ofrece la coordinación.

Dicho cuestionario contenía las siguientes variables: Disponibilidad del Servicio, Capacidad de Reacción del Servicio, Puntualidad del Servicio, Profesionalidad del Servicio, Satisfacción con el Servicio y con el Producto.

a) Variables Medidas. Definición Conceptual y Operacional.

Las variables consideradas en el cuestionario de percepción general, están enmarcadas dentro de los factores siguientes:

- *Funcionamiento Organizacional.*
Metas, Estrategias, Estructura Formal, Políticas y Procedimientos, Sistemas Administrativas, Incentivos.
- *Factores Sociales.*
Cultura, Trabajo en Equipo, Comunicación, Tomas de Decisiones, Manejo de Conflicto, Liderazgo, Características Individuales.
- *Tecnología.*
Diseño de Puestos.
- *Ambiente Físico.*
Configuración del Espacio.

Se definirán las variables que fueron consideradas para la construcción del cuestionario de satisfacción y son las siguientes: Disponibilidad del Servicio, Satisfacción General con el Producto, Satisfacción General con el Servicio.

b) Cuestionario de Percepción General.

Funcionamiento Organizacional.

El flujo de funcionamiento organizacional (FO), contiene todos los aspectos de la organización diseñados para poder coordinar formalmente el comportamiento de la persona y el funcionamiento de los diferentes sub – sistemas de la organización, constituye el aspecto formal de la organización.

El flujo de funcionamiento organizacional consta de los siguientes componentes:

- **Metas:**

Guían el comportamiento de la organización, lo que se intenta alcanzar, las metas impulsan la toma de decisiones, en la medida en que contribuyen a las metas formalmente establecidas.

- **Estrategias:**

Especifica las medidas, el curso de acción, la ruta a seguir para alcanzar las metas del sistema.

Las estrategias pueden ser de varios tipos: externas, referidas a la selección de mercados y productos a desarrollar y otras, con orientación interna pueden enfocar el tipo de personal que se contratara, el desarrollo de carreras, desarrollo gerencial y sistema de incentivos.

- Estructura Formal.
Define las relaciones de autoridad, quien informa a quien, quien tiene la máxima autoridad; establece los flujos formales de comunicación y las funciones generales de cada aporte o sub-sistema de la organización.
- Políticas y Procedimientos.
Son las reglas formales que definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización.
- Sistemas Administrativos.
Son todos los sistemas formalmente establecidos y diseñados, cuyo fin es facilitar la coordinación de la organización, incluye sistema de Finanzas, Contabilidad y Control de Información y Administración de Personal.
- Incentivos.
El sistema formal de incentivos es un sistema administrativo de mucha importancia en los sistemas organizacionales, incluye el Sistema de Pago, Evaluación del Desempeño y El Sistema de Prestaciones Sociales¹¹.
- Factor Social.
Los factores sociales están referidos al aspecto humano de la organización, sus características individuales y la de grupos pequeños, sus procesos y patrones de interacción; este flujo se conoce también como organización informal.

¹¹ Cfr. PORRAS, Jerry. Análisis de Flujo. Pág. 53

Consta de los siguientes componentes:

◆ **Cultura**

Es una de las áreas fundamentales a comprender dentro de un sistema para procurar una actividad de cambio, se ha descrito como: Supuestos Básicos, Ideología, Filosofías, Voluntad Colectiva.

Teóricos más modernos, consideran que la cultura se basa, en las afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los miembros de la organización¹².

◆ **Procesos de interacción.**

El trabajo en grupo para la ejecución de las tareas de la organización, hace que las personas interactuen como agrupaciones sociales ya sean en forma interpersonal grupal o intergrupala. Estas se definen en términos de proceso como: Trabajo en Equipo, Comunicación, Toma de Decisiones y Liderazgo.

▪ **Trabajo en equipo.**

Disposición y compromiso personal para relacionarse con otros de manera efectiva, armoniosa y práctica con el objeto de lograr un producto valioso.

▪ **Comunicación.**

Es la capacidad o destreza para transmitir información de una persona a otra, en este proceso transmitimos hechos, sentimientos, percepciones e insinuaciones.

¹² Cfr. PORRAS, Jerry. Análisis de Flujo. Pág. 53

- Liderazgo.

Es un proceso que incluye la influencia en los objetivos, en las tareas y en las estrategias de un grupo de una organización. El líder desarrolla la habilidad de mantener la motivación del equipo con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

- Características Individuales.

Son los atributos importantes de los individuos miembros de la organización, incluye las creencias, actitudes, sentimientos y las habilidades conductuales que ellos poseen.

- Tecnología.

Abarca todos los factores que contribuyen a la transformación de los recursos organizacionales en productos. Algunas de estas variables son: las herramientas, el equipo y la maquinaria empleada en el proceso de transformación.

En este estudio solo tomaremos en consideración, por cuestiones de alcance, a la variable Diseño de Puestos.

- Diseño de Puestos.

Los trabajos son diseñados al combinar una serie de tareas, cuya ejecución es responsabilidad de un miembro de la organización.

- Ambiente Físico.

El ambiente físico, describe las estructuras concretas y objetos del ambiente no social y no técnico e influye en las formas de comportamiento dentro de las organizaciones.

Los componentes principales de este factor son: Configuración del Espacio, Ambiente, Diseño Interior.

▪ Configuración del Espacio.

La distribución del espacio de trabajo en una organización afecta la manera de comportarse la gente en la ejecución de las tareas.

Definición Operacional

Cuestionario de Percepción General

FACTOR	VARIABLES	ITEMS
	Metas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo claridad en las metas de la Coordinación. 2. Se da a conocer lo que la Coordinación quiere lograr. 3. Percibo que los usuarios tienen claro lo que ofrece la Coordinación. 4. Los demás miembros de la Institución saben hacia donde quiere ir la Coordinación. 5. Tengo certeza sobre lo que quiere la Coordinación en mi área de trabajo.
	Estrategias	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se como se debe actuar en la Coordinación para lograr las metas propuestas. 2. La Coordinación ofrece orientación para lograr las metas que se propone. 3. Se dan a conocer los comportamientos más deseados para el desarrollo de mi trabajo. 4. La Coordinación me da líneas de acción claras para desarrollar mi trabajo.
	Estructura Formal	<ol style="list-style-type: none"> 1. La coordinación proporciona información que me clarifica las relaciones de autoridad. 2. Tengo claro a quien debo informar sobre la marcha de mi trabajo. 3. Tengo claridad en los roles de cada miembro de la Coordinación.
	Políticas y Procedimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tengo claro lo que puedo hacer. 2. Hay reglas que definen la manera de operar en la Coordinación. 3. Tengo claro lo que puedo hacer. 4. Hay claridad en la manera de cumplir las responsabilidades. 5. Hay orientación para el logro de los resultados deseados.
	Sistemas Administrativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se verifica si la información es efectiva. 2. La Coordinación implementa instrumentos de información. 3. Se dan a conocer las actividades que la Coordinación tiene previstas. 4. Las informaciones de la Coordinación llegan a todos sus miembros.

	<p>Incentivos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay retribución ante el esfuerzo personal en el logro de las metas establecidas. 2. Me siento motivado para realizar mi trabajo. 3. Recibo gestos de apoyo cuando se logran los objetivos.
	<p>Cultura</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mis principios coinciden con los de la Coordinación.
	<p>Procesos de Interacción</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay cooperación entre los compañeros de trabajo. 2. Se respetan las opiniones de los otros, aunque no se compartan.
	<p>Trabajo en Equipo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Hay solidaridad entre los miembros de la Coordinación. 4. Es fácil trabajar en equipo dentro de la Coordinación. 5. Es fácil proponer nuevas ideas. 6. Participo en grupos de trabajo distintos al mío.
	<p>Comunicación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay fluidez en la comunicación. 2. Se evitan los comentarios que generen rumores. 3. Se hacen comentarios negativos a espaldas de los demás.
	<p>Toma de Decisiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones se toman en el momento oportuno. 2. Se evalúan los riesgos antes de tomar las decisiones. 3. La toma de decisiones es compartida. 4. Se identifican posibles alternativas de solución antes de tomar decisiones. 5. Hay seguimiento de las decisiones tomadas. 6. Se evalúan las consecuencias de las decisiones a tomar. 7. Se asumen las consecuencias de las decisiones tomadas.
	<p>Manejo de Conflicto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca la solución de los problemas por la vía del dialogo. 2. Existen conflictos en la Coordinación.
	<p>Liderazgo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se apoyan las acciones que surgen por iniciativa del grupo. 2. Hay receptividad a las sugerencias para mejorar las posibles fallas de la Coordinación. 3. Se aceptan criticas constructivas. 4. Se aceptan nuevas ideas. 5. Se delegan las responsabilidades. 6. Se promueven actividades planificadas en conjunto. 7. Hay asesoramiento en la ejecución del trabajo. 8. Hay seguimiento en la ejecución de las actividades. 9. Hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

	<p>Características Individuales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Puedo expresar mis ideas con plena libertad y confianza. 2. Siento que mis opiniones se respetan. 3. Mis proposiciones son tomadas en cuenta. 4. Las exigencias de la Coordinación se asumen con flexibilidad. 5. Las relaciones con la autoridad son espontaneas. 6. Me siento libre para discutir mis puntos de vista sobre el trabajo con los que tienen la autoridad. 7. Tengo confianza en mis superiores. 8. Resuelvo mis temores dialogando con mis superiores.
	<p>Diseño de Puesto</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me dan autonomía para desarrollar los programas de mi trabajo. 2. Sé lo que tengo que hacer en mi puesto de trabajo. 3. Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.
	<p>Configuración del Espacio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Me siento a gusto en mi lugar de trabajo 2. La disposición de los espacios físicos facilita la ejecución de los programas. 3. Se respetan los lugares de trabajo asignado por la Coordinación. 4. Los usuarios corren riesgo de accidentes en mi área de trabajo.

c) Cuestionario de Satisfacción.

- **Disponibilidad del Servicio:**

Hace referencia a la facilidad con la que se accede a la información y al personal que labora en la Coordinación.

- **Capacidad de Reacción del Servicio:**

Hace referencia a la velocidad de respuesta frente a las situaciones que regularmente o de forma inesperada se presenten en la Coordinación.

- **Puntualidad del Servicio:**

Hace referencia al cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.

- **Profesionalidad del Servicio:**

Hace referencia a la calidad de atención y servicio de los miembros de la Coordinación.

- **Satisfacción General con el Servicio:**

Hace referencia al cumplimiento de los requisitos o exigencias en la manera de hacer las cosas. El nivel de aceptación que sienten los representantes por la manera en que se les da el servicio.

- **Satisfacción General con el Producto:**

Hace referencia al cumplimiento de los requisitos o exigencias en lo referente a los resultados de los programas que ofrece la Coordinación. La complacencia sentida por recibir lo que se esperaba.

Definición Operacional

Cuestionario de Satisfacción.

VARIABLES	ITEMS
Disponibilidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtengo la información requerida, siempre que la necesito. 2. He podido concretar, con facilidad, horas de reunión cuando lo he necesitado. 3. El personal adscrito a la Coordinación esta en su puesto cuando se le necesita.
Capacidad de Reacción del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Coordinación responde rápidamente cuando se requiere su servicio. 2. Cuando he requerido el servicio del personal adscrito a la Coordinación me han atendido rápidamente. 3. El personal de la Coordinación me ayudo rápidamente cuando tuve necesidad de ellos.
Puntualidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de la Coordinación cumple con sus responsabilidades en el horario establecido. 2. Las actividades se inician según el horario establecido.
Profesionalidad del Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. A las personas que atienden, les importa lo que yo digo. 2. El personal adscrito a la Coordinación se comporta de una forma profesional. 3. El personal adscrito a la Coordinación es cortés.
Satisfacción general con el Servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy satisfecho del modo que el personal adscrito a la Coordinación me ha tratado. 2. La calidad del modo en que el personal adscrito a la Coordinación me trata, es alta. 3. El modo en que el personal adscrito a la Coordinación me ha tratado, cumple con mis expectativas.
Satisfacción General con el Producto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estoy satisfecho con el servicio que en la Coordinación me ofrecen. 2. La calidad del resultado de los programas de la Coordinación es alta. 3. El trabajo de la Coordinación cumple con mis expectativas.

2.3.- Análisis de Resultados.

El equipo de consultoría utilizó tres fuentes, para obtener la información en la elaboración del diagnóstico:

- i. Entrevistas semi-estructuradas aplicadas al personal de la Coordinación.
- ii. Sobre la base del resultado de estas entrevistas, se aplicó un Cuestionario de Percepción General para medir su opinión sobre el funcionamiento organizacional (Ver Anexo I).
- iii. Un Cuestionario para medir la satisfacción de una muestra de representantes, cuyos hijos están inscritos en la Coordinación (Ver Anexo I).

Los cuestionarios, fueron elaborados según una escala tipo Likert, la cual está dividida en unidades discretas (1-5), lo cual indica el grado de aprobación del ítem planteado.

TD: *Totalmente en Desacuerdo*. Con un valor de 1.

Indica que el individuo está totalmente en desacuerdo con lo que plantea el ítem.

D: *Desacuerdo*. Con un valor de 2.

Indica que el individuo está en desacuerdo con la afirmación.

N: *Neutral*. Con un valor de 3.

El individuo no esta de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

A: *Acuerdo*. Con un valor de 4.

Este valor indica que el individuo esta de acuerdo con la afirmación.

TA: *Totalmente de Acuerdo con la Afirmación*. Con un valor de 5.

Categorización de los Resultados.

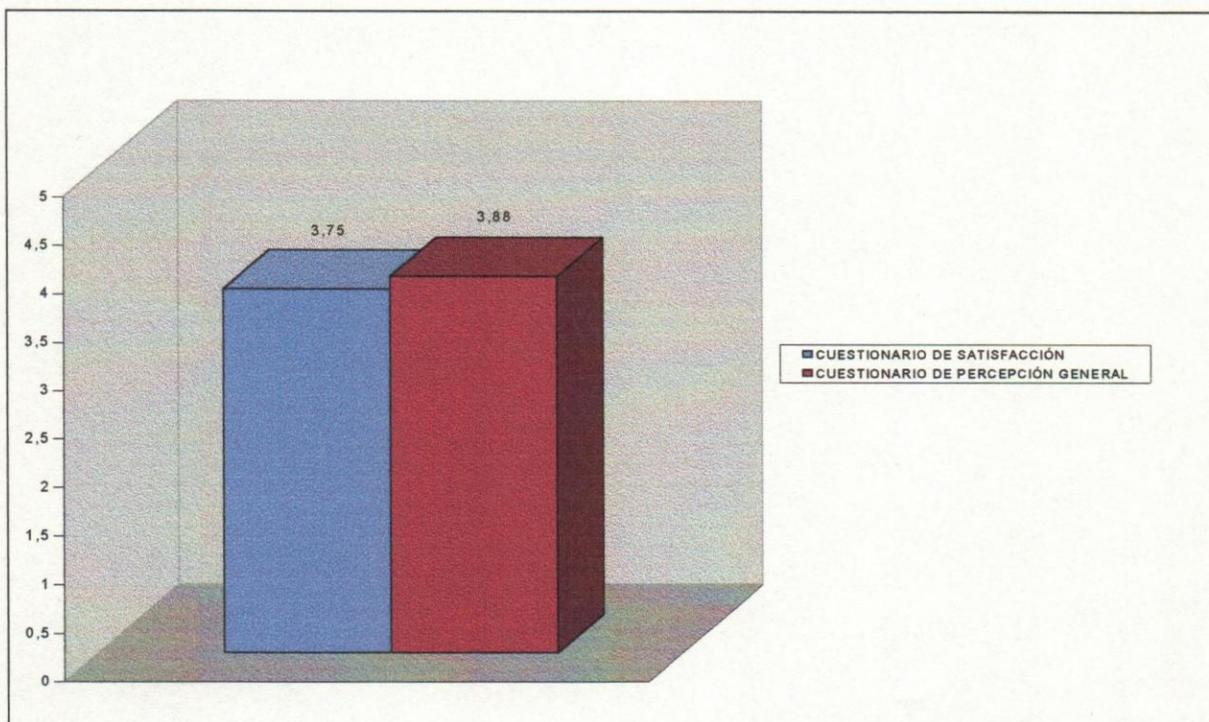
Se categorizó las puntuaciones de la siguiente manera:

- Valores entre 1 y 1,80, la situación se considera de peligro.
- Valores entre 1,81 y 2,61, se considera situación de riesgo.
- Valores entre 2,62 y 3,42, situación potencialmente riesgosa.
- Valores entre 3,43 y 4,23, se considera situación mejorable.
- Valores entre 4,24 y 5,00, la situación es considerada como buena.

El estadístico utilizado en el análisis de los datos recolectados fue el calculo de los promedios.

Para el cuestionario de Percepción General el promedio general obtenido fue de 3,88, y el promedio general del cuestionario de Satisfacción fue de 3,75. (Ver cuadro resumen, primera aplicación del Cuestionario de Percepción General y Satisfacción) Anexo 1.

GRAFICO Nro. 1
COMPARACIÓN DE RESULTADOS: Cuestionario de Satisfacción
Cuestionario de Percepción



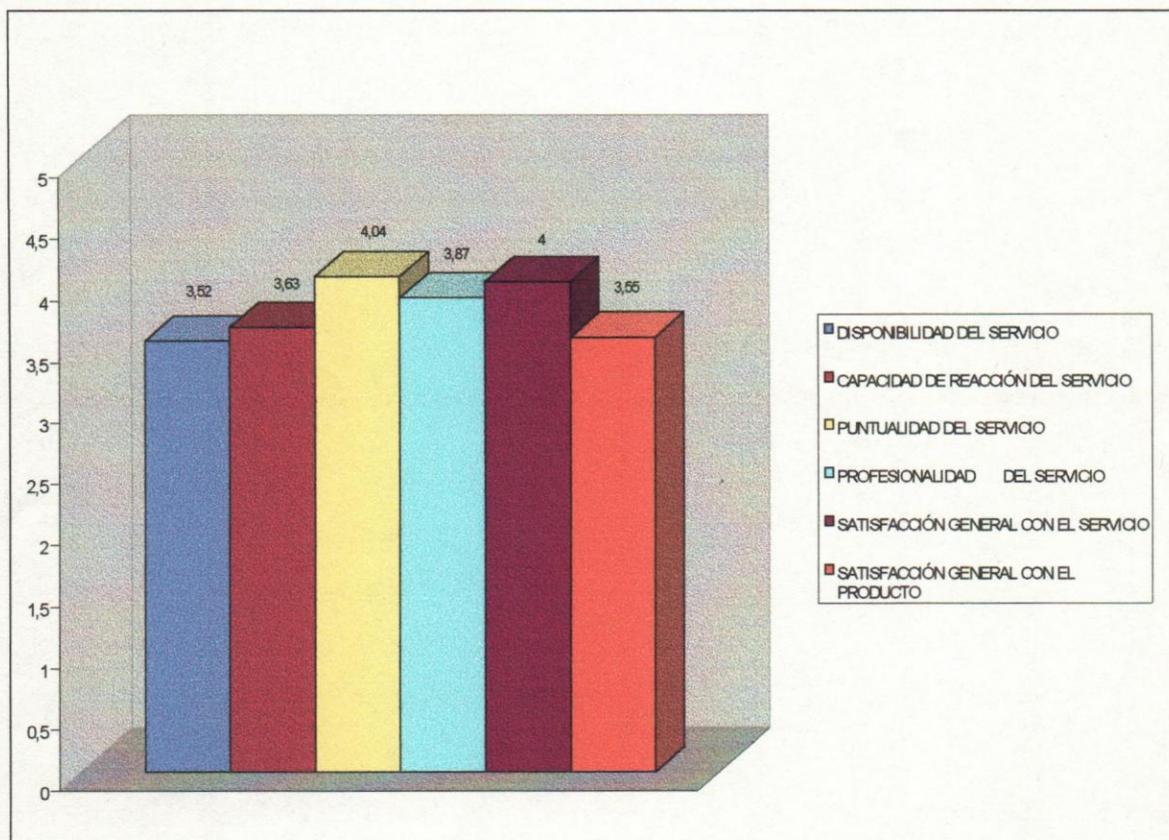
Tomando como base estos resultados y en atención a la categorización asumida se puede afirmar lo siguiente:

- i. La situación organizacional de la Coordinación, según la percepción de sus miembros es mejorable, pues el promedio general (3,88), se ubica en el intervalo [3,43 ; 4,23].
- ii. La situación organizacional de la Coordinación, expresada desde la perspectiva de satisfacción del cliente, también es mejorable pues el promedio general del respectivo cuestionario (3,75), se ubica en el intervalo [3,43 ; 4,23].

En el Cuestionario de Satisfacción General, aplicado a una muestra de representantes, se obtuvo el siguiente promedio por variable:

- Disponibilidad del Servicio: 3,52.
- Capacidad de Reacción del Servicio: 3,63.
- Puntualidad del Servicio: 4,04.
- Profesionalidad del Servicio: 3,87.
- Satisfacción General con el Servicio: 4,00.
- Satisfacción General con el Producto: 3,55.

GRÁFICO Nro. 2
CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN GENERAL



Del cuestionario de Percepción General, aplicado al personal que labora en la Coordinación, resultó para cada factor los siguientes promedios:

- Factor Social: 3.74
- Factor Funcionamiento Organizacional: 4,01
- Factor Tecnología: 4,31
- Factor Ambiente Físico: 4,07

Del análisis de estos valores, se deduce que:

- i) El Factor Organizacional, el factor Ambiente Físico y el Factor Social, están incluidos en el intervalo [3,43 ; 4,23], considerado como situación organizacional mejorable.

Sin embargo, el Factor Social requiere mayor atención, pues su promedio (3,74) se acerca al mínimo del intervalo, por lo tanto, es la Dimensión de la Coordinación mas susceptible de un cambio planeado.

- ii) El Factor Tecnología esta en situación aceptable.

Dentro de la Dimensión o Factor Social, se destacan las variables cuyo valor promedio, según la escala escogida y la categorización, requieren mejoras:

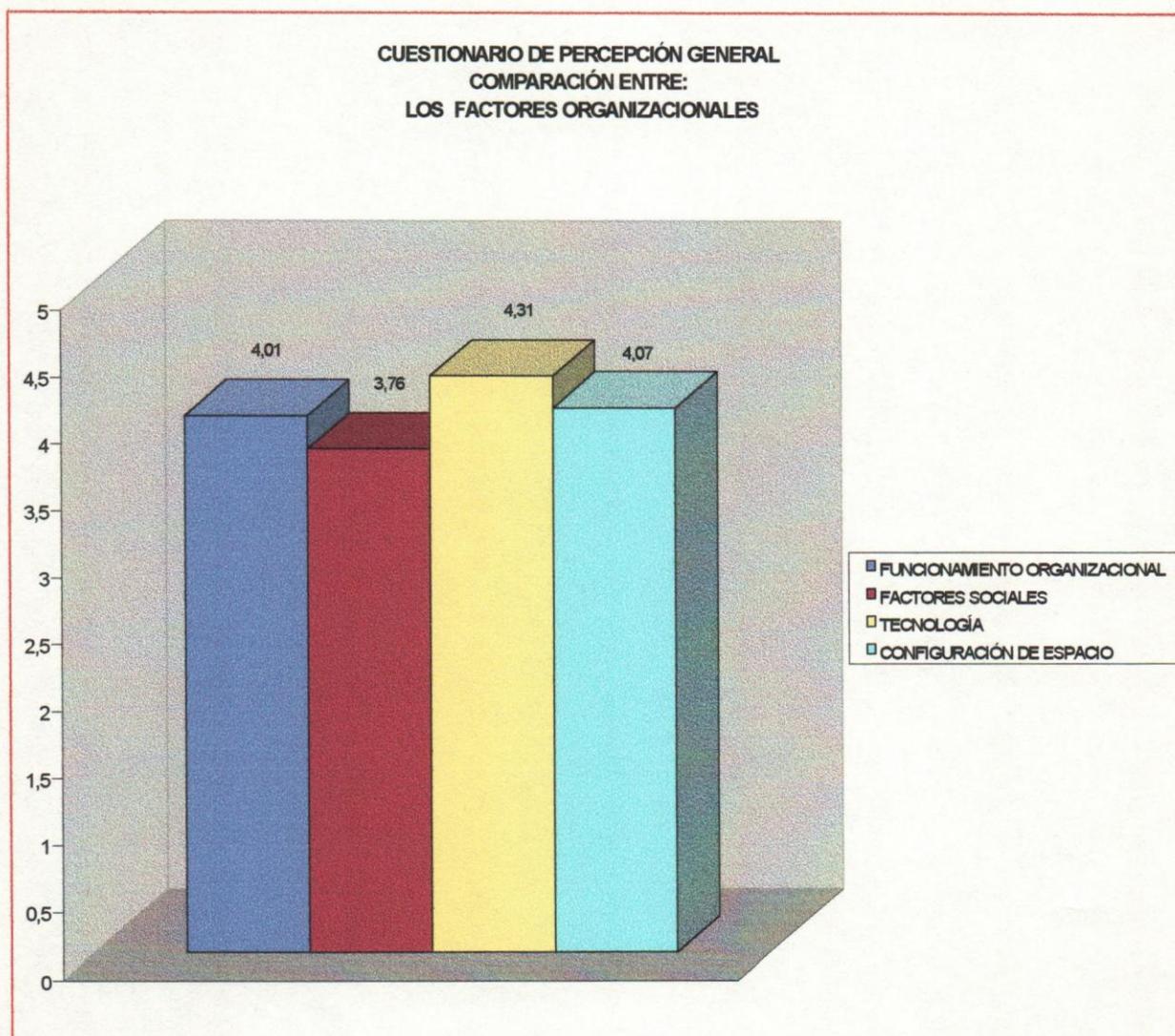
Variable	Valor Promedio Cuestionario de Percepción
Comunicación	3,51
Características Individuales	3,69
Toma de Decisiones	3,73
Manejo de Conflictos	3,73
Liderazgo	3,80

Es importante destacar, que el resultado promedio de las variables Comunicación (3,51) y Características Individuales (3,69), son las más cercanas a la situación de riesgo y adicionalmente están estrechamente relacionadas desde el punto de vista conceptual.

El Equipo Consultor consideró dentro del Factor Social, aquellas variables que requieren mejoras, porque su incidencia en el funcionamiento de la Coordinación es notoria.

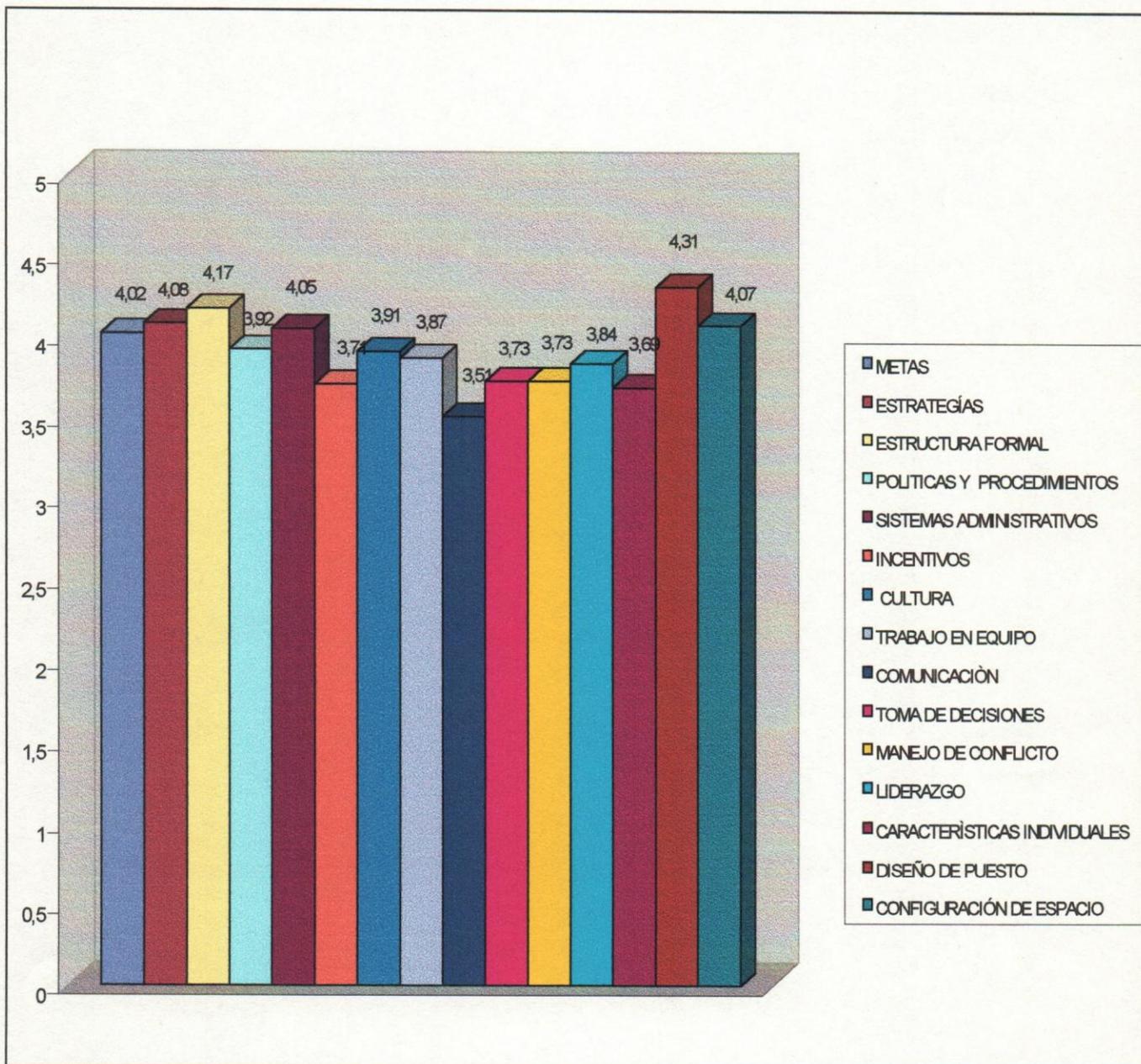
Además, se asume de la definición conceptual y operacional un alto grado de relación y dependencia de las cuatros primeras variables mencionadas, con la variable Liderazgo.

Se consideró finalmente, que en cuanto a la necesidad de mejora en el Factor Social, las variables Liderazgo y Comunicación constituyen el fundamento para lograr que las demás variables del factor estén alineadas con los propósitos organizacionales de la Coordinación.

GRÁFICO Nro. 3

El resto de los valores para cada factor se puede visualizar en el gráfico Nro. 4 y en la Tabla Resumen de Procesamiento de Datos. (Anexo 1)

GRÁFICO Nro. 4
CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN GENERAL



III. CARACTERÍSTICAS DE LA INTERVENCIÓN.

3.1.- Objetivo.

Con el siguiente programa de intervención, este equipo consultor se propuso implantar un programa de cambio, centrado en la dimensión social de la Coordinación de Actividades Complementarias y Extracurriculares, con el fin de mejorar las variables Liderazgo y Comunicación.

La transición de la situación actual a la deseada puede describirse de la siguiente manera:

- **Comunicación:**

A través de la intervención se pasara de una situación categorizada como mejorable, promedio (3,51) perteneciente al intervalo [3,43 ; 4,23] a una situación considerada como buena, ubicada en el intervalo [4,24 ; 5,00].

- **Liderazgo:**

A través de la intervención, se espera reforzar las características individuales resaltantes que tienen los responsables de la Coordinación, para mejorar los patrones de interacción que mantengan e identifiquen al grupo sobre la base de un liderazgo más efectivo, que induzca al desarrollo natural de los miembros de la Coordinación.

3.2.- Metodología.

La estrategia metodológica seguida en el proceso de intervención que se llevo a cabo en la Coordinación de Actividades Complementarias y Extracurriculares de la Institución fue normativa – reeducativa. La misma consistió en momentos de formación y actividades de seguimiento con el objeto de integrar, los conceptos, valores y conductas necesarias para lograr mejorar la Comunicación y el Liderazgo dentro de la organización.

Se privilegiara el entrenamiento y el modelaje con el objeto de presentar él “Debe Ser” (Normativo) y las estrategias para ser mejores.

a) Instrumentos Utilizados.

Los instrumentos que el equipo de consultoría utilizó en el proceso fueron los siguientes:

- *Reuniones con el Equipo de Administración del Cambio (E.A.C.).*

El equipo estuvo formado por el Presidente de la Junta Directiva, el Director del Instituto, la Subdirectora, la Coordinadora del Area y el Equipo de Consultoría.

- *Talleres de Comunicación.*

Estos talleres de Comunicación, denominados: **El Poder de la Comunicación**, se llevaron a cabo con el personal de las distintas áreas que componen la Coordinación.

- *Talleres de Liderazgo.*
Denominados Lideres para el Siglo XXI, se llevaron a cabo con el personal adscrito a las distintas áreas que constituyen la Coordinación.

- *Seguimiento.*
Actividad posterior a cada taller y consistió en una serie de ejercicios que facilitaban la consolidación de los contenidos.

3.3.- Descripción del Proceso.

El proceso de intervención llevado a cabo en la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-curriculares, tiene como base los resultados del diagnóstico anteriormente descrito, realizado por el equipo de consultoría.

Según estos resultados, existe la necesidad de procurar mejoras en la Dimensión o Factor Social de la Coordinación, fundamentalmente en lo que se refiere a las variables Comunicación y Liderazgo.

Cada una de las actividades, tanto talleres como el seguimiento, se llevaron a cabo según directrices del equipo de consultoría.

Paralelo a los talleres, se realizaron reuniones con el equipo de administración del cambio para definir acciones, como instituir una reunión fija semanal que garantizara el intercambio de información.

Finalizados los talleres, se aplicó nuevamente a todo el personal, el Cuestionario de Percepción General que había sido instrumentado en la fase diagnóstica.

3.4.- Cronograma de Actividades.

Semana

24/ - 28/11/98	Retroalimentación con la directiva del instituto y la coordinación.
11 - 15/01/99	Reunión con el equipo E.A.C. podrá coordinar el desarrollo del plan de intervención.
18 - 22/01/99	Taller: El Poder de la Comunicación (I).
01 - 05/02/99	Taller: Lideres del Siglo XXI (I).
15 - 19/02/99	Taller: El Poder de la Comunicación (II)>
22 - 26/02/99	Taller: Lideres del Siglo XXI (II).
15 - 19/03/99	Segunda Aplicación del Cuestionario Percepción General.
20 - 27/03/99	Procesamiento de la información. Análisis de Resultados. Retroalimentación con los Directivos del Instituto.

IV. ANALISIS COMPARATIVO.

4.1.- Comparación de Resultados Situaciones de Entrada y Salida.

Luego del proceso de intervención, los resultados obtenidos a través de la segunda aplicación del Cuestionario de Percepción General¹³, indican una mejoría en la situación organizacional de la Coordinación.

Al comparar resultados tenemos:

- El promedio general del cuestionario en su primera aplicación fue de 3,88; al aplicar dicho instrumento por segunda vez el mismo estadístico resultó 4,18.
- Las variables que recibieron fundamental atención en el proceso de intervención, también mostraron mejoras. La variable Comunicación en el primer cuestionario arroja un promedio de 3,51, mientras que en la segunda aplicación el promedio fue de 4,09.
- En cuanto a la variable Liderazgo, se obtuvo para la primera aplicación una media de 3,80 y en la segunda aplicación 3,94.

Es de importancia destacar, que el aumento de los promedios en la segunda aplicación del instrumento, no solo se evidenció en las variables

¹³ Cfr. Anexo 1

objeto de estudio durante el proceso, sino que hubo incremento de los promedios para el resto de las variables asociadas a los cuatro factores.

Este hecho es consistente con la base teórica del Modelo de Análisis de Flujo, fundamentalmente en cómo esta técnica permite describir, el nuevo patrón de condiciones ambientales, que debe crearse para modificar el comportamiento de los empleados.

Cuadro Nro. 1
Comparación de Resultados Antes y Después
del Cuestionario de Percepción.

VARIABLE	PROMEDIO 1	PROMEDIO 2	DIFERENCIA
Comunicación	3,51	4,09	14%
Liderazgo	3,80	3,94	4%

Promedio 1: Antes de la Intervención.

Promedio 2: Después de la Intervención.

Al analizar las diferencias porcentuales entre la situación de entrada y salida para cada variable, se nota que la respuesta de cambio fue mayor en el aspecto Comunicacional, con un 14% y un aumento de 4% para la variable Liderazgo.

El relativo poco incremento del promedio en la variable Liderazgo, comparado con la variable Comunicación, puede explicarse revisando la definición conceptual de la primera.

Liderazgo, se definió en términos de características individuales resaltantes, patrones de interacción, relación entre roles, influencia sobre las metas de las tareas e influencia sobre la cultura organizacional. Se requiere entonces de un proceso de consolidación en el tiempo, que garantice el aprendizaje de este conjunto de comportamientos.

Como resultado del taller de Liderazgo Siglo XXI, se logró el compromiso, por parte de los participantes, de revisar periódicamente las características del liderazgo aplicado en sus áreas concretas de trabajo.

Cuadro Nro. 2
Comparación de Resultados
Primera Aplicación Vs Segunda Aplicación
Cuestionario de Percepción General
Para todos los Factores del Modelo

	PRIMERA APLICACIÓN	SEGUNDA APLICACIÓN
FACTOR	PROMEDIOS GENERALES	
Funcionamiento Organizacional	4,01	4,24
Factor Social	3,74	4,09
Tecnología	4,31	4,41
Ambiente Físico	4,07	4,40

Se observa, que hubo aumento de los promedios para todos los factores o dimensiones del Modelo, lo cual indica una mejora en toda la Coordinación.

4.2.- Correlación entre las Variables.

Se estudió el grado de correlación¹⁴ entre la variable Liderazgo y otras variables del Factor Social.

	<i>Variables</i>	<i>Correlación</i>
*Liderazgo	Comunicación	+ 0,838
	Característica Individual	+ 0,809
	Manejo Conflicto	+ 0,659
	Toma de Decisiones	+ 0,846

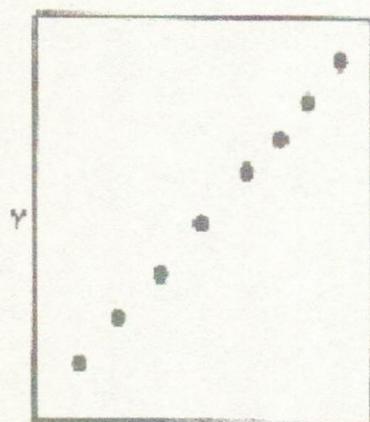
Un valor positivo alto de la Correlación de Pearson, indica una alta correspondencia, es decir el grado en que los mismos sucesos ocupan la misma posición relativa respecto a dos variables.

De la tabla se deduce, que las variables Comunicación y Toma de Decisiones tienen una correlación positiva alta con la variable Liderazgo.

En la página siguiente las gráficas muestran agrupaciones típicas de puntos según el grado de correlación entre las variables.

¹⁴ Cfr. El Cálculo fue realizado con el programa 6510 Computadora Casio FX 880. Pág. 307 del Manual.

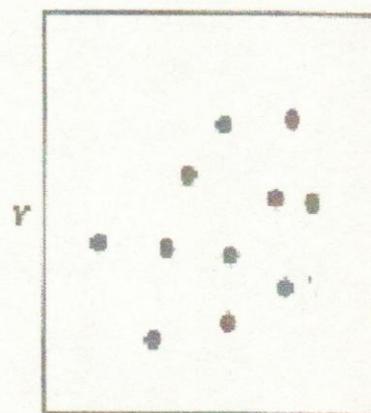
AGRUPACION TIPICA DE PUNTOS
SEGUN GRADO DE CORRELACION



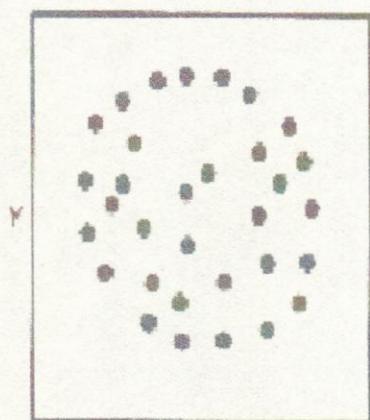
$r = 1.00$



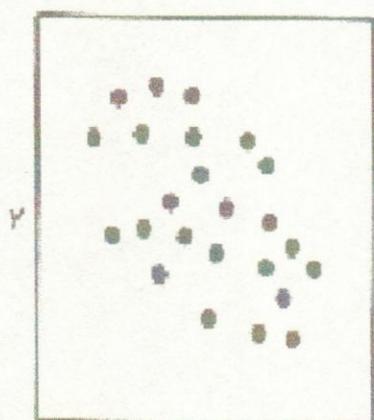
$r = 0.82$



$r = 0.57$



$r = 0.00$



$r = -0.38$



$r = -1.00$

BIBLIOGRAFIA.

GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones.
Mc Graw- Hill. México, 1997, 285 Pgs.

PORRAS, Jerry. Análisis de Flujos. Addison – Wesley Iberoamericana.
México, 1998, 162 Pgs.

SCHEIN, Edgar. Psicología de la Organización. Prentice Hall
Hispanoamericana. México. 1982, 252 Pgs.

ANEXOS 1

**TABLAS RESUMEN DEL PROCESAMIENTO DE DATOS DE LOS
CUESTIONARIOS DE SATISFACCION Y DE PERCEPCION GENERAL**

CUADRO RESUMEN PROCESAMIENTO DE DATOS CUESTIONARIO DE SATISFACCION						
VARIABLE MUESTRA	DIPONIBILIDAD DEL SERVICIO	CAPACIDAD DE REACCION DEL SERVICIO	PUNTUALIDAD DEL SERVICIO	PROFESIONALIDAD DEL SERVICIO	SATISFACCION GENERAL CON EL SERVICIO	SATISFACCION GENERAL CON EL PRODUCTO
1	4,86	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
2	4,66	4,66	5,00	3,66	5,00	4,66
3	3,33	2,66	3,60	4,66	5,00	3,33
4	3,33	3,33	2,00	1,66	2,00	2,66
5	3,33	3,33	2,00	1,66	4,00	2,66
6	4,00	4,33	5,00	4,67	5,00	4,66
7	5,00	4,66	5,00	4,66	4,66	5,00
8	4,00	4,00	4,00	4,00	3,66	3,33
9	2,00	3,66	3,50	3,66	3,66	3,00
10	4,00	3,00	4,00	2,66	1,66	3,66
11	4,33	2,66	3,50	4,33	3,66	4,33
12	4,33	4,66	5,00	5,00	5,00	4,33
13	2,33	3,33	4,50	3,66	4,33	1,66
14	2,00	2,00	4,00	2,33	2,66	3,00
15	3,66	3,66	4,00	3,66	4,00	4,00
16	4,33	5,00	3,00	4,66	5,00	3,66
17	2,66	4,00	4,50	4,66	5,00	4,66
18	4,66	4,66	5,00	4,33	5,00	4,66
19	4,33	5,00	4,50	4,33	5,00	4,33
20	3,00	1,33	3,00	3,00	2,66	1,33
21	4,00	4,33	3,60	4,33	4,00	4,00
PROM. POR VAR	3,52	3,63	4,04	3,87	4,00	3,55
PROMEDIO GEN.						3,75

PRIMERA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN GENERAL

CUADRO RESUMEN. PROCESAMIENTO DE DATOS
CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN GENERAL.

FACTORES ORGANIZACIONALES	FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL						FACTORES SOCIALES						TECNOLOGÍA	AMB. FÍSICO	
	PROCESOS DE INTERACCIÓN														
VARIABLES	METAS	ESTRATEGÍAS	ESTRUCTURA FORMAL	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	INCENTIVOS	CULTURA	TRABAJO EN EQUIPO	COMUNICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	MANEJO DE CONFLICTO	LIDERAZGO	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	DISEÑO DE PUESTO	CONFIGURACIÓN DE ESPACIO
SUJETOS															
PROM. POR VAR.	4,02	4,08	4,17	3,92	4,06	3,71	3,91	3,87	3,51	3,73	3,73	3,80	3,69	4,31	4,07
PROM. POR FACTOR	FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL					4,24	FACTORES SOCIALES						3,74	4,31	4,07
	PROM. PROC. INTERACCIÓN.										3,77				
PROM. GENERAL															3,88

GRAFICO Nro. 5
CUESTIONARIO DE PERCEPCION GENERAL
VARIABLES DEL FACTOR FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL

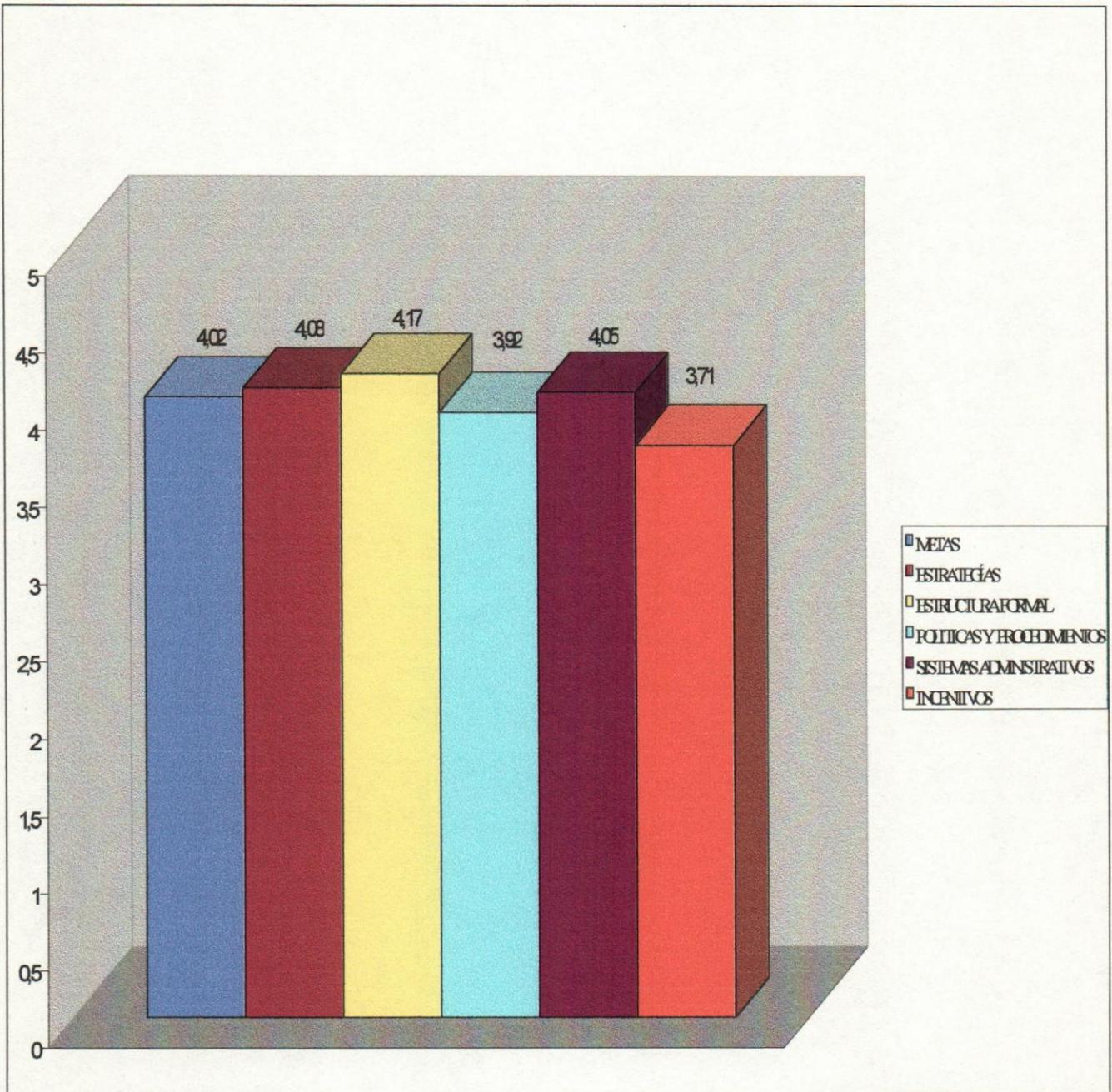
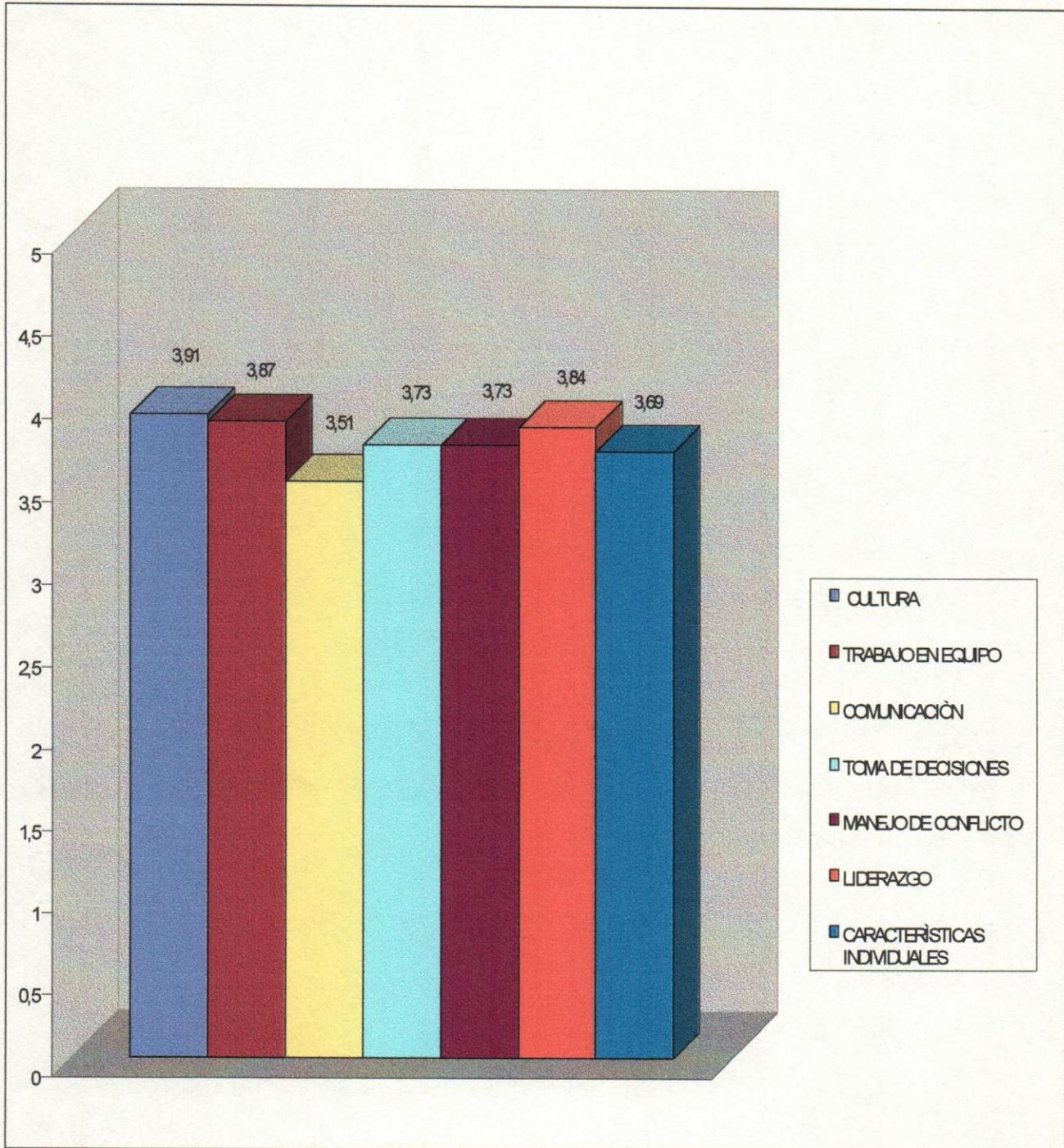


GRAFICO Nro. 6
CUESTIONARIO DE PERCEPCION GENERAL
VARIABLES DEL FACTOR SOCIAL.



ANEXOS 2

ESQUEMA A DESARROLLAR PARA LA ENTREVISTA PERSONAL.

ANEXO N° 1

Es imprescindible seguir el modelo organizacional seleccionado, en nuestro caso "el modelo de organización de flujos", cuyo marco de referencia intenta equilibrar la complejidad de la vida organizacional utilizando la técnica del diagrama de flujos. Según este modelo se puede considerar que una organización se construye sobre cuatro dimensiones básicas. Juntas constituyen los factores específicos en el ambiente de trabajo.

- > Funcionamiento Organizacional.
- > Factores Sociales.
- > Tecnología.
- > Ambiente Físico.

En base a estos cuatro factores levantaremos nuestra entrevista personal.

● **FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL.** (Aspectos formales).

1. CLARIDAD EN LAS METAS: (Lo que la organización intenta lograr. Lo que el individuo debería alcanzar)

2. CLARIDAD EN LAS ESTRATEGIAS: (Cómo actúa la organización para alcanzar las metas. Comportamientos más deseados en la organización).

3. ESTRUCTURA FORMAL: (Claridad en las funciones de la coordinación y las relaciones de autoridad).

4. CLARIDAD EN LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:
(Se tiene claridad de lo que se puede o no se puede hacer).

5. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS:

(Proporcionan información, coordinan datos, desarrollan recursos para lograr la estrategia).

6. SISTEMAS DE INCENTIVOS: (Relación entre retribución a la persona y su contribución para alcanzar las metas de la organización).

• **FACTORES SOCIALES.** (Aspectos informales).

1. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: (Afirmaciones implícitas, profundas e inconscientes que tienen los miembros de la organización. Los valores centrales: principios operativos que guían a los miembros en su comportamiento. Valores de la organización: normas, ritos, historia, mitos, símbolos. Estilo de gerencia del líder.

2. PROCESOS DE INTERACCIÓN: (Relaciones interpersonales, grupales e intergrupales. Tipo de información que se comparten, cómo se transmite y cómo se recibe. ¿ocurren conflictos? ¿La gente discute? ¿Cómo se solucionan los problemas? ¿Cómo se toman las decisiones, las importantes se toman distinto a las menos importantes?

3. PATRONES Y REDES SOCIALES: (Patrones informales, redes de comunicación, toma de decisiones, solución de problemas, influencia, estatus, que a veces son coherentes con la estructura formal y otras veces contraria.)

4. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES: (Creencias, actitudes, sentimientos, habilidades individuales).

• **TECNOLOGÍA.** (Transformación de los recursos organizacionales en productos).

1. HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: (Requerimientos de la organización. Facilitan o limitan).

2. DISEÑO DE PUESTOS: (Claridad en las tareas, complejidad, variación, autonomía, desempeño).

3. PERICIA TÉCNICA: (Nivel de conocimientos y habilidades).

4. SISTEMAS TÉCNICOS: (Sistemas que proporcionan información. Programación, control, coordinación sistematizada).

• **AMBIENTE FÍSICO.** (Efectos de las condiciones del ambiente físico.)

1. CONFIGURACIÓN DEL ESPACIO: (Distribución del espacio, de los lugares de trabajo, restricciones físicas. Influencia en la eficacia del trabajo, al realizar las tareas).

2. CARACTERÍSTICAS DEL AMBIENTE: (Niveles de calor, frío, tipos de ruido, calidad del aire que se respira, factores higiénicos).

3. DISEÑO INTERIOR Y EXTERIOR: (Mobiliario, decoración, colores de paredes, techos, pisos, ubicación de los espacios de trabajo, canchas, piscinas, salones de música).

CUESTIONARIO

Objetivo: Este cuestionario pretende recoger la apreciación de los miembros de la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-Curriculares sobre su funcionamiento general, con la finalidad de diagnosticar sus potencialidades y deficiencias y ayudar a ofrecer un servicio de calidad en esta área tan importante para el Colegio.

Instrucciones

Lea detenidamente las siguientes instrucciones antes de llenar el instrumento.

- 1.- En el presente instrumento encontrarás un conjunto de afirmaciones que expresan situaciones o actitudes que pueden presentarse en la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-Curriculares.
- 2.- Lea detenidamente cada una de las afirmaciones. Recuerde que son afirmaciones, no preguntas.
- 3.- Para responder, usted puede escoger una de entre las cinco posibles alternativas:

(TA): Totalmente de Acuerdo

Si usted selecciona esta opción quiere decir que usted confirma la afirmación de forma absoluta. No tiene ninguna duda de la veracidad de la afirmación.

(A): De Acuerdo

Quiere decir que usted, aunq ue confirma la afirmación; pero, no de manera absoluta.

(N): Neutral

Si usted selecciona esta alternativa, quiere decir que está indeciso(a) para responder

(D): En desacuerdo

Si usted marca esta opción está expresando que no está de acuerdo con la afirmación.

(TD): Totalmente en Desacuerdo

Si usted selecciona esta opción expresa que está absolutamente en desacuerdo con la información.

Ejemplo:

La Dirección General de Impuestos Nacionales tiene normas definidas para el pago de impuestos

TA	A	N	D	TD

- 4.- Tómese todo el tiempo que considere necesario.
- 5.- Responda según sus convicciones y no se deje presionar por los prejuicios personales.
- 6.- No se deje influenciar por la opinión de terceros.
- 7.- Es importante responder todas las afirmaciones.

Muchas Gracias por su colaboración ::::::::::::::::::::

GUESTIONARIO

VALORES

AFIRMACIONES	TA	NA	B	D
1 Tengo Claridad en las metas de la coordinación				
2 Sé cómo se debe actuar en la Coordinación para lograr las metas propuestas				
3 La coordinación proporciona información que me clarifica quién tiene la autoridad				
4 Se controla si la información es efectiva				
5 Puedo expresar mis ideas con plena confianza				
6 Me siento a gusto en mi lugar de trabajo				
7 Hay cooperación entre los compañeros de trabajo				
8 Hay fluidez en la comunicación				
9 Las relaciones con la autoridad son espontáneas				
10 Mis principios coinciden con los de la coordinación				
11 Me dan autonomía para desarrollar los programas de mi trabajo				
12 La disposición de los espacios físicos facilitan la ejecución de los programas				
13 En la coordinación no existen conflictos				
14 Los usuarios no corren riesgo de accidentes en mi área de trabajo				
15 Percibo que los usuarios tienen claro lo que ofrece la coordinación				
16 Las decisiones se toman en el momento oportuno				
17 Siento que mis opiniones se respetan				
18 Se respetan los lugares de trabajo asignados por la coordinación				
19 Se respetan las opiniones de los otros aunque no se compartan				
20 Me siento libre para discutir mis puntos de vista sobre el trabajo con la coordinación				
21 Se lo que tengo que hacer en mi puesto de trabajo				
22 Se evalúan los riesgos antes de tomar las decisiones				
23 Las exigencias de la coordinación se asumen con flexibilidad				
24 Participo en grupos de trabajo distintos al mío				
25 Recibo gestos de apoyo cuando se logran los objetivos				
26 Tengo confianza en mis superiores				
27 Se da a conocer lo que la coordinación quiere lograr				
28 Se aceptan críticas constructivas				
29 Tengo claro a quién debo informar sobre la marcha de mi trabajo				
30 Hay reglas que definen la manera de operar en la Coordinación				
31 Los instrumentos de información facilitan la comunicación				
32 Se promueven las actividades planificadas en conjunto				
33 Estoy satisfecho con la retribución que recibo por mi trabajo				
34 Tengo certeza sobre lo que quiere la Coordinación en mi área de trabajo				
35 Se dan a conocer los comportamientos más deseados para el desarrollo de mi trabajo				
36 Se aceptan nuevas ideas				
37 Los demás miembros de la institución saben hacia dónde quiere ir la Coordinación				

		T	A	N	D	TD
38	Se apoyan las acciones que surgen por iniciativa del grupo					
39	Se delegan las responsabilidades					
40	Resuelvo mis temores dialogando con mis superiores					
41	Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos					
42	Me siento motivado para realizar mi trabajo					
43	Se evitan comentarios que generen rumores					
44	Hay seguimiento de las decisiones tomadas					
45	Hay asesoramiento en la ejecución del trabajo					
46	Hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace					
47	Se busca la solución de los problemas por la vía del dialogo					
48	La Coordinación ofrece orientación para lograr las metas que se propone					
49	La toma de decisiones es compartida					
50	La coordinación me da líneas de acción claras para desarrollar mi trabajo					
51	Hay seguimiento en la ejecución de las actividades					
52	Tengo claridad en los roles de cada miembro de la Coordinación					
53	Hay claridad en la manera de cumplir las responsabilidades					
54	Hay receptividad a las sugerencias para mejorar las posibles fallas de la Coordinación					
55	La información de la Coordinación llega a todos sus miembros					
56	Hay orientación para el logro de los resultados deseados					
57	Se dan a conocer las actividades que la Coordinación tiene previstas					
58	Hay solidaridad entre los miembros de la coordinación					
59	Se evalúan las consecuencias de las decisiones a tomar					
60	No se hacen comentarios negativos a espaldas de los demás					
61	Es fácil trabajar en equipo dentro de la Coordinación					
62	Se identifican posibles alternativas de solución antes de tomar decisiones					
63	Mis proposiciones son tomadas en cuenta					
64	Se asumen las consecuencias de las decisiones tomadas					
65	Es fácil proponer nuevas ideas					
66	Me siento a gusto con la manera en que se da solución a los problemas					

Cuestionario

Con el fin de mejorar la capacidad de servicio de la Coordinación de Actividades Complementarias y Extra-Curriculares, nos gustaría conocer su opinión sobre la calidad del servicio que usted ha recibido hasta ahora.

Su opinión es muy importante para mejorar nuestro estilo de trabajo. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y de forma anónima.

Sus representados reciben servicios en diferentes áreas. Nombre cuáles son las actividades o programas en los que está inscrito:

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 4. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ |
| 3. _____ | 6. _____ |

Su representado es alumno regular del Colegio: SI _____ NO _____
Desde _____

Si no es alumno, desde cuándo está en Extra-Curriculares _____

Muchas gracias por su colaboración...

Para responder, usted puede escoger una de entre las cinco posibles alternativas:

(TA): Totalmente de Acuerdo

Si usted selecciona esta opción quiere decir que usted confirma la afirmación de forma absoluta. No tiene ninguna duda de la veracidad de la afirmación.

(A): De Acuerdo

Quiere decir que usted, aunque confirma la afirmación; pero, no de manera absoluta.

(N): Neutral

Si usted selecciona esta alternativa, quiere decir que está indeciso(a) para responder

(D): En desacuerdo

Si usted marca esta opción está expresando que no está de acuerdo con la afirmación.

(TD): Totalmente en Desacuerdo

Si usted selecciona esta opción expresa que está absolutamente en desacuerdo con la información.

Ejemplo:

La Dirección General de Impuestos Nacionales tiene normas definidas para el pago de impuestos

TA	A	N	D	TD
			x	

Significa que no estoy de acuerdo con esta afirmación.

N° Enunciado	T	A	A	N	D	TD
1 Obtengo la información requerida, siempre que la necesito						
2 La Coordinación responde rápidamente cuando se requiere su servicio						
3 Estoy satisfecho con el servicio que en la Coordinación me ofrecen						
4 A las personas que atienden, les importa lo que yo digo						
5 He podido concertar, con facilidad, horas de reunión cuando lo he necesitado						
6 El trabajo de la Coordinación cumple con mis expectativas						
7 El personal adscrito a la Coordinación se comporta de una forma profesional						
8 Estoy satisfecho del modo que el personal adscrito a la Coord. Me ha tratado						
9 El personal de la Coord. Cumple con sus responsabilidades en el horario establecido						
0 El personal adscrito a la coordinación es cortés						
11 El personal adscrito a la Coordinación está en su puesto cuando se le necesita						
2 Cuando he requerido el servicio del personal de la Coord. me han atendido rápidamente						
13 La calidad del modo en que el personal adscrito a la Coordinación me trata, es alta						
4 El modo en que el personal adscrito a la Coord. Me ha tratado, cumple con mis expectativas						
15 El personal de la Coordinación Me ayudó rápidamente cuando tuve necesidad de ellos						
6 Las actividades se inician según el horario establecido						
17 La calidad del resultado de los programas de la Coordinación, es alta						



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Núcleo Guayana

Av. Atlántico - Vía Los Olivos

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN

Parte 1: Niveles de Apertura.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Responsable:

Objetivo: Tomar conciencia de las diferentes formas que tenemos de transmitir nuestros mensajes y adquirir información sobre los niveles de apertura en la comunicación.

Niveles de Apertura.

Los mensajes que las personas comunican deben ser **claros, concisos y directos**. Describir las conductas o los sucesos, en vez de atribuir intenciones a las acciones de los demás o hacer juicios sobre ellos.

Los *niveles de apertura* dependen de lo conscientes que seamos de nuestros sentimientos acerca de lo que sucede y de la disposición que tengamos de expresar tales sentimientos (valentía).

La siguiente descripción incluye un nivel que se refiere al inconsciente (-1), y otro al de negación (0). Inmediatamente después se describen los niveles conscientes.

Nivel -1: Inconsciente.

A veces toma tiempo el hacernos conscientes de lo que sentimos. Mientras esto no suceda no podemos comunicárselo a otros.

Nivel 0: Retener.

Es el nivel en el cual somos conscientes de cómo nos sentimos, pero no queremos expresarlo a la persona a quien le concierne, al menos directamente.

Nivel 1: Tú eres...

Este nivel nos introduce en el ámbito de los juicios, de las acusaciones y de los insultos.

Nivel 2: con relación a ti, siento...

Una persona que se expresa de este modo revela algo acerca de sí mismo, en vez de juzgar el modo de ser de la otra persona. Esta actitud promueve el mutuo entendimiento e invita al diálogo.

Nivel 3: Porque...

Se describen las circunstancias, sucesos o conductas que promovieron los sentimientos expresados, según lo descrito en el nivel 2.

Nivel 4: Lo cual significa...

Todo lo que nos sucede es significativo. Sin embargo el significado de lo que nos sucede es el que nosotros escojamos. Por lo tanto, es diferente para cada persona.

Este nivel de apertura permite que tenga lugar un diálogo verdadero y crea una oportunidad para resolver los malos entendidos existentes y para construir, en el futuro, una relación más consistente.

Nivel 5: Lo que temo de mí es...

Este es el nivel de mayor apertura y requiere una gran dosis de autoconsciencia. Hay que admitir que pocas personas alcanzan este nivel de apertura en sus comunicaciones. Sin embargo, cuando lo consiguen obtienen resultados sorprendentes.

La comunicación en este nivel, lo mismo que en el anterior, crea una verdadera oportunidad para el mutuo entendimiento.

EJERCICIO.

LISTA DE CONFLICTOS Y NIVELES DE DIÁLOGO.

Introducción:

Escribe la siguiente lista recordando varias situaciones recientes de conflicto en las cuales retuviste tus sentimientos, no expresaste toda la verdad o fuiste de algún modo menos sincero(a).

Escribe las razones que te diste a ti mismo(a) para actuar así (lo que temías que podía suceder).

Identifica el sentimiento acerca de ti mismo(a) que influyó en tu decisión de retener tus sentimientos (lo que temías que podía sucederte)

Incidente (Retener o mentir)	Lo que temías que podía suceder (nivel 4)	Lo que temías que podía suceder (nivel 5)
1. Quise aparentar que no estaba molesto por lo que dijo Juan.	Hubiéramos entrado en una discusión.	Manejo muy mal los conflictos. Digo cosas que no quisiera expresar y que hieren los sentimientos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
Núcleo Guayana

Av. Atlántico - Via Los Olivos

EL PODER DE LA COMUNICACIÓN

Parte 2: Niveles de Escucha.

Fecha:

Lugar:

Hora:

Responsable:

Objetivo: Tomar conciencia de las diferentes formas que tenemos de recibir los mensajes y adquirir información sobre los niveles de escucha en la comunicación.

Niveles de Escucha.

Cuando la persona recibe un mensaje debe escuchar cuidadosamente, debe mantener contacto visual y, de vez en cuando, debe parafrasear (hacerse eco de), lo que la otra persona está diciendo, usando, por ejemplo, la fórmula: "Percibo que lo que tu dices es...".

Los siguientes niveles de escucha son paralelos a los niveles de apertura presentados en la primera parte.

Nivel -1: Inconsciencia.

El oyente inconsciente es aquel que está ocupado en sus propios pensamientos o actividades, más que en lo que se dice.

Nivel 0: Evitar.

A diferencia del anterior, el oyente que evita es perfectamente consciente de la presencia del emisor, pero no quiere escuchar su mensaje.

Nivel 1: ¡No, tú eres...!

Cuando se siente confrontado, el oyente de este nivel remite la atención hacia el que habla. Esta forma de remitir la atención, tiene como efecto una escalada en las emociones y limita las posibilidades de un diálogo genuino, de un entendimiento mutuo y de una solución común.

Nivel 2: No deberías sentirte así...

El oyente corrige al momento cualquier sentimiento inapropiado que exprese su interlocutor (es decir, cualquier sentimiento que le lleve a sentirse incómodo).

Este nivel de escucha tiende a frenar la comunicación ya que ninguna de las partes entiende del todo a la otra.

Nivel 3: Déjame que te cuente...

La escucha en este nivel se vive como oportunidad para contar la propia historia; se caracteriza por sus interrupciones de las que se dan varios tipos. El competidor interrumpe y sobrepone sus propios sucesos y calamidades tan pronto el interlocutor comienza a contar su historia. El dialéctico corrige inmediatamente los datos de su interlocutor. El salvador espera su oportunidad para resolver el problema del interlocutor.

Nivel 4: Dime más...

Aquí se da un cambio significativo con respecto a los otros niveles. El oyente invita a su interlocutor a explicar su situación, a poner ejemplos y a comunicar cómo se siente y por qué. Solamente cuando llegamos a este nivel percibe el interlocutor que el oyente se preocupa realmente por él y quiere entender lo que le dice.

Nivel 5: Escucho que lo que me quieres decir es...

Cuando alguien hace la paráfrasis, refleja o se hace eco de las preocupaciones de su interlocutor, especialmente cuando incluye en su eco la calidad y cantidad de los sentimientos que el interlocutor manifiesta, entonces el mismo interlocutor sabe que ha sido plenamente comprendido. No significa que está de acuerdo con él, sino que entiende su punto de vista.

EJERCICIO.

LISTA DE CONFLICTOS Y NIVELES DE DIÁLOGO.

Introducción:

Niveles de apertura y escucha:

Usa este formulario para tomar nota, durante los cinco siguientes días, de los niveles en que actúas tanto como emisor como receptor. Coloca una X en el nivel correspondiente. Toma nota, siempre que puedas, de los ejemplos de conducta verbal y no verbal.

Niveles de Apertura	Emisor	Ejemplos Concretos
-1 Inconsciente		
0. Retener		
1. Tú eres...		
2. En relación a ti siento...		
3. Porque...		
4. Lo cual significa...		
5. Lo que temo de mi es...		

Niveles de Escucha	Receptor	Ejemplos Concretos
-1 Inconsciencia		
0. Evitar		
1. ¡No, tú eres...!		
2. No deberías sentirte así		
3. Déjame que te cuente...		
4. Dime más...		
5. Escucho que lo que me quieres decir es...		

Pueden servirte de guía las siguientes preguntas:

- ¿Qué niveles fueron más usados? ¿Cómo respondes a esto?
- ¿Qué niveles fueron menos usados? ¿Cómo respondes a este hecho?
- ¿Qué sentimientos expresaste: verbal y no verbalmente?



ESTILOS DE LIDERAZGO.

Suponga que _____ está involucrado en
Nombre de su jefe

las siguientes doce situaciones. Cada situación tiene cuatro acciones alternativas que él podría iniciar. LEA cada punto con cuidado. PIENSE acerca de lo que usted cree que su jefe haría en cada circunstancia. Luego, usando para ello la hoja de respuesta que se anexa a este cuestionario, coloque un círculo alrededor de la letra de la acción alternativa que en su opinión describe más estrechamente la conducta de su jefe en la situación en cuestión. Coloque el círculo alrededor de una sola acción.

SITUACION

1. Sus subalternos no están respondiendo a su conversación amistosa y obvia preocupación por su bienestar. El rendimiento del grupo está en vertiginoso decaimiento.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Recalcaría el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de cumplir con la tarea.
- B. Estaría disponible para discutir el asunto pero sin presionar.
- C. Hablaría con los subalternos y luego fijaría metas.
- D. No intervendría a propósito.

SITUACION

2. El rendimiento observable del grupo está en aumento. Su jefe ha estado haciendo lo posible por asegurar que todos los miembros conozcan sus roles y los estándares.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Iniciaría alguna interacción amistosa pero continuaría asegurándose de que todos los miembros están al tanto de sus roles y los estándares.
- B. No tomaría ninguna acción definitiva.
- C. Haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- D. Recalcaría la importancia de las tareas y las fechas de entrega.

SITUACION

3. Los miembros de su grupo no pueden solucionar los problemas por sí solos. su jefe generalmente los ha dejado solos, no ha intervenido. El rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Involucraría al grupo y juntos tratarían de solucionar los problemas.
- B. Dejaría que el grupo lo solucione.
- C. Actuaría con rapidez y en forma firme para corregir y redirigir.
- D. Estimularía al grupo para que trabaje en el problema y estaría a su disposición para cualquier discusión.

SITUACION

4. Su jefe está considerando un cambio importante. Sus subalternos tienen un buen récord de logros. Respetan la necesidad de cambios.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Permitiría que el grupo se involucrara en el desarrollo del cambio, pero no presionaría.
- B. Anunciaría los cambios y luego los implementaría bajo una estrecha supervisión.
- C. Permitiría al grupo que formule su propia dirección.
- D. Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero dirigiría él mismo el cambio.

SITUACION

5. El rendimiento del grupo se ha deteriorado en los últimos meses. Los miembros no se preocupan por lograr sus objetivos. En el pasado, el redefinir sus papeles ha ayudado siempre ha tenido que recordarles que tienen que cumplir con sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Permitiría al grupo que formule su propia dirección.
- B. Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero se cercionaría de que se cumplan los objetivos.
- C. Volvería a definir las metas y ejercería una cuidadosa supervisión.
- D. Permitiría que el grupo se involucrara en la fijación de metas, pero no presionaría.

SITUACION

6. Su jefe entró a ocupar una posición donde las operaciones son eficientes. El administrador anterior manejaba bien la situación. Su jefe quiere mantener una situación productiva, pero le gustaría comenzar a humanizar el ambiente.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Haría lo que pueda para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- B. Recalcaría la importancia del tiempo de entrega y las tareas.
- C. No intervendría a propósito.
- D. Haría que el grupo se involucrara en la toma de decisiones, pero se cercionaría de que se cumplan los objetivos.

SITUACION

7 Su jefe está considerando algunos cambios importantes en su estructura organizativa. Los miembros de su grupo han hecho sugerencias acerca de cambios que se requieren. El grupo ha demostrado flexibilidad en sus operaciones cotidianas.

SITUACION

- 8 El rendimiento del grupo y sus relaciones interpersonales son buenas. Su jefe se siente un poco inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.

SITUACION

- 9 Su jefe ha sido designado para encabezar un grupo de trabajo que hace tiempo que debería haber cumplido con las recomendaciones de cambio. El grupo no sabe con exactitud cuáles son sus metas. La asistencia a las sesiones no ha sido muy buena. Las reuniones se han convertido en reuniones sociales. Potencialmente el grupo sí tiene el talento necesario para ayudar.

SITUACION

- 10 Usualmente los subordinados han sido capaces de aceptar responsabilidades, pero ahora no están respondiendo a la redefinición reciente de estándares que su jefe hizo.

SITUACION

- 11 A este jefe lo han ascendido a una nueva posición. El administrador anterior no se involucraba en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado bien sus tareas y la dirección. Las inter-relaciones del grupo son buenas.

SITUACION

- 12 Cierta información reciente indica que existen algunas dificultades internas entre los subalternos. El grupo tiene un récord sobresaliente de logros. Los miembros han podido cumplir las metas a largo plazo efectivamente. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien capacitados para la tarea.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe...

- A. Definiría el cambio y supervisaría cuidadosamente.
- B. Conseguiría la aprobación del grupo en relación al cambio y permitiría que los miembros organizaran su implementación.
- C. Estaría dispuesto a hacer los cambios en la forma recomendada, pero mantendría el mismo control de la implementación.
- D. Evitaría una confrontación, dejaría las cosas como están.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Dejaría al grupo solo.
- B. Discutiría la situación con el grupo y luego iniciaría los cambios necesarios.
- C. Tomaría los pasos para dirigir a los subalternos hacia una forma de trabajar bien definida.
- D. Tendría cuidado de no perjudicar las relaciones supervisor y subalternos por ser demasiado directivo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Dejaría que el grupo lo solucionara por sí mismo.
- B. Incorporaría las recomendaciones del grupo pero se cercionaría de que se cumpla con los objetivos.
- C. Volvería a definir las metas y supervisaría cuidadosamente.
- D. Permitiría que el grupo se involucrara en la fijación de metas, pero no presionaría.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Permitiría que el grupo se involucre en la redefinición de las metas, pero no presionaría.
- B. Redefiniría los estándares y supervisaría cuidadosamente.
- C. Evitaría una confrontación al no aplicar ninguna presión.
- D. Incorporaría las recomendaciones del grupo, pero se cercionaría de que se cumpla con los nuevos estándares.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe...

- A. Tomaría los pasos para dirigir a los subalternos hacia una forma de trabajar bien definida.
- B. Involucraría a los subalternos en la toma de decisiones y reforzaría las buenas contribuciones.
- C. Discutiría el rendimiento del pasado con el grupo y luego examinaría la necesidad de actividades.
- D. Continuaría dejando al grupo solo.

ACCIONES ALTERNATIVAS

Su Jefe....

- A. Ensayaría su solución con los subalternos y examinaría la necesidad de nuevas actividades.
- B. Permitiría que los miembros del grupo solucionen sus problemas.
- C. Actuaría con rapidez y firmeza para corregir y redirigir.
- D. Estaría a la disposición para discutir el problema, pero teniendo cuidado de no perjudicar las relaciones entre supervisor y subalterno.

HOJA DE RESPUESTA

INSTRUCCIONES

Coloque un círculo alrededor de la letra de la alternativa de acción que en su opinión describe más estrechamente la conducta de la persona evaluada.

		COLUMNA I			
		(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)

NOMBRE: _____

FECHA ____/____/____