



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

TRABAJO DE GRADO

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
FUNDACIÓN EMBAJADORES COMUNITARIOS**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Nacary Flores

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, julio de 2016

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis padres y a mi esposo,
por todo el apoyo que me brindan en todos
los proyectos que he emprendido en mi vida
y por todos los que vendrán.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que formaron parte de la construcción de este proyecto, como lo fueron mi tutor Ricardo Petit, mi compañera de trabajo Karen Ercole, sin ellos no hubiese sido posible llevar a cabo este trabajo.

También agradezco a todas las personas de la Fundación Embajadores Comunitarios, por atendernos siempre con buena disposición y colaborar para que se llevara a cabo este trabajo, que benefició a todos los involucrados.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. El problema de investigación	10
1.2. Justificación del problema.....	12
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Alcance y delimitaciones	14
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL	15
2.1. Historia de la organización.....	15
2.2. Misión, visión, valores y objetivos estratégico	16
2.2.1. Misión:	16
2.2.2. Visión:	16
2.2.3. Valores (Embajadores Comunitarios, 2015).....	17
2.2.4. Objetivos estratégicos	17
2.3. Estructura organizacional.....	18
2.3.1. Modelo de estructuración organizacional según Henry Mintzberg	20
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	22
3.1. Antecedentes de la investigación	22
3.2. Bases teóricas	24
3.2.1. Conceptualización de Clima Organizacional	24
3.2.2. Importancia de Clima Organizacional	26
3.2.3. Características del clima organizacional.....	26
3.2.4. Teoría de clima Organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer	27
3.2.5. La matriz FODA como herramienta de análisis.....	31
3.2.6. Estructuración organizacional según Henry Mintzberg	33
3.2.7. El voluntariado. Consideraciones importantes.....	39
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO	43
4.1. Tipo y diseño de investigación.....	43
4.2. Técnicas e instrumentos	44
4.3. Técnicas de análisis.....	46

4.4	Población y muestra	47
4.5	Procedimiento a seguir	47
4.6	Operacionalización de las variables	48
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		50
5.1	Análisis de resultados demográficos de la muestra.....	50
5.2	Análisis de resultados generales de las dimensiones de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968).....	51
5.3	Análisis de resultados de la dimensión ponderada como “muy buena”.....	52
5.4	Análisis de resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”	53
5.5	Análisis de resultados de las dimensiones ponderadas como “Deficientes”...	57
5.6	Presentación de resultados a través de matriz DOFA	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		61
REFERENCIAS		62
ANEXO 1		67

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Etapas de la Investigación Evaluativa.....</i>	48
<i>Tabla 2. Operacionalización de las variables</i>	49
<i>Tabla 3. Resultados demográficos de la muestra</i>	50
<i>Tabla 4. Puntuaciones y clasificación por dimensión</i>	51
<i>Tabla 5. Resultados de la dimensión ponderada como “Muy Buena”</i>	52
<i>Tabla 6. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”</i>	54
<i>Tabla 7. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Deficientes”</i>	57
<i>Tabla 8. Matriz DOFA</i>	60

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organigrama de Embajadores Comunitarios.</i>	18
<i>Figura 2. Organigrama de Embajadores Comunitarios. Detalle del principal</i>	19
<i>Figura 3. Matriz FODA</i>	32

INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Puntuaciones y clasificación por dimensión</i>	51
<i>Gráfico 2. Resultados de la dimensión “Identidad”</i>	53
<i>Gráfico 3. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”</i>	55

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

Autor: Nacary Flores

Asesor: Ricardo Petit

RESUMEN

La investigación desarrollada tiene como objetivo general diagnosticar el estatus real de La Fundación Embajadores Comunitarios; ONG sin fines de lucro que implementa programas de empoderamiento juvenil dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión. Es una organización que se encuentra reestructurando sus procesos, por lo que necesitaremos abordar como objetivos específicos la identificación del estatus actual de la Fundación basados en el modelo de nueve (9) dimensiones y 36 ítems de Litwin y Stringer, así como identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

La sustentación teórica para este estudio está basada en el clima organizacional, su importancia y características más relevantes, para la comprobación de la existencia de un clima ideal dentro de la Organización fue necesario el uso del instrumento creado por Litwin y Stringer (1968) que permitió detectar aquellas áreas de mejora dentro de la Fundación.

El tipo de investigación aplicada fue de modalidad evaluativa, en la que se identificaron posibles áreas de oportunidad o de mejora. La investigación se realizó a través de un diseño transversal, de tipo descriptivo. Para recolectar la información se efectuarán reuniones y entrevistas iniciales al personal directivo de la Fundación, y se aplicó el cuestionario de Litwin y Stringer (1968) a la muestra seleccionada representativa de la población total.

Al finalizar la investigación se detectaron diversas áreas de oportunidad. Se propone la mejora de la estructura mediante el levantamiento de los procesos de cada departamento, de esta forma se lograrán analizar los componentes estructurales que permitirán un nuevo diseño estructural de la Fundación.

Descriptores: Clima Organizacional, Litwin y Stringer, Fundación, ONG, cuestionario, Likert, entrevistas, FODA.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la evolución de los cambios organizacionales hacen necesario el estudio, análisis y descripción de las organizaciones con respecto a todos los componentes de su clima organizacional, como el manejo de sus procesos, la conformación de su estructura, las actitudes y compromiso de los individuos con la organización, lo que debe apuntar siempre al logro del objetivo de la empresa.

La presente investigación sobre clima organizacional puede resultar clave para la detección de aquellas áreas que presenten deficiencia, de esta forma pueden convertirse en posibles espacios de mejora que permitirán optimizar los procesos y el desempeño de los integrantes de la organización.

Este estudio consta de cinco capítulos que explican cada uno de los componentes que integran la investigación. A continuación el detalle de cada capítulo:

El primer capítulo está compuesto por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones. En el mismo se explican las razones que sirven de motivación a los investigadores para llevar a cabo el estudio.

En el segundo capítulo se abordan todos los componentes internos de la organización que forma parte de este estudio, lo cual corresponde a su historia, misión, visión, valores, estructura, y cómo se ubica ésta dentro del modelo de estructuración organizacional de Henry Mintzberg.

En el tercer capítulo se abordan cada una de las teorías, conceptos y basamentos que sirvieron para respaldar la investigación. Dichas teorías sustentan los objetivos de la investigación, al igual que exponen los enfoques que se investigarán de la variable: clima organizacional.

En el capítulo cuatro se explica el marco metodológico que se utilizado para llevar a término la investigación. Se señala el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos a utilizados para la recolección de los datos.

El quinto capítulo se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Para ello se utilizó la distribución de frecuencias de cada variable a través de los promedios obtenidos de cada una de ellas; al igual que analizaron las diversas entrevistas realizadas mediante una matriz FODA.

Para finalizar en el capítulo seis tenemos las conclusiones en donde se explican los resultados finales que arrojó la investigación, así mismo tenemos las recomendaciones dadas por los investigadores a la organización para una posible futura intervención.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

La Fundación Embajadores Comunitarios, es una ONG sin fines de lucro que implementa programas de empoderamiento juvenil dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión. Constituidos formalmente en el año 2010 pero sus inicio datan desde el año 2008, dirigidos por un grupo de jóvenes profesionales egresados de la UCAB, quienes fueron miembros de Modelos de Naciones Unidas a nivel Universitario dedicados al desarrollo de diversos proyectos de empoderamiento juvenil, dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión, con el fin de mejorar rasgos en sus vidas y su entorno por medio de la participación en Modelos de Naciones Unidas (MUN) e implementación de Proyectos Sociales (EMBAJADAS) . Estos programas involucran entre otras cosas; oportunidades de desarrollo de habilidades, un ambiente pro-social, jóvenes en posiciones de liderazgo, interacción intergrupala, etc. (Embajadores Comunitarios, 2015).

Su estructura administrativa agrupa los cargos de acuerdo a las funciones específicas, conformada por 1 Director General con una unidad de apoyo denominada Consejo Consultivo, 5 Directores en funciones de apoyo, cada uno en distintas áreas tales como legal; Sostenibilidad; Metodología, Impacto y Académico; Comunicación, y Recursos Humanos y 2 Directores de Proyectos, un Director de Embajadores y otro de Embajadas. Adicionalmente consta de 13 coordinadores, 7 especialistas distribuidos en todas las direcciones mencionadas anteriormente, así como 4 facilitadores por cada una de las delegaciones y embajadas respectivas. Actualmente se encuentran vacantes 11 puestos de un total de 40, distribuidos en 34 cargos en la estructura sin contar los Facilitadores y Asistentes de Facilitadores (Embajadores Comunitario, 2015).

Durante el año 2014 y 2015, es cuando realmente comienzan a tomar forma estructuralmente la Fundación. Se reformuló la planificación estratégica junto con sus objetivos, la definición de perfiles de cargos, y la posibilidad de que algunos de ellos

sean cargos remunerados a diferencia del resto, ya que han detectado la necesidad de que ciertos perfiles sean cubiertos por personas que tengan disponibilidad de mayor dedicación por la importancia de sus funciones. Es importante mencionar que hasta ahora todos los cargos (tanto a nivel directivo como de coordinación) son cubiertos por personas que a su vez tienen otros compromisos y responsabilidades laborales, con horarios a tiempo completo, y que mayormente dedican el tiempo a la Fundación luego de su jornada laboral entre semana, o bien los días de descanso (sábados y/o domingos). Esta condición ha generado que cada Delegación (Unidad dentro de la estructura de la Fundación) deba asumir una mayor autonomía en la gestión de sus procesos, encargándose también de la búsqueda de los recursos necesarios (financieros y humanos) para llevar a cabo las actividades propias de la Delegación como las implicaciones de los traslados internacionales de los jóvenes participantes en los programas que así lo requieran (Embajadores Comunitarios, 2015).

En cuanto a los procesos internos de la Fundación, se evidenció que existen algunas posibles oportunidades de mejoras, debido a que en ocasiones el ejercer varios cargos o desempeñar tareas para distintos programas al mismo tiempo, ha desencadenado algunos contratiempos entre unidades, al igual que el grado de autonomía o de “independencia” que se atribuye a cada líder de los proyectos que se ejecutan en la misma con respecto a los directivos de cada área. Siguiendo la idea de las personas que ocupan los cargos, este año surgieron ciertos planteamientos puesta en mesa de discusión por parte de directivos de la Fundación, ya que una de las ideas de la formación de los jóvenes adolescentes en contexto de exclusión, es que luego de tener un tiempo en la organización y la madurez necesarias, pasen a formar parte de la misma iniciándose como coordinadores de programas, sin embargo este año evidenciaron que la edad fue uno de los factores que obstaculizó el desempeño de estos jóvenes y el compromiso al asumir el reto de estos cargos.

Adicionalmente, este año contaron con la participación de un grupo de jóvenes prestadores de servicio comunitario de los últimos años de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes realizaron un estudio para iniciar el levantamiento de información y así elaborar las

descripciones de cargo, cuyos resultados -entre otros tantos- arrojaron conflicto de roles, insatisfacción laboral, y mayor compromiso con el cliente externo (en este caso los jóvenes en edad escolar que participan en los distintos proyectos de la delegación) que con la misma Fundación.

Dicho esto, nos lleva a sintetizar algunos factores resaltantes como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social (factores sociales) que no son más que características que autores como Chiavenato (1993), lo definen como parte de lo que conceptualizaría como Clima Organizacional, y cabría preguntarse de acuerdo a todo lo expuesto anteriormente ¿Cuál es el estado actual del ambiente laboral de Embajadores Comunitarios de acuerdo a las percepciones de los integrantes que conforman la Fundación?. Para dar respuesta a dicha interrogante se aplicó a una muestra representativa intencional de integrantes de la fundación, un instrumento basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968) que diagnosticaron y midieron el clima de la organización, con la finalidad de ahondar en la respuesta a dicha interrogante.

1.2. Justificación del problema

El haber planteado la problemática de la situación que inquieta en la Fundación, tomando en cuenta que se encuentra direccionado hacia el clima organizacional de acuerdo a los factores anteriormente mencionados, se debe tener en cuenta que es uno de los activos más importantes en cualquier organización, ya que es directamente proporcional a la calidad de la relación de la organización con los integrantes, afectando el desempeño, la efectividad de las metas y objetivos retadores, el compromiso e identidad con la organización, propiciando mejoras en el rendimiento y gestión de la misma (Toro, Ochoa, Vargas, 2004).

De acuerdo a este escenario, se plantea la necesidad de realizar un estudio diagnóstico que permita conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del ambiente laboral como se menciona en líneas anteriores, con la finalidad de

conocer y analizar la situación actual, detectando así las posibles áreas de oportunidad que requieran de un plan de intervención con miras de mejoras, entendiendo las posibles causas que generan un ambiente de trabajo favorable o desfavorable.

El grupo de la alta gerencia comprende la importancia de llevar a cabo medidas sugeridas por expertos en materia de Desarrollo Organizacional para reforzar de alguna forma la efectividad de los objetivos estratégicos de la organización, así como generar valor agregado a la gestión y contribuir a mantenerla en el tiempo de la mejor forma posible. Se trata entonces de cambios planificados tanto en conductas, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Faría, 1997).

Dado que Embajadores Comunitarios se avoca al servicio de las comunidades en contexto de exclusión y empoderamiento de jóvenes venezolanos, y son más de 400 hasta ahora los beneficiados, es una organización que siendo medianamente joven ha cosechado éxitos desde sus inicios, se interesa por mantener una gestión eficiente y operativa. Debido a la importancia que tiene para la fundación el accionar una estrategia planificada de mejora, la línea de esta investigación se desarrolla en base a un diagnóstico en clima laboral.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar el estatus actual de la Fundación Embajadores Comunitarios, basados en el modelo de Litwin y Striger, que permitirá obtener información necesaria para realizar el proceso de intervención hacia una mejora de la situación.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar el estatus actual de la Fundación Embajadores Comunitarios en cuanto al modelo de Litwin y Striger, basado en sus 9 dimensiones;
 1. Estructura
 2. Responsabilidad
 3. Relaciones

4. Recompensa o reconocimiento
 5. Cooperación
 6. Desafío
 7. Identidad
 8. Conflicto y
 9. Estándares.
2. Identificar las fortalezas y debilidades de la Fundación Embajadores Comunitarios.

1.4 Alcance y delimitaciones

El diagnóstico realizado estuvo dirigido a determinar el estado actual del clima organizacional en la Fundación Embajadores Comunitarios. De un total de cincuenta y un (51) trabajadores que colaboran en la Fundación, se escogió una muestra del 42,3% de la población, lo que permitió trabajar con 22 personas de distintas áreas.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la organización

La Organización tiene sus inicios en una reunión realizada en el año 2008 por un grupo de jóvenes pertenecientes a la UCAB, quienes fueron miembros de Modelos de Naciones Unidas a nivel Universitario. Una vez habiendo vivido la experiencia de representar a Venezuela en el exterior a través de este Modelo, se plantearon la siguiente pregunta: qué estamos haciendo por el país, pues consideraron que era el momento de retribuir lo que han aprendido a las comunidades.

Luego de ello en conjunto con la UCAB se fundó el primer proyecto nombrado UCABMUN, el cual participaba en dos comunidades, San Agustín del Sur y La Vega, posteriormente se incorporó la comunidad de Antímano, implementado con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello (Proyección a la Comunidad).

En el año 2010 se constituyeron formal y legalmente como Fundación de Embajadores Comunitarios. En este mismo año comenzaron una alianza con la Alcaldía de Chacao para el desarrollo de diversos proyectos, siendo el primero el Modelo de Naciones Unidas de Chacao (este programa incorpora una cátedra en el pensum académico de los colegio pertenecientes al municipio de Chacao de 2do y 3er año de bachillerato) (Embajadores Comunitarios, 2015).

Luego consolidaron una alianza con la UNIMET (Universidad Metropolitana) para trabajar en Petare y en Filas de Mariche. Al mismo tiempo realizaron un proyecto internacional en el que los mejores muchachos seleccionados iban al exterior a representar a la Fundación y a Venezuela. Desde 2011, forma semestralmente un promedio de 40 jóvenes estudiantes de educación media y diversificada para que participen en MUN.

En el año 2012 se abre un nuevo programa de la Fundación, ya no figuran sólo como modelo de Naciones Unidas sino también con la implementación de proyectos sociales, con la idea de retribuir a su comunidad lo que han aprendido. Por

ello se realiza una subvención con un aliado Belga y ganan un reconocimiento por ello.

En el año 2014 se expanden a Ciudad Guayana (San Félix), se abre una primera escuela en alianza con la Universidad Católica de Guayana, esto los lleva a que estén en más de 10 instituciones educativas y que anualmente se incorporen más de 100 muchachos y en la Cátedra MUN más de 60.

Todo ello tiene como norte que la Organización se vaya expandiendo, y que los beneficiarios de la misma sean cada vez más; idea representada en el “Proyecto Mundial” que viene siendo una oportunidad para los jóvenes egresados del resto de los programas, para la participación de modelos realizados en el extranjero, como EEUU, Argentina, República Dominicana, permitiéndoles a su vez conocer otras realidades en diversos aspectos (políticos, cultural, social, económico, etc.) (Embajadores Comunitarios, 2015).

En cuanto al Programa de Embajadas, es implementado con el apoyo de Bello Belgo Foundation y Southday, organización belga de la que se recibe un reconocimiento por promover iniciativas de emprendimiento social y de educación. En este programa, los jóvenes de cada comunidad diagnostican los problemas de su entorno, elaboran y ejecutan proyectos que contribuyan a una solución efectiva y sostenible (Embajadores Comunitarios, 2015).

2.2 Misión, visión, valores y objetivos estratégico

2.2.1 Misión:

“FEC es una ONG sin fines de lucro que implementa programas de empoderamiento juvenil dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión, con la finalidad de mejorar sus creencias sobre su propio valor y sus habilidades para modificar sus vidas y su ambiente” (Embajadores Comunitarios, 2015..

2.2.2 Visión:

Que “todo joven sea capaz de generar cambios positivos en su entorno” (Embajadores Comunitarios, 2015).

2.2.3 Valores (Embajadores Comunitarios, 2015).

1. Compromiso: adueñarnos de nuestras metas con constancia, responsabilidad y vocación de servicio
2. Excelencia: potenciar nuestro talento y el de los jóvenes que buscan modelar su entorno de manera positiva
3. Solidaridad: poder contar siempre el uno con el otro
4. Proactividad: esfuerzo e iniciativa que son generadores de cambios
5. Integridad: actuar por el bienestar social con altos estándares éticos
6. Trabajo en Equipo

2.2.4 Objetivos estratégicos (Embajadores Comunitarios, 2015):

1. Consolidar nuestra metodología de Empoderamiento Juvenil
2. Identificar y medir los impactos de nuestros programas
3. Desarrollar la infraestructura institucional para la recepción de apoyos
4. Generar mecanismos de captación de los recursos necesarios para operar
5. Cultivar relaciones duraderas con audiencias clave
6. Aumentar la notoriedad y notabilidad de la organización
7. Fomentar una cultura de registro de nuestra gestión
8. Sistematizar nuestros procesos
9. Empaquetar información y resultados de nuestra gestión

2.3 Estructura organizacional

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto o sistema de todas sus partes y la forma en que se divide el trabajo por áreas, en cuanto a responsabilidad y funciones o tareas específicas de acuerdo al rol (Gil y Giner, 2007). Definido el concepto de estructura cabe conocer la forma en la que la Fundación se encuentra definida

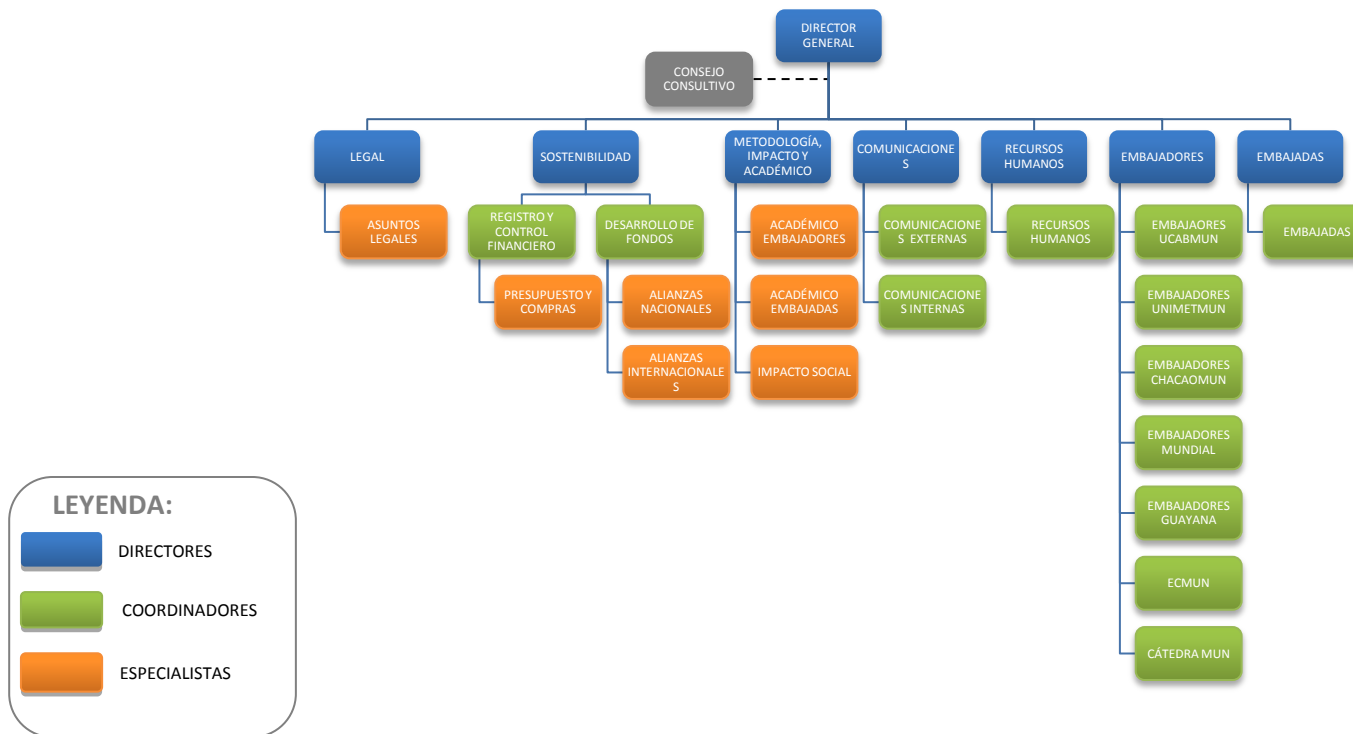


Figura 1. Organigrama de Embajadores Comunitarios.
Fuente: Organigrama Aprobado por Director General. (Embajadores Comunitarios, 2015).

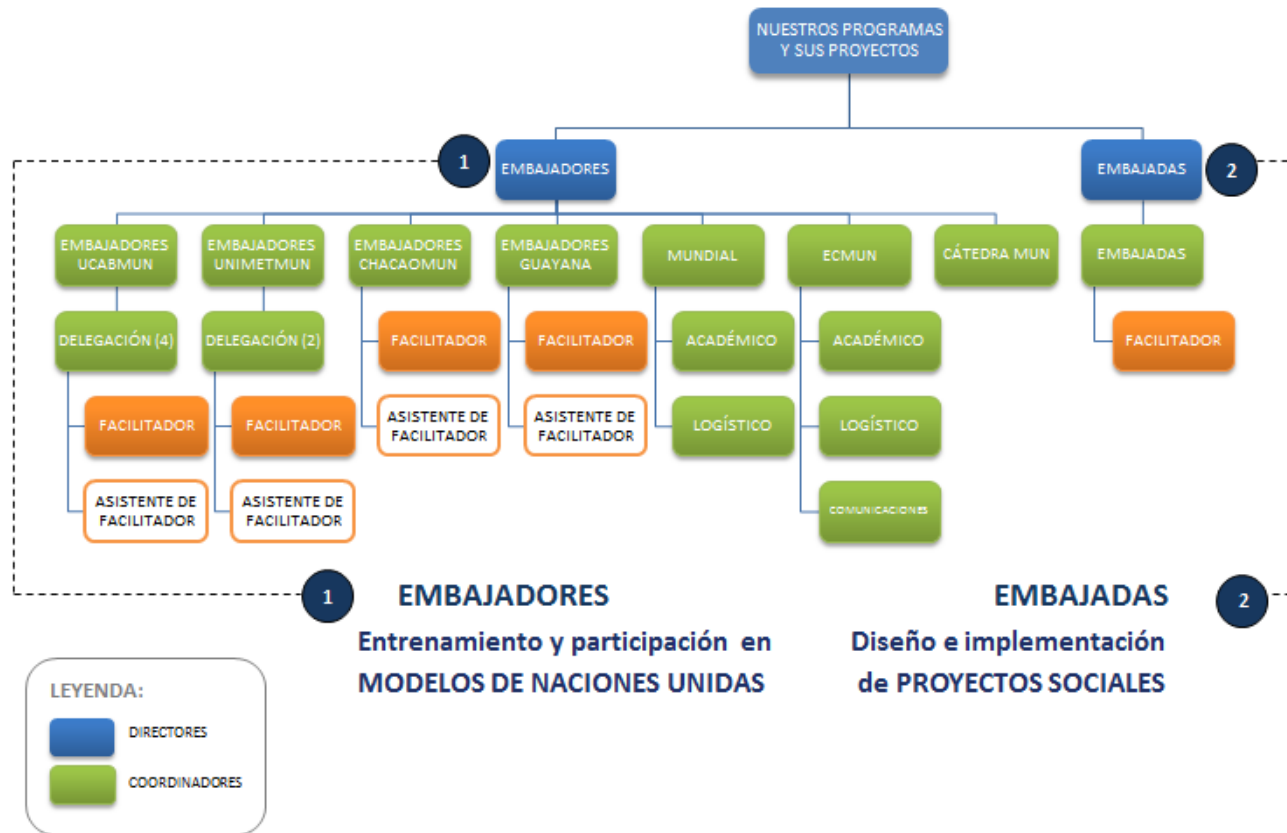


Figura 2. Organigrama de Embajadores Comunitarios. Detalle del principal

Fuente: Organigrama Aprobado por Director General. (Embajadores Comunitarios, 2015)

2.3.1 Modelo de estructuración organizacional según Henry Mintzberg

Considerando lo tratado por Mintzberg (1984) esta organización es de tipo Misionera, avocada al servicio social, tiene como misión “inculcar herramientas de liderazgo, a través de la metodología de los Modelos de Naciones Unidas, a adolescentes talentosos en contexto de exclusión”, lo que los hace ser una organización dominada por su ideología, donde sus miembros persiguen un fin común empujados por una gran sensibilización social y un trabajo de vocación y voluntariado.

Parte fundamental: ideología o caracterización de trabajo social y empoderamiento.

Mecanismo de coordinación: Normalización de las normas, a través de creencias, valores y normas, en común con cada voluntario que hace vida en la Fundación.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Bajo, ya que consta de una ampliación horizontal y vertical (una persona realiza y supervisa varias tareas para cubrir puestos vacantes).
- Preparación y adoctrinamiento: Adoctrinamiento. Se apalanca en la contratación de profesionales que ya dispongan de la formación necesaria (preparación). Es el parámetro de diseño donde la organización, socializa formalmente a sus individuos, relacionada con la cultura organizativa o parte fundamental de la misma.
- Formalización del comportamiento: por la ideología. Se resaltan más el trabajo que se gestiona directamente en los proyectos que una definición formal estructurada para cada cargo.
- Agrupación: adaptación mutua en base a conocimientos y habilidades
- Tamaño de las unidades: pequeño en promedio, a pesar de que por proyectos haya un grupo comparativamente con otras unidades más numeroso.

- Sistema de planificación y control: Poca, se tiende a la planificación especificando los output deseados de acuerdo a los objetivos planteados por proyectos.
- Dispositivos de enlace: a través de comité que se convocan con regularidad para discutir temas de interés dirigido por el Director general y con representantes de las áreas involucradas.
- Descentralización: paralelo a nivel jerárquico, asociado a cargos directivos.

Factores contingencia:

- Tamaño: mediana.
- Edad: es una organización joven con 5 años en el mercado.
- Sistema técnico: Poco complejo
- Entorno: dinámico, complejo y hostil (es un público en edad escolar con intereses intelectuales/académicos y profesionales)
- Poder: la moda

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Planteado el problema de estudio y conociendo el entorno organizacional en el cual se desarrolló el proceso de diagnóstico, conviene conocer a detalle las bases teóricas en el que se fundamentó y desarrolló, así como pasearnos por algunos casos de referencia para los futuros análisis.

3.1 Antecedentes de la investigación

Para dar validez al presente estudio se contó con información de estudios previos, en cuanto a revisión de teorías y planteamientos de solución a situaciones particulares relacionadas con clima organizacional. Dicha información se encuentra estrechamente relacionada con el tema de estudio, el problema planteado y las posibles soluciones que se proponen para mejorar la situación (Valarino, Yáber, Cemborain, 2010). Los casos de referencia se establecen a continuación:

- Caso Yupi:

Tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional de la empresa Productos Yupi C.A., en las dimensiones relacionadas con su Identidad y Conflicto, esta última con foco en la variable de Integración, identificando las causas y efectos de las dimensiones de Identidad y Conflicto (Integración) en su clima organizacional, así como en su situación actual y sus oportunidades de mejora. El estudio se fundamentó en la teoría de Litwin y Stringer (1968), utilizando las (9) dimensiones para medir el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad. Para recolectar la información se efectuaron entrevistas a personal líder de la organización, y un cuestionario que se realizó a un 29% de la población, que consta de (51) ítems a responder, dentro de una escala tipo Likert de cuatro (4) opciones de respuesta bajo el modelo de referencia de Litwin y Stringer (Arias,2015).

- Caso Sogar

Esta investigación se planteó como objetivo diagnosticar el clima organizacional de los trabajadores de SOGAR, así como identificar las causas y efectos de las variables de clima organizacional, determinar su interrelación e identificar los aspectos de mejora. El estudio se basó en el modelo de Litwin y Stringer (1968), Se utilizó la entrevista y el cuestionario (bajo los parámetros descritos por el modelo escogido), como métodos de recolección de datos (Quiroz, 2014).

- Caso Laminova

El caso que se menciona a continuación tuvo como objetivo efectuar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Laminova, a fin de conocer la percepción de todos sus trabajadores respecto a la comunicación, cooperación, conflicto, trabajo en equipo, motivación y compromiso con la organización. Se desarrolló un cuestionario para identificar las percepciones de los individuos y su comportamiento en la organización, explorando 6 de las 9 dimensiones propuestas en el modelo de Litwin y Stringer (1968). La técnica utilizada fue el cuestionario bajo el modelo mencionado anteriormente, medianamente modificado con previa validación de experto (Rodríguez y Sánchez, 2012).

- Caso Hogar de Cristo

En este caso se explora las motivaciones asociadas a la permanencia de los voluntarios en la Institución de Hogar de Cristo. A partir de la adaptación de dos instrumentos basados en la teoría funcional de la motivación de Omoto y Snyder. Uno de los hallazgos está relacionado con el hecho de que los voluntarios que permanecen en la institución obtienen puntuaciones más altas que los voluntarios desertores en la motivación total, motivaciones dirigidas a valores y motivaciones orientadas a autoestima. Adicionalmente, se encontró que los voluntarios que permanecen en la institución presentan motivaciones que apuntan a valores más marcados, aun cuando no se encontró correlación significativa entre tiempo de

permanencia y motivaciones heterocentradas (motivos para permanecer en actividades de voluntariado centrados en los demás). Por último, no se encontró que el grado de satisfacción en la organización para las motivaciones de ingreso tuviera un rol determinante en el tiempo de permanencia (González, Leiva, Supúlveda y Vega, 2004).

- **Caso de Gestión de las organizaciones**

El artículo arbitrado explica la gestión de las entidades del tercer sector (Sector del voluntariado), diferenciándolo del sector público y privado, en la medida en la que en ellas opera un modelo distinto de transacciones y elementos diferenciales en cuanto a dirección, objetivos, y valores esenciales. Adicionalmente se analiza y compara la naturaleza esencial de la gestión de distintos tipos de organizaciones (de servicio, de ayuda mutua, y de sensibilización) sus valores comunes y diferenciales, características que se explicarán en los siguientes puntos que se desarrollarán a continuación.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Conceptualización de Clima Organizacional

El clima organizacional, ha sido también llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, y se trata de un asunto que es de importancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Cuando se realiza un estudio de clima organizacional se está permitiendo la detección de aspectos clave que pueden estar incidiendo de manera importante en el ambiente laboral de la organización. Existe un debate si este tema debe tratarse en términos objetivos, refiriéndose ello a los aspectos físicos o estructurales de la organización, o si bien debería tratarse subjetivamente, entendiéndose como la percepción que tienen los trabajadores del ambiente donde se desarrollan.

Brunet, (1987 cp. Edel, R., García, A., Guzmán, F., 2007) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de

psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influenciado por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

De acuerdo con Chiavenato y Colbs (2001, pg.119) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

Asimismo, Méndez Álvarez, (2006 cp. Hernández, 2014 pg. 13) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Este concepto ha sido motivo de múltiples investigaciones, sin embargo ha dejado cabida para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Por tanto, si nos fijamos en los conceptos expuestos anteriormente, se puede definir el Clima Organizacional como las apreciaciones que poseen los miembros de la organización con respecto a los procesos organizacionales. El resultado del clima organizacional varía de una organización a otra debido a que cada trabajador posee una percepción distinta y ésta determina su comportamiento en la organización.

3.2.2 Importancia de Clima Organizacional

El diagnóstico organizacional funge un papel fundamental dentro del desarrollo y evolución de las organizaciones, pues esto permite analizar y evaluar los resultados obtenidos en función de ofrecer alternativas, posibles soluciones y acciones correctivas siempre acorde con el problema detectado.

Goncalves (2000 cp. Roa, 2004) menciona algunos resultados satisfactorios que pueden lograrse con la ejecución del diagnóstico organizacional, como lo son: la retroalimentación, la conciencia de normas, el incremento de la interacción y de la comunicación, la confrontación, la educación, la participación, la responsabilidad y la energía y optimismo creciente.

La realización de un diagnóstico de clima organizacional nos ayuda a identificar las áreas de oportunidades dentro de la organización. La obtención de esta información nos permite comprobar que el clima puede influir en el comportamiento de los individuos, ya que se observan las percepciones establecidas de la realidad y pueden condicionar los niveles de motivación y rendimiento profesional del trabajador. El estudio del clima organizacional dentro de una organización nos facilita examinar de una forma crítica a la institución y a sus empleados para poder orientarlos y generar mayores niveles de desempeño.

Cuando hablamos de Clima Organizacional, podemos decir que dentro de éste se ven reflejados los valores, las actitudes y las creencias de cada miembro de la organización. Si el gerente analiza y diagnostica el clima de su organización, podrá fácilmente ejercer control sobre la determinación de este y así lo administrará con mayor eficacia.

3.2.3 Características del clima organizacional

Según Brunet (2004 cp. Marín, 2003), el clima organizacional posee características como:

1. Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
2. De configuración particular dada las situaciones, y con posibilidad de variaciones.

3. Vinculado a la continuidad pero no permanentemente como la cultura, por lo que puede cambiar con intervenciones particulares.
4. Está determinado en gran parte por características personales, actitudes, expectativas, necesidades.
5. Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
6. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta y tiene consecuencias sobre el comportamiento de las personas.
7. No es fácil de conceptualizarlo; pero si de identificarlo y sentirlo.

3.2.4 Teoría de clima Organizacional basado en el modelo de Litwin y Stringer

La teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer (1968), busca explicar algunos aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, y así aproximarnos a la explicación de los posibles determinantes situacionales y ambientales que influyen en el individuo, tanto en su conducta como en la percepción de su entorno.

Litwin y Stringer en el año 1968 realizaron uno de los posibles estudios más extensos sobre Clima Organizacional, el cual consistía en comprobar la incidencia del liderazgo y el clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los individuos en la organización. Los objetivos que se plantearon para dicho estudio fueron los siguientes (Litwin y Stringer, 1968, cp. Bravo y Cárdenas, 2005 pg. 25):

- Estudiar la relación entre el estilo de Liderazgo y Clima Organizacional.
- Estudiar los efectos del Clima Organizacional sobre la motivación individual, medios a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del Clima Organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

En dicho estudio los autores concluyeron que se pueden encontrar diversos climas en las organizaciones, y que éstos tienen diversos efectos significativos en la motivación, desempeño y satisfacción. Al considerar que existen una variedad de climas, establecieron y conceptualizaron ciertas dimensiones de esos climas,

tomándose como indicadores que afectan la motivación del individuo. Es aquí cuando Litwin y Stringer establecen nueve dimensiones que explicarían el clima que puede existir en determinada organización. A continuación se citarán las conceptualizaciones de estas dimensiones según el modelo planteado Litwin y Stringer (1968).

1. **Estructura.** Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. La estructura organizacional desde la perspectiva teórica, puede ser definida como el conjunto de formas de las que se vale la organización para la asignación de responsabilidades y tareas, para lograr una coordinación efectiva y el logro de los objetivos, lo cual define también las relaciones dentro de la organización.
2. **Responsabilidad.** Es la percepción que posee el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado en el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias. Está directamente relacionada con el grado en que los individuos perciben que se les delegan funciones y pueden desempeñar sus actividades sin la necesidad de consultar constantemente a su superior, también se relaciona con el sentimiento de que el compromiso del resultado de sus acciones esta con ellos. En el contexto organizacional la responsabilidad implica un sentido de compromiso voluntario por parte del individuo hacia el ente con el que interactúa, de manera tal que logre mantener un equilibrio entre los intereses últimos y los empresariales.
3. **Recompensa.** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo bien hecho. Es importante el manejo adecuado de esta dimensión, ya que en algunos casos la recompensa monetaria sustituye el valor real del término. Lo ideal es que se pueda generar

un clima apropiado incentivando al empleado a realizar cada vez mejor su trabajo y no castigándolo por los errores cometidos.

4. **Riesgo.** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Es importante que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos, ya que en esa medida ayudarán a mantener un clima competitivo, el cual es necesario en toda organización. Aquellas empresas que el clima organizacional que prevalece, no permite tomar riesgos calculados que impliquen retos, debilitan la motivación y la conducta asociada al logro del individuo.
5. **Relaciones.** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Es necesario acotar que las relaciones surgen dentro de la organización como como un producto de su estructura y de la interacción que existe entre sus miembros. La definición más común está referida a la unión de seres humanos que conviven y se relacionan bajo una serie de normas y leyes comunes, es por ello que dentro de las organizaciones los miembros conviven bajo un marco de principios y normas determinados en este caso por la estructura organizacional.
6. **Cooperación.** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y de amistad de parte de los directivos y otros empleados del grupo; constituye el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El papel de esta dimensión también cobra importancia en la búsqueda de una sociedad más justa donde el recurso humano en cualquier área sea reconocido como el elemento más importante.
7. **Estándares de desempeño.** Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño. Los estándares de desempeño están

referidos a cómo los miembros pueden percibir los estándares que ha fijado la organización para la productividad. Cuando hablamos de estándares estos pueden ser definidos como una unidad de medida, el cual servirá de guía o patrón que servirá para el control posterior. Uno de los estándares más comunes es que mide el desempeño laboral, pues con él se busca normalizar la ejecución de las actividades dentro de las medidas de tiempo y efectividad.

8. **Conflicto.** Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. El objetivo de esta dimensión es que tanto los jefes como los colaboradores puedan oír y expresar diversas opiniones, que los problemas no se oculten sino que salgan a la luz para buscar un solución; para todo ello es fundamental el papel que debe jugar la comunicación fluida entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, pues ello evitará el conflicto.
9. **Identidad.** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. De igual forma podemos decir que el sentido de pertenecer a la organización, implica ciertos reconocimientos que definen el hecho de que el individuo se sienta orgulloso de pertenecer a la empresa.

Estas conceptualizaciones establecidas bajo el modelo de Litwin y Stringer, permitirán describir la situación organizacional actual de La Fundación Embajadores Comunitarios, permitiendo diferenciarlas y analizarlas con razonable confiabilidad y validez, ya que está compuesto por diversos ítems que recorren las varias dimensiones, permitiendo así la obtención de una visión rápida y fiel de las percepciones de los individuos dentro de la organización.

3.2.5 La matriz FODA como herramienta de análisis

La sigla FODA es un acrónimo de las iniciales de los factores a analizar que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se le conoce en otras bibliografías en castellano como DAFO, o bien SWOT Matrix en Inglés.

El análisis DOFA es una herramienta que permite generar posibles estrategias partiendo de la caracterización de los factores internos y externos detectados en la organización, en base a su situación y contexto actual. Luego se podrán identificar las áreas de oportunidad para un mayor desarrollo y mejora de la organización (Ruiz, 2012).

En este análisis de la FODA se identifican los cuatro componentes de la matriz, los cuales se encuentran divididos en aspectos internos, correspondientes a oportunidades y debilidades, y aspectos externos correspondientes a fortalezas y amenazas. Para comenzar a realizar el análisis se debe efectuar una distinción entre cada uno de los componentes de la misma, ejecutando una lista de cada uno, la cual permitirá determinar los elementos que las componen. Cuando hablamos de las Fortalezas y las Debilidades, hacemos referencia a aspectos internos de la organización sobre los cuales se puede actuar directamente. Si nos referimos a Oportunidades y Amenazas contemplamos aspectos externos, que sólo pueden ser abordados modificando los aspectos internos de la organización (Ruiz, 2012).

Para una mejor comprensión, se puntualizarán los aspectos que la integran (Ruiz, 2012);

- **Fortalezas:** son los atributos con los que cuenta la organización como, recursos que se controlan, capacidades y habilidades con las que se cuenta, actividades que se realizan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores externos que resultan positivos y favorables, para permitir la obtención de ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos elementos de la organización que provocan una posición perjudicial frente a la competencia, recursos que no se poseen,

habilidades de las que no se goza, etc., todo ello nos lleva a que el logro del objetivo se vea afectado.

- **Amenazas:** son aquellas situaciones provenientes del entorno que son perjudiciales para el logro del objetivo de la organización.

El análisis FODA no se trata solamente de realizar una lista de cada uno de sus componentes, pues la parte más importante es evaluar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la organización, obteniendo las conclusiones necesarias para comenzar a generar estrategias particulares.

Herrera (2010) comenta que luego de obtener la información de manera individual de cada uno de los componentes de la FODA, se deben generar una serie de estrategias basadas en el enfrentamiento por pares de dichos componentes (ver Figura 1):

	FORTALEZAS IDENTIFICADAS	DEBILIDADES IDENTIFICADAS
OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS	F – O Implementar las Fortalezas para MAXIMIZAR las Oportunidades, de manera que la estrategia sea Ofensiva	D – O DISMINUIR las Debilidades para aprovechar las Oportunidades, de forma tal que la estrategia sea Reactiva.
AMENAZAS IDENTIFICADAS	F – A Implementar las Fortalezas para DISMINUIR las Amenazas, de manera tal que la estrategia sea Adaptativa.	D – A DISMINUIR las Debilidades evitando las Amenazas, así la estrategia sería Defensiva.

Figura 3. Matriz FODA
Nota. Elaboración Propia

- **Estrategias de F-O:** ayudan a sacar el mayor provecho de las oportunidades haciendo uso y potencializando de las fortalezas internas de una organización.

- **Estrategias de D-O:** Dirigidas a reducir o eliminar cada una de las debilidades de forma tal que no impidan el aprovechamiento de las oportunidades que posee la organización.
- **Estrategias de F-A:** Dirigidas a la prevención del impacto de las amenazas identificadas canalizando las fortalezas existentes en la organización, las cuales nos protegen y nos hace menos vulnerables ante éstas.
- **Estrategias de D-A:** Conducentes a minimizar el riesgo en el sector o área donde las amenazas se encuentran con las debilidades generando así un plan defensivo contra el entorno.

Una vez culminado el análisis DOFA es importante el aprovechamiento de las fortalezas para sacar el máximo partido a las oportunidades que ofrece el entorno, y de reducir las amenazas detectadas, para que de esta manera se puedan eliminar o minimizar las debilidades y amenazas.

3.2.6 Estructuración organizacional según Henry Mintzberg

Diseño Organizacional

Para abordar esta fase de diagnóstico abordaremos la estructuración de las organizaciones que propone Henry Mintzberg (1989).

“La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas”. (Brull y Gill, 2005)

Según MIntzberg H. (1989) existen siete mecanismos de coordinación que deben estar presentes en las organizaciones para que los elementos básicos de una estructura se mantengan cohesionados. En principio debe existir la adaptación mutua, que nos explica la importancia de la comunicación informal para conseguir la coordinación del trabajo en la organización. Luego tenemos la supervisión directa, referida a la facilitación de instrucciones y el control de las acciones para lograr la coordinación

de la organización por parte de los directivos. En tercera instancia contamos con la normalización de los procesos, que nos habla de la importancia de la especificación directa del trabajo de los miembros que conforman la organización, haciendo énfasis en el personal operativo. Por otra parte tenemos la normalización de los resultados, que en este caso va enfocado en la especificación del objetivo que se está persiguiendo en la organización.

La normalización de las actividades, tiene que ver con la importancia de contar con los perfiles de cada cargo en la organización, de manera tal que permita ubicar adecuadamente a cada persona que ingresa a la misma. También tenemos la normalización de la norma, que se logra a través del intercambio de creencias, valores, normas, etc. comunes en los trabajadores. Por último tenemos la comunicación, “busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente”. (Brull y Gill, 2005)

Mintzberg H. (1989) nos expone la existencia de seis partes fundamentales que componen la estructura de una organización, son las siguientes: Núcleo de las operaciones, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura, staff de soporte e ideología.

Cuando nos habla del Núcleo de las operaciones nos hace referencia a toda la parte operaria de la organización, que está relacionada directamente con el trabajo básico de compras, producción, ventas, etc. El ápice estratégico está conformado por la parte directiva de la organización la cual se encarga de supervisar el sistema, asegurándose de que se cumpla con la misión que persigue ésta. La línea media está conformada por todas aquellas personas que se encuentran entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico; son aquellas que tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, etc. La tecnoestructura está compuesta por analistas que analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización. El staff de soporte son unidades que están a cargo de ayudar a toda la organización fuera de lo que comprende el flujo

de trabajo. Por último tenemos la ideología que abarca las tradiciones y creencias propias de la organización, dándole vida así a la estructura organizacional. (Brull y Gill, 2005)

Durante este proceso de intervención se ha utilizado como variable el diseño organizacional, basándonos en el modelo de Mintzberg H. (1969), el cual nos presenta una serie de medidas que van determinando las divisiones del trabajo y la coordinación de estos. Estos parámetros fueron utilizados como dimensiones dentro de nuestra operacionalización, los mismos son: diseño de puesto, de la superestructura, de vínculos laterales, del sistema de toma de decisiones, cada uno de ellos con sus diversas subdivisiones que serán ampliadas a continuación:

Diseño del puesto

Cuando hacemos referencia a este parámetro se abarcan tres aspectos fundamentales para su desarrollo; el primero de ellos es la *especialización del puesto*, que nos habla del número de funciones de un puesto específico y del control que existe por parte del trabajador sobre las mismas, es por ello que los puestos deben concentrarse en dos dimensiones: la amplitud del puesto, referida a cuántas tareas se tienen y lo amplias o estrechas que estas puedan ser, y el control de trabajo, referida a la especialización vertical, cuando una persona supervisa una tarea y la ampliación vertical, cuando la persona realiza y supervisa varias tareas.

Por otra parte tenemos la *formalización del comportamiento*, enfocada en cómo la organización focaliza la formalización del contenido de trabajo de cada puesto. Para ello que, según el puesto la organización estipula una serie de características que se encuentran integradas en la descripción formal del puesto, luego según el flujo de trabajo las características no van ligadas al puesto sino al trabajo en sí mismo y por último según las reglas la organización se encarga de que todas ellas estén contenidas en los manuales de procedimientos.

En último lugar nos tenemos la *preparación y adoctrinamiento*, referida a las habilidades y conocimientos que se requieren para cada puesto de trabajo. La preparación va de la mano con las habilidades y conocimientos relacionados con el puesto de trabajo, que deben ser definidos por la empresa, sin embargo la preparación del individuo se comienza fraguar en la universidad o escuelas de formación profesional. El adoctrinamiento por su parte está referido a la adquisición de la identidad con la empresa por parte del trabajador, lo cual va relacionado con la cultura organizacional y los valores de ésta.

Diseño de la superestructura

Este parámetro cuenta con dos componentes, el primero de ellos es la *agrupación de unidades*, en donde en principio debe realizarse una selección de las bases que ayudarán a la ubicación de los puestos en unidades que a su vez se dividirán en unidades de orden superior. Es a través de este proceso que se forja el sistema de autoridad y jerarquía dentro de la organización. Aun cuando en el organigrama de la empresa se encuentra establecida la jerarquía, es fundamental de que exista la agrupación de unidades, pues esto permite que se dé con mayor eficacia la coordinación del trabajo de la organización. Esto puede tener repercusiones importantes a tener en cuenta en cuatro aspectos, según (Brull y Gil, 2005):

1. Establecer un sistema de supervisión común entre puestos y unidades. Se incorpora el mecanismo de coordinación de la supervisión directa.
2. Permite que los puestos y unidades compartan recursos comunes.
3. Crea medidas comunes de rendimiento.
4. Estimula la adaptación mutua.

Existen a su vez unas bases y criterios a tomar en cuenta para que se dé la agrupación, según (Brull y Gil, 2005):

Bases de la agrupación:

- Según los conocimientos y las habilidades
- Según el proceso de trabajo o la función
- Por equipos
- Según el tiempo
- Según el output
- Por clientes
- Por zona geográfica

Criterios de la agrupación:

- Interdependencias en el flujo de trabajo
- Interdependencias en el proceso de trabajo
- Interdependencias de escala
- Interdependencias de relaciones sociales

El segundo componente del diseño de la superestructura es el *tamaño de las unidades*, que va dirigido al número de posiciones que pueden existir dentro de una sola unidad. La medida de la unidad según (Brull y Gil, 2005) basado en la teoría de Mintzberg H. 1989, nos plantea que la medida de la unidad puede plantearse desde dos puntos de vista: qué cantidad de personas tendrán que estar bajo el mando de cada directivo de la empresa y la forma que tendrá de tener la superestructura puede ser alta o ancha.

Cuando relacionamos el tamaño de la unidad con los mecanismos de coordinación tenemos que tomar en cuenta que, mientras el uso de la normalización para la coordinación sea mayor, el tamaño de la unidad se incrementará; mientras se dependa de la adaptación mutua, la unidad de trabajo tenderá a ser menor.

Diseño de los vínculos laterales

En este parámetro la finalidad es darle volumen a la superestructura creando vínculos laterales más que verticales. Existen dos grupos de enlace para facilitar este proceso que son: los sistemas de planificación y control, que normalizan el volumen de producción (outputs) y los dispositivos de enlace que facilitan la adaptación de las unidades.

Cuando abordamos los *sistemas de planificación* hablamos de la importancia de especificar el volumen de producción o salida de una empresa (outputs) en un momento futuro, mientras que el *control* se dirige hacia la determinación del cumplimiento de dicha planificación.

Dentro de los sistemas de planificación y control podemos distinguir dos de los fundamentales; el primero se da en estructuras basadas en el mercado y se encarga del rendimiento y del volumen de producción (outputs), el segundo se presenta en estructuras en base a la función y se encargan de acciones determinadas y formalizar el comportamiento en la organización.

El segundo grupo que integra este parámetro, son los *dispositivos de enlace* o mecanismos que se encargan de coordinar la adaptación mutua dentro y fuera de las unidades, estos mecanismos se definen de la siguiente manera, según (Brull y Gil, 2005):

Los puestos de enlace que no tienen una autoridad formal dentro de la empresa, luego los grupos de trabajo y comités temporales y permanentes; al grupo temporal se le convoca para llevar a cabo una función específica y luego se desintegra y en cuanto a los grupos permanentes, son más estables en el tiempo pues se les convoca con frecuencia para tratar algunos temas y cuenta con un representante. Los directivos integradores cuentan con una autoridad formal que les permite tener poder de decidir sobre algunos procesos, pero no sobre el personal que se encuentra en cada unidad. Por último tenemos la estructura matricial que pone a la orden la unidad de mando.

Diseño del sistema de toma de decisiones

Este diseño está conformado por dos componentes, el primero de ellos, la *descentralización vertical* va ligada a la determinación de la cantidad de poder que debe delegarse desde los directivos hacia el resto de la cadena de mando. Es por ello que tiene el poder formal de delegar funciones jerárquicamente hacia los responsables de línea.

Existen dos tipos de descentralización vertical, el selectivo y el paralelo. En el selectivo el poder de tomar decisiones de diversa índole, queda localizado en distintas partes de la organización, ya que coordina la toma de decisiones recurriendo a la adaptación mutua. En el paralelo el poder para tomar decisiones se distribuye paralelamente en un mismo nivel jerárquico y es regulada por sistemas de control de rendimiento.

La descentralización horizontal se describe como la disipación fuera de la línea de jerarquía (operadores, analistas y personal de apoyo) del poder. Según la teoría de Mintzberg (1989) existen cuatro etapas en la descentralización horizontal que son, el poder en manos de una sola persona debido al cargo que posee. El poder que pasa a manos de unos pocos analistas debido a su incidencia en las decisiones de los demás. El poder que pasa a las personas expertas como el staff y tecnoestructura. Finalmente el poder que pasa a todos solo por el hecho de formar parte de la organización.

3.2.7 El voluntariado. Consideraciones importantes.

Teniendo claro los conceptos asociados al modelo teórico en el que se basa el desarrollo del presente caso de diagnóstico cabe la necesidad de conocer algunas ideas que plantean distintos autores en cuanto al trabajo de voluntariado, naturaleza en donde se encuentran los pilares de la población que se seleccionó.

La característica fundamental del trabajo voluntario consiste en llevar a cabo el desarrollo de una labor sin alguna remuneración de tipo económico, o en su defecto

con una mínima como reembolso de gastos (González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, 2004).

González y Gutiérrez (1997, cp. Yubero y Larrañaga, 2002) afirman que las motivaciones que impulsan los voluntarios están en mayor sintonía con las necesidades que hay en la sociedad, que respecto a sus propias necesidades personales, resaltando que las motivaciones que deben impulsarlos son más de tipo social, políticos o religiosos, que pragmáticos. Sin embargo, pareciera que el punto en común entre muchos de los autores es una visión o perspectiva plurifactorial la que se asocia a la motivación de estas personas. Las más importantes vendrían siendo la conducta prosocial o acciones de beneficio para otras personas muy generales o ambiguas, es decir sin un fin específico, deseo de ayuda, el altruismo o la ayuda que se presta a otra persona de manera desinteresada y que muchas veces superpone este interés sobre otros personales, y cooperación que supone una ayuda recíproca. En un estudio realizado en España, se concluyó que en las personas que destinan parte o totalidad de su tiempo como voluntario en una organización, van asociadas a conductas de ayuda, son las acciones que tienden a proporcionar algún beneficio o incrementar el bienestar de otras personas (Yubero y Larrañaga, 2002).

Por su parte Morales (1994) establece que el voluntariado no tiene por qué asociarse con el altruismo, puesto que este supone más una conducta de ayuda asociada a múltiples factores y determinada muchas veces por las características psicosociales y demográficas de la persona. Aun cuando hablamos de un concepto que ha tenido auge desde los 80, es de suma importancia considerar la perspectiva que propone del mismo Mora (1996, cp. Yubero y Larrañaga, 2002, pg. 29) como un “ejercicio libre, organizado y no remunerado de la solidaridad ciudadana, formándose y capacitándose adecuadamente”. Cuando habla del ejercicio libre, hace referencia a la ausencia de obligación jurídico; organizado porque no se realiza de forma esporádica y la actividad desempeñada supone continuidad; de solidaridad por el valor ante la vida humana y sensibilidad ante la mejora del otro; con formación dado que existe la buena voluntad, debe ir acompañado de las estrategias, tácticas y procesos sugeridos o sustentados por expertos en el área respectiva (Mora, 1996, cp.

Yubero y Larrañaga, 2002). Es una actividad de escogencia personal cuando existe la posibilidad en tiempo y definitivamente resulta gratificante.

Este tipo de trabajo no puede dejar de influir sobre algunos de los aspectos subjetivos sobre la naturaleza de esta labor. Las motivaciones, expectativas, y el sentido de identidad con la organización, así como las estructuras y la forma de gestión, responden a modelos y perfiles específicos. En ciertas organizaciones de voluntariado se contempla la posibilidad de retribuir algunos trabajos que se consideren como clave para la gestión y desarrollo de la misma.

La escasez del factor tiempo en las personas que hacen labores de voluntariado la mayoría de las veces, es directamente proporcional a la oportunidad de cooperación directa e informal en estas organizaciones, que a su vez, procuran compensar este déficit por medio de una comunicación más informal pero más inmediata, a través de equipos móviles y la designación de personas que desarrollan el rol de coordinadores cada vez mayores en términos generales, por lo que pudieran surgir casos de voluntarios que permanecen socialmente aislados en este tipo de organizaciones o son conocidos por pocos miembros de la organización (González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, 2004).

En cuanto a la comunicación, conflicto y estructura, de estas organizaciones, González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, (2004), indican algunos estándares o características que prevalecen en la mayoría de las organizaciones de voluntariado:

1. La importancia de los cargos de coordinadores dada la necesidad de asignar segmentos parciales del trabajo a un número elevado de personas, debido al poco tiempo como se mencionó anteriormente.
2. El descarte de la mecanización de la mayor parte de formas de trabajo, que evita la necesidad de manuales de procedimientos rigurosos o eliminación de la discrecionalidad del trabajo.
3. Un problema como el conflicto pudiera surgir por la carencia de aptitudes personales de comunicación y de atención “Face to Face” con el resto de los miembros de la organización.

4. El escaso interés de “prestigio” relacionado con los voluntarios, es explicado por la dificultad de cubrir las actividades auxiliares. Suelen limitar el compromiso en la ejecución de estas actividades o disminuir su participación.
5. Estructuralmente se conciben dos definiciones pilares; los miembros centrales y los miembros de periferia. Los primeros son aquellos que tienen mayor preocupación por la organización y están siempre presentes, se caracterizan por la espontaneidad en la colaboración y normalmente son de fácil localización, generalmente eficientes y suelen tener un cargo de autoridad. Los miembros de periferia son a los que la organización no representa el principal interés, pueden estar de forma intermitentes, y no presentan compromiso en tiempo ilimitado, dado que existirán otras prioridades y éste es sólo una labor temporal que desempeña por alguna circunstancia personal en particular.
6. Es una labor que no se basa en la especialización ni sobre la imposición de normas determinadas, ni sobre la autoridad establecida formalmente.
7. Existe una clara prevalencia de mecanismos informales de contactos personales y de las relaciones basadas en la confianza en los miembros del centro.
8. El absentismo, incluso con un alto nivel de compromiso es una práctica muy extendida dada la naturaleza de la organización.
9. Las organizaciones de voluntariado con deseo de mantenerse en el tiempo, deben asegurarse que los valores y servicios prestados, fuerte contenido ético, sean estimados como válido por un número amplio de voluntarios.
10. Algunos estudios europeos (en Italia y España) arrojan que en las organizaciones de voluntariado que retribuyen algunos roles, el impacto podría ser negativo, ya que los retribuidos tendrían de cierta forma una mayor participación y estarían en la obligación de cumplir con un horario de trabajo, y dejarían de tener en común con los otros colaboradores el valor representado por el “sacrificio” que es propio de los voluntarios, pudiendo desvirtuar los objetivos de la organización al anteponer sus propios objetivos personales como la seguridad a largo plazo del puesto, etc. Además se pudiera desarrollar un conato de hostilidad hacia los voluntarios o competencia no sana, en especial si ejercen roles similares.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de investigación

A continuación se plantean los aspectos metodológicos que se establecieron y desarrollaron para la investigación sobre clima organizacional en la Fundación Embajadores Comunitarios. Según la finalidad del estudio, se determina que debe ser de tipo *investigación aplicada*, ya que permitió investigar la situación actual de la organización para la definición de estrategias y actuaciones concretas (Cívicos y Hernández, 2007), para luego realizar una propuesta de intervención que conduzca a su mejoramiento.

Se trata de una investigación aplicada de modalidad *evaluativa objetivista*, entendida como el análisis, evaluación o valoración que consta de diagnóstico, recopilación de datos, retroalimentación y recomendaciones en cuanto a su calidad estática y dinámica según múltiples criterios científicos rigurosos (Escudero, 1996). Es un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información válida y fiable para tomar decisiones acerca del programa, su desarrollo y evaluación (Tejedor, 2000).

De acuerdo a López (2011), las fases de la investigación evaluativa son:

- Diagnóstico preliminar: comprende la fase exploratoria de trabajo o recolección de datos con cada uno de los actores relevantes, a fin de elaborar o adaptar los instrumentos a utilizar.
- Establecimiento de una línea de base: desarrollo de instrumentos cuantitativos y/o cualitativos para evaluar la intervención.
- Monitoreo de la intervención: se realiza un seguimiento de la intervención en ejecución que coinciden con los objetivos específicos de la evaluación.
- Evaluación de Resultados: valorización que se efectúa del proceso, indicando una comparación, o determinando la existencia de un fenómeno sustentado en un modelo teórico propuesto y abalado por expertos.

Según la fuente de los datos Rojas (2002, p.57) menciona que la *investigación primaria* “son datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, por lo que en el presente estudio la recolección de la data se obtendrá directamente de la población seleccionada (Embajadores Comunitarios).

Dado que los datos se obtuvieron en un momento específico en el tiempo, es de tipo *trasversal* (Hernández, 2010) y *descriptiva* debido a que los objetivos establecidos en la investigación, buscan especificar características importantes del grupo de estudio o fenómeno que sea sometido a un análisis, tal como lo establece (Balestrini, 2006).

4.2 Técnicas e instrumentos

Según Frech y Bell (1996) una continua recolección de datos acerca de un sistema (total o de sus partes), procesos, cultura, u otros datos de interés, conforman lo que él denominaría un diagnóstico en el campo social. Las técnicas a ser empleadas en este trabajo de diagnóstico son mixtas. En este caso se utilizará la *entrevista semi-estructurada y el cuestionario*.

Sabino (2008) comenta que la entrevista “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”, y por tratarse de entrevistas semi-estructuradas, se flexibiliza tanto el formato como el orden y los términos para realizarla y llevarla a cabo (Bernal, 2006), es decir, se cuenta con una guía de preguntas que orientan la discusión, pero esta puede ir variando a medida que fluya la misma.

Bernal (2006) establece 3 ventajas fundamentales para escoger esta técnica dentro de una investigación:

- La posibilidad de obtener información es mucho más amplia debido a la flexibilidad de expresión que tiene el entrevistado.
- En vista de que se realiza de forma oral y directa, se pueden captar otros aspectos (tono de voz, gestos, etc.) que le permitirán al entrevistador ir relacionándolos con el contenido de lo que va obteniendo de su entrevistado.

- Debido a la flexibilidad que permite en su aplicación, la misma puede ser empleada en diversos ámbitos lo cual le da un alcance que no poseen todas las técnicas.

Por otra parte, el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que se encuentran relacionadas con las variables que son el objeto de estudio. Esto permite generalizar e igualar el proceso para recopilar los datos necesarios para el estudio, y pueden formularse por tipos de preguntas de acuerdo a (Bernal, 2006):

- Preguntas abiertas: son preguntas en las que se le permite a la persona responder de cualquier forma para obtener mayor riqueza de contenido en las respuestas.
- Preguntas cerradas: son preguntas que requieren que la persona elija una respuesta de una lista de opciones. De estas puede existir a su vez ciertos tipos de preguntas:
 - Preguntas de opción múltiple: la información que proporciona es limitada y se le pide que marque la alternativa que exprese su opinión.
 - Preguntas con respuesta a escala: son preguntas dedicadas a medir la intensidad o grado en que se siente la persona respecto a algo o a una variable por medir, entre las que se encuentra la escala de Likert.

Teniendo claro dichas conceptualizaciones y con el fin de recolectar las percepciones de los colaboradores, la forma en la que se recolectaron los datos es la siguiente: primeramente se realizó una entrevista abierta al Gerente general y al Director de Recursos Humanos para conocer en primera instancia las necesidades y las posibles áreas de mejora en la Fundación. Posteriormente, para afinar las percepciones del resto de los integrantes, se aplicó un instrumento (cuestionario) cuya base se fundamentó en el modelo establecido por Litwin y Stringer (1968); estableciendo adicionalmente una entrevista apoyada con el instrumento mencionado para obtener información más detallada de ciertos puestos claves: Director General, Director de Recursos Humanos, Director de Sostenibilidad, Especialista en Asuntos

Legales, Coordinación de Comunicaciones Externas, y Director de Metodología, Impacto y Académico.

El modelo de Litwin y Striger (1968) consiste en una serie de preguntas que se derivan de nueve (9) dimensiones a considerar; estructura, responsabilidad, relaciones, recompensa o reconocimiento, apoyo, desafío, identidad, conflicto, y estándares, donde se utilizaron 36 ítems (4 por dimensión) para obtener información de cada colaborador encuestado.

En el cuestionario se usó una escala de tipo Likert, con cuatro (4) categorías, con la finalidad de evitar las posibles respuestas hacia la media proporcionando conclusiones más claras. Las preguntas se redactaron en algunos casos en dos direcciones: positiva y negativa. La dirección positiva califica favorablemente la actitud o percepción del objeto que se está midiendo; a mayor puntuación su percepción será más favorable. La dirección negativa por el contrario califica desfavorablemente el objeto de actitud; mientras los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es más desfavorable (Hernández et al., 2010). Las puntuaciones que se obtengan en el cuestionario que estén más cerca o por encima de la media, indicará que el Clima Organizacional se encuentra mejor evaluado. La escala de valoración establecida es: Muy Deficiente: 1,00-1,75; Deficiente: 1,76-2,50; Bueno 2,51-3,25; y Muy bueno 3,26-4,00.

4.3 Técnicas de análisis

Una vez entendidas las técnicas a utilizar durante este estudio, nos encontramos frente a una investigación cualitativa, la cual necesitará del análisis e interpretación de los datos que se obtendrán. Los datos obtenidos mediante las entrevistas serán estudiados mediante de la lectura de los aspectos más importantes suministrados por cada uno de los entrevistados, de esta forma se analizarán los contenidos a través del establecimiento de categorías, clasificando la información que pertenezca a cada una de ellas, estableciendo subcategorías de ser necesario, escribiendo resúmenes y describiendo los resultados, para poder interpretarlos y dar un veredicto final.

En cuanto a los resultados que se obtendrán con la aplicación del cuestionario, se empleará un procesamiento estadístico básico calculando la frecuencia de respuestas obtenidas en cada ítem de cada dimensión, lo cual permitirá posteriormente el análisis por parte del investigador, basándose en la teoría empleada para esta investigación.

4.4 Población y muestra

La población seleccionada, entendida como el total del caso de estudio, es todo el personal que presta servicios en la Fundación Embajadores Comunitarios como directores, coordinadores y especialistas tanto en unidades de apoyo como en los distintos proyectos, en total 52 personas. Para aplicación del cuestionario, se realizó un muestreo no probabilístico intencional, es decir una selección bajo juicio personal del investigador debido al conocimiento de los elementos muestrales (Namakforoosh, 2005), solo se aplicará el instrumento a las personas que tengan al menos 11 meses en la organización y los cargos que se encuentren cubiertos para el momento de la aplicación del instrumento, entendiendo como muestra a la porción de la población o grupo específico de estudio (Namakforoosh, 2005) siendo un total de 22 personas seleccionadas para la aplicación del instrumento.

4.5 Procedimiento a seguir

Etapas de la Investigación Evaluativa	Procedimiento a seguir
Diagnóstico preliminar	Se llevará a cabo una reunión exploratoria con el Director General y el Director de Recursos Humanos de Embajadores Comunitarios, como primer contacto para definir las áreas de oportunidad. Se realizarán 6 entrevistas, a fin de ahondar en los aspectos que se detecten en la reunión exploratoria, y obtener más información que nos permitiera dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio.
Establecimiento de una línea de base	Se aplicará el cuestionario de Clima Organizacional, considerando todas sus dimensiones, basado en el modelo de Litwin y Stringer (1968), dirigido a una muestra de la población seleccionada, en diversas áreas

	<p>en las que se desempeñan. Esta muestra fue determinada de acuerdo a la antigüedad de los miembros en la fundación, y dirigida a Directores, Coordinadores y Especialistas. El cuestionario se realizará vía electrónica, y se aplicará en forma presencial a personas que ocupan cargos claves en la organización para obtener mayor información.</p> <p>Se realizarán las entrevistas basándose en el cuestionario de Clima Organizacional, para dar respuesta al segundo objetivo específico planteado y obtener información suficiente para la realización de la matriz DOFA.</p>
Monitoreo de la intervención	<p>Se presentará la propuesta a llevar a cabo del proceso de diagnóstico al comité directivo, con la finalidad de establecer los parámetros y criterios del estudio y contar con su previa aprobación para iniciar las acciones pertinentes. Dando así respuesta a los objetivos específicos que persigue esta investigación.</p>
Evaluación de Resultados	<p>Posteriormente se procederá a la tabulación y análisis de la data recolectada.</p> <p>Presentación del análisis de los resultados al Director General e informe final con sus respectivas recomendaciones y propuesta de intervención.</p>

Tabla 1. Etapas de la Investigación Evaluativa
Nota. Elaboración propia

4.6 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables es un proceso que inicia con la definición nominal de las variable, la definición real de sus dimensiones, selección de los indicadores que explican de forma empírica y cuantitativamente el caso, extrayendo interrogantes (ítems) para ser aplicadas de acuerdo a la técnica seleccionada (Ortiz, 2004).

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica	No. De ítems
Diagnosticar el estatus actual de la Fundación Embajadores Comunitarios, basados en el modelo de Litwin y Stringer.	Identificar el estatus actual de la Fundación Embajadores Comunitarios y sus oportunidades de mejora	Clima Organizacional	Es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación (Litwin y Stringer, 1968).	Estructura	Puntaje que refleja la percepción de los trabajadores de estar bien organizados y tener una clara definición de sus roles y responsabilidades (Litwin y Stringer, 1968).	Entrevista y Cuestionario (Litwin y Stringer, 1968).	03-08 13-29
				Responsabilidad	Puntaje que refleja el sentimiento de los trabajadores de tener autonomía en sus decisiones (Litwin y Stringer, 1968).		05-18 25-32
				Relaciones	Puntaje que refleja la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados (Litwin y Stringer, 1968).		10-14 17-35
	Recompensa			Puntaje que indica el sentimiento de los empleados de ser recompensados por el trabajo bien hecho. Medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo (Litwin y Stringer, 1968).	01-07 24-28		
	Cooperación			Puntaje que refleja sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo, relacionado con el apoyo oportuno, en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa (Litwin y Stringer, 1968).	19-22 30-34		
	Identidad			Puntaje que refleja el sentimiento de pertenencia del trabajador con la organización. Posee sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Litwin y Stringer, 1968).	06-09 31-36		
	Conflicto			Puntaje que refleja el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen (Litwin y Stringer, 1968).	04-21 27-33		
	Riesgo			Puntaje que refleja el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que importe el trabajo. Es la medida en la que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos (Litwin y Stringer, 1968).	02-11 20-23		
	Estándares			Puntaje que refleja la percepción de los miembros a cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y desempeño. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño (Litwin y Stringer, 1968).	12-15 16-26		

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se podrán observar los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, recolectando así la data relacionada a la percepción de los integrantes de la Fundación con respecto al clima organizacional de la misma, dando así respuesta al primer objetivo específico planteado en el Capítulo I. Se iniciará presentado los datos demográficos que caracterizan a la muestra seleccionada, seguido de los resultados generales de cada dimensión del modelo, resaltando los ítems con tendencia hacia los puntos más altos y más bajos respectivamente.

5.1 Análisis de resultados demográficos de la muestra

A continuación se presenta la caracterización de la muestra general en cuanto a las variables: género, edad (estimadas por rangos), titulación por estudios académicos, estado civil y antigüedad en la organización (estimadas igualmente por rangos).

Tabla 3. Resultados demográficos de la muestra

		Edades		Titulación			Edo. Civil		Antigüedad en la fundación		
		Menor de 21	Entre 21 y 30 años	bachiller	T.S.U	licenciado	Soltero	Concubino	Menos de 1 año	entre 1 y 3 años	Entre 4 y 7 años
Género	Femenino	2	5	1	1	5	7	0	4	1	2
	Masculino	2	13	2	2	11	14	1	2	7	6
Total		4	18	3	3	16	21	1	6	8	8

Nota. Elaboración propia.

Según los datos reflejados en la tabla 3, podemos caracterizar a la muestra como un grupo de evidente predominio masculino, en edades comprendidas entre 21 y 30 años, con un alto porcentaje de titularidad universitaria (a nivel de licenciaturas), donde casi en su totalidad son solteros. En cuanto a la antigüedad en la Fundación 16 de los 22 encuestados han permanecido en la Fundación entre 1 y 7 años.

5.2 Análisis de resultados generales de las dimensiones de acuerdo al modelo de Litwin y Stringer (1968).

Tabla 4. Puntuaciones y clasificación por dimensión

Dimensión	Puntuación	Clasificación según puntuación
Identidad	3,44	Muy bueno
Conflicto	3,03	Bueno
Cooperación	2,85	Bueno
Estándares	2,78	Bueno
Responsabilidad	2,66	Bueno
Relaciones	2,64	Bueno
Riesgo	2,45	Deficiente
Recompensa	2,38	Deficiente
Estructura	2,31	Deficiente
Promedio general	2,73	Bueno

Nota. Elaboración propia.

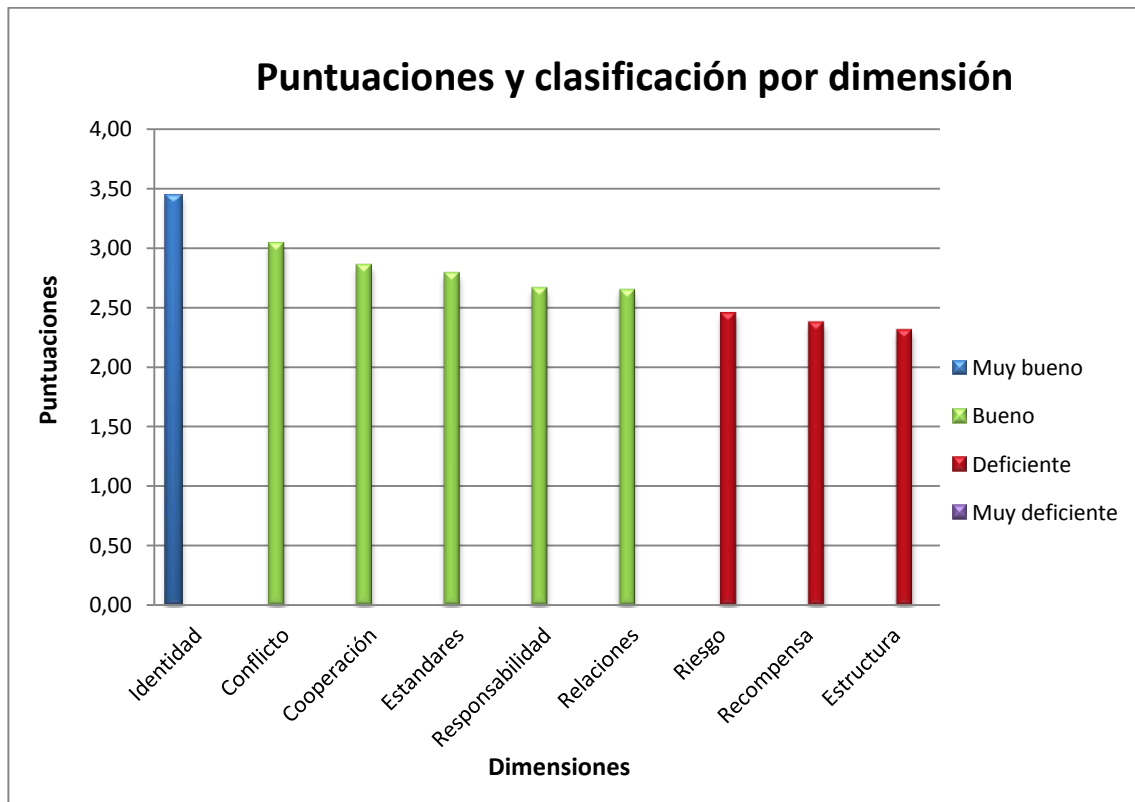


Gráfico 1. Puntuaciones y clasificación por dimensión

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla 4, podemos inferir que la dimensión mejor evaluada fue “identidad” con 3,44 puntos, calificada como “*muy buena*” en cuanto a la percepción de los encuestados. Le siguen en orden consecutivo (según puntaje obtenido) “Conflicto”, “Cooperación”, “Estándares”, “Responsabilidad” y “Relaciones”, calificadas como “*Buenas*”, y finalmente las dimensiones “Riesgo”, “Recompensa” y “Estructura” calificados como “*Deficientes*” con puntajes de 2,45; 2,38 y 2,31 respectivamente. Sin embargo, pudiera decirse que a rasgos generales en promedio las 9 dimensiones se acercan a una “Buena” clasificación por parte de los integrantes de la Fundación con un puntaje correspondiente a 2,77.

5.3 Análisis de resultados de la dimensión ponderada como “muy buena”

Como se mencionó anteriormente es la dimensión mejor ponderada, lo que quiere decir que existe un fuerte arraigo o sentimiento de pertenencia con la Fundación, y una muy posible compatibilidad de valores personales alineados a los organizacionales, lo que a su vez podría ser una de las bases para construir cualquier cambio en beneficio de la Fundación como organización, ya que se debe recordar que son los integrantes de una organización en donde la identidad es el principal motor de acción y el que hace que prevalezca en el tiempo. Con ello cabe considerar los datos expresados en la siguiente tabla.

Tabla 5. Resultados de la dimensión ponderada como “Muy Buena”

Dimensión Identidad		
N° del Ítem	Puntuación	Clasificación según puntuación
06	2,82	Bueno
09	3,59	Muy bueno
31	3,64	Muy bueno
36	3,73	Muy bueno
Promedio	3,44	Muy bueno

Nota. Elaboración propia.

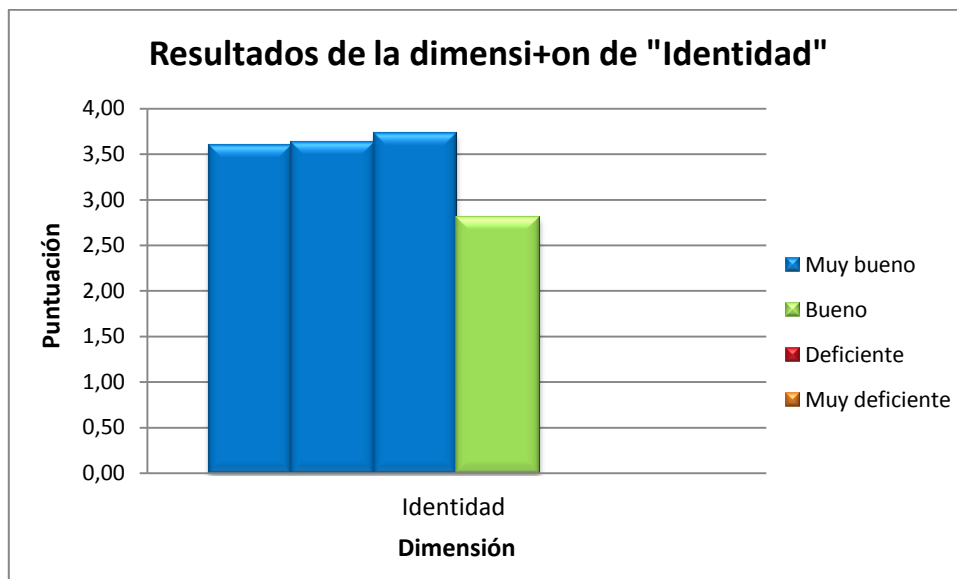


Gráfico 2. Resultados de la dimensión “Identidad”
Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior casi en su totalidad los ítems fueron evaluados como “muy buenos”, a excepción del n°6 referido al énfasis que da la directiva al factor humano, cómo se sienten las personas, etc. pero que de igual forma se encuentra cercano a la media con respecto al resto de los ítems en esta dimensión, lo que a su vez nos indica que existe cierta uniformidad en respuesta a los planteamientos concebidos en la dimensión Identidad.

5.4 Análisis de resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”

A continuación se procederá a analizar los resultados obtenidos de las dimensiones bajo la percepción de los encuestados como “Buenas”. Tales dimensiones que representan este criterio son: “Conflicto”, “Cooperación”, “Estándares”, “Relaciones” y “Responsabilidad” en orden de mejores puntuaciones respectivamente de acuerdo a los promedio obtenidos.

Tabla 6. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”

Nota. Elaboración propia.

Dimensión	Ítems	Puntuación	Clasificación según puntuación
Conflicto	04	3,09	Bueno
	21	3,36	Muy bueno
	27	3,18	Bueno
	33	2,50	Deficiente
Promedio		3,03	Bueno
Cooperación	19	3,09	Bueno
	22	2,73	Bueno
	30	2,45	Deficiente
	34	3,14	Bueno
Promedio		2,85	Bueno
Estándares	12	3,09	Bueno
	15	2,95	Bueno
	16	2,82	Bueno
	26	2,27	Deficiente
Promedio		2,78	Bueno
Responsabilidad	05	2,73	Bueno
	18	2,77	Bueno
	25	2,32	Deficiente
	32	2,82	Bueno
Promedio		2,66	Bueno
Relaciones	10	2,32	Deficiente
	14	2,55	Bueno
	17	3,18	Bueno
	35	2,52	Bueno
Promedio		2,64	Bueno

Para su mejor entendimiento se procederá a realizar el análisis de cada una de las dimensiones por separado para conocer a su vez el detalle por ítems.

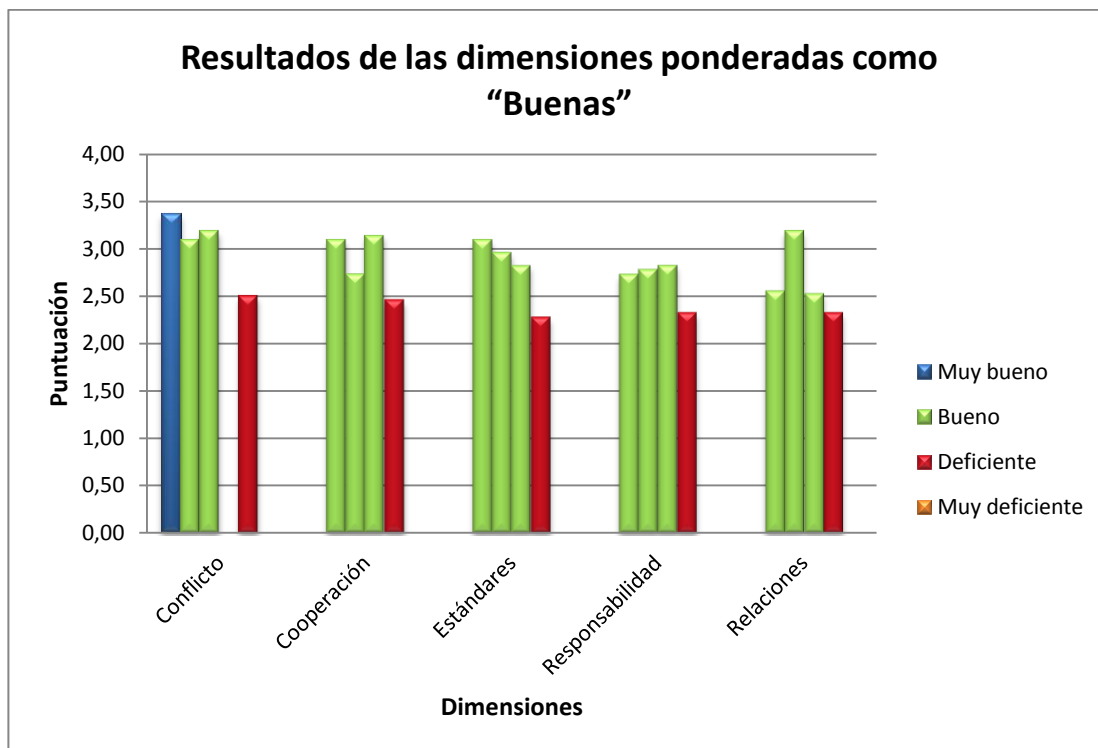


Gráfico 3. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Buenas”
Nota. Elaboración propia.

- **Conflicto:** Es la segunda dimensión mejor ponderada en promedio general considerando todos sus ítems, sin embargo es curioso que siendo su promedio clasificado como “Bueno”, el ítem número 33, referido a la percepción de falta de confianza entre las personas, fue el que más bajo resultó del grupo correspondiente a dicha dimensión, siendo de 2,50 el puntaje obtenido y clasificado como “deficiente” según la clasificación de la ponderación. Por su parte el ítem mejor evaluado dentro de esta dimensión corresponde a la percepción de la ventaja que puede proporcionar los espacios discuten opiniones y enfrentan problemas en búsqueda de una solución acertada.
- **Cooperación:** es la tercera dimensión mejor ponderada de las 9 que se midieron en el estudio (clasificada como “Buena”), resultando el ítem n°30 con la ponderación más baja (clasificada como “Deficiente”) en cuanto a la idea de la

superposición de intereses personales sobre las organizaciones, sin embargo, al contrastarlo con el ítem de mayor ponderación (en este caso corresponde al n°34) que mide las relaciones de cooperación y apoyo mutuo con la gerencia y el espíritu de ayuda, podemos pensar que el grado de desconfianza pudiera asociarse más entre pares o a nivel horizontal en la Fundación, que en relación con los líderes de cada unidad.

- Estándares: es la cuarta dimensión mejor ponderada por los encuestados, clasificándola igualmente como “Buena” con respecto a la percepción que tienen ellos con las normas de rendimiento, desempeño, normalización de actividades y la productividad. El ítem que resultó mejor ponderado corresponde al n° 12 donde se midió la autoevaluación del rendimiento de cada persona, y que al contrastarlo con el ítem que resultó más bajo de la dimensión (correspondiente al n°26 , clasificado como “Deficiente”), referido a la presión que se genera para la efectividad del rendimiento o la realización de las metas departamentales, podemos decir que se evidencia cierto descontento en cuanto a la forma de monitorear el cumplimiento de las tareas por parte de las líneas directivas.
- Responsabilidad: esta dimensión se encuentra dentro del grupo de dimensiones clasificadas como “Buenas” y su puntuación promedio de 2,66 hace que se ubique en la quinta posición mejor ponderada dentro de las 9 dimensiones. Sin embargo, es resaltante que el ítem mejor evaluado corresponda a la actitud positiva de iniciativa ante el trabajo individual por parte de los voluntarios (ítem n°32 con 2,82 puntos), siendo que estas mismas respuestas confirmaron que la Fundación ciertamente promueve el trabajo en equipo en el ítem con menos puntuación correspondiente al n° 25 puntuado a 2,32. Concluyentemente estas respuestas parecen resaltar el grado en que este grupo de individuos desempeñan sus actividades, sin tantos controles o procesos burocráticos en la toma de decisiones de los distintos departamentos.
- Relaciones: es la dimensión entre las primeras 6 con valoraciones medianamente altas, donde ésta tiene una puntuación promedio de 2,62. A pesar que dicha dimensión se encuentra valorada como “Buena” el ítem con mayor puntaje (el

n°17), correspondiente al grado de frialdad y relaciones reservadas percibidas en la institución, y el ítem con menor puntaje (el n° 10) correspondiente a la percepción de un clima poco agradable y tenso en la misma reflejan la existencia de un ambiente poco grato y con relaciones poco cálidas.

5.5 Análisis de resultados de las dimensiones ponderadas como “Deficientes”

Una vez realizado los análisis correspondientes a las dimensiones mejores evaluadas por los voluntarios, se procederá a realizar el análisis detallado de las dimensiones clasificadas como “deficientes” de acuerdo al puntaje en promedio, a saber: “Riesgo” con 2,45 puntos, “Recompensa” con 2,38 puntos y finalmente “Estructura” con 2,31 puntos.

Tabla 7. Resultados de las dimensiones ponderadas como “Deficientes”

Dimensión	Ítems	Puntuación	Clasificación según puntuación
Riesgo	02	2,32	Deficiente
	11	2,50	Deficiente
	20	2,68	Bueno
	23	2,32	Deficiente
Promedio		2,45	Deficiente
Recompensa	01	2,50	Deficiente
	07	2,18	Deficiente
	24	2,18	Deficiente
	28	2,64	Bueno
Promedio		2,38	Deficiente
Estructura	03	3,09	Bueno
	08	2,32	Deficiente
	13	2,14	Deficiente
	29	1,68	Deficiente
Promedio		2,31	Deficiente

Nota. Elaboración propia.

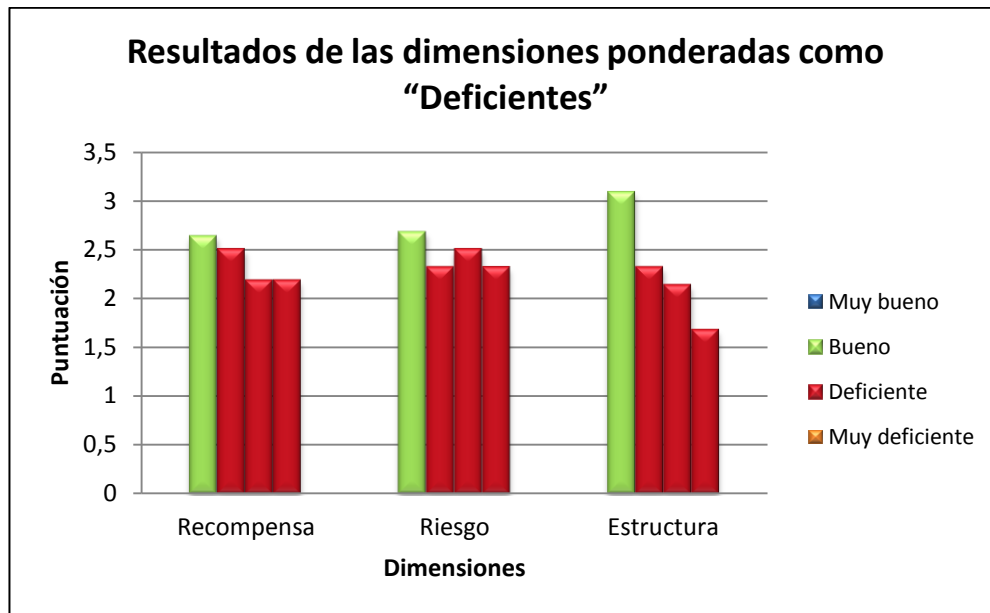


Gráfico 4. Resultados de las dimensiones ponderadas como "Deficientes"
Nota. Elaboración propia.

Para su mejor comprensión se procederá a analizar con mayor detalle cada dimensión.

- **Recompensa:** es una de las 3 dimensiones con ponderación baja cuyos ítems que resultaron más afectados con respuestas negativas corresponden a los ítems n° 7 y 24, donde ambos resaltan la ausencia o insuficiencia de las medidas de "premios" al buen desempeño. Por otra parte tenemos que aun cuando en promedio esta dimensión es deficiente el ítem n°28 correspondiente al sistema de ascensos de la Fundación fue ponderado como bueno, lo cual nos habla de una buena percepción sobre la idea de permanecer y crecer dentro de la Organización.
- **Riesgo:** esta dimensión presenta una notoria respuesta negativa por parte de los integrantes de la Fundación acerca de los retos o desafíos que impone el trabajo así como las decisiones oportunas ante situaciones importantes de oportunidad. Sin embargo, tenemos que a pesar de ser una dimensión catalogada como deficiente, el ítem n° 20 correspondiente a la toma de riesgos por parte de la directiva fue pondera como Buena, lo cual nos habla de que los

voluntarios de la Fundación consideran que los miembros de la directiva toma riesgos en momentos adecuados.

- Estructura: finalmente esta dimensión obtuvo la ponderación más baja de las 9, pues en el estudio se refleja una clara postura de incomodidad vinculada con las reglas organizacionales, desconocimiento de estructuras formales jerárquicas y canales de comunicación dentro de la organización. En cuanto al ítem n° 29 se le debe prestar mayor atención dada su baja ponderación, pues se puede decir que existe una demandada necesidad de planificación y organización en las tareas y funciones desempeñadas por los voluntarios. Por otra parte cabe destacar que en el ítem n° 3 los integrantes de la Fundación expresaron conocer claramente la estructura organizacional, por lo que evidenciamos que tienen conocimiento de cuál es la estructura y cómo se dividen los diversos departamentos.

5.6 Presentación de resultados a través de matriz DOFA

En la siguiente matriz DOFA se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los miembros de la directiva, algunos especialistas y coordinadores de la Fundación, basadas en el mismo cuestionario de Litwin y Stringer (1968).

Lo que se perseguía con la realización de dichas entrevistas, era profundizar un poco más en todos los aspectos que en ella se abarcan sobre la organización, de manera que la información obtenida provenga de los miembros de la organización y sea lo más apegada a la realidad posible.

El análisis de estas entrevistas permite que se puntualicen las fortalezas para poder potenciarlas y cuáles son las debilidades para disminuirlas y/o eliminarlas según sea el caso. Por otra parte también nos permite observar cuáles son las oportunidades que nos presenta el mercado así como las amenazas. Con todo este análisis no solo daremos respuesta al segundo objetivo específico planteado en el Capítulo I de esta Tesis, sino que podremos dar otra herramienta que permitirá a los miembros de la Fundación dar respuesta a ello.

Tabla 8. Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio de formalización de descripciones de cargo. 2. Lealtad hacia los programas desarrollados. 3. Sentido de pertenencia a la organización. 4. Beneficiarios de los programas de empoderamiento forman parte del equipo de voluntarios 5. Desarrollo de diversos programas de empoderamiento dirigidos a varias zonas geográficas de caracas. 6. Alto compromiso con el cliente-beneficiario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afianzar el compromiso del voluntario en la Fundación. 2. Apoyo de diversas instituciones para llevar a cabo los proyectos. 3. Posibilidad de expansión a nivel territorial. 4. Mejora de las comunidades donde se llevan a cabo los proyectos. 5. Mejora de relaciones con aliados actuales.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca armonía interdepartamental. 2. Percepción negativa por parte de los voluntarios con respecto a los retos o desafíos que impone el trabajo así como las decisiones oportunas ante situaciones importantes. 3. Falta de experiencia laboral de algunos casos. 4. Ideales con metas económicamente difíciles de alcanzar. 5. Cargos vacantes. 6. Alta rotación. 7. Comunicación interna poco favorable. 8. Demandada necesidad de planificación y organización en las tareas y funciones desempeñadas por los voluntarios 9. Falta de definición de procesos dentro de la organización. 10. Falta de planificación. 11. Falta de infraestructura propia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitaciones presupuestarias para la remuneración de algunos cargos. 2. Fuga de talento. 3. Restricciones y limitaciones de financiamientos de proyectos. 4. Altos índices de inseguridad en zonas donde se desarrollan los programas. 5. Poca dedicación a tiempo completo de los voluntarios 6. Instituciones que rechazan las actividades por distintos motivos.

Nota. Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La dimensión mejor ponderada por los encuestados corresponde a Identidad, resaltando un notorio compromiso con la naturaleza de la Fundación así como con los clientes-beneficiarios.
2. Existe una “Buena” percepción en promedio en cuanto a las dimensiones: Conflicto, Cooperación, Estándares, Responsabilidad y Relaciones.
3. Se evidenció una profunda respuesta negativa vinculada con las reglas organizacionales, desconocimiento de estructuras formales jerárquicas y canales de comunicación dentro organización, así como descontento por parte de los integrantes de la Fundación acerca de los retos o desafíos que impone el trabajo y de las decisiones que son tomadas en la gestión. Adicionalmente se pudo observar en las respuestas de los encuestados el descontento por la ausencia o insuficiencia de las medidas de “premios” al buen desempeño.
4. En cuanto al ítem que se debe prestar mayor atención dada su baja ponderación, se puede decir que existe una demandada necesidad de planificación y organización en las tareas y funciones desempeñadas por los voluntarios.
5. Al realizar las entrevistas al equipo directivo de la Fundación pudimos validar que las dimensiones en las que se indagaron se vieron afectadas en la misma proporción (positiva o negativamente según el caso) que las estudiadas en los cuestionarios, obteniendo mayor detalle de situaciones particulares establecidas anteriormente en la matriz DOFA.
6. Se recomienda al cliente llevar a cabo acciones destinadas a la mejora de la estructura mediante el levantamiento de los procesos de cada departamento, pues de esta forma se lograrán analizar los componentes estructurales que pueden permitir un nuevo diseño estructural de la Fundación.
7. En cuanto a riesgo se deben llevar a cabo acciones que permitan la mejora de la toma de decisiones y finalmente las recompensas deben ser atendidas mediante el reconocimiento al buen desempeño o incentivos motivacionales.

REFERENCIAS

- Arias W. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional de Productos Yupi C.A.* (Tesis de Especialización en Desarrollo Organizacional). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Balestrini, M., (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación.* (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación.* Colombia: Pearson Educación. Segunda Edición. [Libro en línea] Recuperado el 02 de noviembre de 2011 de [https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=h4X_eFai59oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=BERNAL+TORRES,+C.\(2006\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Colombia:+Pearson+Educaci%C3%B3n&ots=vUHHq8pnuZ&sig=JceFjtR717iJ5Piy6m1MMR7n2o#v=onepage&q=BERNAL%20TORRES%20C.\(2006\).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Colombia%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=h4X_eFai59oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=BERNAL+TORRES,+C.(2006).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Colombia:+Pearson+Educaci%C3%B3n&ots=vUHHq8pnuZ&sig=JceFjtR717iJ5Piy6m1MMR7n2o#v=onepage&q=BERNAL%20TORRES%20C.(2006).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Colombia%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n&f=false)
- Bravo M. y Cárdenas D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesorías.* Tesis de grado. UCAB, Caracas. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos.* Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Cívicos J., A., y Hernández H., M., *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social, Acciones e Investigaciones Sociales,* 23 (Ene. 2007), pp. 25 – 55. Recuperada el 02 de noviembre de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2264596.pdf
- Edel, R., García, A., Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional.* Vol II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007c/340/ . Recuperado en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/arturo7 [Fecha: 21-11-15]

- Escudero, T. (2005-2006). Contextos Educativos, *Claves Identificativas de la Evaluación Educativa*. 8-9, 179-199. Universidad de Zaragoza. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <file:///C:/Users/kercole/Downloads/Dialnet-ClavesIdentificativasDeLaInvestigacionEducativa-2091397.pdf>
- Faría, F. (1997). *Desarrollo organizacional*. México: Limusa, Noriega Editores. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de <https://scholar.google.co.ve/scholar?hl=es&q=.+Se+trata+entonces+de+permitir+la+introducci%C3%B3n+de+cambios+planificados+tanto+en+conductas%2C+como+en+la+estructura+organizacional+o+en+uno+o+m%C3%A1s+de+los+subsistemas+que+la+componen+&btnG=&lr=>
- French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*, 5ta. Ed., Pearson – Prentice Hall
- Fundación Embajadores Comunitarios, (2015). *Comunicación personal con la directiva de la Fundación*.
- Gil M. y Giner F. 2007. *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa?*. Editorial ESIC, 7ma edición. España
- Herrera, B. (2010). *Análisis bajo un enfoque estratégico, de la gestión gerencial de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del estado Lara*. Tesis Mag. UCLA, Caracas. Recuperado de: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P1126.pdf [Fecha: 18-11-15]
- Hernández, V. (2014). *Análisis de la relación entre Clima Organizacional y la creatividad en las Agencias de publicidad*. Tesis de grado. UCAB, Caracas. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7389.pdf>. [Fecha: 18-11-15]
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.), México, D.F., México. McGraw Hill Interamericana
- Hernández – Gracia, Sánchez – Monjaraz, Campos – Rangel, García – Velázquez, Navarrete – Zorrilla & Corich – García (2014), artículo “*El binomio Síndrome de Burnout y clima organizacional en trabajadores de centros de salud públicos*”,

- publicación Universo de la Tecnología, Año VI, Edición, Nro. 18, Abril / Julio de 2014. <http://www.utnay.edu.mx/files/revista2015.pdf#page=12>
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>
- López de Bozic, E. (2011). *Metodología de la investigación: Guía instruccional*. Caracas: UNA. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 en <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/m38021.pdf>
- Marín, M. (2003). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico*. Tesis Mag. UCAB, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAP9923.pdf>
[Fecha: 20-11-15]
- Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.
- Morales J. 1994. *“Psicología Social”*, Madrid. McGraw-Hill.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. [Libro en línea] Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover>
- Ortiz, F. 2004. *Diccionario de metodología de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. México
- Quiroz K. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional de la empresa Sogar*. (Tesis de Especialización en Desarrollo Organizacional). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Roa, Y. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. Tesis de Grado. UCAB, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>
[Fecha: 15-11-15]

- Rodríguez V. y Sánchez I., (2012). *Diagnóstico del clima organizacional de la empresa Laminova*. (Tesis de Especialización en Desarrollo Organizacional). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Rojas R. *Investigación Social. Teoría y Praxis*. [Libro en línea] Editorial Plaza y Valdés S.A. México. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 en https://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA153&lpg=PA153&dq=la+investigaci%C3%B3n+primaria+%E2%80%9Cson+datos+que+el+investigador+obtiene+al+relacionarse+directamente+con+los+problemas+que+estudia&source=bl&ots=FlZGNtZi4h&sig=n_UmettAii4t7Qw7wBih4gBoaM&hl=es-419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIypunoMryyAIVRTMmCh014g90#v=onepage&q=la%20investigaci%C3%B3n%20primaria%20%E2%80%9Cson%20datos%20que%20el%20investigador%20obtiene%20al%20relacionarse%20directamente%20con%20los%20problemas%20que%20estudia&f=false
- Ruiz, X. (2010). *Guía de análisis DOFA*. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.bogota.unal.edu.co/planeacion/download/herramientas-metodologia/Guia_Analisis_DOFA.pdf [Fecha: 18-11-15]
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Ed. Panapo, Caracas. Recuperado el 04 de julio de 2015 en: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf
- Tejedor F. *El diseño y los diseños en la evaluación de programas*. Revista de Investigación Educativa, 2000, Vol. 18, n.º 2, págs. 319-339. Universidad de Salamanca. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://revistas.um.es/rie/article/viewFile/121021/113711>
- Toro, N., Ochoa, E., Vargas, A., (2004), *Clima Organizacional: promotor de la creatividad en la empresa* (Homepage). Recuperado el 09 de noviembre de 2015 en http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-

IFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion
/Climaorganizac.pdf

Valarino E.; Yáber G. y Cemborain S. (2010). *Metodología de la Investigación, Paso a Paso*. México: Trillas.

Yubero S. y Larrañaga E. 2002. *Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. Altruismo*. Revista Interuniversitaria N°9, Segunda, Diciembre. Pp. 27-39. Universidad de Castilla-La Mancha, España.
Recuperado el 21 de noviembre de 2015 en:
https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/1961/fi_1331640691-8.%20voluntariado%20pedagogia%20social.pdf?sequence=1

ANEXO 1
UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 Diagnóstico de clima Organizacional para Embajadores Comunitarios.

Gracias por tomar su tiempo para llenar este cuestionario y ayudar a la investigación de clima organizacional de la organización Embajadores Comunitarios, con el único propósito de identificar oportunidades de mejoras en la fundación.

Importante: este cuestionario es totalmente anónimo, pues lo que se quiere obtener son las impresiones de todos los colaboradores de Embajadores Comunitarios, de manera de poder diseñar estrategias mejoras.

Identificación básica:

Por favor maque con una “X” a las siguientes afirmaciones

Género: Femenino () Masculino ()


Rango de edad:	Antigüedad en la Fundación:
Hasta 20 años ()	Menos de 1 año ()
Entre 21 y 30 años ()	Entre 1 y 3 años ()
Entre 31 y 40 años ()	Entre 4 y 7 años ()
Nivel de Educación más alto alcanzado:	Estado civil:
T.S.U ()	Soltero/a ()
Licenciado ()	Casado/a ()
Especialista ()	Concubino/a ()
Magister ()	Viudo/a ()
Doctor ()	

Instrucciones:

A continuación se le presenta un cuestionario, cuya finalidad es conocer su opinión sobre aspectos fundamentales de la organización. El cuestionario, es anónimo y sus datos se tratarán de forma confidencial, por lo que se le pide NO identificarlo con su nombre. Tenga siempre en mente, que NO existen respuestas “buenas” o “malas”, por lo tanto se le anima a responder lo más honestamente posible, tomando en cuenta, que esto podrá contribuir a mejoras en la fundación.

En las siguientes páginas encontrará una serie de afirmaciones, en las cuales usted deberá evaluar su grado o nivel de aceptación o acuerdo con ellas, según su opinión personal. Para ello se le proporcionarán 4 opciones posibles, para que usted refleje su opinión de acuerdo con cada afirmación. Al lado derecho de la hoja encontrará 4 columnas con los siguientes encabezados:

- Totalmente de acuerdo: marque con una “x”, si piensa o está convencido/a en que la afirmación es totalmente cierta.
- De acuerdo: marque con una “x”, si piensa que la afirmación es parcialmente cierta.
- En desacuerdo: marque con una “x”, si piensa que la afirmación es parcialmente falsa.
- Totalmente en desacuerdo: marque con una “x”, si piensa o está convencido/a en que la afirmación es totalmente falsa.

 <p style="text-align: center;"> UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIO DE POSTGRADO PROGRAMA ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Cuestionario para la evaluación del Clima Organizacional en Embajadores Comunitarios </p>		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En esta organización, las recompensas y estímulos que usted obtiene usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas				
2	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
3	Conozco claramente la estructura organizacional de esta organización.				
4	En esta organización la mejor manera de causar una buena impresión es evitar las discusiones y desacuerdos.				
5	A mis superiores les gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolos con ellos.				
6	La filosofía de nuestra directiva enfatiza el factor humano, como se sienten las personas, etc.				
7	En esta organización las personas son recompensadas en proporción a la excelencia del desempeño de su trabajo.				
8	Las tareas en esta organización están claramente definidas y lógicamente estructuradas.				
9	Esta organización merece mi lealtad.				
10	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
11	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más rápida posible.				
12	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
13	En esta organización, está claro quién tiene la autoridad y toma las decisiones.				
14	Entre la gente de esta organización permanece una atmosfera amistosa.				
15	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen rendimiento.				
16	La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.				
17	Las personas que están en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
18	En esta organización existe poca confianza en el juicio individual y casi todo se verifica dos veces.				
19	Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				

20	Aquí, los directivos se arriesgan por una buena idea.				
21	El conflicto puede ser saludable para debatir ideas de la organización.				
22	Mi jefe y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
23	La toma de decisiones en esta organización se hace con denunciada precaución para lograr la máxima efectividad.				
24	En esta organización no se da suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
25	La filosofía de organización enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismos.				
26	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
27	Aquí se nos alienta a decir lo que pensamos, aunque estemos en desacuerdo con nuestro jefe.				
28	Aquí tenemos un sistema de ascensos que ayudan a la mejor persona a llegar a la cima.				
29	Aquí, la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
30	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				
31	Le agradezco mucho a esta organización.				
32	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
33	Las personas en esta organización no confían verdaderamente unas en las otras.				
34	Las relaciones de la gerencia con los empleados tienden a ser agradable y de cooperación.				
35	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
36	Me siento orgulloso de ser parte de esta organización.				

**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

CONSTANCIA

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana: **Nacary Cecilia, Flores López, Cédula de identidad N° 18.022.049**, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado de Especialista Titulado: **Diagnóstico De Clima Organizacional En La Fundación Embajadores Comunitarios**.

Después de haber revisado el contenido del referido Trabajo, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en Caracas a los 14 días del mes de julio del 2016.

Atentamente,

Ricardo Pettit

C.I. 4.538.127

Caracas,

Profesora:
Ana Teresa Albella
Directora del Programa de Postgrado en:
Desarrollo Organizacional

Solicitud nombramiento de jurado evaluador

Profesora Albella:

Por medio de la presente solicitamos a Usted muy respetuosamente se sirva designar el jurado evaluador para el Trabajo de Grado: “**Diagnóstico De Clima Organizacional En La Fundación Embajadores Comunitarios**”. Con el fin de optar al título de **Especialista en Desarrollo Organizacional**.

Esperando cumplir con todos los requisitos académicos necesarios para tal fin.

Atentamente,

Nacary Flores López
CI.: 18.022.049