



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
FACULTAD: HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
EN ADIC  
FASE DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

**Autor: Daniela Iurkovic López  
Tutora: María Elena Hoffmann Kidon**

**Caracas, Julio 2.006**



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO  
FACULTAD: HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES  
EN ADIC  
FASE DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

**Daniela M. IURKOVIC**

**Como requisito parcial para obtener el título de Especialista en Desarrollo  
Organizacional**

**Profesor Guía:  
María Elena Hoffmann Kidon**

<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO I. RESUMEN</b> _____	1
<b>CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN</b> _____	2
<b>CAPÍTULO III. OBJETIVOS</b> _____	4
Objetivo General_____	4
Objetivos Específicos_____	4
<b>CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO</b> _____	5
IV.1.    Desarrollo Organizacional (DO)_____	5
IV.2.    Cambio Organizacional_____	9
IV.3.    Diagnóstico Organizacional _____	11
IV.4.    Modelo de Desarrollo Organizacional_____	21
<b>CAPITULO V. MARCO ORGANIZACIONAL</b> _____	26
<b>CAPÍTULO VI. MARCO METODOLÓGICO</b> _____	29
VI.1.    Métodos e instrumentos de recolección de datos y forma de aplicación_____	32
VI.2.    Proceso tabulación de la información recolectada_____	34
<b>CAPITULO VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO</b> _____	35
VII.1.    Análisis de las respuestas proporcionadas por la Junta Directiva_____	35
VII.2.    Análisis de las respuestas expresadas por los Padres y Representantes de ADIC_____	37
VII.3.    Análisis de las respuestas expresadas por los trabajadores de ADIC _____	40
VII.4.    Matriz DOFA_____	47
<b>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> _____	48
Conclusiones_____	48
Recomendaciones _____	49
<b>CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> _____	51
<b>ANEXOS</b> _____	54

## INDICE DE TABLAS

PÁGINA

**Tabla 1:** Competencias deseadas por los involucrados \_\_\_\_\_ 45

**Tabla 2:** Matriz DOFA de ADIC \_\_\_\_\_ 47

## INDICE DE FIGURAS

PÁGINA

**Figura 1:** Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord (French y Bell, 1995) \_\_ 23

**Figura 2:** Organigrama Actual de ADIC \_\_\_\_\_ 27

## INDICE DE GRÁFICOS

PÁGINA

**Grafico 1:** Problemas prioritarios de ADIC \_\_\_\_\_ 35

**Grafico 2:** Medidas para mejorar el funcionamiento de ADIC \_\_\_\_\_ 36

**Grafico 3:** Retos y desafíos de ADIC \_\_\_\_\_ 37

**Grafico 4:** Características deseadas del Director \_\_\_\_\_ 38

**Grafico 5:** Aspectos a mejorar en ADIC según los padres \_\_\_\_\_ 39

**Grafico 6:** Aportes para mejorar ADIC según los padres \_\_\_\_\_ 40

**Grafico 7:** Perfil de la Directora según el personal de ADIC \_\_\_\_\_ 41

**Grafico 8:** Estilos de supervisión esperados según el personal de ADIC \_\_\_\_\_ 42

**Grafico 9:** Expectativas de crecimiento profesional dentro de ADIC \_\_\_\_\_ 43

**Grafico 10:** Toma de decisiones según el personal de ADIC \_\_\_\_\_ 43

**Grafico 11:** Cambios requeridos según los trabajadores de ADIC \_\_\_\_\_ 45

**Grafico 12:** Síntesis de las necesidades que requieren los involucrados \_\_\_\_\_ 46

## CAPÍTULO I. RESUMEN

El presente trabajo busca describir el diagnóstico organizacional realizado en la Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario (ADIC), la cual se dedica a brindar servicios educativos, recreativos y de salud, además de empleo a la Comunidad de El Placer de María (Urb. El Peñón, Municipio Baruta).

Luego de varias conversaciones con la Junta Directiva se identificó la necesidad de levantar el perfil del cargo del Director de esa Asociación e igualmente, poder detectar las distintas necesidades que los actores tuviesen.

Para ello, se utilizaron 3 diferentes cuestionarios con preguntas abiertas los cuales fueron recolectados por entrevistas individuales hechas por las mismas consultoras. Les fueron aplicadas a los distintos actores (Trabajadores, Padres y Junta Directiva) que interactúan con esta Asociación, para así poder medir las necesidades que requerían de la misma.

Se procedió a identificar en cada uno de los cuestionarios las ideas que más se repetían. Las respuestas obtenidas se agruparon según el número de repeticiones y tabularon por pregunta considerando la semejanza y relación entre ellas. Posteriormente fueron ordenadas según su frecuencia de aparición, lo cual permitió asignarle un código (número de repeticiones) a cada respuesta, tomando en cuenta la reiteración de los aspectos considerados como prioritarios por parte de todos los entrevistados.

Las características que más resaltaron fueron: que tuviese una comunicación efectiva, respetuosa, buena administradora, entre otras.

La importancia de la realización de este estudio fue el de detectar áreas críticas que debían ser atendidas de manera prioritaria en un momento coyuntural en el cual se estaban presentado cambios organizacionales como ausencia de director, falta de claridad en los roles y funciones, problemas económicos, incertidumbre.

## CAPÍTULO II. INTRODUCCIÓN

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, para generar un cambio planificado en los individuos, equipos y organización con la finalidad de que funcionen mejor y así lograr las metas establecidas. (French y Bell, 1995, p.1).

Según French y Bell (1995, p. 4), el desarrollo organizacional es un método característico de consultoría. En este proceso, la consultoría juega un papel importante pues cumple el rol de asesor de la organización, brindando su conocimiento y experiencia para capacitar al personal en el nuevo ámbito.

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización. En este proceso se tienen que delimitar las funciones entre el cliente y el consultor asegurándose de que sean complementarias, se apoyen mutuamente y sean plenamente entendidas por ambas partes. Es muy importante el primer contacto ya que es allí donde se establecen los convenios y contratos que se van a seguir y realizar con la exploración que dirige a la determinación del problema u oportunidad que tiene el cliente.

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional en la Asociación de Desarrollo Integral Comunitario (ADIC). Esta Asociación tiene como fin ayudar a su comunidad, El Placer de María en actividades recreativas, en educación de primer y segundo nivel, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Luego del realizar el primer contacto con dicha Asociación, se inicia la fase del diagnóstico organizacional donde se descubren los hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones,

cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización. (French y Bell, 1995, p. 126)

Al tener el diagnóstico organizacional se pasa a la fase de la intervención y es donde se ponen en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades. (French y Bell, 1995 p. 131)

En este sentido, el presente trabajo se realiza el proceso de diagnóstico en la Asociación de Desarrollo Comunitario (ADIC) durante los meses de septiembre-noviembre de 2005. El objetivo de esta consultoría fue detectar las necesidades que existieran en el personal y que debían ser atendidas, para fortalecer el funcionamiento de la Asociación.

## **CAPÍTULO III. OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Realizar una consultoría de diagnóstico organizacional en ADIC para levantar el perfil del Director y mejorar las relaciones interpersonales de la Asociación y así aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de Desarrollo Organizacional.

### **Objetivos Específicos:**

- Ejecutar un diagnóstico para definir y describir el perfil gerencial requerido para la conducción de ADIC.
- Detectar las necesidades que existen en el personal que deban ser atendidas para fortalecer las relaciones interpersonales en la Asociación.

## CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

### 1. Desarrollo Organizacional (DO)

“El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización”. (French y Bell, 1995, p. 1)

Este trabajo se enfoca en la definición de French y Bell (1995) los cuales definen el desarrollo organizacional como:

“...un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos- utilizando el papel de consultor- facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas, incluyendo la investigación acción”. (p. 29)

Aunque existen otros autores como Beckard (1969) que define el DO de la siguiente manera: "un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento".

(<http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt>. Consultado el día: 25 de Junio).

Hornstein, Burke (1971) el DO es:

"...un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la

planeación en la organización". (<http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt>. Consultado el día: 25 de Junio)

Friedlander y Brown (1974) presentan al DO como una metodología "para facilitar cambios y desarrollo: en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales". (<http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt>. Consultado el día: 25 de Junio)

Para Bennis (1969), el DO es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios". (<http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt>. Consultado el día: 25 de Junio)

De Faria dice que: "El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados". ([http://www.fing.edu.uy/catedras/OPI/Material%20Aopyo/LS\\_Desarrollo\\_Organizacional%20.doc](http://www.fing.edu.uy/catedras/OPI/Material%20Aopyo/LS_Desarrollo_Organizacional%20.doc) Consultado el día: 25 de Junio)

Según Shmuck y Miles (1971) El DO se puede definir como "un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos". (<http://personales.ciudad.com.ar/diaztelli/AO/Desarrollo%20Organiz..doc> Consultado el día: 26 de Junio).

El desarrollo organizacional tiene varios objetivos

(<http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt> Consultado el día: 25 de Junio) :

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

Luego de mencionar alguno de los objetivos del DO a continuación se enumeran ciertas características que son las siguientes:

(<http://personales.ciudad.com.ar/diaztelli/AO/Desarrollo%20Organiz..doc>)

Consultado el día: 26 de Junio).

- Es un proceso de cambio planificado: lo que quiere decir esto es que el objetivo es el cambio de la organización y el desarrollo individual.
- El DO es una secuencia activa y permanente a largo plazo: es necesario enseñarle a las personas nuevas habilidades y al mismo tiempo hacerle olvidar las anteriores, por lo tanto esto no se logra en poco tiempo.
- El DO es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos organizacionales y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- El DO emplea un planteamiento de sistemas, en éste sentido el especialista sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en las otras. Se trata de un efecto múltiple, donde un cambio logrado en los individuos afectan al grupo, y a su vez los cambios en el grupo influyen en la organización, un cambio en la estrategia requerirá cambios en otros elementos como estructura, los procesos y la cultura.

- El DO se enfoca hacia grupos de trabajo. Una creencia fundamental en el DO es que los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones.
- El DO es un método característico de consultoría. Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices del sistema cliente, ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar los problemas, no proporcionan soluciones a los mismos; sirven como facilitadores.
- El DO se basa en la información para un planteamiento. Es un método basado en la información para buscar el cambio. Es decir que el consultor no entra en la organización y aplica cualquier método que haya resultado beneficioso en otras organizaciones. Este recopila información de manera de poder hacer un análisis específico y formula las soluciones apropiadas.
- El modelo básico del DO es el de investigación-acción: es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado.

Es clave al momento de estar ejecutando un programa de DO, realizar bien las fases.

Según Warner Burke (1972, citado en French y Bell, 1995, p. 133) las describe de la siguiente manera:

1. **Entrada:** representa el contacto inicial entre el consultor y el cliente.
2. **Hacer un contrato (contrato psicológico):** implica establecer expectativas mutuas, llegar a un acuerdo acerca de los gastos de tiempo, dinero, recursos y energía, y en general aclarar lo que cada parte espera obtener de la otra y dar a la otra. Este proceso consiste en determinar las expectativas mutuas del cliente y del consultor en cuanto a lo que obtendrán de dicha relación y las responsabilidades que asumirán, en definir lo que se espera de la organización y del

consultor dentro de ella y en lo que se compromete, en delimitar el ámbito de acción para la intervención, lo que se incluirá y lo que se escapa de ella. Por su puesto hay que dejar claro los estilos de trabajo y los requerimientos.

3. **Diagnóstico:** es la fase de descubrir hechos, en la cual se obtiene una imagen de la situación por medio de entrevistas, observaciones, cuestionarios, examen de los documentos y la información de la organización, etcétera.
4. **La retroalimentación:** representa el regreso de la información analizada al sistema cliente.
5. **Planificar el cambio:** implica que los clientes deciden cuáles son los pasos que deben seguir para la acción basándose en la información que acaban de conocer.
6. **Intervención:** pone en práctica una serie de acciones diseñadas para corregir los problemas o aprovechar las oportunidades.
7. **La evaluación:** representa la determinación de los efectos del programa. (p. 134).

## **2. Cambio Organizacional**

Los cambios son constantes y lo peor es resistirse a ellos. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él.

El Cambio Organizacional se define como: la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml> Consultado el día: 2 de Julio).

Otra definición del cambio organizacional es el proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

( [www.anri.org.ve/informacion/glosarios.htm](http://www.anri.org.ve/informacion/glosarios.htm) Consultado el día: 2 de Julio)

“El cambio organizacional se produce a través de las personas, y por ello, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario, conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos”.

(<http://www.shl.es/articulos/CAMBIO%20ORGANIZACIONAL.pdf> Consultado el día: 2 de Julio)

“Las personas, los trabajadores en las organizaciones tienen que acostumbrarse a la idea que se van a producir cambios y que ello les lleva a actuar como agentes preferentes del proceso”.

(<http://www.shl.es/articulos/CAMBIO%20ORGANIZACIONAL.pdf> Consultado el día: 2 de Julio)

Un cambio no tiene por qué darse como reacción ante un problema o presión interna o externa. Un cambio puede venir provocado por encontrar una nueva oportunidad de negocio o un desarrollo de optimización.

([http://www.galeon.com/m\\_mendo/cambio.htm](http://www.galeon.com/m_mendo/cambio.htm) Consultado el día: 2 de Julio de 2.006).

“...surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (Resistencia al Cambio)

es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar la interacción de fuerzas.” (<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFulkpZdXyOnmO.php> Consultado el día 5 de Julio).

### **3. Diagnóstico Organizacional**

Luego de haber tenido el primer contacto con el cliente y haber cerrado el contrato psicológico, el siguiente paso es el Diagnóstico Organizacional el cual reflejará las condiciones actuales en que se encuentra la organización.

El diagnóstico organizacional se inicia con el proceso de solución de problemas a través de la identificación de disfunciones organizacionales, determinando las áreas de oportunidades o desacuerdos, prioridades y generando objetivos para las estrategias y los planes de mejora para su implementación.

(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm> Consultado el día: 26 de Junio de 2006)

Según French y Bell (1995):

“...hay 3 componentes básicos en todos los programas de DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollarla estrategia general del DO, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas”. (p. 115)

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.

(<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> Consultado el día: 26 de Junio)

El Diagnóstico Organizacional puede ser definido como un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica y la búsqueda de información relevante para la solución de un problema. El observador hace uso de sus esquemas de distinción configurando lo observado, destaca algo con respecto de un fondo para explicar la experiencia que tiene de una organización y su operar. A partir de él se generan expectativas y es posible implementar un proceso de cambio.

([http://www.mapuexpress.net/images/publications/9\\_1\\_2006\\_18\\_33\\_37\\_1.doc?PHPSESSID=c5e0f71e5dd384bdc5a990f788355f19](http://www.mapuexpress.net/images/publications/9_1_2006_18_33_37_1.doc?PHPSESSID=c5e0f71e5dd384bdc5a990f788355f19) Consultado el 26 de Junio)

Otra definición lo describe como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a los que está sometida la organización, para ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. (homepage.cem.itesm.mx/marperez/diagnosticoll.ppt Consultado el día: 26 de Junio).

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> Consultado el día: 26 de Junio).

Algunas de las razones para realizar un diagnóstico organizacional son las siguientes: (homepage.cem.itesm.mx/marperez/diagnosticoll.ppt Consultado el día: 26 de Junio)

- El proceso natural del crecimiento de la organización.
- El proceso natural de deterioro de la organización
- La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad.
- La empresa ha sufrido cambios importantes
- El aumento de la complejidad del entorno (político, económico y social).

- La empresa requiere conocer su propia cultura, mejorar su clima.
- La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa.

French y Bell (1995) detalla los programas de DO de la siguiente manera: el primer paso es diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés de cliente. Del diagnóstico salen cuales son los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir esos problemas que se detectaron anteriormente, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del DO específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, intergrupo o de la organización, así para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o toma de decisiones. El tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. (p. 117)

Para realizar el diagnóstico organizacional se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> Consultado el día: 26 de Junio).

Según Meza y Carballada (<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> Consultado el día: 26 de Junio) las condiciones para llevar a cabo con éxito el diagnóstico organizacional deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

Para Meza y Carballeda (<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm> Consultado el día: 26 de Junio) los elementos del diagnóstico organizacional son los siguientes y se pueden dividir en tres etapas:

1. **Generación de información**, la cual abarca a su vez tres aspectos:
  - a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
  - b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
  - c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
  - a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

- b) El almacenamiento apropiado de los datos.
  - c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Sin embargo, Meza y Carballeda mencionan que existen 2 perspectivas en el diagnóstico organizacional y que se dividen en: una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

### **Diagnóstico funcional**

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el consultor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

### ***Métodos y técnicas***

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista

grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario.** Permite recoger la mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico. Consiste “en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. (Sampieri, Collado y Lucio, 1991, p. 285)
- **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- **El análisis de experiencias críticas:** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- **Análisis de redes:** Analiza la estructura de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quien, que grupos existen en la organización, que miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.

- **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **Diagnóstico cultural**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

### ***Métodos y técnicas***

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Técnicas cualitativas aplicables:

- **Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad

emocional entre el entrevistador y el entrevistado. Esta modalidad fue la que se usó en esta consultoría para poder levantar la información requerida en la misma. “El entrevistador aplica el cuestionario a los entrevistados. El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas. Las instrucciones son para el entrevistador. Normalmente se tienen varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario, y no deben sesgar o influir las respuestas”. (Sampieri, Collado y Lucio, 1991, p. 299)

- **Análisis de documentos.** El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Técnicas cuantitativas aplicables:

- **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

## **Perfil del Cargo**

Los aspectos que intervienen para la búsqueda de un perfil del cargo son: los conocimientos generales requeridos, conocimientos técnicos especializados requeridos, habilidades de comunicación requeridas, actitudes requeridas en el trabajo, relación con otros perfiles, recursos materiales asociados al perfil y características temporales”.

(<http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/perfiles.htm> Consultado el día: 5 de Julio).

## **Matriz DOFA**

Luego de tener la definición del perfil del cargo, se presenta el concepto de la matriz DOFA que según David (1997, p. 199) puede ayudar a las organizaciones a desarrollar estrategias de diferentes tipos, como lo son:

- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza): aprovechan la fuerza de la empresa para evitar o disminuirlas repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA (Debilidades-Amenaza): son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- Estrategia FO (Fortaleza-Oportunidades): usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

El funcionamiento o la puesta en práctica de estas estrategias, está en manos de las organizaciones, sabiendo cuál es el camino más seguro y la prioridad para el momento.

## **Relaciones Interpersonales**

Otro factor importante para definir en esta investigación debido a lo que se quiso diagnosticar, es el de las relaciones interpersonales: “conjunto de contactos que tienen los seres humanos como seres sociables con el resto de las personas, también se puede decir que las relaciones interpersonales son aquellas que ayudan a crecer a los individuos, respetando la forma de ser de los demás y sin dejar de ser ellos mismos” ([www.definicion.org/relaciones-interpersonales](http://www.definicion.org/relaciones-interpersonales) Consultado el día: 2 de Julio).

La definición de las relaciones interpersonales según Olivero (<http://sju.albizu.edu/Correccion/Relaciones%20Interpersonales/Taller%20Relaciones%20Interpersonales.ppt>): consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una.

¿Por qué las Relaciones Interpersonales? Porque nacen de la necesidad que tiene el ser humano de relacionarse o comunicarse con sus semejantes. Estas estriban en la conducta o manera de comportarse en comunidad. De aquí que en la conducta hay rasgos o aspectos positivos y aspectos negativos; estos últimos son los que impiden las correctas relaciones con los demás y el medio ambiente. Es necesario reconocer la importancia del factor humano en las actividades empresariales, toda empresa es una unidad profesional formada por seres humanos que tienen un objetivo común y un conjunto de medios para alcanzarlo: las Relaciones Interpersonales son la base de esa operación. Las buenas relaciones interpersonales son la base real de la productividad.

La base de cualquier relación interpersonal es el respeto al otro, aunque sea diferente a la religión, edad, sexo, ocupación, educación, ideas, etc. Es una habilidad con la que se nace, la cual se debe desarrollar y perfeccionar hasta el fin de la vida. Es la capacidad que permite trabajar juntos con una meta definida, haciendo del trabajo diario una oportunidad de vida para si mismo y los seres

vivos. (<http://www.fundacionprofe.org/temas/relacionesinterpersonales.doc>  
Consultado el día: 5 de Julio)

#### **4. Modelo de Desarrollo Organizacional**

Según French y Bell (1995, p.83), el DO es un cambio planificado en el contexto de una organización. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos que describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las variables.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio. La primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un campo de fuerzas opuestas y la segunda idea era un modelo del proceso de cambio mismo produciéndose en tres etapas: descongelar, la antigua conducta, moverla a un nuevo nivel de conducta, y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. (French y Bell, 1995, p.83)

Luego, otros autores realizaron cambios sobre el modelo de Lewin y lo ampliaron. Lippitt, Watson y Westley representaron a la consultoría en siete etapas que son las siguientes: (French y Bell 1995, p.84),

Fase 1: El desarrollo de una necesidad para el cambio

Fase 2: El establecimiento de una relación de cambio

Fase 3: La aclaración o el diagnóstico del problema del sistema cliente

Fase 4: El examen de rutas y metas alternativas; el establecimiento de metas e intenciones de acción.

Fase 5: La transformación de las intenciones en esfuerzos reales

Fase 6: La generalización y la estabilización del cambio

Fase 7: Llegar a una relación terminal, es decir, terminar la relación cliente-consultor

Existe otro modelo de Desempeño Individual y de la organización de Burke – Litwin. Estos autores sostienen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura organizacional producen cambios transformacionales, es decir, cambios revolucionarios y fundamentales que alteran la naturaleza de la organización y la cultura organizacional. Mientras que, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales (liderazgo), estructura y políticas y procedimientos originan cambios transaccionales o cambios de primer orden, es decir, cambios evolutivos y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización pero se mantiene su naturaleza fundamental. (French y Bell, 1995, p. 89)

Todos los modelos del cambio planificado contribuyen y ayudan para establecer un pilar fundamental para el DO.

En esta consultoría se utilizó el modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord, el cual facilitará la búsqueda de las áreas de oportunidad de la organización. Dicho modelo permite identificar seis áreas prioritarias: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, enmarcados todos ellos en su entorno.

## Modelo Organizacional de Diagnóstico Seis Cuadros

Fuente: Marvin R. Weisbord

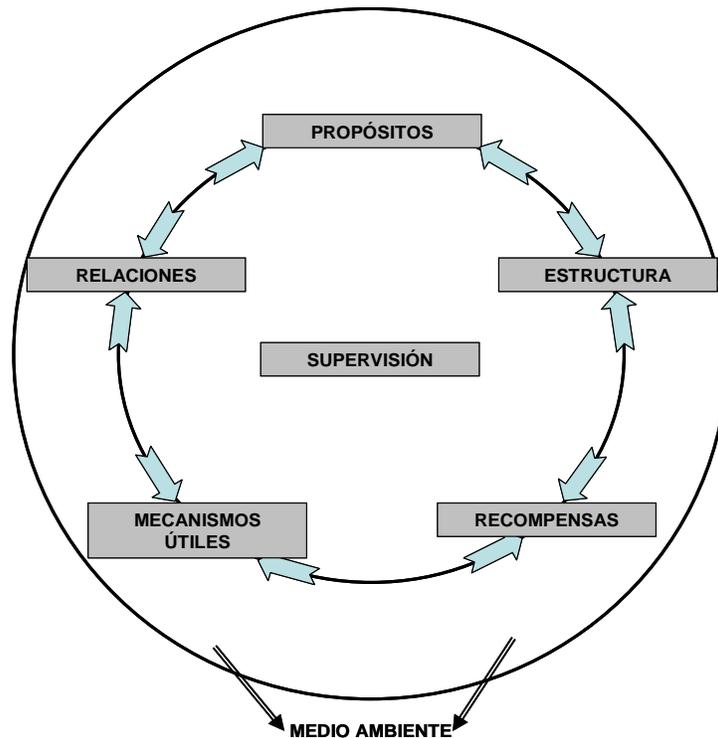


Figura 1: Modelo de Seis Casillas de Marvin Weisbord (French y Bell, 1995)

El modelo organizacional seleccionado es el de Los Seis Cuadro de Marvin Weisbord debido a que facilita la búsqueda de diversos aspectos para diagnosticar los problemas de una organización. Como se muestra en el Figura 1 este instrumento muestra 6 áreas críticas:

**Propósitos:** se refiere a la misión y metas de la organización. “Los factores más importantes son la claridad de la meta, qué tanto los miembros de la organización perciben claramente la misión de la organización”.

([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)  
consultado el día: 16 de Julio)

**Estructura:** es la manera en la cual se organiza las empresas. ¿Hay una compatibilidad entre el propósito y la estructura interna de la organización? ¿Cómo se divide el trabajo? “Es la correspondencia adecuada entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla”.

([http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)  
consultado el día: 16 de Julio)

**Relaciones:** son las maneras en las cuales interactúan las personas y las unidades. También se refiere a la forma en la cual las personas interactúan con la tecnología en su trabajo. ¿Qué tipo de relaciones existen entre los individuos, departamentos y la naturaleza de sus roles? ¿Cuál es la calidad de las relaciones? ¿Cómo se maneja el conflicto entre las personas?

**Recompensa:** son los estímulos intrínsecos y extrínsecos asociados con el trabajo. ¿Qué recompensas ofrece formalmente la organización? ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?

**Mecanismos útiles:** son los sistemas de planificación, control, presupuesto e información que sirven para encontrar las metas organizacionales y poder sobrevivir. ¿Se cuenta con la tecnología de coordinación adecuada? No existen manuales que registren o presenten de forma clara los procesos y procedimientos a seguir. Las políticas de administración requieren ser fortalecidas.

**Supervisión (Liderazgo):** Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización. (<http://www.icas.net/icasweb/glosario> Consultado el día 5 de diciembre). ¿Quién mantiene el equilibrio de la organización? Este factor es el fundamental en este modelo debido a que da coherencia y cohesión a todos los aspectos que conforman el sistema.

El medio ambiente externo está también representado por Weisbord, el cual identifica como entradas a los recursos financieros, las personas, ideas y maquinarias los cuales son usados para lograr la misión de la organización. Las salidas son los productos y los servicios.

Según Weisbord (French y Bell, 1995, p. 126), el consultor debe prestar atención a los aspectos formales como informales de cada cuadro. El sistema formal, representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. Weisbord recomienda un diagnóstico a fondo y un estudio de los diferentes cuadros, antes de elegir el proceso de intervención.

## CAPITULO V. MARCO ORGANIZACIONAL

ADIC (**Asociación Desarrollo Integral Comunitario**) es una Asociación sin fines de lucro, de proyección social y fundada el 13 de Abril de 1970.

Su **misión** consiste en contribuir a la formación, evolución y auto superación de grupos humanos para alcanzar una mejor calidad de vida y su **visión** es la de proyectarse en el ámbito nacional por su labor como institución capaz de promover al voluntariado, bajo un esquema de operatividad auto sustentable y perdurable en el tiempo.

La naturaleza de esta Asociación es la de ofrecer distintos tipos de actividades y facilidades a la comunidad donde pertenece ya que son familias de pocos recursos. Estas facilidades son las siguientes:

- **ADIC- Comunidad:** fortalece la interacción de los habitantes de la comunidad “El Placer de María”. **Cursos de Formación:** ofrece la oportunidad de capacitarse en oficios a miembros de la comunidad. **Conversando con la Comunidad:** Desarrolla la interacción con familias para captar problemáticas y dar posibles soluciones. **Asesoramiento Legal:** Ofrece orientación y apoyo en este aspecto.
- **Docencia: Preescolar “Elina Sanson de Pariente”:** Brinda al niño en edad de Preescolar una atención integral, destinada a cubrir necesidades educativas, físicas, recreativas, sociales, emocionales, alimenticias y de salud. **Tareas Dirigidas:** Impartir al niño y adolescentes estrategias que les permitan adquirir y/o ampliar los conocimientos que requieren en diferentes áreas, para el logro de un mejor nivel educativo.
- **Jornadas de Salud**
- **Medicina General**

- **Odontología**
- **Acción Voluntaria:** Incorporar y conservar el personal voluntario a la institución en el desarrollo de la programación establecida en ADIC.
- **Productividad:** es un programa de autofinanciamiento que persigue la consecución de recursos económicos para sostenibilidad de la institución.  
**Taller de Producción:** Envasado de Alimentos y elaboración de delicatesses. **Con sabor casero:** Servicio de almuerzos y elaboración de menús para eventos especiales.
- **Utilización del Tiempo Libre:** Brinda a la comunidad alternativas válidas para la utilización del tiempo libre. **Campamentos vacacionales:** es un programa de contenido recreativo y educacional, durante el período de vacaciones. **Programas Deportivos:** Brinda a niños, jóvenes y adultos la oportunidad de participar en actividades deportivas, que fomente el sano esparcimiento que contribuyan a la salud física y mental de la comunidad. **Biblioteca:** es un centro de consulta y préstamos en sala de libros y textos escolares.

La estructura de esta Asociación está comprendida por:

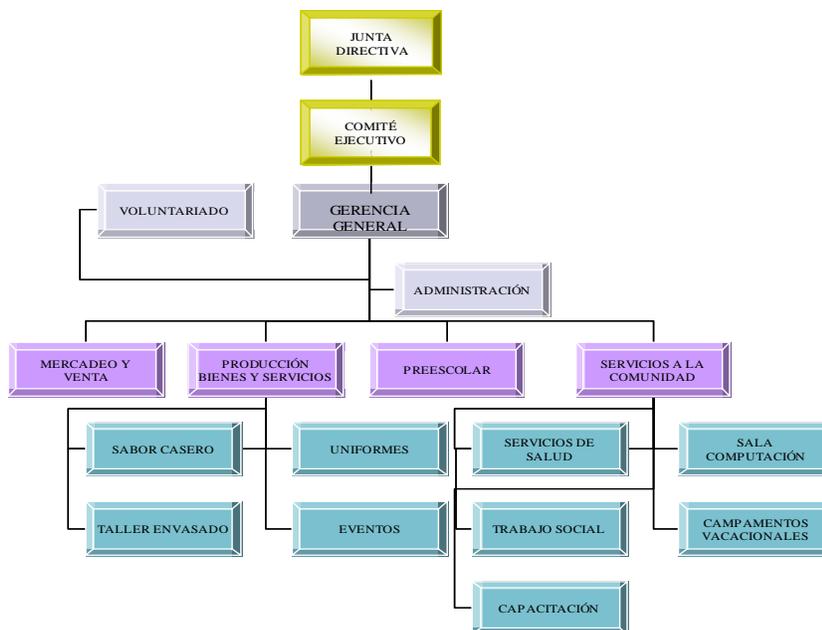


Figura 2: Organigrama Actual de ADIC

Pre-escolar: 8 docentes y 7 auxiliares de pre-escolar, 1 coordinadora y 1 psicólogo

Productividad: 12 personas

Mantenimiento: 3 personas

Administración: 2 personas

Dirección: 1 directora, 1 médico

Junta Directiva: 10 personas

En vista del carácter social que define la misión de ADIC y de la identificación que se tiene con los objetivos que persigue esta Asociación, se decidió ofrecerle un trabajo orientado hacia el desarrollo organizacional que permitirá aportar herramientas al fortalecimiento de la misma. Partiendo de la visión y propósitos planteados por la Junta Directiva ya que se había iniciado un acercamiento, tanto documental como vivencial, que había permitido evidenciar importantes aspectos a ser abordados. Debido a la situación socio económica que atraviesa el país, la cual ha afectado en gran medida a las organizaciones sin fines de lucro, dado principalmente por la disminución de los aportes financieros del sector público y privado, se consideró que esta contribución sería más significativo y valorado por las personas que pertenecen a esta asociación y por los que se benefician de la misma.

## CAPÍTULO VI. MARCO METODOLÓGICO

Al iniciar el estudio, las consultoras percibieron por parte de la Junta Directiva una necesidad de revisar de manera inmediata las áreas que requerían de atención prioritaria. En primer lugar, resaltaba la importancia de identificar las características que debía reunir el Director de dicha Asociación, la cual para ese momento carecía de éste. Y al mismo tiempo detectar otras necesidades requeridas para alcanzar un mejor funcionamiento.

El primer paso para realizar este proceso de consultoría en ADIC fue buscar información general sobre la Asociación a través de un primer acercamiento con su Junta Directiva, la cual facilitó obtener la misión, visión, objetivos, plan estratégico, trayectoria, logros, descripción de los servicios ofrecidos a la comunidad, antecedentes, historia, necesidades y estructura.

Posteriormente se fijó una primera reunión con 2 miembros de la Junta Directiva para presentarles una propuesta de diagnóstico organizacional que permitiera abordar necesidades de la Asociación para facilitar su fortalecimiento. Este encuentro sirvió de marco para establecer el contrato psicológico con el cliente.

El diagnóstico organizacional se inició con la selección del Modelo de Seis Casillas de Weisbord, abordado con mayor detenimiento en el marco teórico de esta consultoría, pero brevemente descrito como un modelo que hace constar la relación existente entre seis subsistemas organizacionales que son: objetivos, estructura, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda.

**Propósitos:** se refiere a la misión y metas de la organización. ¿El personal de la Asociación conoce y apoya la misión y las metas de la organización? Actualmente el proceso de reestructuración que está viviendo ADIC contempla estrategias para informar al personal y alinearlos en torno a una sola misión.

**Estructura:** es la manera en la cual se organiza la Asociación. ¿Hay una compatibilidad entre el propósito y la estructura interna de la organización? ¿Cómo se divide el trabajo? El organigrama de ADIC ha sido revisado recientemente con la finalidad de incorporar nuevos cargos y de establecer roles claros entre ellos.

**Relaciones:** son las maneras en las cuales interactúan las personas y las unidades. También se refiere a la forma en la cual las personas interactúan con la tecnología en su trabajo. ¿Qué tipo de relaciones existen entre los individuos, departamentos y la naturaleza de sus roles? ¿Cuál es la calidad de las relaciones? ¿Cómo se maneja el conflicto entre las personas? Según las necesidades detectadas en el diagnóstico el mayor problema se presenta en esta área ya que el equipo se encuentra dividido, lo cual genera conflictos y falta de coordinación entre las acciones.

**Recompensa:** son los estímulos intrínsecos y extrínsecos asociados con el trabajo. ¿Qué recompensas ofrece formalmente la organización? ¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos? La mayor parte del personal considera que su trabajo no es lo suficientemente valorado ni reconocido por sus superiores. A esto se suma la presencia de bajos ingresos la falta de equidad interna.

**Mecanismos útiles:** son los sistemas planificación, control, presupuesto e información que sirven para encontrar las metas organizacionales. ¿se cuenta con la tecnología de coordinación adecuada? No existen manuales que registren o presenten de forma clara los procesos y procedimientos a seguir. Las políticas de administración requieren ser fortalecidas.

**Supervisión (Liderazgo):** Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización. (<http://www.icas.net/icasweb/glosario> Consultado el día 5 de diciembre). ¿Quién mantiene el equilibrio de la organización? Este factor es el fundamental en este modelo debido a que da coherencia y cohesión a todos los

aspectos que conforman el sistema. En el caso particular de ADIC al inicio del estudio la organización carecía de Director por lo cual los objetivos se orientaron hacia la búsqueda del perfil gerencial necesario para el cambio y hacia la identificación de las necesidades que permitirían el fortalecimiento de la asociación.

Como se puede observar, este modelo pretende facilitar al consultor el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. “Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos”. (French y Bell, 1995, p. 126).

El medio ambiente externo está también representado por Weisbord, el cual identifica como entradas, a los recursos financieros, las personas, ideas y maquinarias los cuales son usados para lograr la misión de la organización. Las salidas son los productos y los servicios.

Luego de examinar el Modelo a utilizar, se establecieron reuniones para identificar las necesidades planteadas por la Junta Directiva de ADIC, la cual se encontraba planificando un proceso de reestructuración organizacional a través de una detección de necesidades. En estos encuentros se evidenció la ausencia de un director que orientara los cambios requeridos por esta Asociación, la cual atravesaba un momento de incertidumbre y desorientación. En vista de tal situación, se acordó que el aporte de la consultoría ofrecida, sería orientado hacia la búsqueda del perfil gerencial requerido para el Director de ADIC y de las necesidades percibidas por el personal, los padres y la Junta Directiva. Una vez identificados los objetivos del diagnóstico e intervención, se realizó un acercamiento con todo el personal, a través de visitas que permitieron entrar en contacto directo con el día a día de la Asociación.

Posteriormente, se diseñó un instrumento de recolección de datos para ser aplicado a los individuos involucrados en la dinámica de la organización (padres, Junta Directiva y empleados). Una vez elaborado dicho instrumento (cuestionario

con entrevista individual), fue planificado conjuntamente con la Coordinación de ADIC, un orden para la realización de las entrevistas con la finalidad de no interferir en las actividades diarias del personal. Al mismo tiempo fueron definidos los días y horarios más adecuados para entrevistar tanto a los padres como a los miembros de la Junta Directiva. Una vez obtenidos los datos de los cuestionarios realizadas mediante entrevistas individuales, se procedió a la tabulación y análisis de los mismos.

Finalmente se firmó un acuerdo de confidencialidad con la Junta Directiva, en el cual las consultoras se comprometieron a mantener la discreción necesaria ante la situación detectada.

### **Métodos e instrumentos de recolección de datos y forma de aplicación**

Se diseñaron tres tipos de cuestionarios constituidos por preguntas abiertas, los cuales fueron aplicados por ambas consultoras a través de entrevistas individuales. Estos tres cuestionarios se realizaron de manera distinta ya que se quería realizar una medición de 360°; se quiere decir con esto, que se midieron todos los actores que interactúan con la Asociación para saber la opinión de cada uno de los actores. Estos actores son los trabajadores, los padres y la Junta Directiva.

En las entrevistas individuales fue muy importante que se lograra lo que se conoce con el nombre de "empatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado. Esta modalidad fue la que se usó en esta consultoría para poder levantar la información requerida en la misma. "El entrevistador aplica el cuestionario a los entrevistados. El entrevistador va haciéndole las preguntas al respondiente y va anotando las respuestas. Las instrucciones son para el entrevistador. Normalmente se tienen varios entrevistadores, quienes deberán estar capacitados en el arte de entrevistar y conocer a fondo el cuestionario, y no deben sesgar o influir las respuestas". (Sampieri, Collado y Lucio, 1991, p. 299)

Es importante mencionar que “las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no se tiene información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”. (Sampieri, Collado y Lucio, 1991, p. 289). Este tipo de preguntas fue el que se usó en el cuestionario que se aplicó a las partes involucradas.

En primer lugar, se elaboró un cuestionario de cinco preguntas abiertas (Anexo 1), cuyo objetivo era identificar la percepción del personal con respecto a: el perfil del jefe deseado, el tipo de supervisión esperada, las expectativas laborales en un plazo de dos años, el proceso de toma de decisiones y las soluciones propuestas para resolver las necesidades de la Asociación. Previamente definidos con la Coordinación los planes de aplicación del cuestionario, las dos consultoras procedieron a entrevistar en una sola jornada, uno por uno a todos los empleados de ADIC cuya muestra (universo) suma un total de 36 personas.

En segundo lugar, se aplicó el cuestionario de 4 preguntas abiertas a través de entrevista individual, a una muestra aleatoria de 10 padres (Anexo 2) que son beneficiarios directos de esta Asociación la cual atiende a 160 familias y los cuales fueron abordados a primera hora de la mañana, mientras llevaban a sus hijos al preescolar. La información solicitada a este grupo de personas estuvo relacionada a las características requeridas para estructurar el perfil del director de ADIC, las principales necesidades de la organización, las soluciones propuestas para resolver los problemas y los aportes personales de cada padre para contribuir al fortalecimiento de la Asociación. Es importante señalar que en vista de la similitud de respuestas entre la pregunta referida a las necesidades de la Asociación y la que hacía alusión a las soluciones para resolverlas, fue necesario eliminar ésta última.

Finalmente, en una reunión de la Junta Directiva, se entregó y explicó el objetivo del cuestionario (Anexo 3) a los diez (10) miembros que la componen y debido a la confidencialidad de los asuntos que serían tratados en dicho

encuentro, se solicitó a cada persona responderlo en privado y entregarlo en un plazo máximo de tres días. Únicamente se obtuvieron seis (6) cuestionarios. Las tres (3) preguntas que constituyeron dicho cuestionario estuvieron orientadas a identificar los problemas prioritarios de ADIC, las propuestas para mejorar el funcionamiento de la Asociación, los retos y desafíos de la misma. Vale destacar el interés que tenía la Junta Directiva para dar respuesta a este cuestionario que luego no fueron entregadas sino el 60% del total.

La muestra tomada para realizar la recolección de datos, fue de un total de cincuenta y seis personas (56), de las cuales cuatro (4) de la Junta Directiva no respondieron el cuestionario.

### **Proceso tabulación de la información recolectada**

Según Carlos Sabino (1992):

“...el criterio a adoptar para realizar la tabulación o la codificación de los resultados de las entrevistas no estructuradas dependerá de circunstancias concretas: de los objetivos del trabajo, de la posibilidad de cuantificar cada variable, del tamaño del universo o muestra considerados y de varios otros criterios. En todo caso se debe tener presente que, siempre que tenga sentido, es preferible cuantificar en lo posible los datos obtenidos”. (p. 172)

Una vez recolectados los datos se procedió a identificar en cada uno de los cuestionarios las ideas que más se repetían. Las respuestas obtenidas se agruparon según el número de repeticiones y tabularon por pregunta considerando la semejanza y relación entre ellas.

Posteriormente fueron ordenadas según su frecuencia de aparición, lo cual permitió asignarle un código (número de repeticiones) a cada respuesta, tomando en cuenta la reiteración de los aspectos considerados como prioritarios por parte de todos los entrevistados.

## CAPITULO VII. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Los resultados obtenidos en la fase del diagnóstico serán presentados de la siguiente manera:

- Junta Directiva
- Padres y Representantes
- Trabajadores de ADIC

### Análisis de las respuestas proporcionadas por la Junta Directiva:

La percepción de los Miembros de la Junta Directiva de ADIC, con respecto a las prioridades que debe atender ADIC, (ver el gráfico 1), reflejó énfasis en primer lugar al fortalecimiento de los Recursos Financieros como aspecto que determinara la continuidad y permanencia de ADIC a través del tiempo.

En base a esta necesidad la Junta Directiva se propuso que el Director de ADIC debía generar programas que fortalecieran los mecanismos para lograr la obtención de recursos económicos, a través de la autogestión del financiamiento que pudiera brindar organismos nacionales e internacionales y de una mejor planificación administrativa, para lo cual sería necesaria la incorporación de una persona encargada de mercadear y promover los servicios que ésta ofrece.

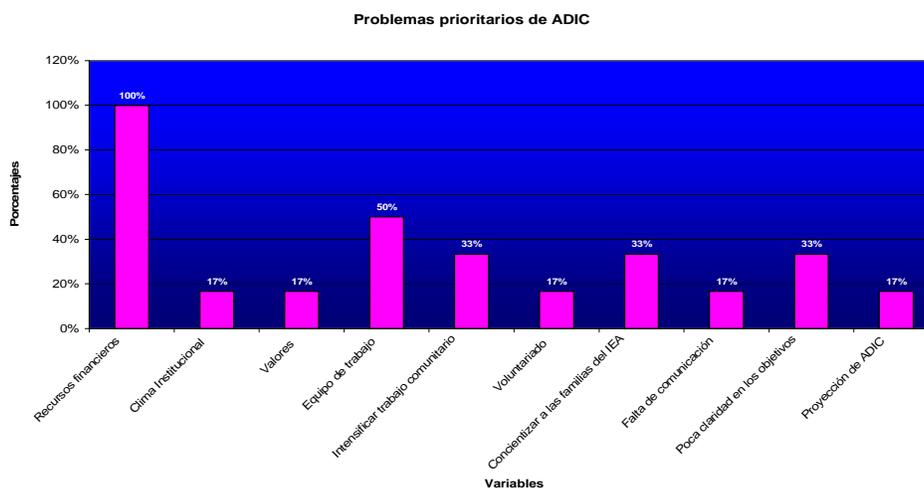
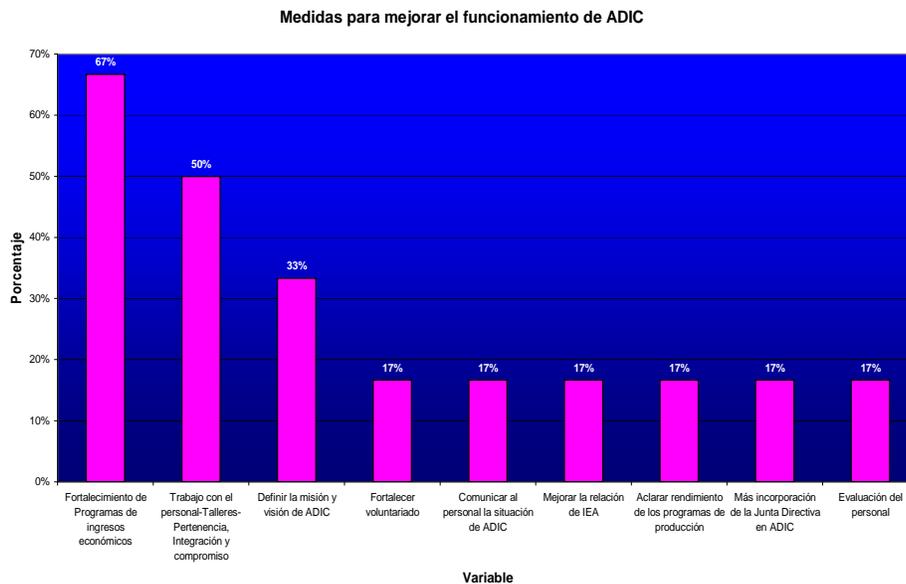


Gráfico 1: Problemas prioritarios de ADIC

En segundo lugar, como se muestra en el gráfico 2, se evidenció la carencia de un equipo de trabajo sólido y la presencia de pequeños grupos sectorizados, que trabajan de manera desorganizada, que no se integran entre sí y por lo cual no logran alinearse en torno al cumplimiento de objetivos comunes, los cuales no están claros para el personal.

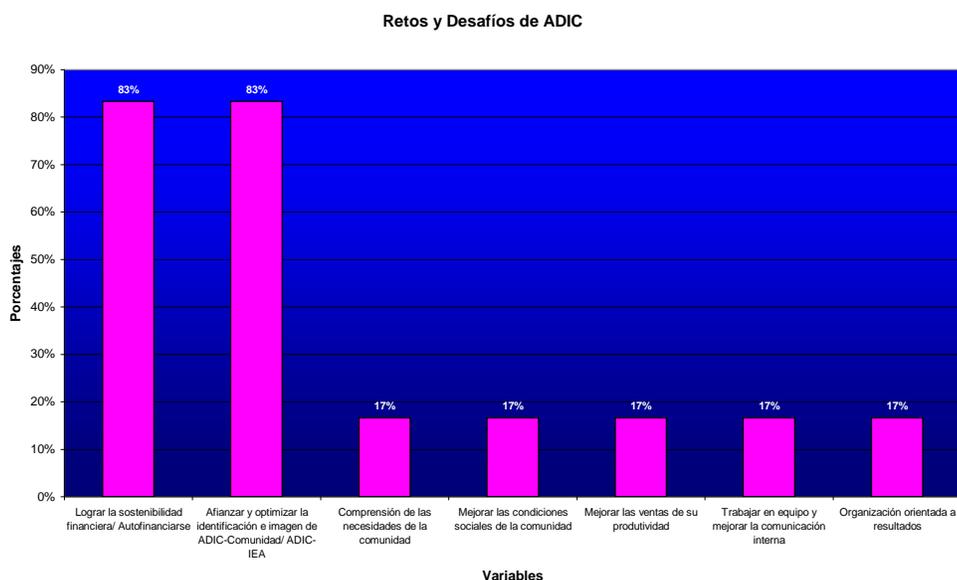
Con base en lo anteriormente dicho, la Junta Directiva planteó que el Director debe diseñar programas para obtener ingresos económicos, talleres de integración con el personal para mejorar la comunicación, alinear los objetivos, definir la misión y visión, fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso, generar una planificación organizacional orientada a resultados, verificar cuáles son los problemas que generan la alta rotación en el área de la docencia.



**Gráfico 2: Medidas para mejorar el funcionamiento de ADIC**

En tercer lugar, se destacó la importancia de desarrollar estrategias que permitieran proyectar la misión de ADIC hacia la comunidad, de manera que se generara una verdadera integración entre esta Asociación y sus beneficiarios, y también con la comunidad que se beneficia de esta Asociación y la cual representa su razón de ser (ver gráfico 3). Esto a su vez implica fortalecer el

sentido de compromiso de IEA hacia esta Asociación, que le ha permitido crear importantes relaciones con la comunidad de El Placer de María. No atender este importante aspecto puede convertirse en una amenaza para la seguridad y estabilidad de IEA en la zona. (Amenazas socio-políticas).



**Grafico 3: Retos y desafíos de ADIC**

Se plantea realizar un estudio socio-económico para identificar las necesidades de la comunidad El Placer de María, con la finalidad de actualizar los servicios prestados por ADIC y adecuarlos a las necesidades reales para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

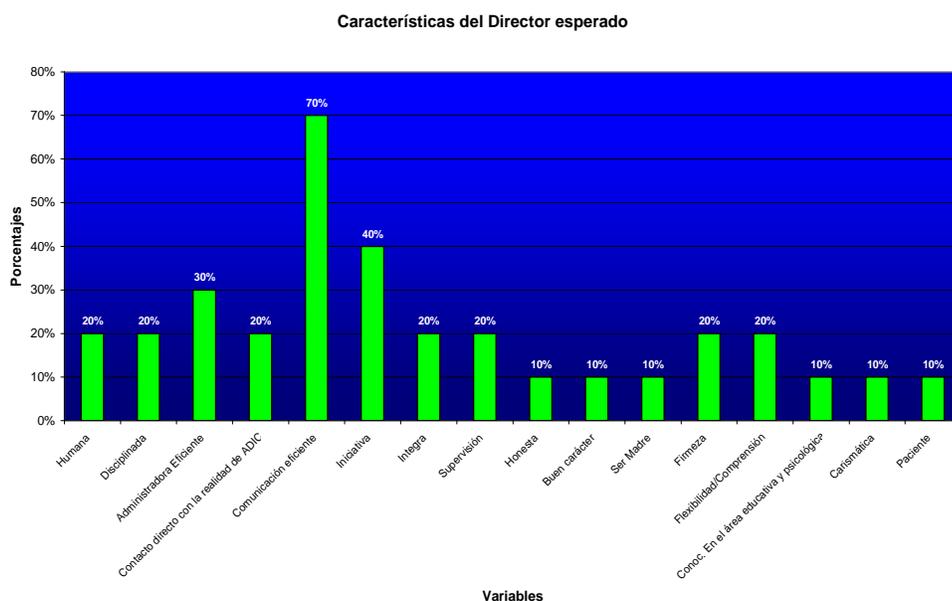
### **Análisis de las respuestas expresadas por los Padres y Representantes de ADIC:**

Según la percepción de los Padres y Representantes, la Directora de ésta Asociación debe tener como característica principal una gran capacidad para comunicarse de manera respetuosa y efectiva, como se puede ver en el gráfico 4. La segunda cualidad se refería a la cercanía de la Directora con la realidad cotidiana de la Asociación, es decir, las necesidades, problemas y situaciones diarias que se generan en las diversas actividades del pre-escolar, el comedor y el área de salud entre otras. Todos consideraron indispensable que esta persona conozca realmente el funcionamiento del sistema para que pueda comprender

con claridad lo que requiere ADIC para mejorar los servicios que ofrece. La tercera característica se refiere a la iniciativa para llevar adelante todos los retos que presenta una Asociación de esta naturaleza. La cuarta característica está relacionada con la aptitud de esa persona para manejar eficientemente los recursos económicos de la organización.

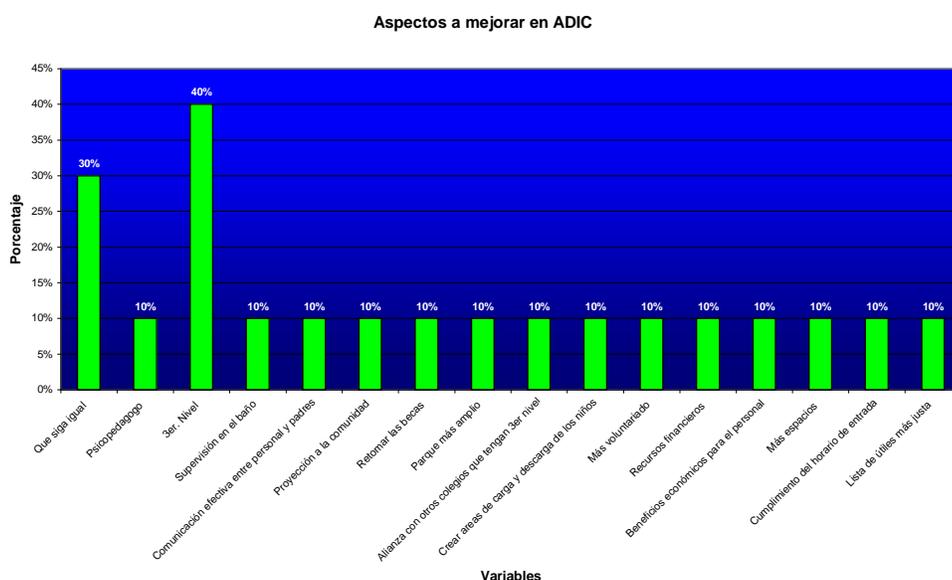
En la información obtenida, los entrevistados hicieron hincapié en la necesidad de contar con un administrador eficiente que vele por la estabilidad y fortalecimiento de los escasos recursos financieros de los cuales depende ADIC, para continuar brindando servicios de alta calidad a bajos costos a la comunidad de El Placer de María. Vale la pena destacar, la disposición que manifestaron los padres en cuanto a su participación en actividades organizadas por la Asociación, lo cual se evidenció a través de los comentarios positivos que hacían al momento de la entrevista.

Otras características consideradas como importantes por los Padres y Representantes fueron: disciplina, sensibilidad, integridad, capacidad de supervisión, honestidad, buen carácter, firmeza, flexibilidad, conocimientos en el área educativa y psicológica, carisma y paciencia.



**Grafico 4: Características deseadas del Director**

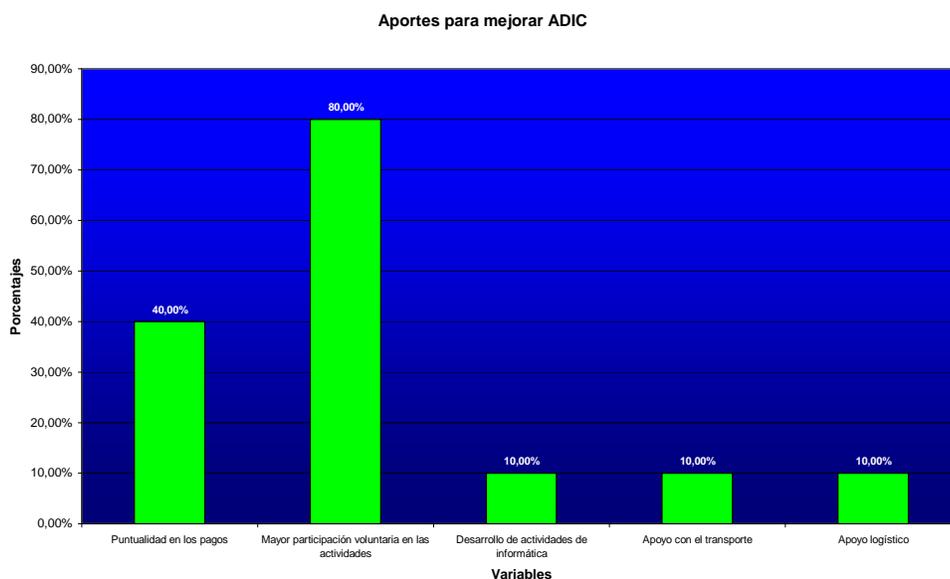
En cuanto a las prioridades que deben ser atendidas por la Directora para ofrecer un mejor servicio, se destacó la necesidad de formalizar la apertura de un tercer nivel como se puede ver en el gráfico 5, que facilitara la continuidad y culminación de la etapa pre-escolar a los niños que se benefician de la Asociación. Entre las respuestas obtenidas, se destacó la solicitud de alianzas con preescolares cercanos a la comunidad, para que los niños que egresen del segundo nivel tengan asegurado el cupo en otros colegios. Un grupo de entrevistados consideró que ADIC brinda un servicio de excelente calidad y señalaron que no necesita nada para estar mejor.



**Gráfico 5: Aspectos a mejorar en ADIC según los padres**

Otras de las necesidades expresadas por los entrevistados se refieren a: la incorporación de una psicopedagoga, mayor supervisión de los niños en el área de los sanitarios, fortalecer la comunicación entre Padres y Docentes, mejorar la proyección hacia la comunidad, retomar las becas, incrementar el voluntariado, fortalecer la obtención de recursos financieros, ampliar los espacios del preescolar, mejorar los beneficios salariales del personal, supervisión en el cumplimiento de horarios y revisión de la lista de útiles que se solicita al inicio de cada período escolar, pues resulta demasiado costosa.

El gráfico 6 muestra el aporte de los padres para mejorar el servicio que brinda ADIC; la totalidad de ellos manifestó estar dispuesto a participar de manera voluntaria en las actividades que requiera la Asociación. Por otra parte, la mitad de los Padres entrevistados expresaron que uno de los aportes más importantes que podrían ofrecer a ADIC, era mantener puntualidad en el pago de las mensualidades. Otros padres señalaron que estarían dispuestos a colaborar con el desarrollo de actividades en el área de informática, transporte y logística en los eventos que hubiere.



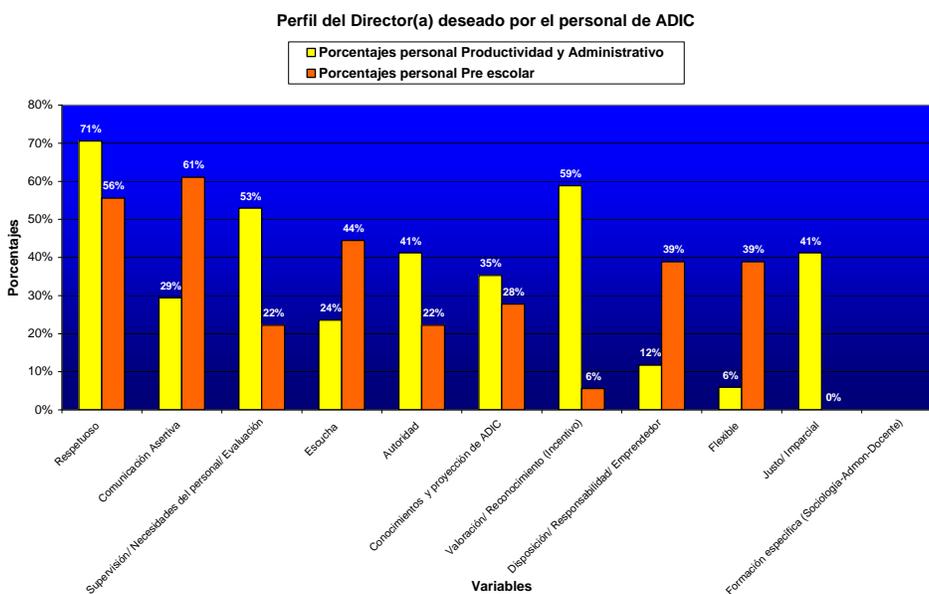
**Gráfico 6: Aportes para mejorar ADIC según los padres**

### **Análisis de las respuestas expresadas por los trabajadores de ADIC:**

La característica mayormente señalada por los trabajadores de ADIC y expuesta en el gráfico 7, fue la capacidad del Director para relacionarse de forma respetuosa con el personal. En segundo lugar, se destacó la habilidad para comunicarse asertivamente con todo su equipo de trabajo, escuchando necesidades, inquietudes y opiniones. En tercer lugar, los entrevistados dieron alto valor a la supervisión y evaluación de todo el personal con la finalidad de revisar el desempeño, las necesidades y funciones. En cuarto lugar, fue considerada la firmeza y autoridad de la Directora para orientar la toma de decisiones, la resolución de conflictos y para mantener una línea de trabajo que

facilitara la estabilidad de la Asociación. En este mismo orden de importancia fueron señalados como fundamentales el grado de conocimiento sobre ADIC y la capacidad de proyectarla a la comunidad. De igual forma en la cuarta posición, fue señalada la necesidad de implementar estrategias de reconocimiento al desempeño de los trabajadores, que promovieran la motivación al logro, pues estos perciben que su trabajo no es lo suficientemente valorado.

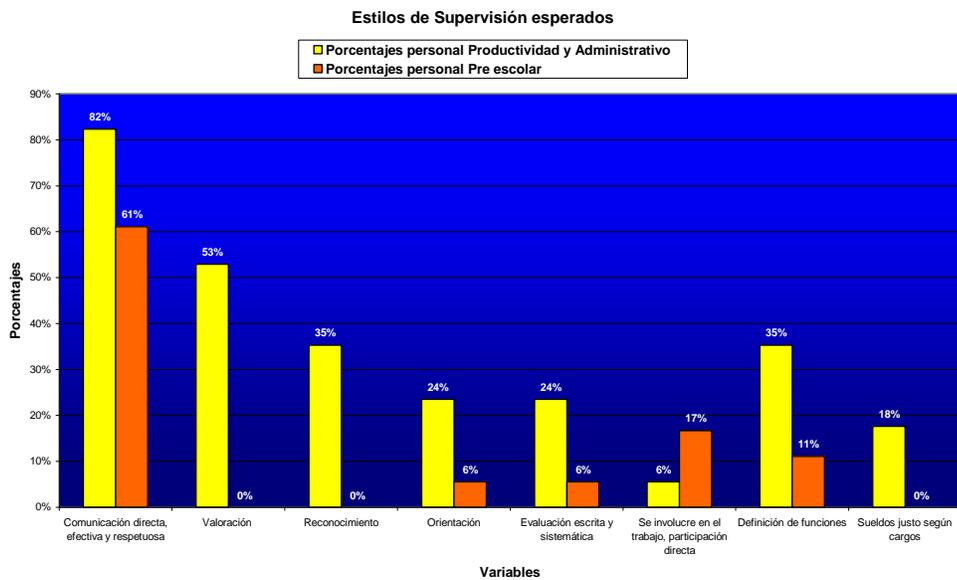
En el gráfico 7, se presentan en orden de importancia, otras cualidades que fueron señaladas por los trabajadores: disposición, iniciativa y visión, flexibilidad, imparcialidad, conocimientos específicos en educación, sociología y administración, capacidad para trabajar en equipo y promover la integración del mismo, capacidad para fomentar la formación del personal a fin de promover la actualización de la Asociación, administración efectiva de los recursos financieros y desarrollo de estrategias que permitan la recaudación de fondos y finalmente la capacidad para motivar y organizar al voluntariado.



**Gráfico 7: Perfil de la Directora según el personal de ADIC**

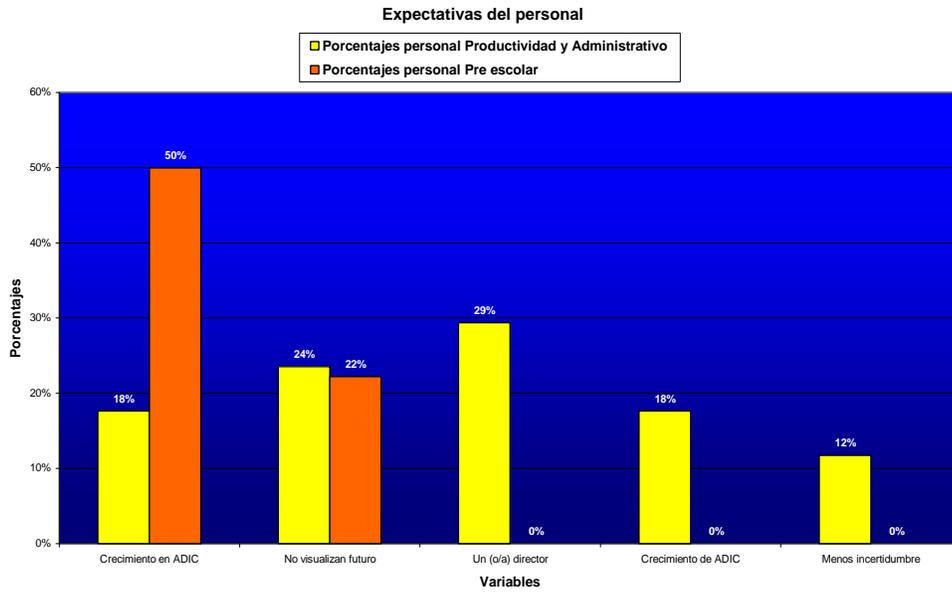
En cuanto a los mecanismos de supervisión que esperan de la Directora está en primer lugar: una comunicación directa, respetuosa y asertiva. Es muy importante señalar que este aspecto fue mencionado por más de la mitad de los entrevistados. Otras formas de supervisión consideradas por los trabajadores

fueron: valoración y reconocimiento del trabajo, orientación por parte de los superiores, evaluación escrita y sistemática, conocimiento y participación directa en las diversas áreas de trabajo para desarrollar una visión de la situación de cada trabajador, definición de cargos y funciones, reajuste de sueldos según antigüedad y cargos, oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del organización y revisión de normas (ver gráfico 8).



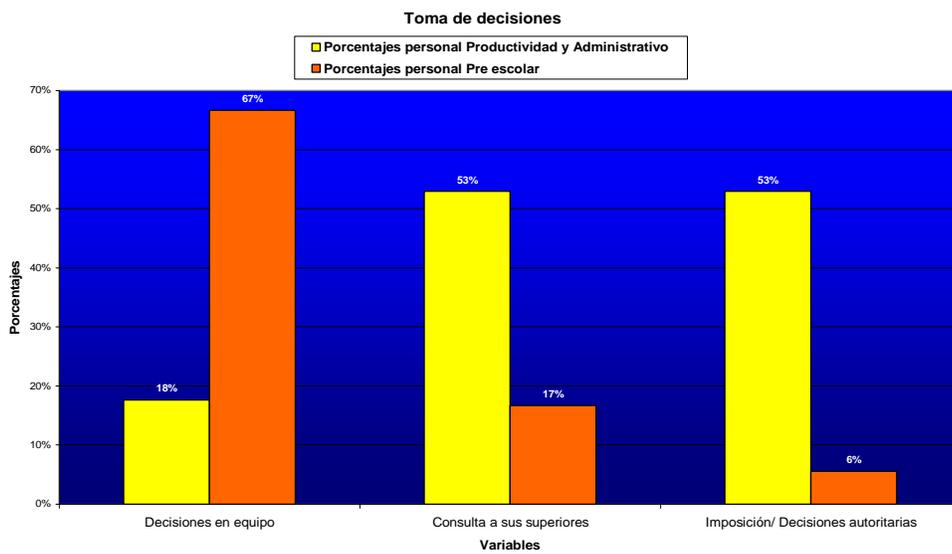
**Gráfico 8: Estilos de supervisión esperados según el personal de ADIC**

En cuanto a las expectativas del personal, (ver gráfico 9), la mayor parte espera que la Asociación experimente un crecimiento, mientras que un grupo menor de trabajadores no visualiza con facilidad el futuro de ADIC. Las expectativas se basan principalmente en la llegada de una Directora, en el desarrollo profesional dentro de la Asociación, en la reducción de la incertidumbre y en mejores beneficios económicos para los trabajadores.



**Gráfico 9: Expectativas de crecimiento profesional dentro de ADIC**

En lo que se refiere a la toma de decisiones, como se muestra en el gráfico 10, es importante destacar que los trabajadores del pre-escolar consideran que estas se toman en equipo, mientras que en el área de productividad y administración, las decisiones siempre deben ser consultadas con el supervisor o son impuestas. Un pequeño grupo manifestó contra la suficiente autonomía para decidir.



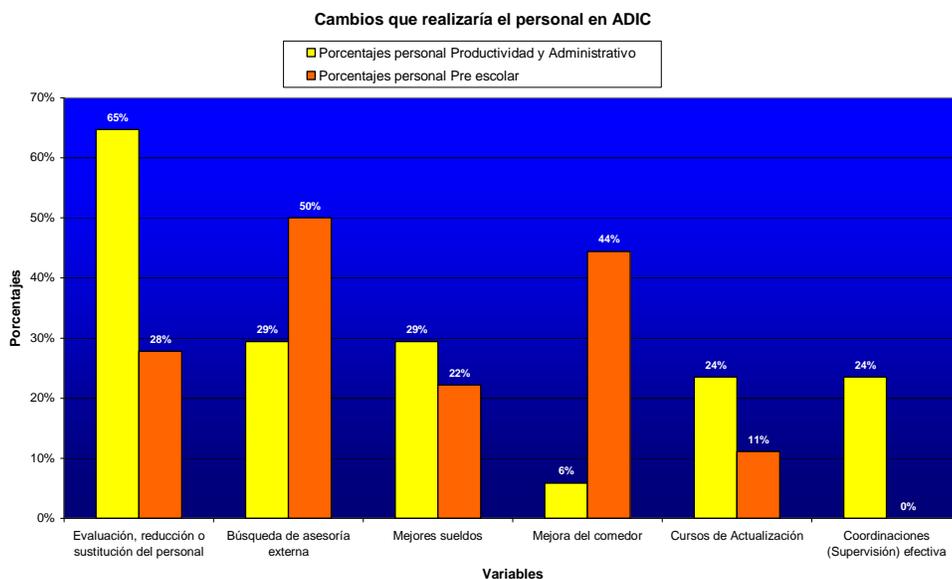
**Gráfico 10: Toma de decisiones según el personal de ADIC**

En cuanto a las soluciones que darían a los problemas de la Asociación, un gran número de trabajadores que labora en el área de productividad y administración, realizarían una evaluación al personal para determinar una reducción o sustitución del mismo. Por su parte, las docentes del preescolar, buscarían asesoría externa para la mejora de las relaciones interpersonales.

Otro asunto resaltado en esta área, fue la necesidad de optimizar el servicio de comedor, específicamente en lo que concierne a elaboración de dietas balanceadas y a la renovación del mobiliario. Uno de los aspectos evaluados de forma similar por todo el personal, fue la necesidad de mejorar las condiciones salariales, tanto monetarias como no monetarias. Otras propuestas mencionadas fueron la planificación y actualización del área administrativa, así como la implementación de una supervisión efectiva.

Finalmente otros planteamientos señalados como parte de las soluciones fueron mejoramiento de la infraestructura, cursos de actualización, incorporación de una Directora, horario común, búsqueda de asesoría legal, planificación y actualización del pre-escolar, construcción de baños independientes para docentes y alumnos, inclusión de una terapeuta de lenguaje, unificación entre IEA / ADIC, mejor proyección hacia la comunidad.

Muchos de los planteamientos solicitados implicaban recursos económicos los cuales son difíciles de conseguir en la actualidad. (Ver gráfico 11)



**Grafico 11: Cambios requeridos según los trabajadores de ADIC**

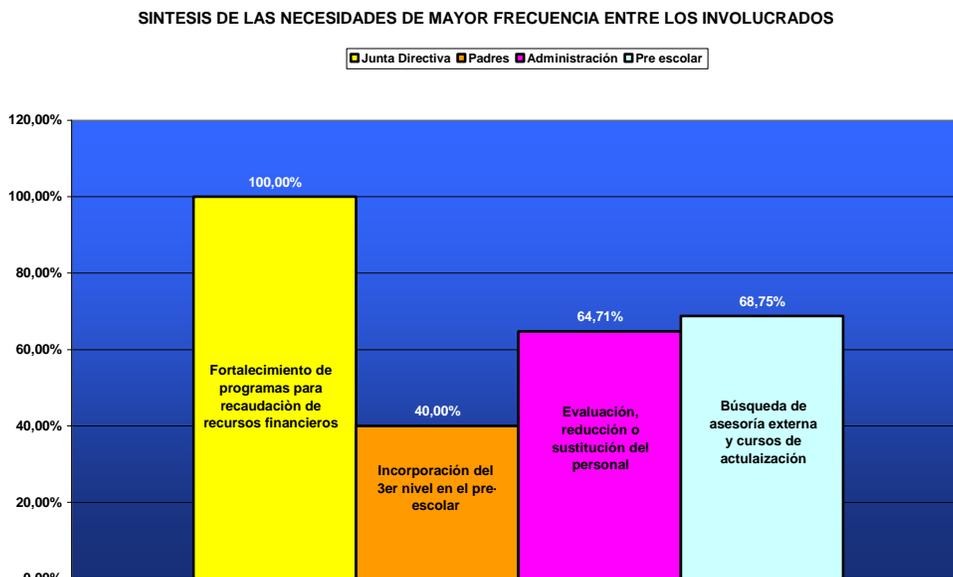
A partir del análisis realizado, se puede inferir que el perfil de la Directora esperado por Padres y trabajadores de ADIC debe contemplar las siguientes características:

Respetuoso	Capacidad para relacionarse
Comunicativo	Integro
Buen Supervisor	Conocimientos en Educación, Sociología
Capacidad de toma de decisiones	Disciplinado
Disposición	Carismático
Flexibilidad	Motivador
Imparcialidad	Visionario
Buen Administrador	Creativo

**Tabla 1: Competencias deseadas por los involucrados**

Después de mencionar todos los resultados del estudio por separado, se refleja en el gráfico 12, un resumen de las necesidades que se dieron entre los involucrados. Esas necesidades comienzan con las personas de la Junta Directiva quienes en un 100% solicitan el fortalecimiento de programas para la recaudación de recursos financieros para el establecimiento equilibrado de la Asociación

donde las actividades se ven mermadas por falta de los mismos. Por otro lado, un 40% de los padres entrevistados, solicitan la incorporación del 3er nivel del pre-escolar. En el área administrativa y de producción lo que resaltó la mayoría en un 84,71%, es que requieren de evaluación, reducción o sustitución del personal, donde mencionaban que tenía que haber un sistema de evaluación del personal para poder medir el rendimiento en el trabajo. Por último, el área docente solicita cursos de actualización para su mejoramiento y crecimiento profesional.



**Gráfico 12: Síntesis de las necesidades que requieren los involucrados**

Finalizando con la etapa del diagnóstico y teniendo los resultados del mismo, la Junta Directiva presentó a la nueva Directora quien estaría entrando en ese momento, lo que significaba que se tenía que modificar el rumbo de la consultoría.

Con los datos que se habían recogido en las diferentes encuestas, con las distintas áreas involucradas, se pudo sustraer de las entrevistas, información adicional que se había solicitado, la cual se basó en las necesidades específicas que tenía ADIC para el momento.

Luego de tener los resultados del diagnóstico se realizó una matriz DOFA, en la cual se mencionaron aquellas características resaltantes que pudieran apoyar a esta Asociación para su buen funcionamiento.

## Matriz DOFA

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria dentro de la comunidad.</li> <li>• Relación con el IEA.</li> <li>• Calidad del servicio del preescolar</li> <li>• Fuente de empleo para la gente de la comunidad</li> <li>• Disponibilidad de servicios médicos para la comunidad</li> <li>• Ofrece cursos de formación en oficios para la comunidad</li> <li>• Ofrece servicio de recreación y deporte a la comunidad</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de una política sistemática de generación de recursos financieros.</li> <li>• Personal desmotivado.</li> <li>• Deficiente proyección hacia la comunidad.</li> <li>• No hay alineación entre los grupos de trabajos, se encuentran sectorizados.</li> <li>• Desactivación del voluntariado</li> <li>• Falta de estrategias de mercadeo para los productos que elaboran.</li> <li>• Bajo nivel de formación del personal</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de evaluaciones de desempeño al personal</li> <li>• Reactivación del voluntariado</li> <li>• Establecimiento de alianzas para lograr el apoyo financiero</li> <li>• Mercadeo de sus productos</li> <li>• Relanzamiento de ADIC ante el IEA</li> <li>• Realización de talleres para la mejora de relaciones interpersonales.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración de Programas sociales promovidos por el Gobierno</li> <li>• Dificultad para mantenerse a través del tiempo por falta de recursos</li> <li>• Alto nivel de rotación del personal por falta de compromiso y sentido de pertenencia.</li> </ul>

Tabla 2: Matriz DOFA de ADIC

## CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

Este proceso de diagnóstico contribuyó al desarrollo profesional de las consultoras en virtud que les permitió poner en práctica lo aprendido durante los estudios de la Especialización de Desarrollo Organizacional. Se obtuvieron varios aprendizajes que arrojaron las siguientes conclusiones:

- Es importante señalar la diferencia existente entre los niveles de formación del personal que labora en el área del pre-escolar, de productividad y de administración. Se ha generado mayor concentración de crecimiento profesional en el área del pre-escolar, ya que se ha propuesto un nuevo perfil del docente que exige una elevada formación académica y se ha descuidado la actualización de las otras áreas.
- El actual entorno político y socio-económico representa una amenaza para la gestión de las ONG's. El surgimiento de programas sociales inmersos dentro de las zonas populares está intentando ganar territorio utilizando espacios pertenecientes a la propiedad privada (ADIC). Para evitar esto es necesario el fortalecimiento de los servicios ofrecidos y mantener una efectiva relación con la comunidad.
- Otro aspecto a mencionar en cuanto a la detección de necesidades, es lo referente a la ausencia de políticas sistemáticas de recaudación de fondos, lo que impide mantener una estabilidad económica que promueva el desarrollo de esta asociación.
- Carece de estrategias de mercadeo para la venta de los productos realizados por ellos, lo cual podría contribuir a una forma de autogestión.

- Se identificó una falta de organización interna en lo que respecta a los procesos y procedimientos ya que no se encuentran registrados en manuales.

### **Recomendaciones:**

Según lo percibido en esta consultoría, se puede recomendar lo siguiente:

- Organizar talleres de trabajo en equipo, integración, comunicación efectiva y motivación.
- Formar personal que esté capacitado para asumir cargos claves en caso de cambios que se generen en ADIC.
- Establecer alianzas con entidades que ofrezcan financiamiento sistemático, para facilitar la estabilidad económica a través del tiempo. (Mejora de sueldos, desarrollo de proyectos, entre otras).
- Diseñar estrategias para mercadear los productos que se elaboran en ADIC.
- Documentar la información a través de manuales, memorias y cuentas, informes de gestión para que existan registros que permitan conocer la trayectoria de la Asociación.
- Realizar las descripciones de cargo del personal que labora en ADIC.
- Fortalecer las relaciones entre ADIC-IEA
- Promover cursos de actualización para el personal

- Diseñar y activar una página web que permita informar sobre los diversos servicios que ofrecen y las necesidades o alternativas de apoyo económico que ésta requiere.
- Fortalecer los servicios que ofrece y continuar afianzando las relaciones con la comunidad.

Estas recomendaciones sirven de marco para la realización de la intervención organizacional, pues a partir de ellas será seleccionada el área de atención hacia la cual se diseñarán estrategias que contribuyan al fortalecimiento y al logro de objetivos de ADIC.

## CAPITULO IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

*Cambio Organizacional* (2.006). Consultado el día 2 de Julio de 2.006 en <http://www.shl.es/articulos/CAMBIO%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Chiavenato, I. (1.993). *Administración de Recursos Humanos*. (1era. ed.). México: Mc Graw Hill.

David, F. (1.997). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta. ed.). México: Prentice Hall.

Del Rosario, Z y Peñaloza, S. (2.005) *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (1era. ed.). Venezuela: Publicaciones UCAB

*Desarrollo Organizacional: Diagnóstico Organizacional* (2.006). Consultado el 25 de Junio de 2.006 de: [http://www.conicit.go.cr/glosario/ver\\_termino.php?term=Desarrollo%20%20organizacional](http://www.conicit.go.cr/glosario/ver_termino.php?term=Desarrollo%20%20organizacional).

*Desarrollo Organizacional y Empresarial* (2.006). Consultado el 25 de Junio de 2.006 de <http://www.ispoci.edu.ec/paginas/material/DO-Cap-1.ppt>.

Díaz, M. (2.006). *El Desarrollo Organizacional*. Consultado el 25 de Junio de 2.006 de <http://personales.ciudad.com.ar/diaztelli/AO/Desarrollo%20Organiz..doc>

Duran, P. (2.006). *Desarrollo Organizacional*. Consultado el 26 de Junio de 2.006 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

French, W y Bell C. (1.995) *Desarrollo Organizacional* (5ta. ed.). México: Prentice Hall.

*Gestión del Cambio* (2.006). Consultado el 2 de Julio de 2.006 de [http://www.galeon.com/m\\_mendo/cambio.htm](http://www.galeon.com/m_mendo/cambio.htm)

*Glosario de Recursos Humanos* (2.006). Consultado el 2 de Julio de 2.006 de [www.anri.org.ve/informacion/glosarios.htm](http://www.anri.org.ve/informacion/glosarios.htm)

González, M. (2.006). *Diagnóstico Organizacional*. Consultado el 26 de Junio de 2.006 de [homepage.cem.itesm.mx/marperez/diagnosticoll.ppt](http://homepage.cem.itesm.mx/marperez/diagnosticoll.ppt)

Meza, A y Carballada P. (2.006) *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Consultado el 26 de Junio de 2.006 de <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Newen, M. (2.006) *Modelo de Observación y Planificación de una Organización*. Consultado el 26 de Junio de 2.006 de [http://www.mapuexpress.net/images/publications/9\\_1\\_2006\\_18\\_33\\_37\\_1.doc?PHPSESSID=c5e0f71e5dd384bdc5a990f788355f19](http://www.mapuexpress.net/images/publications/9_1_2006_18_33_37_1.doc?PHPSESSID=c5e0f71e5dd384bdc5a990f788355f19)

Ortiz, A y Tochimani P. (2.006). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de conservación de la Universidad de las Américas, Puebla*. Consultado el 16 de Julio de 2.006 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/ortiz\\_m\\_a/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ortiz_m_a/capitulo2.pdf)

*Perfiles de un equipo de trabajo*. (2.006) Consultado el 2 de Julio de 2.006 de <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/perfiles.htm>

Reyes, A y Velásquez, José. (2.006) *Cambio Organizacional*. Consultado el 2 de Julio de 2.006 de <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Sabino, C. (1.992) *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial Panapo

Sampieri, R, Collado, C y Baptista, P. (1.991). *Metodología de la Investigación*. (1era. ed.) Colombia: Prentice Hall

Torres, S. (2.006) *Desarrollo Organizacional*. Consultado el 25 de Junio de 2.006 de

[http://www.fing.edu.uy/catedras/OPI/Material%20Aopyo/LS\\_Desarrollo\\_Organizacional%20.doc](http://www.fing.edu.uy/catedras/OPI/Material%20Aopyo/LS_Desarrollo_Organizacional%20.doc)