



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EQUIPO DE
TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL BUENA VOLUNTAD**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

MARÍA FERNANDA RUIZ GRATEROL

**Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: William Medina Quero

Caracas, febrero 2014

DEDICATORIA

Este trabajo especial de grado está dedicado a Dios por ser el Rey de Reyes y Señor de Señores que, a lo largo de 28 años, me ha guiado e iluminado para vivir en victoria y gozar de todas sus bendiciones. ¡Esta es, sin duda otra de ellas!

A Maritza Graterol, mi madre, mi mejor amiga, mi compañera de vida, de historias, de anécdotas, de experiencias, de secretos compartidos. Mi tutora de vida, de enseñanza, de andar... MI TODO.

A Erika Ruiz, mi hermana, la dueña de cada latir de mi corazón, mi orgullo, mi protección, mi ayuda idónea, mi esperanza, mi otra mitad, mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Nuevamente a Dios, por llenarme cada día de nuevas oportunidades y bendiciones. Por haberme permitido discernir, hasta ahora, entre lo bueno y lo malo y darme fuerzas para continuar andando sobre tierra firme, buena.

A mi madre, por haberme enseñado que vivir luchando por los sueños y más aún alcanzarlos, sí es posible. Por darme siempre la fuerza para enfrentar cada batalla. ¡Ya ganamos otra, mami!

A mi hermana, por aguantar cada “berrinche” en este eterno antojo de lograr los sueños. Por tener la capacidad de calmar todas mis ansias con una sonrisa, un besito y un “hermana, todo va a estar bien”.

A Marisol de Gouveia. Lo prometido es deuda. Por haberme alentado en cada uno de los momentos que caí a lo largo de este postgrado. Por haber confiado en mí.

A Ámbar Carolina, mi más fiel compañía, ese pedacito de cielo que sin razones ni motivos el 21 de diciembre de 2013 dejó este mundo para llenar el cielo canino de alegría. Gracias por haberme acompañado, incluso, en cada tropiezo y trasnocho durante la realización de esta tesis. ¡Por siempre te amaré!

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I: Problema de la Investigación	
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación de la investigación.....	5
1.3 Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Capítulo II: Marco Organizacional	
2.1 Historia de la organización.....	7
2.2 Misión y visión.....	7
2.3 Valores.....	8
2.4 Estructura.....	8
2.5 Servicios que ofrece.....	9
Capítulo III: Marco Teórico Referencial	
3.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
3.2 Bases Teóricas.....	11
Capítulo IV: Metodología	
4.1 Tipo de Investigación.....	18
4.1.2 Según la fuente de los datos trabajados.....	19
4.1.3 Según sus objetivos.....	19
4.1.4 Por el momento en que se recogen los datos.....	19
4.2 Diseño de la Investigación.....	20
4.3 Población y Muestra.....	20
4.4 Técnicas e instrumentos.....	21
4.5 Procedimiento seguido.....	32
Capítulo V: Análisis de los resultados	
Entrevista.....	34
Dinámica grupal.....	44

Cuestionario.....	52
-------------------	----

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones.....	62
-------------------	----

Recomendaciones.....	65
----------------------	----

Referencias.....	66
------------------	----

Anexos

Modelo entrevista.....	71
------------------------	----

Dinámica grupal (Cuadro A).....	72
---------------------------------	----

Operacionalización de las variables (Cuadro B).....	75
---	----

Definición de las variables (Cuadro C).....	80
---	----

Ítems por dimensión (Cuadro D).....	82
-------------------------------------	----

Cuestionario (Cuadro E).....	83
------------------------------	----

TABLAS Y GRÁFICOS

✓ Cuadro 1: Operacionalización de las variables para elaborar el cuestionario.....	22
✓ Cuadro 2: Items del cuestionario aplicado según dimensiones estudiadas.....	25
✓ Cuadro 3: Escala de Likert	26
✓ Cuadro 4: Preguntas entrevista por dimensión.....	28
✓ Cuadro 5: Explicación dinámicas aplicadas	29
✓ Cuadro 6: Existencia de liderazgo	34
✓ Cuadro 7: Acciones que caracterizan el liderazgo para los trabajadores de ACBV.....	35
✓ Cuadro 8: Valoración del liderazgo en ACBV.....	35
✓ Cuadro 9: Participación en la toma de decisiones.....	36
✓ Cuadro 10: Método para la participación en la toma de decisiones.....	36
✓ Cuadro 11: Existencia de conflictos dentro de la ACBV.....	37
✓ Cuadro 12: Razones del conflicto.....	37
✓ Cuadro 13: Resolución de conflictos.....	37
✓ Cuadro 14: Percepción sobre la motivación.....	38
✓ Cuadro 15: Razones que le motivan.....	38
✓ Cuadro 16: Calificación de la comunicación.....	38
✓ Cuadro 17: Características de la comunicación.....	39
✓ Cuadro 18: Retroalimentación dentro del equipo de trabajo.....	39
✓ Cuadro 19: Percepción sobre el clima organizacional.....	39
✓ Cuadro 20: Aspectos positivos del clima organizacional.....	40
✓ Cuadro 21: Aspectos negativos del clima organizacional.....	40
✓ Cuadro 22: Cambios propuestos para el clima organizacional.....	41
✓ Cuadro 23: Elementos que conservaría sobre el clima organizacional.....	42

✓ Cuadro 24: Percepciones sobre Buena Voluntad.....	44
✓ Cuadro 25: Ambiente ideal y ambiente real de la ACBV.....	45
✓ Cuadro 26: Significado de ACBV para los trabajadores.....	46
✓ Cuadro 27: Sentir de los trabajadores en la ACBV.....	47
✓ Cuadro 28: Elementos que quisieran fuesen diferentes.....	48
✓ Cuadro 29: Elementos que quisieran mantener.....	48
✓ Cuadro 30: Percepción sobre el trabajo en equipo.....	49
✓ Cuadro 31: Percepción sobre el conflicto.....	50
✓ Cuadro 32: Deseos para el trabajo ideal.....	50
✓ Cuadro 33: Frecuencia por ítems y opciones de respuesta.....	52
✓ Cuadro 34: Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia.....	54
✓ Cuadro 35: Escala para la evaluación de los resultados obtenidos en las variables.....	54
✓ Cuadro 36: Ponderación por ítems del liderazgo transformacional.....	55
✓ Cuadro 37: Ponderación por ítems sobre la toma de decisiones...	56
✓ Cuadro 38: Ponderación por ítems sobre conflicto.....	57
✓ Cuadro 39: Ponderación por ítems sobre motivación.....	58
✓ Cuadro 40: Ponderación por ítems sobre comunicación organizacional.....	59

GRÁFICOS

✓ Gráfico 1: Ponderación liderazgo transformacional.....	55
✓ Gráfico 2: Ponderación toma de decisiones.....	56
✓ Gráfico 3: Ponderación conflicto.....	57
✓ Gráfico 4: Ponderación motivación.....	58
✓ Gráfico 5: Ponderación comunicación organizacional.....	59
✓ Gráfico 6: Ponderación total de todas las variables.....	60

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL EQUIPO DE
TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN CIVIL BUENA VOLUNTAD

RESUMEN

Autor: María Fernanda Ruiz

Asesor: William Medina

El presente Trabajo Especial de Grado permitió diagnosticar y analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad.

Para este estudio se utilizó un modelo teórico de referencia del clima organizacional, diseñado por la autora y ajustado a las necesidades del análisis de acuerdo al concepto de Clima Organizacional de los autores Forehand y Gilmer (1993) y las cinco dimensiones evaluadas: liderazgo transformacional, toma de decisiones, conflicto, motivación y comunicación organizacional, lo cual permitió conocer la influencia de estos elementos en el equipo de trabajo de la Asociación.

El modelo metodológico utilizado fue la investigación aplicada en su modalidad investigación evaluación, que según Suchman (1997) su finalidad es proporcionar la información necesaria para posteriormente ejecutar proyectos que generen un cambio en relación al estado inicial de una organización, determinando el cómo (del proceso).

Mediante el uso de cuatro técnicas de recopilación de información: cuestionario, entrevista, taller grupal y observación no estructurada diseñadas de acuerdo a las variables del modelo teórico de referencia, se obtuvo la información pertinente, para posteriormente ofrecer a la institución un diagnóstico sobre el objeto de estudio, plantear conclusiones y proponer recomendaciones para incrementar el clima organizacional.

Palabras claves: diagnóstico, clima organizacional, metodología, cuestionario, entrevista, taller grupal, liderazgo transformacional, toma de decisiones, conflicto, motivación, comunicación organizacional

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en un mundo tan competitivo las organizaciones se han visto en la obligación de apuntalar cada vez más sus procesos para orientarlas constantemente al logro y obtener resultados palpables.

El grande y rápido crecimiento de la industria ha provocado que las organizaciones actuales se abran continuamente a procesos de cambio que permitan ratificar su función y razón de ser.

Las organizaciones modernas, una de las más complejas formas de organización social, se diferencian claramente las unas de las otras, considerando que absolutamente todas varían de acuerdo al capital humano, tecnología, procesos y metodologías, entre otros elementos propios de la institución.

Es por ello que se hace determinante activar de manera constante distintas estrategias en aras de mantener saludable a la organización.

En este sentido, es importante destacar la necesidad de construir y mantener un clima organizacional adecuado para que los trabajadores de la organización se sientan cómodos, a gusto e identificados con la empresa a la que prestan servicios. De esta manera, se estará asegurando la mayor disposición y profesionalismo de parte de sus integrantes.

El clima organizacional, según lo definen Forehand y Gilmer en el libro *Administración de Personal* de Gary Dessler (1993), es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman”. (p. 181).

Entendido el clima organizacional como elemento fundamental para el rendimiento de los trabajadores y en consecuencia para el logro de objetivos, este Trabajo Especial de Grado abordó sobre conceptos, modelos y teorías que permitieron comprender la importancia de la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores de una organización.

Asimismo, se muestran los resultados del diagnóstico realizado en relación al clima organizacional mediante el cual se determinaron las necesidades más sentidas dentro de la organización, con respecto al clima organizacional y su influencia en el desempeño del equipo de trabajo, con el fin de introducir el cambio.

Es así, como a lo largo de esta investigación se analizan elementos claves del clima organizacional como liderazgo, toma de decisiones, motivación, conflicto y comunicación para determinar su influencia en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad.

El presente Trabajo Especial de Grado, está constituido por seis (6) capítulos descritos a continuación:

En el capítulo I se define el planteamiento del problema, la justificación de esta investigación, su objetivo específico y los generales.

El capítulo II contempla el marco organizacional para conocer acerca de la organización a analizar. Su historia, su visión, su misión, sus valores, objetivos y aspectos que pertinentes para el diagnóstico realizado.

El capítulo III refiere al marco teórico y referencial donde se exponen los antecedentes de la investigación en el ámbito organizacional que se han realizado sobre el tema de investigación para así analizar las distintas

tendencias en torno al estudio.

También contempla las bases teóricas para acercar al lector a los conceptos de clima organizacional de Forehand y Gilmer (1993), Litwin Stringer (1973), Rousseau (1988) y Katz y Kahn (1966), base de este estudio y su objeto.

El capítulo IV plantea el enfoque metodológico y explica los procedimientos que se pusieron en práctica para lograr los objetivos del estudio y los recursos técnicos utilizados en el desarrollo de la investigación.

Este capítulo, contiene la descripción de cada una de las técnicas e instrumentos de recolección de información y evaluación para determinar el estatus del clima organizacional y sus dimensiones.

En el capítulo V se aborda el análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información que en este caso fueron la entrevista, la dinámica grupal, el cuestionario y la observación no estructurada.

El sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones que surgieron luego de haber realizado el diagnóstico del clima organizacional en la Asociación Civil Buena Voluntad, las cuales permitirán introducir el cambio esperado en lo posterior.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro creada en 1964. Brinda rehabilitación y habilitación en el ámbito social y laboral a todas aquellas personas con alguna discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, en edades comprendidas de 17 a 40 años.

La inclusión socio-laboral se alcanza a través de la intermediación con las empresas que permiten un empleo digno, productivo y sin barreras a los participantes de la Asociación Buena Voluntad.

Durante el contacto inicial con el cliente, éste mostró su inquietud en torno a la comunicación por considerarla poco efectiva e incluso tergiversada con frecuencia dentro de la organización por lo que se procedió a indagar otros aspectos que pudieran estar influyendo en ese vital proceso dentro de la institución en estudio.

Así se determinó que también sería necesario analizar lo relacionado al liderazgo, la toma de decisiones y la motivación, elementos que pudieran incidir directamente sobre la percepción de los trabajadores del clima organizacional.

En la organización existe malestar entre las once personas que conforman el equipo de trabajo, lo que les ha conducido a asumir modos de comunicación e interacción inadecuados y a tomar decisiones poco efectivas.

En base a este planteamiento, se pregunta:

¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”?

1.2. Justificación de la investigación

Según explica el profesor, filósofo y especialista en administración y Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, las organizaciones son las instituciones sociales más complejas que el hombre ha construido a lo largo de la historia. A su juicio, las organizaciones modernas difieren de las de antaño y continuarán diferenciándose en el futuro lejano.

“No existen dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en su tamaño y estructura. Además varían, en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden”. (Chiavenato, 2000, p. 10).

Por su parte, Talcott Parsons (1960), define a las organizaciones como “unidades sociales (o grupos humanos) debidamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos” (p.17).

Los conceptos anteriores dan cabida al análisis sobre la importancia de un adecuado clima organizacional y su influencia en el comportamiento, actitud y desempeño de un grupo de trabajadores, particularmente en este caso de estudio, la Asociación Civil Buena Voluntad.

Surge la necesidad de optimizar los procesos organizacionales, mediante elementos como la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el

conflicto y la motivación para garantizar la salud de la institución, claramente reflejados en un adecuado clima organización y excelentes resultados.

La Asociación Civil Buena Voluntad, podrá entonces profundizar en la optimización de resultados para impactar cada vez más de manera positiva en la sociedad y en la vida de cada uno de las personas con discapacidad o diversidad funcional que ingrese a la organización con la determinación de dignificar su vida a través de la capacitación, formación e inserción laboral.

1.3. Objetivos de la investigación

General:

Diagnosticar cómo influye el clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”.

Específicos:

- Determinar cuáles son las variables del clima organizacional que afectan el desempeño del equipo de trabajo.
- Evaluar las variables del clima organizacional con el fin de determinar su impacto en el equipo de trabajo.
- Proponer las acciones que permitan al equipo de trabajo optimizar su funcionamiento y el cumplimiento de las metas establecidas por la institución.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la Organización

La Asociación Civil Buena Voluntad es una organización sin fines de lucro (ONG) creada en 1964. Forma parte de la red trasnacional Good Will, fundada en 1913 y ésta es su sede en Caracas, Venezuela.

La organización brinda rehabilitación y habilitación en el ámbito social y laboral a todas aquellas personas con alguna discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y psicosocial, en edades comprendidas de 17 a 40 años.

2.2. Misión y Visión

2.2.1 Misión

Su misión es lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad o diversidad funcional, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo.

2.2.2 Visión

Lograr ser reconocida a nivel nacional e internacional, dentro de su función social, como líderes en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo.

2.3. Valores

Amor al trabajo: compromiso y valor a la labor diaria.

Vocación de servicio: Disposición a atender, comprender y valorar a los participantes.

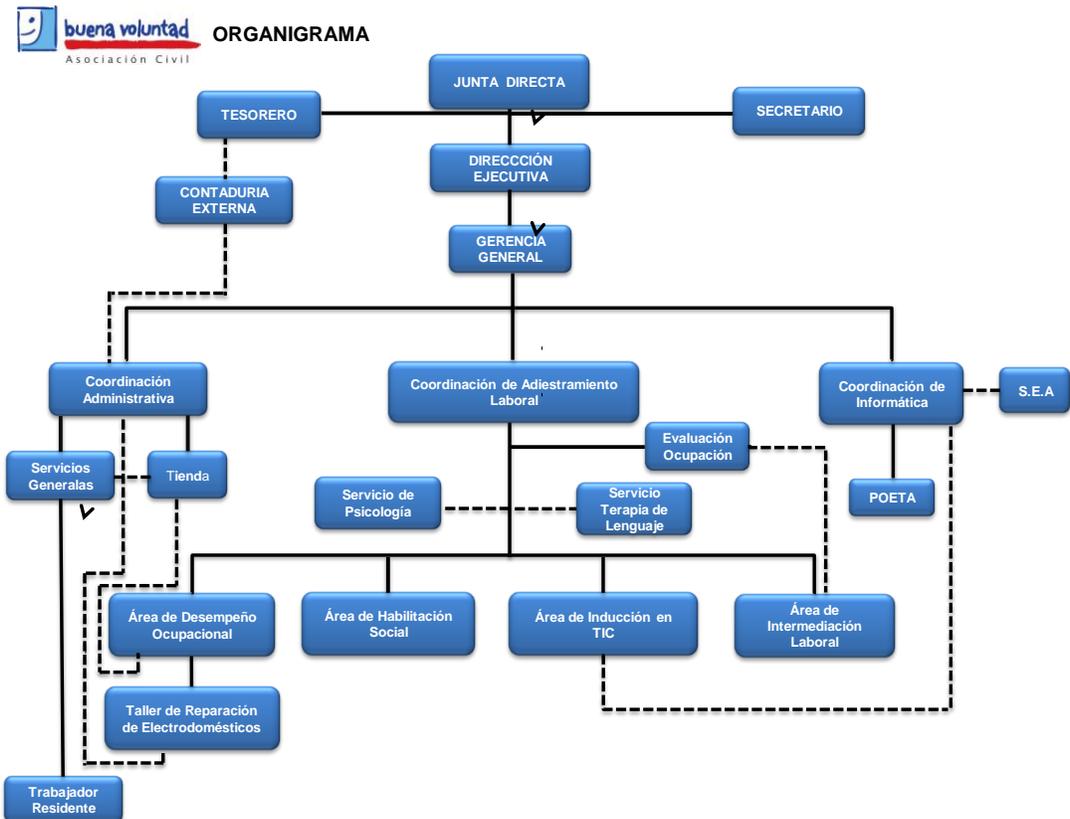
Honestidad: Transparencia.

Responsabilidad: Deber particular y colectivo para lograr los objetivos planteados.

Igualdad de oportunidades: Equidad.

Sensibilidad social: Reivindicación y dignificación de los participantes mediante la inclusión.

2.4. Estructura



2.5. Servicios que ofrece

Brinda rehabilitación y habilitación socio-laboral mediante una evaluación que determina el perfil ocupacional del aspirante, permitiendo elaborar el plan de trabajo y la orientación respecto a la formación profesional en las labores que pueda realizar. Posteriormente, se le busca un empleo adecuado y se efectúa el seguimiento respectivo.

Para una exitosa inclusión socio-laboral, se ofrece el programa de adiestramiento laboral el cual comprende las siguientes áreas de capacitación: evaluación ocupacional integral; desempeño laboral; habilitación social; intermediación laboral; módulo de electricidad básica; inducción a las tic's; electrodomésticos; centro POETA; actividades recreativas, culturales y deportivas; servicio de psicología y; servicio de terapia de lenguaje.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

Márquez, Rothxana (2009) planteó en su tesis de grado titulada *Proceso de Medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de SC Consultores*, que el concepto clima organizacional está constituido por la fusión de dos escuelas de la psicología: la Gestalt y la Funcionalista que concuerdan en enfatizar que los individuos establecen intercambios equilibrados con el medio ambiente. (p.17).

En su trabajo, expone los distintos enfoques del clima organizacional (subjetivo, estructural y ecléctico), partiendo de la premisa de la percepción del trabajador en cuanto a la satisfacción de necesidades, en lo personal, social y físico o estructural.

Concluye que producto de un clima organizacional poco favorable, los trabajadores de la empresa de estudio no vacilan en considerar otras oportunidades de trabajo, aún y cuando perciben beneficios interesantes contemplados dentro del paquete salarial, lo que evidencia que mientras no exista un clima organizacional adecuado los miembros de la institución difícilmente podrán compenetrarse con la empresa y sus funciones dentro de la misma.

Otra tesis, titulada *Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A* y elaboración de propuesta de mejora de Sayago, Eglé (2002), señaló que el manejo del clima organizacional es posible en vista que las instituciones están limitadas a un espacio y a un capital humano que fácilmente podrían ayudar a delimitar y

determinar las causas de algún factor que afectase el clima organizacional.

Sin embargo, destaca que cada uno de los integrantes de una organización lleva consigo ideas preconcebidas que le imponen un esquema en cuanto a su persona misma, lo que merece y lo que es capaz de realizar; estos preconceptos reaccionan ante diversas situaciones propias de un conglomerado orientado a una misma dirección pero con distintos intereses y percepciones, haciendo de su idea de clima organizacional un concepto muy subjetivo (p. 37).

Soyago, concluyó con su trabajo de grado que definitivamente el clima organizacional “constituye uno de los factores que inciden directamente en la satisfacción de los miembros de una institución” (p. 98).

3.2 Bases teóricas

Los seres humanos están condicionados a vivir en sociedad y a interactuar con los miembros de ella, lo que define el comportamiento y la conducta social.

En una organización, sucede exactamente igual, los trabajadores tienden a relacionarse formando grupos dinámicos para alcanzar objetivos y metas en común.

Una organización es descrita por Chiavenato (2000) como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, donde la cooperación recíproca es vital para la existencia de ésta. (p.7)

Partiendo del hecho de relacionarse bajo una estructura organizativa, pues es evidente que la institución podría ejercer algún tipo de influencia sobre sus

trabajadores mediante los procesos organizacionales propios del sistema.

Forehand y Gilmer explican en el libro *Administración de Personal* de Gary Dessler (1993) que el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. (p. 181).

Se conocen además otros conceptos que sugieren la relación directa entre el clima organizacional y la percepción del trabajador de acuerdo a una serie de elementos que permitirían elaborar un juicio de valor:

Según Litwin Stringer (1973), citado en el libro *Clima Organizacional en Colombia* de Méndez, C. (2006), el clima organizacional es el resultado de “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada” (p. 32).

Por su parte, Rousseau (1988) la define como “las percepciones que los individuos desarrollan de la convivencia con otros individuos en el ambiente organizacional” (p.32).

Otros autores, como Katz y Kahn (1966) analizan el clima organizacional como un sistema de valores de las personas en una organización (p.32).

Resulta evidente que el clima organizacional está determinado por elementos intrínsecos y extrínsecos al trabajador por tratarse de un tema relacionado a la percepción del individuo con respecto a elementos provistos por la organización y sus integrantes.

Factores como liderazgo (y su dirección), comunicación, remuneración, motivación, incentivos, interacción, trabajo en equipo, toma de decisiones, conflicto, satisfacción, entre otros son determinantes en la percepción del individuo con respecto al clima organizacional.

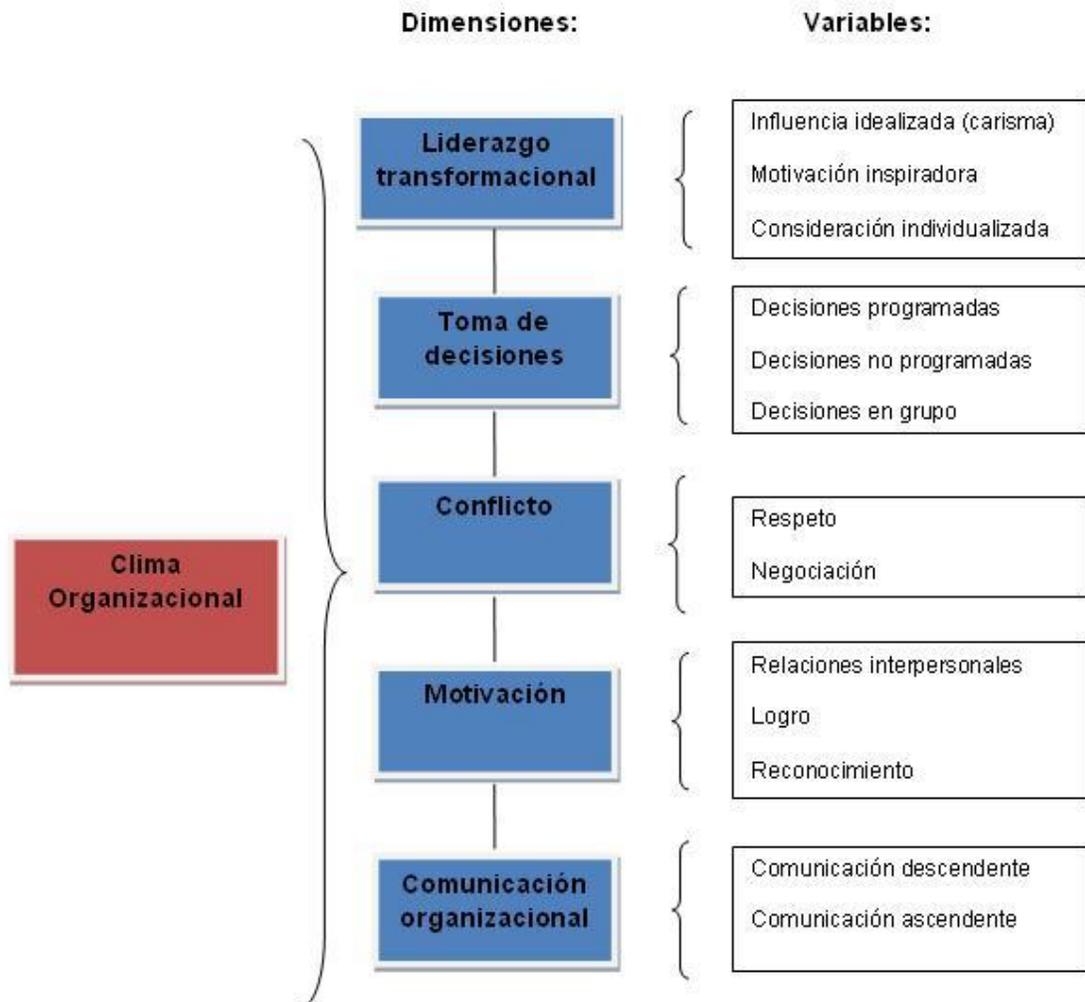
Para abordar la influencia del clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo fue necesario determinar elementos claves que pudieran presentar debilidades en la Institución, de acuerdo a lo conversado durante el contacto inicial con el cliente.

Una vez revisada la teoría en referencia al clima organizacional y sus componentes, además de la información aportada por la gerencia general de la institución, se concluyó que sería necesario trabajar sobre 5 dimensiones básicas (para este estudio) como el liderazgo transformacional, la toma de decisiones, el conflicto, la motivación y la comunicación.

Los criterios que se utilizaron para elegir estos elementos responden a la necesidad de analizar los puntos estratégicos del clima organizacional que, de acuerdo al planteamiento del cliente, pudieran determinar el bienestar del trabajador, su percepción sobre el clima organizacional y la influencia de este en su desempeño.

Habiendo revisado diversas teorías existentes, se procedió a crear un modelo que se ajustara a las necesidades del caso donde se pudieran incluir todas las variables de estudio para su análisis y medición.

A continuación se presenta el modelo referencial, diseñado para estudiar y analizar el clima organizacional de en la Asociación Civil Buena Voluntad y su influencia en el equipo de trabajo, basado en los conceptos de Forehand y Gilmer (1993) y Litwin Stringer (1973).



Para profundizar en el modelo referencial, es preciso definir los conceptos de sus dimensiones y variables:

El **liderazgo transformador** es según Álvarez de Mon, Santiago y Otros. (2001), la relación de influencia profesional. “El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca”. (p.135).

Sus variables, la influencia idealizada o carisma, la admiración de parte de los seguidores de un líder, al punto de querer imitarlo, implica que el líder se convierte en un modelo idealizado y se distingue de los demás por su

personalidad y capacidades particulares.

La motivación inspiradora se refiere a la visión estimulante y atractiva que puede crear un líder en sus seguidores, es decir, sabe comunicar y transmitir su visión con palabras y con su propio ejemplo, entusiasmando y arrastrando a quienes lo conciben como líder.

En cuanto a la consideración individualizada, Álvarez de Mon, Santiago y Otros (2001) explican que se trata de la capacidad de un líder para tener en cuenta las necesidades de cada persona y orientarla según su potencial. “Actúa (el líder) como entrenador, abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado”. (p.133), expresan.

La **toma de decisiones** son según Nutt en Gibson y Otros (1999) son “mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada. Suponen la respuesta de la organización ante un problema”. (p. 687).

Éstas pueden ser programadas o no programadas. Los autores Simon en Gibson y Otros (1996) consideran que se toma una decisión programada “cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Los problemas son rutinarios y se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente”. (p. 684).

Por su parte, las decisiones no programadas son aquellas “exigen algunos problemas de dirección especiales y complejos”, explican Simon en Gibson y Otros (1996. p. 684).

Las **decisiones grupales** “posibilitan la representación de las personas que

de una u otra manera están implicadas en la decisión”, (p.38) explica Cañabate, A. (1997) en un trabajo especial sobre la toma de decisiones, presentado a la Universidad Politécnica de Catalunya.

El **conflicto** puede ser positivo o negativo. Gibson y Otros, (199) consideran que el conflicto “actúa como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos en que la organización dedica a alcanzar sus objetivos”. (p. 382).

Las variables consideradas son, **el respeto** que se basa en la comprensión de la posición u opinión de un individuo. **La negociación** es tratar de conducir alguna situación de discordia a su resolución más favorable, de manera diplomática.

La **motivación** son “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta”. Petri en Gibson y Otros (1999. p. 164).

Las **relaciones interpersonales**, se refieren a la capacidad de los seres humanos para relacionarse con los demás.

El **logro** es el establecimiento de metas realistas, la persistencia para alcanzarlas y evaluación de resultados, así como el reconocimiento que es la valoración al trabajo desempeñado.

Indica Kreps, (1995) que la **comunicación organizacional** “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”.

La **comunicación descendente** es la que “fluye desde los niveles más altos

de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección”, según Smeed en Gibson y Otros (1999. p. 656).

La **comunicación ascendente**, explican Beck y Beck en Gibson y Otros (1999) que es la que “fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas” (p.657).

Por su parte, para Diez, (2010) la **comunicación horizontal** existente en toda organización, “tiene lugar entre los miembros de un mismo grupo de trabajo entre distintos departamentos o entre el personal de línea y de *staff*” (p.15).

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Para analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad se empleó la investigación aplicada, ya que apunta a la recopilación de información para determinar las causas de un problema que posteriormente sería “atacado” mediante una intervención. Sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias, busca resolver problemas, explica Namakforrosh (2000, p.44).

A su vez es una investigación aplicada evaluativa, tal como la define Suchman (1997), citado en la tesis *Proceso de Medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de SC Consultores*, como una investigación aplicada cuya finalidad es proporcionar la información necesaria para posteriormente ejecutar proyectos que generen un cambio en relación al estado inicial de una organización, determinando el cómo (del proceso).

Otros autores, la definen como la generalización de los programas de desarrollo organizacional, partiendo de una situación dicotómica (antes y después) que variará de acuerdo a una intervención precisa que afectará “una situación cualquiera de trabajo (antes) y la aparición de modificaciones evolutivas (después)” (Bordeleu, Y., Brunet, L., Haccoun, R. Rigny, A. y Savoie, A., 2000, p. 123).

La investigación-evaluativa fue la metodología con la cual se efectuó el diagnóstico en torno al planteamiento del problema y a los objetivos de este trabajo de grado.

4.1.2 Según la fuente de los datos trabajados

La investigación fue primaria, que según Rojas (2002) son todos aquellos datos que el investigador obtiene al relacionarse, de manera directa, con los problemas que estudia y utiliza técnicas diseñadas por sí mismo.

4.1.3 Según sus objetivos

Citado en el trabajo especial *Metodología de la Investigación para La Catarina*, Universidad de Las Américas en México, la investigación exploratoria “es el diseño de la investigación que tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador”. (Malhotra, 1997, p. 87).

La investigación exploratoria permitió aproximarse de manera directa a la realidad de la organización para elaborar el diagnóstico en la Asociación

A través de la exploración se pudieron recoger e identificar antecedentes generales con respecto al problema planteado con las que se pudieron determinar y examinar las causas de la actual situación, identificar variables y conductas de vital importancia para una posterior intervención en función del cambio esperado.

4.1.4 Por el momento en que se recogen los datos

Arnau, J. (2006), describe los datos transversales a aquellos que “tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos o intervenciones en un punto de corte en el tiempo”. (p.7).

Para llevar a cabo el diagnóstico en la Asociación Civil Buena Voluntad los datos fueron recogidos en un período de tiempo preciso, determinado.

4. 2 Diseño de la investigación:

El diseño de esta investigación es de campo. Arias, F. (2006) plantea que ésta consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados “sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental”. (p.31).

4. 3 Población y Muestra

Explica Arias, F. (2006) que la población o la población objetivo “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. (p.81).

La muestra, la define como un “subconjunto representativo y finito que se extrae la población accesible”. (p.83).

Con “finito” el mismo autor se refiere a “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran”. (p. 82).

Por su parte, Morales H. (1994) indica que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan. A los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación”. (p. 17).

El equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad está conformado por once personas. Se trata de un grupo pequeño, por lo tanto, la población

es finita y se hace posible trabajar con ella en su totalidad tal como si fuera la muestra.

4.4. Técnicas e instrumentos

Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron el cuestionario, la entrevista, el taller grupal y la observación no estructurada.

4.4.1 El Cuestionario

El cuestionario es definido o por García, F (2004) como:

Un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto del punto de vista lógico como psicológicas. Permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda el instrumento para dirigir la introspección del sujeto y lograr uniformidad en la cantidad y calidad de información recopilada, característica que facilita la aplicación del cuestionario. (p.29).

Para diseñar el cuestionario, se procedió a operacionalizar las variables que es “el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto”, según Silva, L. (1997. p. 44).

El cuestionario fue diseñado en base a las dimensiones y variables del modelo teórico de referencia: liderazgo transformacional (influencia idealizada, motivación inspiradora y consideración individualizada), toma de decisiones (decisiones programadas y no programadas), conflicto (respeto, negociación, relaciones interpersonales), motivación (logro y reconocimiento) y comunicación (comunicación descendente y ascendente)

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Clima organizacional:</p> <p>“conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. (p. 181).</p> <p>Forehand y Gilmer en Dessler, Gary. (1993)</p>	<p>Liderazgo transformador: relación de influencia profesional. El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. (p. 135).</p> <p>Álvarez de Mon, Santiago y Otros. (2001)</p>	<p>Influencia idealizada (carisma)</p> <p>Motivación inspiradora</p> <p>Consideración individualizada</p>	<p>Grado de carisma que tienen los líderes sobre los miembros de la institución.</p> <p>Nivel de motivación que inspiran los líderes en los agentes miembros de la institución.</p> <p>Nivel individual que el líder toma en consideración para el desarrollo de su equipo dentro de la institución.</p>	<p>En la ACBV...</p> <p>1.- Se siente influenciado para desarrollar sus actividades.</p> <p>6.- Se siente motivado por algún líder del equipo para cumplir las metas.</p> <p>11.- Se toman en cuenta las diferencias individuales para brindar oportunidad de desarrollo profesional.</p>
	<p>Toma de decisiones: mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada. Suponen la respuesta de la organización ante un</p>	<p>Decisiones programadas</p> <p>Decisiones no programadas</p>	<p>Grado en el que se cumplen los procedimientos para resolver situaciones rutinarias.</p> <p>Nivel en el que se</p>	<p>2.- Se toman decisiones de manera planificada.</p> <p>7.- Se toman decisiones de acuerdo a la situación que se presente.</p>

	<p>problema. (p. 687).</p> <p>Nutt en Gibson y Otros. (1999)</p>	<p>Decisiones en grupo</p>	<p>cumplen los procedimientos establecidos para resolver situaciones específicas.</p> <p>Grado en el que los miembros de la organización participan en la toma de decisiones.</p>	<p>12.- Las decisiones se toman de acuerdo a las normas y políticas de la institución.</p> <p>16.- Participan los miembros de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones.</p>
	<p>Conflicto: actúa como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. (p. 382).</p> <p>Gibson y Otros, (1999)</p>	<p>Respeto</p> <p>Negociación</p>	<p>Grado en el que se comprende la opinión de un individuo.</p> <p>Grado en el que la resolución de conflictos se maneja asertivamente</p>	<p>3.- Los conflictos se resuelven respetando las opiniones de las personas.</p> <p>8.- Se superan las dificultades de manera asertiva.</p> <p>13.- Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.</p>
	<p>Motivación: fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Grado en el que la relación entre los miembros del equipo de trabajo influye</p>	<p>4.- La calidad de las relaciones interpersonal es han influido en el</p>

				mensajes transmitidos son interpretados de acuerdo a su significación.
--	--	--	--	--

Cuadro 1: Operacionalización de las variables para elaborar el cuestionario

El instrumento estuvo constituido por 17 items, tres de ellos relacionados al liderazgo transformacional, cuatro a la toma de decisiones, tres al conflicto, tres a la motivación y cuatro a la comunicación.

Para responder el cuestionario era necesario basarse en la escala de Likert que el mismo autor (Likert, 1932) la describe así: “es una escala de medición ampliamente utilizada que requiere que los encuestados indiquen el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las series de afirmaciones sobre los objetos de estímulo”. (p.258).

Es así como, llevando de lo teórico a lo operativo, se logró medir el grado en que un concepto se expresa (dimensión) dentro de la organización.

En este caso, los valores fueron los siguientes: 4: Totalmente de acuerdo, 3: De acuerdo, 2: En desacuerdo y, 1: Totalmente en desacuerdo.

Valor	Grado de acuerdo o desacuerdo
5	Totalmente de acuerdo
4	Muy de acuerdo
3	De acuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Cuadro 2: Escala de Likert

A continuación, cuadro descriptivo del cuestionario aplicado:

N°	Dimensión	Tabla del Cuestionario
		Items
1	Liderazgo transformador	1: Se siente influenciado para desarrollar sus actividades. 6: Se siente motivado por algún líder del equipo para cumplir las metas. 11: Se toman en cuenta las diferencias individuales para brindar oportunidad de desarrollo profesional.
2	Toma de decisiones	2: Se toman decisiones de manera planificada. 7: Se toman decisiones de acuerdo a la situación que se presente. 12: Las decisiones se toman de acuerdo a las normas y políticas de la institución. 16: Participan los miembros de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones.
3	Conflicto	3: Los conflictos se resuelven respetando las opiniones de las personas. 8: Se superan las dificultades de manera asertiva. 13: Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.
4	Motivación	4: La calidad de las relaciones interpersonales han influido en el desempeño del equipo. 9: Se siente motivado para lograr los objetivos asignados. 14: El personal siente que se le reconocen sus logros.
5	Comunicación organizacional	5: Se respetan los canales regulares de comunicación. 10: La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores. 15: La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores. 17: Los mensajes transmitidos son interpretados de acuerdo a su significación.

Cuadro 3: Items del cuestionario aplicado según dimensiones estudiadas

La validez y confiabilidad de este instrumento se obtuvo luego que un juicio de expertos evaluara su contenido y fin.

Según Fox (1987) la validez es una de las características más importantes que ha de poseer el cuestionario porque refleja la relación de los datos obtenidos con la finalidad para la que se ha recogido. “Es el grado en que el método cumple lo que se pretende que cumpla y mida lo que se desea que mida” (p.51).

Por su parte, la confiabilidad del instrumento es descrita por Bernal, C. (2006) como la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas

personas en distintas ocasiones y con el mismo cuestionario. (p. 214).

El cuestionario aplicado, se encuentra en el anexo E.

4.4.2 La Entrevista

Otra técnica utilizada para recolectar información fue la entrevista. Ésta permitió interrelacionarse con las personas de manera directa y observar la comunicación no verbal. A través de la entrevista se pudo ahondar en temas de relevancia para la investigación, haciendo hincapié en las variables de estudio.

Afirman Acevedo, A. y López A. (1988), que la entrevista “es una técnica que, entre muchas otras, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado”. Asimismo, expresas que “se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información”. (p. 8).

La entrevista, contentiva de nueve preguntas, estuvo orientada a explorar la percepción y reconocimiento de liderazgo dentro de la organización, la participación en la toma de decisiones, la existencia de conflictos y su técnica de resolución, la motivación dentro de la organización, la percepción sobre la comunicación y el clima organizacional.

Se trató de una entrevista estructurada elaborada en base a un esquema previamente adelantado de acuerdo al planteamiento del problema, y a las dimensiones y variables del modelo teórico de referencia.

A continuación, cuadro descriptivo de la entrevista

Dimensión	Preguntas
Liderazgo transformacional	1.- Considera usted que existe un liderazgo dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad. 2.- Cuáles son las acciones (a su juicio) que caracterizan al liderazgo.
Toma de decisiones	1.- Participa usted en el proceso de toma de decisiones. Se siente tomado en cuenta. De qué manera.
Conflicto	1.- Existen conflictos en la organización. Indique las razones. Cómo los solucionan.
Motivación	1.- Se siente usted motivado dentro de la institución. Cuáles son esas razones que le motivan.
Comunicación organizacional	1.- Cómo calificaría Ud. la comunicación. Qué la caracteriza. 2.- Existe la retroalimentación dentro del equipo de trabajo.
Clima organizacional	1.-Cómo considera usted que es el clima organizacional en Buena Voluntad. Cuáles son sus aspectos positivos. Cuáles los negativos. 2.- De poder usted modificar el clima organizacional, qué cambiaría. Qué conservaría.

Cuadro 4: Preguntas cuestionario por dimensión

4.4.3 Taller grupal

En cuanto a la tercera técnica de recolección de información, se desarrolló un taller grupal, en donde participó el equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad sin la junta directiva de la organización, a fin de incentivar la participación transparente.

Durante las dinámicas se analizó el liderazgo, se exploró en la identidad corporativa y el sentir de cada trabajador con respecto a la institución. Asimismo, se indagó sobre la percepción en cuanto al clima organizacional real e ideal.

También, se evaluó el trabajo en equipo y la toma de decisiones, mediante la identificación de imágenes y finalmente, se buscó que los participantes expresaran sus deseos en torno al “trabajo ideal” como una manera de aproximarse al deseo de los trabajadores de la organización.

A continuación, cuadro descriptivo de las dinámicas aplicadas:

DINÁMICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Rompamos el hielo	Repaso por el concepto de clima organizacional.	Unidad de criterio en cuanto al concepto base de la actividad.
Requisitos	Se explicó la necesidad de la participación honesta y sincera. Se recordó que sus opiniones serán totalmente anónimas.	Alentar a la participación honesta y sincera para obtener percepciones válidas.

Video	Se proyectó un video referente al liderazgo y su importancia.	Recrear la importancia del liderazgo.
Interpretación del logo de la ACBV	Se presentó el logo de la Asociación y se preguntó a los participantes “qué es lo primero que les viene a la mente”.	Obtener las diversas percepciones, positivas o negativas, sobre la Asociación.
Resultados a la caja	Se colocaron dos cajas en la parte delantera del salón, donde los participantes podrán depositar sus opiniones, debidamente clasificadas “positivo o negativo”. Cada participante deberá depositar 4 papeles con sus respectivas opiniones.	Medir la percepción de los participantes en cuanto a la calificación positiva o negativa de la Institución.
Ambiente ideal y Ambiente real	Se dividió al equipo en dos grupos de 4 personas cada uno. En esta actividad, cada equipo describió el ambiente ideal de trabajo y posteriormente el real.	Comparar el clima organizacional real (percibido por el trabajador) y el ideal (deseado por el trabajador).
Intercambiamos opiniones I	Divididos en dos equipos de 4, se establecieron un intercambio de ideas entre ambos equipos.	Analizar las opiniones entre los trabajadores.
En cinco palabras	Los 8 participantes escribieron en cinco palabras (5 para cada ítem). <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la Asociación. - Qué se siente trabajar allí. - Cosas que desearían fueran diferentes. - Cosas que desearían 	Obtener la percepción de los trabajadores sobre la ACBV, su identidad, sentimientos, aspectos a cambiar o mantener.

	conservar.	
Intercambiamos opiniones II	Intercambiaron opiniones entre los participantes.	Analizar las opiniones acerca de cómo se desenvuelve el equipo de trabajo e indagar en las razones emitidas.
Identificas la imagen (trabajo en equipo y toma de decisiones)	Se proyectó una imagen que refleja el trabajo en equipo. Se preguntó (de manera cerrada Sí o No) a los participantes. Se contará cuántas personas se identifican y cuántas no.	Conocer cuántas personas se sienten trabajando en equipo e involucrados en la toma de decisiones.
Identificas la imagen (conflicto)	Se proyectó una imagen que refleja conflicto. Se preguntará (de manera cerrada Sí o No) a los participantes. Se contará cuántas personas se identifican y cuántas no.	Permitió determinar si en el equipo de trabajo se generan conflictos y su frecuencia.
Relación de imágenes	Se preguntó qué relación tiene con el equipo de trabajo, con el fin de que los participantes expresen abiertamente sus opiniones.	Evaluar la medida en que los trabajadores se sienten engranados en el equipo y la generación de conflictos.
Tres deseos	Se solicitó a cada persona que escriba tres deseos para su trabajo ideal y que posteriormente sea depositado en la caja dispuesta para los deseos.	Reflejar los deseos de quienes conforman el equipo y obtener sugerencias para direccionar acciones o decisiones que impacten el bienestar e identidad de los trabajadores.

Cuadro 5: Descripción y objetivos de las dinámicas

4.4.4. Observación no estructurada

La cuarta técnica de recolección de datos fue la observación no estructurada, que según McDaniel, Gates y Gates (2005) es aquella en la que el observador “simplemente toma nota sobre la conducta o la actividad que está observando” (p. 189).

4.5 Procedimiento seguido

Fase I: Para recopilar toda la información de la organización que permitió elaborar este diagnóstico, se sostuvo inicialmente un encuentro con la Gerente General de la Asociación Civil Buena Voluntad, Lic. Caroline Ruiz, con el fin de profundizar en la información general de la organización y explorar en los métodos utilizados para llevar a cabo procesos de comunicación, toma de decisiones y manejo del conflicto, entre otros elementos.

Asimismo, se sostuvo una reunión con el presidente de la Asociación Civil Buena Voluntad, Carlos Bullos, quien mostró su inquietud en torno a la comunicación y el manejo del equipo de trabajo, en cuanto, a su bienestar y la resolución de conflictos.

Posteriormente, se realizó una propuesta de diagnóstico a la junta directiva de la institución en la que se explicó las dimensiones y variables a considerar para el estudio. Estuvieron de acuerdo.

Fase II: Partiendo de la información obtenida se procedió a la revisión teórica para definir las variables a estudiar y la construcción del modelo referencial.

Fase III: Se diseñaron dos técnicas y un instrumento de recolección de

datos, de acuerdo a las dimensiones, variables y objeto del estudio.

Fase IV: Se realizaron las dos técnicas y se aplicó el instrumento a fin de obtener información detallada en torno a las variables de estudio.

Fase V: Se analizaron los resultados cualitativa y cuantitativamente y se establecieron las conclusiones derivadas del análisis.

Fase VI: Se propusieron una serie de recomendaciones que permitirán introducir mejoras en el comportamiento de las variables evaluadas con el propósito de contribuir significativamente a optimizar el clima organizacional existente en la asociación.

Fase VII: Finalmente, los resultados obtenidos fueron presentados a la directiva de la Asociación Civil Buena Voluntad, brindándoles un diagnóstico sobre la percepción del equipo de trabajo en cuanto el clima organizacional y su influencia en el desempeño.

Capítulo V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- 1. Entrevista:** *Instrumento aplicado a 11 personas del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, conformado por: Presidente; Director ejecutivo; Gerente general; Coordinador administrativo; Coordinador de informática; Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral; Terapeuta ocupacional evaluador; Psicólogo; Terapeuta ocupacional; Docente especialista en educación especial y; Coordinador de servicios generales y ventas.*

Las respuestas obtenidas fueron agrupadas de acuerdo al número de frecuencia, de allí se procedió a calcular el porcentaje para obtener resultados cuantitativos en cada una de las preguntas.

- 1.- Considera usted que existe un liderazgo dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad.**

A.- Considera usted que existe un liderazgo dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	9	81,81
No	2	18,18

Cuadro 6: Existencia de liderazgo

B.- Cuáles son las acciones que caracterizan al liderazgo

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Se reconoce el liderazgo solo por el cargo que ocupa	5	45,45
Líder por sus acciones y actitudes (atribuido al presidente de la institución, Carlos Bullos).	4	36,36
No reconocen liderazgo dentro de la institución.	2	18,18

Cuadro 7: Acciones que caracterizan el liderazgo para los trabajadores de ACBV

B.1: Valoración del liderazgo

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Las inherentes al cargo/rol que desempeña el trabajador.	5	45,45
Perciben al presidente, Carlos Bullos, como un líder carismático.	4	36,36

No reconocen liderazgo dentro de la institución por considerar que existe falta de organización y comunicación.	2	18,18
---	---	-------

Cuadro 8: Valoración del liderazgo en ACBV

3.- Participa usted en el proceso de toma de decisiones. Se siente tomado en cuenta. De qué manera.

A.- Se siente tomado en cuenta

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	8	72,72
No	3	27,27

Cuadro 9: Participación en la toma de decisiones

B.- De qué manera

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí hay participación a través de las reuniones de trabajo mensuales.	8	72,72
Consideran que no participan en la toma de decisiones.	3	27,27

Cuadro 10: Método para la participación en la toma de decisiones

4.- Existen conflictos en la organización.

A.- Existen conflictos.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	9	81,81
No	2	18,18

Cuadro 11: Existencia de conflictos dentro de la ACBV

B.- Indique las razones. (Porcentaje en base a las 9 personas que consideran sí existen conflictos dentro de la organización).

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Comunicación no asertiva.	7	77,77
Dificultad en el manejo de las relaciones interpersonales.	2	22,22

Cuadro 12: Razones del conflicto

C.- Cómo solucionan los conflictos. (Porcentaje en base a las 9 personas que consideran sí existen conflictos dentro de la organización).

Percepción	Número de personas	Porcentaje
“Hacer caso omiso de la situación”	9	100,0

Cuadro 13: Resolución de conflictos

5.- Se siente usted motivado dentro de la institución. Cuáles son esas razones que lo motivan.

A.- Se siente usted motivado.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	10	90,90
No	1	10,10

Cuadro 14: Percepción sobre la motivación

B.- Razones que le motivan.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Trabajar con personas discapacitadas.	10	90,90

Cuadro 15: Razones que le motivan

6.- Cómo calificaría usted la comunicación. Qué la caracteriza.

A.- Cómo calificaría usted la comunicación.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Comunicación no efectiva	9	90,90
Comunicación efectiva	2	18,18

Cuadro 16: Calificación de la comunicación

B.- Qué la caracteriza.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sensación de hipocresía	9	90,90
Se respetan los canales regulares de comunicación.	2	18,18

Cuadro 17: Características de la comunicación

7.- Existe retroalimentación dentro del equipo de trabajo.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	6	54,54
No	4	36,36
A veces	1	9,09

Cuadro 18: Retroalimentación dentro del equipo de trabajo

8.- Cómo considera usted que es el clima organizacional en BV. Cuáles son sus aspectos positivos. Cuáles negativos.

A.- Cómo considera usted que es el clima organizacional dentro de la ACBV.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Muy bueno	5	45,45
Muy malo	5	45,45
Varía constantemente	1	9,09

Cuadro 19: Percepción sobre el clima organizacional

B.- Aspectos positivos del clima organizacional.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Orientación al logro	4	36,36
Equipo pequeño	2	18,18
Relaciones interpersonales	2	18,18
Equipo interdisciplinario	1	9,09
Consideración de opiniones	1	9,09
Flexibilidad	1	9,09
Apoyo	1	9,09
Unidad	1	9,09
Vocación de servicio	1	9,09
Horizontalidad	1	9,09
Retroalimentación	1	9,09
Cambio continuo	1	9,09

Cuadro 20: Aspectos positivos del clima organizacional

C.- Aspectos negativos del clima organizacional.

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Falta de comunicación	3	27,27
Falta de liderazgo	3	27,27
Falta de trabajo en equipo	2	18,18
Falta de Inteligencia Emocional	2	18,18
Zozobra	1	9,09

Conflicto	1	9,09
Abuso de poder	1	9,09
Rumores	1	9,09
Sensación de hipocresía	1	9,09
Falta de respeto	1	9,09
Feedback	1	9,09

Cuadro 21: Aspectos negativos del clima organizacional

9.- De poder usted modificar el clima organizacional, qué cambiaría. Qué conservaría.

A.- Cambios que propondría:

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Espacios para el debate	3	27,27
Cambios en el estilo gerencial	3	27,27
Romper paradigmas	2	18,18
Flexibilidad	1	9,09
Liderazgo	1	9,09
Respeto	1	9,09
Comunicación	1	9,09
Mejoramiento profesional	1	9,09
Supervisión (vigilancia)	1	9,09

Cuadro 22: Cambios propuestos para el clima organizacional

B.- Elementos que conservaría:

Percepción	Número de personas	Porcentaje
Motivación	1	9,09
Jerarquía horizontal	1	9,09
Flexibilidad	1	9,09
Logros	1	9,09

Cuadro 23: Elementos que conservaría sobre el clima organizacional

Comentario:

De acuerdo a las respuestas obtenidas de la entrevista, es evidente que existe una sensación de incomodidad e incertidumbre en la mayoría del equipo de trabajo.

Muchos de ellos no reconocen un liderazgo dentro de la organización, a no ser el determinado por el rol o cargo que desempeña dentro de la organización. Esto refiere a la gerencia general, específicamente. Sin embargo, la mayor parte del equipo observa en el presidente de la Asociación un líder carismático por su conducta y acciones.

En cuanto a la participación en la toma de decisiones, la mayoría se siente tomada en cuenta, gracias a los espacios destinados para tal fin, que son las reuniones mensuales que se realizan en la que se exponen las actividades y acciones que adelanta cada departamento.

Una mayoría bastante significativa, afirma la existencia de conflictos en la organización atribuida principalmente a la comunicación no asertiva. Manifestaron que para resolver estos conflictos, los trabajadores tienden a

“hacerse los locos”, lo que refleja una clara evasión a la resolución de conflictos.

La motivación de los trabajadores, es extrínseca. La gran mayoría dijo sentirse motivada por el hecho de trabajar con personas con discapacidad. A lo interno, se aprecia satisfacción y comodidad, elementos que no necesariamente son positivos dentro del contexto organizacional porque no implican compromiso, proactividad, eficiencia y eficacia, entre otros elementos que pudieran ser impulsados por la motivación intrínseca.

La comunicación la calificaron como no efectiva y consideran que reina una sensación de “hipocresía” lo que ha generado zozobra y poca interacción. Señalaron que los canales de comunicación no son respetados y que constantemente la información es tergiversada.

Sin embargo, llama la atención que los miembros del equipo de trabajo manifiestan en su mayoría que existe retroalimentación.

En cuanto al clima organizacional, hay percepciones positivas y negativas. Entre las positivas, resalta la marcada orientación al logro de la institución, el propio equipo de trabajo por ser interdisciplinario, el apoyo entre los pares, la vocación de servicios, la unidad y retroalimentación.

Entre los aspectos negativos, resaltan la falta de comunicación, liderazgo, el mal manejo de la inteligencia emocional, la zozobra, el conflicto, la sensación de hipocresía y el abuso de poder.

Los entrevistados manifestaron que para generar un clima organizacional agradable, propondrían abrir más espacios para el debate, cambiar el estilo gerencial, impulsar el respeto y, potenciar y mejorar la comunicación.

Asimismo, mantendrían los logros de la organización, la flexibilidad y la vocación de servicio, resumida en la misión de la institución.

2. Dinámica grupal: *Técnica realizada con la asistencia de 8 personas del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, conformado por: Coordinador administrativo; Coordinador de informática; Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral; Terapeuta ocupacional evaluador; Psicólogo; Terapeuta ocupacional; Docente especialista en educación especial y; Coordinador de servicios generales y ventas.*

1.- Qué es lo primero que le viene a la mente cuando observa el logo de la Asociación Civil Buena Voluntad.



De las 8 personas que participaron en la dinámica grupal, arrojaron 32 percepciones, que presentamos a continuación:

ASPECTOS POSITIVOS			ASPECTOS NEGATIVOS		
Percepción	Cant.	%	Percepción	Cant.	%
Trabajo	6	75,0	Vigilancia	1	12,5
Oportunidad	4	50,0	Fastidio	1	12,5
Ayuda y labor social	4	50,0			

Crecimiento personal y profesional	4	50,0			
Participantes y discapacidad	4	50,0			
Vocación	1	12,5			
Perseverancia	1	12,5			
Ciclo	1	12,5			
Equipo	1	12,5			
Agradecimiento	1	12,5			
Pertenencia e Identidad	1	12,5			
El mundo de lo posible	1	12,5			

Cuadro 24: Percepciones sobre Buena Voluntad

2.- En dos grupos de 4 personas cada uno, describa: el ambiente ideal de trabajo y el real.

A continuación, se presenta cuadro comparativo entre ambos ambientes de trabajo y los aspectos en los que los grupos coincidieron.

AMBIENTE IDEAL	GRUPOS	%	AMBIENTE REAL	GRUPOS	%
Comunicación asertiva	2	100	Problemas en la comunicación	2	100,0
Trabajo en equipo	2	100	No hay trabajo en equipo	2	100,0
Motivación	2	100	Usurpación de funciones	2	100,0
Honestidad	1	50,0	Falta de honestidad	1	50,0
Respeto	2	100,0			
Compromiso	1	50,0			

Cuadro 25: Ambiente ideal y ambiente real de la ACBV

3.- En 5 palabras describa cada uno de los siguientes planteamientos:

A continuación se presentan las 32 percepciones arrojadas.

A.- Describa qué significa la ACBV para usted:

PERCEPCIÓN	CANT. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Atención a personas con discapacidad o diversidad funcional	4	50,0
Compromiso	3	37,5
Apoyo	2	25,0
Ayuda	2	25,0
Trabajo	2	25,0
Inclusión	2	25,0
Sensibilidad Social	2	25,0
Funcional	1	12,5
Valoración	1	12,5
Colaboración	1	12,5

Rehabilitación	1	12,5
Participantes	1	12,5
Grupo de trabajo	1	12,5
Dedicación	1	12,5
Vocación	1	12,5
Constancia	1	12,5
Perseverancia	1	12,5
ONG	1	12,5
Fundación	1	12,5
Oportunidad	1	12,5
Familia	1	12,5
Responsabilidad	1	12,5

Cuadro 26: Significado de ACBV para los trabajadores

B.- Qué siente de trabajar en la ACBV:

PERCEPCIÓN	CANT. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Crecimiento personal y profesional	5	62,5
Labor social	3	37,5
Satisfacción	2	25,0
Capacitación	2	25,0
Agradecimiento	2	25,0
Ayuda	2	25,0
Compromiso	1	12,5
Plenitud	1	12,5
Paciencia	1	12,5
Gratificación	1	12,5

Esfuerzo	1	12,5
Gusto	1	12,5
Libertad	1	12,5
Colaboración	1	12,5
Pertenencia	1	12,5
Reconocimiento	1	12,5
Aprendizaje	1	12,5
Emoción	1	12,5
Fastidio	1	12,5
Falsedad	1	12,5
Vigilancia	1	12,5
Conflicto	1	12,5

Cuadro 27: Sentir de los trabajadores en la ACBV

C.- Cinco cosas que quisiera fuesen diferentes:

PERCEPCIÓN	CANT. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Comunicación	8	100
Honestidad	4	50,0
Trato con el personal	3	37,5
Trabajo en equipo	3	37,5
Gerencia General	2	25,0
Respeto	2	25,0
Motivación	2	25,0
Valoración	2	25,0
Toma de decisiones	2	25,0
Confianza	1	12,5
Compañerismo	1	12,5

Adiestramiento laboral	1	12,5
Responsabilidad	1	12,5

Cuadro 28: Elementos que quisieran fuesen diferentes

D.- Cinco cosas que quisieran mantener:

PERCEPCIÓN	CANT. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Personas a ser reinsertadas en el campo laboral	4	50,0
Equipo de trabajo (sin la Gerencia General)	3	37,5
Procesos para la inclusión de los participantes	3	37,5
Actual Junta Directiva	2	25,0
Flexibilidad de horarios	2	25,0
Crecimiento personal y profesional	2	25,0
Reuniones generales	1	12,5
Oportunidad para servir	1	12,5
Compromiso	1	12,5

Cuadro 29: Elementos que quisieran mantener

4.- Identificación de imágenes:

A.- Colectivo abrazado: refleja el trabajo en equipo, la cohesión y la participación en la toma de decisiones.



Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	3	37,5
No	5	62,5

Cuadro 30: Percepción sobre el trabajo en equipo

B.- Personas de espalda: refleja situación de conflicto.



Percepción	Número de personas	Porcentaje
Sí	1	12,5
No	7	87,5

Cuadro 31: Percepción sobre el conflicto

5.- Tres deseos para el trabajo ideal:

DESEO	CANT. DE PERSONAS	PORCENTAJE
Comunicación asertiva	4	50,0
Sinceridad	3	37,5

Equipo integrado de trabajo	3	37,5
Cambio de la gerencia general	2	25,0
Respeto al trabajo de los demás	2	25,0
Agradable ambiente de trabajo	1	12,5
Pedir y dar disculpas	1	12,5
Capacidad de responsabilizarse	1	12,5
Trabajo evaluado a través de la productividad	1	12,5

Cuadro 32: Deseos para el trabajo ideal

Comentario:

Según los resultados arrojados por el taller grupal la mayoría de los trabajadores se sienten a gusto trabajando en la Asociación Civil Buena Voluntad independientemente de los elementos que pudiera generar cierta insatisfacción.

La mayoría asume a la Asociación como una oportunidad para crecer en lo personal y profesional. Es también para muchos una oportunidad para acercarse, apoyar y ayudar a los participantes (personas con discapacidad). Es vocación, perseverancia y agradecimiento. Sin embargo, para algunos (una minoría), implica fastidio y vigilancia.

Para muchos, aproximarse al ambiente ideal del trabajo dentro de la institución requiere de una comunicación asertiva, de trabajo en equipo, motivación, honestidad, respeto y compromiso. Esto en contraste, con la realidad percibida por los trabajadores, en la que destaca problemas en la comunicación, poco trabajo en equipo, usurpación de funciones y falta de honestidad.

La mayoría del equipo coincidió en que para ellos trabajar para la Asociación Civil Buena Voluntad significa brindar apoyo a personas que lo necesiten, convertido en un compromiso o una ayuda genuina. Describen que es trabajo, inclusión, sensibilidad social, satisfacción, entre otras características de este orden.

Durante el taller, al ser abordados en relación al trabajo en equipo, la mayoría dijo que no considera que exista el trabajo en equipo y la cohesión. Sin embargo, la mayoría manifestó no sentirse bajo esquemas de conflictos extremos que impliquen el corte de la comunicación entre dos personas.

Los resultados del taller grupal evidencian grandes niveles de compromiso y satisfacción con el trabajo que se realiza dentro de la organización. Sin embargo, revela un malestar en el clima organizacional que radica en la comunicación no asertiva.

3. Cuestionario: *Instrumento aplicado a 11 personas del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, conformado por: Presidente; Director ejecutivo; Gerente general; Coordinador administrativo; Coordinador de informática; Coordinador de adiestramiento e intermediación laboral; Terapeuta ocupacional evaluador; Psicólogo; Terapeuta ocupacional; Docente especialista en educación especial y; Coordinador de servicios generales y ventas.*

Luego de haber aplicado el cuestionario al equipo de trabajo de la ACBV, al cual debían responder mediante una escala tipo Likert de 4 opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y, Totalmente en desacuerdo (1), se obtuvieron los siguientes resultados de frecuencias de acuerdo al número de encuestados por ítem y por las opciones de respuestas:

Frecuencia por ítems y opciones de respuestas:

Nº ítems	Opciones de respuestas			
	4 Totalmente de Acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo
1	2	2	4	1
2	2	4	2	3
3	2	3	3	3
4	3	5	3	0
5	1	4	1	5
6	4	2	3	2
7	4	7	0	0
8	2	4	2	3
9	3	2	2	4
10	3	2	2	4
11	3	3	2	3
12	4	4	1	2
13	2	2	5	2
14	1	4	4	2
15	1	3	3	4
16	2	5	1	3
17	2	2	3	4

Nota: En el ítem N° 1 hubo 2 personas que no respondieron

Cuadro 33: Frecuencia por ítems y opciones de respuesta

Una vez determinada la frecuencia de cada ítem se multiplica por la ponderación dada a cada opción de respuesta: 4), De acuerdo (3), En desacuerdo (2) y, Totalmente en desacuerdo (1), se suman los puntajes ponderados obtenidos y se calcula el porcentaje en base a la puntuación máxima posible de obtener

En el caso de las variables, se realiza la sumatoria de los puntajes obtenidos por los encuestados en todos los ítems de la variable. Posteriormente se

divide entre la puntuación máxima posible de obtener si todos los encuestados hubiesen seleccionado la mayor opción en cada uno de los ítems de la viable, y se obtiene su porcentaje.

Para su interpretación cualitativa se refiere el porcentaje obtenido a su correspondiente rango de acuerdo a la escala elaborada para tal fin.

Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia:

Nº ítems	Opciones de respuestas					Total	%
	4 Totalmente de Acuerdo	3 De acuerdo	2 En desacuerdo	1 Totalmente en desacuerdo			
1	8	6	8	1	23	63,88	
2	8	12	4	3	27	61,36	
3	8	9	6	3	26	59,09	
4	12	15	6	0	33	75,00	
5	4	12	2	5	23	52,27	
6	16	6	6	2	30	81,81	
7	16	21	0	0	37	84,09	
8	8	12	4	3	27	61,36	
9	12	6	4	4	26	59,09	
10	12	6	4	4	26	59,09	
11	12	9	4	3	28	63,63	
12	16	12	2	2	32	72,72	
13	8	6	10	2	26	59,09	
14	4	12	8	2	26	59,09	
15	4	9	6	4	23	52,27	
16	8	15	2	3	28	63,63	
17	8	6	6	4	24	54,54	

Cuadro 34: Ponderación por opciones de respuestas de acuerdo a su frecuencia

Escala para la evaluación de los resultados obtenidos en las variables y en sus respectivos ítems:

Rango	Porcentaje
Excelente	76-100
Bueno	51-75
Regular	26-50
Bajo	0-25

Cuadro 35: Escala para la evaluación de los resultados obtenidos en las variables

Resultados obtenidos:

1. **Liderazgo transformacional:** se define como la relación de influencia profesional. El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

Item	%	Rango
1. Se siente influenciado para desarrollar sus actividades.	63,88	Bueno
6. Se siente motivado por algún líder del equipo para cumplir las metas.	81,81	Excelente
11. Se toman en cuenta las diferencias individuales para brindar oportunidad de desarrollo profesional.	63,63	Bueno
Total % ponderado Dimensión	65,32	Bueno

Cuadro 36: Ponderación por ítems del liderazgo transformacional

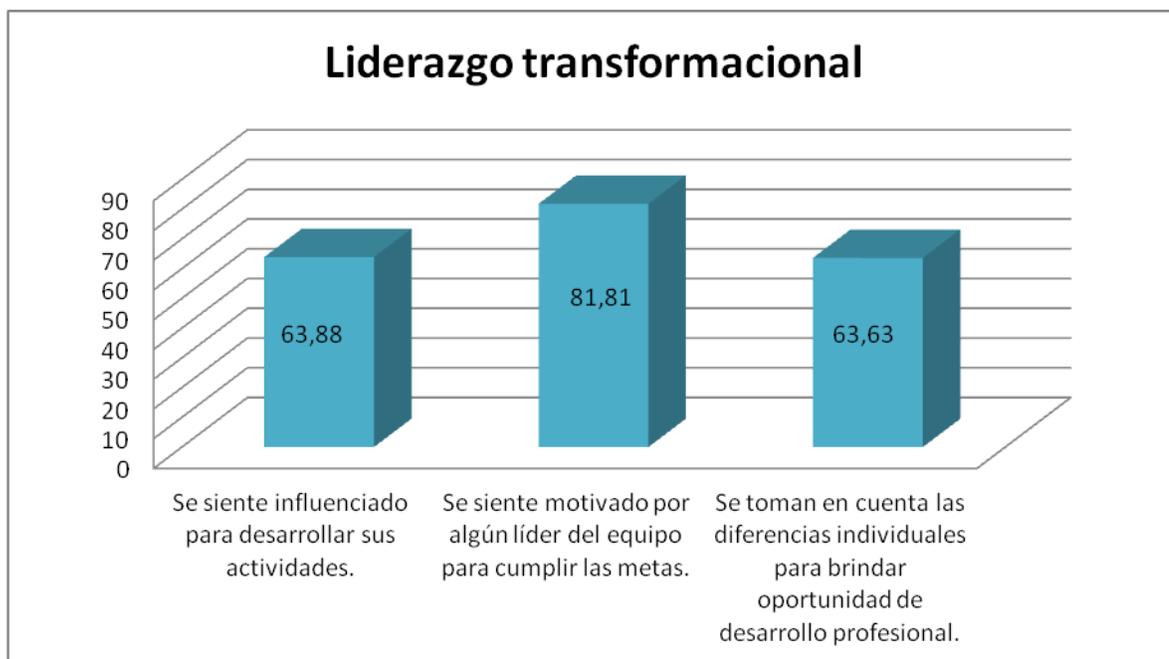


Gráfico 1: Ponderación liderazgo transformacional

2. **Toma de decisiones:** es el proceso a través del cual se realiza una elección entre las formas que permitan resolver situaciones en diversos contextos: laboral, familiar, individual.

Item	%	Rango
2. Se toman decisiones de manera planificada.	61,36	Bueno
7. Se toman decisiones de acuerdo a la situación que se presente.	84,09	Excelente
12. Las decisiones se toman de acuerdo a las normas y políticas de la institución.	72,72	Bueno
16. Participan los miembros de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones.	63,63	Bueno
Total % ponderado Dimensión	70,45	Bueno

Cuadro 37: Ponderación por ítems sobre la toma de decisiones

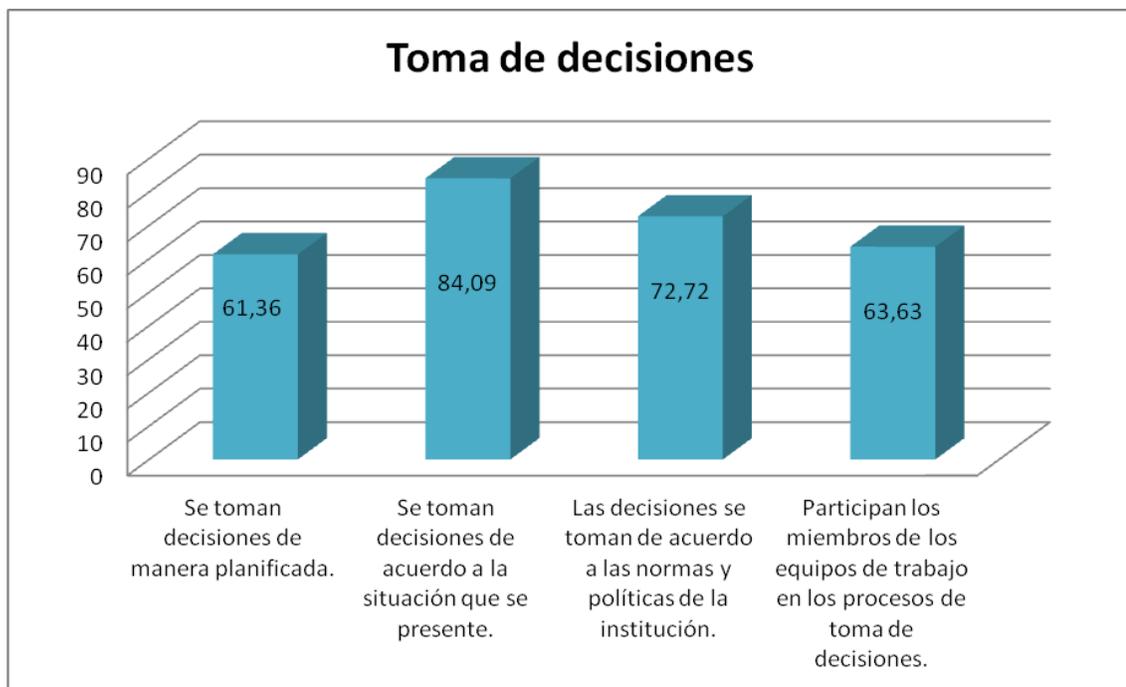


Gráfico 2: Ponderación toma de decisiones

3. **Conflicto:** se define como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Item	%	Rango
3. Los conflictos se resuelven respetando las opiniones de las personas.	59,09	Bueno
8. Se superan las dificultades de manera asertiva.	61,36	Bueno
13. Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.	59,09	Bueno
Total % ponderado Dimensión	59,84	Bueno

Cuadro 38: Ponderación por ítems sobre conflicto



Gráfico 3: Ponderación conflicto

4. **Motivación:** es entendida como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.

Item	%	Rango
4. La calidad de las relaciones interpersonales han influido en el desempeño del equipo.	75,0	Bueno
9. Se siente motivado para lograr los objetivos asignados.	59,09	Bueno
14. El personal siente que se le reconocen sus logros.	59,09	Bueno
Total % ponderación Dimensión	66,66	Bueno

Cuadro 39: Ponderación por ítems sobre motivación



Gráfico 4: Ponderación motivación

5. **Comunicación organizacional:** es definida como el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella.

Item	%	Rango
5. Se respetan los canales regulares de comunicación.	52,27	Bueno
10. La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.	59,09	Bueno
15. La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.	52,27	Bueno
17. Los mensajes transmitidos son interpretados de acuerdo a su significación.	54,54	Bueno
Total % ponderación Dimensión	54,54	Bueno

Cuadro 40: Ponderación por ítem sobre comunicación organizacional



Gráfico 5: Ponderación comunicación organizacional

Ponderación total de las variables

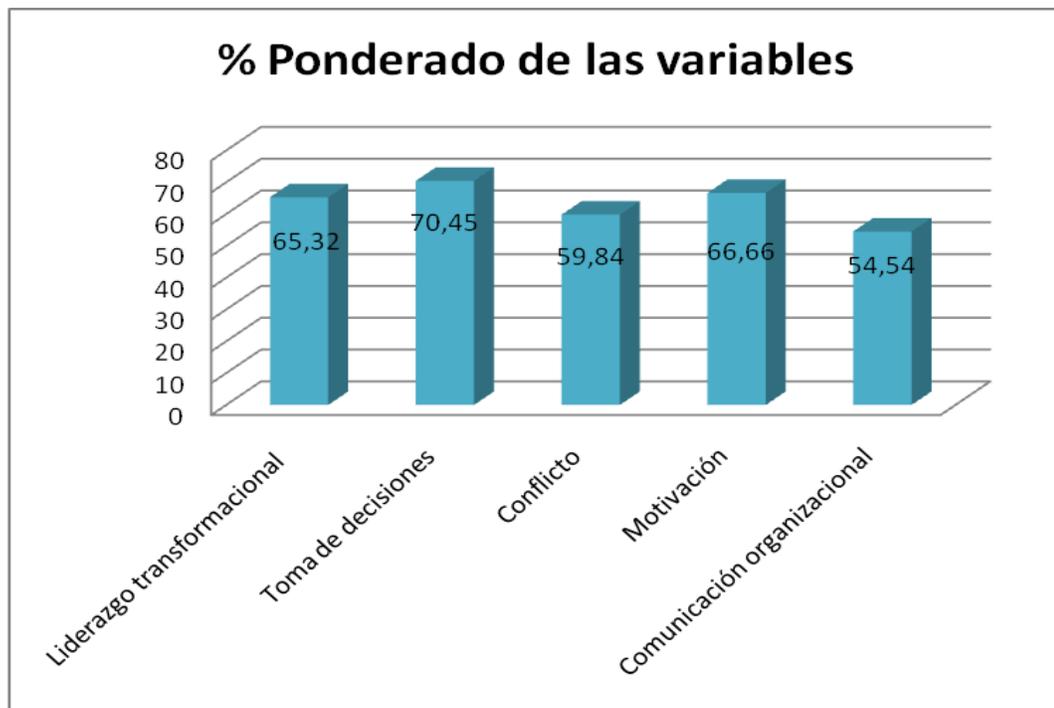


Gráfico 6: Ponderación total de todas las variables

Comentario:

El cuestionario y la ponderación de todas sus variables ofrecen una visión un poco más clara en torno a las dimensiones analizadas y su situación actual.

La comunicación dentro de la organización ha sido una constante durante el estudio al ser calificada por el equipo de trabajo como no efectiva o no asertiva.

De todas las variables, efectivamente ésta es la que presenta menor porcentaje, que si bien no implica problemas graves de comunicación dentro de la organización, es el elemento sobre el cual se debe trabajar con mayor ahínco para generar mejores comunicaciones y, en consecuencia, mejores resultados.

A la comunicación le sigue el conflicto como otra de las variables a las que hay que poner especial atención, con el fin de erradicar los conflictos negativos que puedan generar malestar entre los miembros del equipo de trabajo o el cumplimiento de logros y objetivos.

El tercer elemento es el liderazgo transformacional que importante en cualquier organización para orientar a su equipo al cumplimiento de objetivos. El hecho de no percibir un liderazgo genera la sensación de vacío y falta de dirección, lo que podría afectar el trabajo en equipo, la cohesión y por supuesto, el logro de objetivos.

La motivación está signada por la razón de ser de la institución. Pocos trabajadores encuentran motivación extrínseca que les haga reforzar su compromiso e identidad con la organización.

La toma de decisiones es la variable con mayor porcentaje, lo que refleja que es el aspecto (de los cinco analizados) que mejor se maneja dentro de la institución, abriendo los espacios para la participación y la acción.

Todas las variables califican dentro del rango bueno, de acuerdo a la escala de medición. Lo ideal es potenciarlas a la excelencia con el fin de alcanzar bienestar y optimizar resultados.

Capítulo VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Tras evaluar la influencia del clima organizacional de la Asociación Civil Buena Voluntad sobre el rendimiento del equipo de trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones:

1.- Se comprobó que el clima organizacional dentro de la ACBV no se está desarrollando en condiciones favorables debido a inconvenientes encontrados en factores como liderazgo, motivación, conflicto y comunicación organizacional.

2.- El equipo de trabajo de la institución asume, en su mayoría, como líder al Presidente de la Fundación atribuyéndole características propias de un liderazgo carismático. Contrasta que a la Gerencia General, no se le perciba esta cualidad lo que genera una sensación de vacío o falta de direccionalidad. Muchos, consideran que se trata de un liderazgo estrictamente relacionado al cargo o al rol desempeñado, más no a una característica personal que realmente influya o persuada a su equipo de trabajo.

3.- En cuanto a la toma de decisiones, se considera que se han abierto los espacios para discutir sobre las acciones que se deban ejecutar ante determinadas situaciones. Asimismo, consideran que las decisiones que se toman están ajustadas a las normas, políticas y objetivos de la fundación. Sin embargo, muchos esperan que se continúen abriendo los espacios para la toma de decisiones con mayor frecuencia.

4.- Se considera que dentro de la institución hay conflictos que inciden directamente en el “bienestar” del personal, quienes expresaron sentirse bajo una constante sensación de incomodidad producto de estos impases que,

además, los intentos por solucionarlos son casi inexistentes. Es así, como de manera individual han decidido “evadir” las situaciones de conflicto sin procurar solventarlos. En este caso en particular, también responden a experiencias anteriores en las que el manejo del conflicto fue ineficaz y provocó situaciones desagradables.

5.- Un factor importante que genera un clima organizacional adecuado, es la motivación. En este aspecto, la mayoría de los trabajadores manifestaron sentirse motivados por el objetivo final de la institución: la inserción laboral de los participantes, más no por razones propias a la dinámica laboral como reconocimiento del trabajo, valoración a los objetivos alcanzados y constante retroalimentación entre supervisor y supervisado.

6.- En cuanto a la comunicación organizacional, ésta denota graves fallas y la califica de “no asertiva”. A pesar de haber esfuerzos por encontrar nuevas vías que permitan una comunicación más clara y transparente, no se está cumpliendo el objetivo; se considera que no se respetan los canales regulares de comunicación, ni ascendentes ni descendentes y que, además, la información es tergiversada con fines particulares.

7.- El equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad maneja con claridad las funciones inherentes a su cargo, de forma tal, que independientemente de las situaciones que enfrente la institución, los miembros de la organización mantienen los objetivos y metas.

8.- Dentro de la organización existe un alto sentido de pertenencia, producto del trabajo con las personas con discapacidad o diversidad funcional. Este elemento es vital para continuar profundizando en la optimización de los logros planificados por la institución.

9.- Mantener un ambiente laboral agradable es sumamente importante para la salud de la organización. En este sentido, la ACBV es una institución que brinda oportunidades de desarrollo a su personal, lo que incide directamente en el bienestar del trabajador.

10.- La labor social de la Asociación, es un valor agregado tanto para la sociedad como para los miembros que conforman el equipo de trabajo.

RECOMENDACIONES

1.-Se considera conveniente la formulación de acciones específicas, relacionadas con el apoyo de la alta gerencia, para contribuir a fortalecer las dimensiones que presentan deficiencias, tales como: el liderazgo, la comunicación organizacional y, el manejo de conflicto y; reforzar las que han contribuido al buen desenvolvimiento de la organización como la motivación y la toma de decisiones, por ejemplo.

2.- Se propone la realización de planes de acción, en donde se organicen actividades o eventos, a fin de poder transmitir de manera asertiva, dentro con los canales regulares de comunicación y en el tiempo previsto, los requerimientos y necesidades de la organización al equipo de trabajo de la asociación.

3.- Se sugiere implementar una dinámica que permita crear los espacios para poder expresar inquietudes, inconformidades y sugerencias, a fin de mejorar diversos aspectos, tales como: un “buzón de sugerencias” anónimo cuyas recomendaciones sean discutidas posteriormente en equipo para fomentar el diálogo entre directivos y empleados, y así intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.

4.- Se sugiere que en la ACBV se realicen evaluaciones anuales para hacer un seguimiento al diagnóstico del clima organizacional efectuado y así analizar los resultados obtenidos en cuanto a las acciones emprendidas para mejorarlo lo que permitirá establecer oportunidades de mejora constante; con ello, se conocerán las debilidades y fortalezas del equipo de trabajo y las acciones o planteamientos que pueden aplicar para optimizar el ambiente de trabajo y la salud de la institución.

REFERENCIAS

FEDUPEL (Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador). (2003). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. (1996). **Desarrollo Organizacional**. (5ta. ed.). México: Prentice Hall.

Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, James H. (1999). **Las organizaciones**. Chile: Salesianos S.A.

Kreps, Gary L. (1995). **La Comunicación en las Organizaciones**. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

Sabino, Carlos. (1992). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Panapo.

Silva Villarreal, Adry. (s/f). **Comunicación organizacional**. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.slideshare.net/adrysilvav/comunicacion-organizacional-1151478>

Taller: Cómo aprende el médico en el lugar de trabajo. Introducción a la EPS. (2007). Recuperado de http://www.smu.org.uy/dpmc/pracmed/ix_dpmc/manual.pdf

Gross, Manuel. (2011). **Cinco estilos o modelos de gestión de conflictos**. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/20110429-cinco-estilos-o-modelos-de-gestion-de-conflictos>

García, Fernando. (2004). **El Cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario**. Recuperado de: <http://books.google.co.ve/books?id=->

[JPW5SWuWOUC&pg=PA29&dq=concepto+cuestionario&hl=en&sa=X&ei=sC4zUv_9LoTM9QS09IDgBg&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20cuestionario&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=rOwS3Rj29bQC&pg=PA29&dq=concepto+cuestionario&hl=en&sa=X&ei=sC4zUv_9LoTM9QS09IDgBg&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20cuestionario&f=false)

Canaler, Manuel (2006). **Metodologías de las investigación social**. Chile. Recuperado de:

http://books.google.co.ve/books?id=rOwS3Rj29bQC&pg=PA219&dq=concepto+entrevista&hl=en&sa=X&ei=JzgZUt7SNlb28wSDo4HADQ&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20entrevista&f=false

Ibañez, Alejandro y López Alba (1998). **El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos**. Editorial Limusa.

Arias, Fidias (2006). **El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica**. Caracas.

Araque, A.; Leal, L.; Figueroa, A.; Rodríguez, C.; De Canha, M. y Sánchez, C (2012). **Intructivo guía para presentación del proyecto de grado**. UCAB. Caracas.

Márquez, Rothxana (2009). **Proceso de medición del grado de satisfacción laboral y el clima organizacional de “SC Consultores”**. Tesis de Grado. Caracas

Sayago, Eglé (2002). **Diagnóstico Organizacional, Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana S.A y elaboración de propuesta de mejora**. UCAB. Caracas.

Silva, Luis (1997). **Cultura estadística e investigación científica en el campo de la salud: una mirada crítica**. La Habana- Cuba. Recuperado de:

http://books.google.co.ve/books?id=hi7pxRZG-a4C&pg=PA44&dq=operacionalizaci%C3%B2n+de+las+variables&hl=en&sa=X&ei=SpM0Up3nK5Ka8wTNj4DIAQ&redir_esc=y#v=onepage&q=operacionalizaci%C3%B2n%20de%20las%20variables&f=false

Navarro, Rosa (1994). **Intereses Escolares**. España. Recuperado por:

<http://books.google.co.ve/books?id=OCP-jAjcQy0C&pg=PA51&dq=validez+de+un+cuestionario&hl=en&sa=X&ei=VJY0UvKXDYiS9gSN34GwBQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=validez%20de%20un%20cuestionario&f=false>

Bernal, César (2006). **Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Recuperado por:

http://books.google.co.ve/books?id=h4X_eFai59oC&pg=PA214&dq=confiabilidad+de+un+cuestionario&hl=en&sa=X&ei=oZc0UoGiMI6E9gTc_IDgBg&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=confiabilidad%20de%20un%20cuestionario&f=false

Malhotra, Naresh; Dávila, José y Treviño, Magda (2004). **Investigación de Mercados, un enfoque aplicado**. Recuperado por:

<http://books.google.co.ve/books?id=SLmEbIVK2OQC&pg=PA258&dq=escala+de+likert&hl=en&sa=X&ei=apo0UtKWCoG48wTzx4Ag&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=escala%20de%20likert&f=false>

Parsons, Talcott (1960). **Estructura y Procesos en Sociedades Modernas**.

Recuperado por:

http://books.google.co.ve/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&dq=concepto+organizaci%C3%B3n&hl=en&sa=X&ei=NBVLUtigGJSy9gTI_IGgBg&redir_esc=y#v=onepage&q=concepto%20organizaci%C3%B3n&f=false

Méndez, Carlos (2006). **Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención**. Recuperado por:

http://books.google.co.ve/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Cañabete, Antonio (1997). **Toma de decisiones: análisis y entorno organizativo.**

Recuperado

por:

http://books.google.co.ve/books?id=AmitmjNzuAwC&dq=decisiones+grupales&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Namakforoosh, Mohammad (2000). **Metodología de la Investigación.** Recuperado

por:

http://books.google.co.ve/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&dq=INVESTIGACION+APLICADA+concepto&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Diez, Sara (2010). **Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa.** Recuperado por:

http://books.google.co.ve/books?id=IW6-sADnRZMC&pg=PA15&dq=comunicacion+horizontal&hl=es&sa=X&ei=HeecUpemF8mAkQewzYHoBQ&redir_esc=y#v=onepage&q=comunicacion+horizontal&f=false

McDaniel, Carl; Gates, Roger H.; Gates Roger (2005). **Investigación de Mercados.**

Recuperado

por:

http://books.google.co.ve/books?id=tAUM5u-2Y9EC&pg=PA189&dq=observacion+no+estructurada&hl=es&sa=X&ei=1vKcUr7bLNHpkQfvroDADw&redir_esc=y#v=onepage&q=observacion+no+estructurada&f=false

ANEXOS

Entrevista:

ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD”

Equipo de trabajo

Codigo:	Nombre y Apellido:
Cargo:	Supervisor Inmediato:

1. ¿Considera Ud. que existe un liderazgo dentro de la Asociación Civil Buena Voluntad?
2. ¿Cuáles son las acciones que caracterizan al liderazgo?
3. ¿Participa Ud. en el proceso de toma de decisiones? ¿Se siente tomado en cuenta? ¿De qué manera?
4. ¿Existen conflictos en la organización? Indique las razones ¿Cómo los solucionan?
5. ¿Se siente usted motivado dentro de la institución? ¿Cuáles son esas razones que le motivan?
6. ¿Cómo calificaría Ud. la comunicación? ¿Qué la caracteriza?
7. ¿Existe la retroalimentación dentro del equipo de trabajo?
8. ¿Cómo considera Ud. que es el Clima Organizacional en BV? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles los negativos?
9. ¿De poder Ud. modificar el Clima Organizacional, qué cambiaría? ¿Qué conservaría?

DINÁMICA GRUPAL:

ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD”

Objetivo: El fin de esta actividad grupal era evaluar y analizar las diversas percepciones del equipo de trabajo de la Asociación Civil Buena Voluntad, en cuanto al clima organizacional y su influencia en el desempeño.

Para dicha actividad, se preparó un material audiovisual que sirvió de guía para la consecución de las actividades programadas por las consultoras. A continuación, el detalle de cada una de las dinámicas y su duración.

Recursos a utilizar: laptop, 3 cajas, hojas blancas y bolígrafos.

DINÁMICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Rompamos el hielo	Repaso por el concepto de clima organizacional.	Unidad de criterio en cuanto al concepto base de la actividad.
Requisitos	Se explicó la necesidad de la participación honesta y sincera. Se recordó que sus opiniones serán totalmente anónimas.	Alentar a la participación honesta y sincera para obtener percepciones válidas.
Video	Se proyectó un video referente al liderazgo y su importancia.	Recrear la importancia del liderazgo.
Interpretación del logo de la ACBV	Se presentó el logo de la Asociación y se preguntó a los participantes “qué es lo primero que les viene a la mente”.	Obtener las diversas percepciones, positivas o negativas, sobre la Asociación.
Resultados a la	Se colocaron dos cajas en la parte delantera del	Medir la percepción de los participantes

caja	salón, donde los participantes podrán depositar sus opiniones, debidamente clasificadas “positivo o negativo”. Cada participante deberá depositar 4 papeles con sus respectivas opiniones.	en cuanto a la calificación positiva o negativa de la Institución.
Ambiente ideal y Ambiente real	Se dividió al equipo en dos grupos de 4 personas cada uno. En esta actividad, cada equipo describió el ambiente ideal de trabajo y posteriormente el real.	Comparar el clima organizacional real (percibido por el trabajador) y el ideal (deseado por el trabajador).
Intercambiamos opiniones I	Divididos en dos equipos de 4, se establecieron un intercambio de ideas entre ambos equipos.	Analizar las opiniones entre los trabajadores.
En cinco palabras	Los 8 participantes escribieron en cinco palabras (5 para cada ítem). <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de la Asociación. - Qué se siente trabajar allí. - Cosas que desearían fueran diferentes. - Cosas que desearían conservar. 	Obtener la percepción de los trabajadores sobre la ACBV, su identidad, sentimientos, aspectos a cambiar o mantener.
Intercambiamos opiniones II	Intercambiaron opiniones entre los participantes.	Analizar las opiniones acerca de cómo se desenvuelve el equipo de trabajo e indagar en las razones emitidas.

Identificas la imagen (trabajo en equipo y toma de decisiones)	Se proyectó una imagen que refleja el trabajo en equipo. Se preguntó (de manera cerrada Sí o No) a los participantes. Se contará cuántas personas se identifican y cuántas no.	Conocer cuántas personas se sienten trabajando en equipo e involucrados en la toma de decisiones.
Identificas la imagen (conflicto)	Se proyectó una imagen que refleja conflicto. Se preguntará (de manera cerrada Sí o No) a los participantes. Se contará cuántas personas se identifican y cuántas no.	Permitió determinar si en el equipo de trabajo se generan conflictos y su frecuencia.
Relación de imágenes	Se preguntó qué relación tiene con el equipo de trabajo, con el fin de que los participantes expresen abiertamente sus opiniones.	Evaluar la medida en que los trabajadores se sienten engranados en el equipo y la generación de conflictos.
Tres deseos	Se solicitó a cada persona que escriba tres deseos para su trabajo ideal y que posteriormente sea depositado en la caja dispuesta para los deseos.	Reflejar los deseos de quienes conforman el equipo y obtener sugerencias para direccionar acciones o decisiones que impacten el bienestar e identidad de los trabajadores.

Cuadro A: Dinámicas grupales

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVOS:

General:

Diagnosticar cómo influye el clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”, en las dimensiones de liderazgo transformacional, toma de decisiones, conflicto, motivación y comunicación organizacional.

Específicos:

- Determinar cuáles son los factores que afectan el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”.
- Analizar la influencia del clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”.
- Determinar las acciones que permitan al equipo de trabajo optimizar el funcionamiento y cumplimiento de metas establecidas por la institución.

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	VARIABLES	INDICADORES	ÍTEMS
<p>Clima organizacional: “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”. (p. 181).</p> <p>Forehand y Gilmer en Dessler, Gary. (1993)</p>	<p>Liderazgo transformador: relación de influencia profesional. El colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca. (p. 135).</p> <p>Álvarez de Mon, Santiago y Otros. (2001)</p>	<p>Influencia idealizada (carisma)</p> <p>Motivación inspiradora</p> <p>Consideración individualizada</p>	<p>Grado de carisma que tienen los líderes sobre los miembros de la institución.</p> <p>Nivel de motivación que inspiran los líderes en los agentes miembros de la institución.</p> <p>Nivel individual que el líder toma en consideración para el desarrollo de su equipo dentro de la institución.</p>	<p>En la ACBV...</p> <p>1.- Se siente influenciado para desarrollar sus actividades.</p> <p>6.- Se siente motivado por algún líder del equipo para cumplir las metas.</p> <p>11.- Se toman en cuenta las diferencias individuales para brindar oportunidad de desarrollo profesional.</p>

	<p>Toma de decisiones: mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada. Suponen la respuesta de la organización ante un problema. (p. 687).</p> <p>Nutt en Gibson y Otros. (1999)</p>	<p>Decisiones programadas</p> <p>Decisiones programadas no</p> <p>Decisiones en grupo</p>	<p>Grado en el que se cumplen los procedimientos para resolver situaciones rutinarias.</p> <p>Nivel en el que se cumplen los procedimientos establecidos para resolver situaciones específicas.</p> <p>Grado en el que los miembros de la organización participan en la toma de decisiones.</p>	<p>2.- Se toman decisiones de manera planificada.</p> <p>7.- Se toman decisiones de acuerdo a la situación que se presente.</p> <p>12.- Las decisiones se toman de acuerdo a las normas y políticas de la institución.</p> <p>16.- Participan los miembros de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones.</p>
--	---	---	---	---

	<p>Conflicto: actúa como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afectan negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos. (p. 382).</p> <p>Gibson y Otros, (1999)</p>	<p>Respeto</p> <p>Negociación</p>	<p>Grado en el que se comprende la opinión de un individuo.</p> <p>Grado en el que la resolución de conflictos se maneja asertivamente.</p>	<p>3.- Los conflictos se resuelven respetando las opiniones de las personas.</p> <p>8.- Se superan las dificultades de manera asertiva.</p> <p>13.- Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar-ganar.</p>
	<p>Motivación: fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta. (p. 164).</p> <p>Petri en Gibson y Otros, (1999)</p>	<p>Relaciones interpersonales</p> <p>Logro</p>	<p>Grado en el que la relación entre los miembros del equipo de trabajo influye en la motivación de los trabajadores.</p> <p>Nivel en el que el</p>	<p>4.- La calidad de las relaciones interpersonales han influido en el desempeño del equipo.</p> <p>9.- Se siente</p>

		Reconocimiento	<p>individuo se siente orientado al cumplimiento de metas.</p> <p>Grado en el que la valoración al trabajo incide en el bienestar de los individuos.</p>	<p>motivado para lograr los objetivos asignados.</p> <p>14.- El personal siente que se le reconocen sus logros.</p>
	<p>Comunicación organizacional: "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".</p> <p>Según Kreps, (1995)</p>	<p>Comunicación descendente</p> <p>Comunicación ascendente</p>	<p>Grado en el que los mensajes se transmiten desde la dirección hacia las bases de la organización.</p> <p>Grado en el que los mensajes se transmiten desde las bases de la organización hacia la dirección.</p>	<p>5.- Se respetan los canales regulares de comunicación.</p> <p>10.- La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.</p> <p>15.- La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.</p> <p>17.- Los mensajes transmitidos son</p>

				interpretados de acuerdo a su significación.
--	--	--	--	--

Cuadro B: Operacionalización de las variables

Definición de variables:

VARIABLE	DEFINICIÓN
Influencia idealizada (carisma):	El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. Se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. A su vez, se distingue de los demás por su inusual personalidad y sus capacidades únicas.
Motivación inspiradora:	Este líder crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo. Para ello, ha de demostrar primero su compromiso personal y entusiasmo por la visión, para conseguir entusiasmar y arrastrar a los demás.
Consideración individualizada:	El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. Actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo. Es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego feedback constructivo al subordinado. (p. 133). Álvarez de Mon, Santiago y Otros, (2001).
Decisiones programadas:	Cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Los problemas son rutinarios y se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente. (p. 684). Simon en Gibson y Otros. (1996).
Decisiones no programadas:	Decisiones que exigen algunos problemas de dirección especiales y complejos. (p. 684). Simon en Gibson y Otros. (1996).
Respeto:	Comprensión de la posición u opinión de un individuo.

Negociación:	Consiste en tratar de conducir alguna situación de discordia a su resolución más favorable. Es resolver de forma diplomática, un problema planteado que esté causando ruido.
Relaciones interpersonales:	Es la capacidad que tienen los seres humanos para relacionarse con los demás.
Logro:	Establecimiento de metas realistas, persistencia para alcanzarlas, y exigirse excelencia en la evaluación de los resultados.
Reconocimiento:	Valoración al trabajo desempeñado.
Comunicación Descendente:	Comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Incluye políticas, órdenes y memorandos oficiales de la dirección. (p. 656). Smeed en Gibson y Otros, (1999).
Comunicación Ascendente:	Comunicación que fluye desde los niveles más bajos de una organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas. (p. 657). Beck y Beck en Gibson y Otros, (1999).

Cuadro C: Definición de las variables

A continuación se presentan una tabla en la cual se reflejan los números de ítems que representan cada una de las dimensiones desarrolladas para el cuestionario.

N°	Dimensión	Tabla del Cuestionario
		Ítems
1	Liderazgo transformador	1,6 y 11
2	Toma de decisiones	2,7,12 y 16
3	Conflicto	3,8 y 13
4	Motivación	4,9 y 14
5	Comunicación organizacional	5,10,15 y 17

Cuadro D: Ítems por dimensión

Cuestionario:

ASOCIACIÓN CIVIL “BUENA VOLUNTAD” (ACBV)

A continuación se presentan una serie de ítems que permitirán realizar un diagnóstico con el objeto de conocer el clima organizacional en el desempeño del equipo de trabajo de la Asociación Civil “Buena Voluntad”, en las dimensiones de liderazgo transformacional, toma de decisiones, conflicto, motivación y comunicación organizacional, por lo cual la información que pueda aportar es muy valiosa.

Es importante destacar que la información brindada en este cuestionario tiene carácter confidencial.

Lea cada uno de los ítems y seleccione con una (X) la opción que considere de acuerdo a su opinión refleja lo que en la institución sucede. Se le agradece responder todos los planteamientos.

Agradecemos su valiosa colaboración, para responder con sinceridad el presente cuestionario.

A continuación se presenta un ejemplo de cómo debe responder este instrumento:

En la ACBV...

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Los supervisores apoyan los cambios que la institución requiere.		X		

En la ACBV...

Nº	Ítems	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Se siente influenciado para desarrollar sus actividades.				
2	Se toman decisiones de manera planificada.				
3	Los conflictos se resuelven respetando las opiniones de las personas.				
4	La calidad de las relaciones interpersonales han influido en el desempeño del equipo.				
5	Se respetan los canales regulares de comunicación.				
6	Se siente motivado por algún líder del equipo para cumplir las metas.				
7	Se toman decisiones de acuerdo a la situación que se presente.				
8	Se superan las dificultades de manera asertiva.				
9	Se siente motivado para lograr los objetivos asignados.				
10	La información se transmite desde los niveles superiores hacia los inferiores.				
11	Se toman en cuenta las diferencias individuales para brindar oportunidad de desarrollo profesional.				
12	Las decisiones se toman de acuerdo a las normas y políticas de la institución.				
13	Se intenta resolver los conflictos bajo una relación ganar- ganar.				

14	El personal siente que se le reconocen sus logros.				
15	La información fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores.				
16	Participan los miembros de los equipos de trabajo en los procesos de toma de decisiones.				
17	Los mensajes transmitidos son interpretados de acuerdo a su significación.				

Cuadro E: Modelo cuestionario