



FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA
LABORAL EN LA FUNDACION CATALINA MUÑOZ

Autores:

DIANNA SOPHIA GOMEZ ANTONIO

LEIDY SOLANGE MOGOLLON ARCOS

JOSE EDUARDO RODRIGUEZ PATIÑO

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL

BOGOTA

2012

Tabla de Contenido

1. Información General
 - 1.1 Título del Proyecto
 - 1.2 Fundación Catalina Muñoz
 - 1.3 Localización
 - 1.4 Beneficiarios Directos
 - 1.5 Fecha de Inicio y Final del Proyecto
 - 1.6 Duración del Proyecto
 - 1.7 Propósito del Proyecto
 - 1.8 Presupuesto
 - 1.9 Donantes
 - 1.10 Resumen del Proyecto
 - 1.11 Tipo de Cambio
2. Análisis de la Situación
 - 2.1 Análisis de Contexto
 - 2.2 Pertinencia
 - 2.3 Análisis de destinatarios
3. Lógica del Proyecto
 - 3.1 Finalidad y Propósito
 - 3.2 Resultados Esperados
 - 3.3 Actividades Previstas
4. Metodología
5. Sistemas de Planeación, Seguimiento y Evaluación.
6. Sostenibilidad
7. Instrumento Gerencial.
 - 7.1 Estudio de Clima Organizacional
 - 7.2 Entrevista Estructurada al Grupo Staff
 - 7.3 Propuesta Distribución Jerárquica
 - 7.4 Construcción Colectiva Área de Voluntariado
8. Anexos
 - 8.1 Marco Teórico
 - 8.2 Análisis de Problemas, Objetivos y Alternativas
 - 8.3 Enfoque de Desarrollo
 - 8.4 Indicadores de Evaluación del Proyecto
- 9 Referencias
 - 9.1 Bibliografía
 - 9.2 Referencias Web

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Título del Proyecto:

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y del Clima Laboral en la
Fundación Catalina Muñoz

1.2. Fundación Catalina Muñoz:

La Fundación Catalina Muñoz (FCM), es una organización sin ánimo de lucro que desde el 2004 desarrolla proyectos de carácter social y comunitario, enfocados a poblaciones en condiciones de pobreza extrema. La mayoría de proyectos que emprenden buscan mejorar las condiciones de vida de las familias participantes, entregando soluciones de vivienda digna y desarrollando alternativas de saneamiento básico y mejorando las condiciones de higiene y hábitos de aseo de los participantes.

La FCM cuenta con una serie de patrocinadores externos que con sus aportes financian proyectos de construcción de viviendas básicas principalmente en las ciudades capitales de Departamento. Algunas personas naturales aportan en especie con trabajo a los proyectos, son conocidos como voluntarios, e intervienen guiados por profesionales de la Fundación. El cuerpo Directivo de la fundación está compuesto por seis profesionales de diversas áreas. El equipo de colaboradores directos se encuentra vinculado a través de órdenes de prestación de servicios y son aproximadamente 15 profesionales.

La FCM ha venido desarrollando algunos esfuerzos para desarrollar elementos que permitan generar identidad organizacional, trabajando actualmente en la redacción de la Misión y Visión y el levantamiento estructurado de los procesos internos y su interrelación entre las distintas áreas que la componen, este interés se ha convertido en una necesidad institucional, ya que la Fundación actualmente no sólo maneja actividades de mejoramiento de vivienda, sino que adelanta proyectos en calidad de operador, lo que le ha permitido diversificar sus frentes de acción, adecuándose a las

convocatorias que realizan agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales y entidades gubernamentales.

1.3. Localización

La Fundación Catalina Muñoz, es una iniciativa totalmente colombiana, su campo de intervención es el territorio Nacional, buscando llegar a donde otras fundaciones, agencias o cooperantes no han llegado. Sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá, en la calle 5C número 29-34 Barrio Santa Isabel de la Localidad de Los Mártires.

1.4. Beneficiarios Directos:

La Consultoría está dirigida al equipo Staff de la Fundación Catalina Muñoz compuesto por un grupo interdisciplinario de profesionales, distribuidos según las áreas así:

CARGO	TITULAR	AREA DE FORMACIÓN DEL TITULAR
Director Ejecutivo	Gohard Giraldo	Administración de Empresas
Coordinador de Recursos	Gloria Pulido	Enfermería Profesional
Coordinador Área Social (Detección de Necesidades)	Dianna Gómez	Trabajo Social
Coordinadora Administrativa	Johanna Montenegro	Administración de Empresas
Ejecutiva de Compras	Zulay Rodríguez	Técnico Profesional en Secretariado
Asesor (Colombia)	German Valenzuela	Arquitectura

Inmediata)		
Coordinador Voluntariado	Jeimy Rincón Alvarado	Licenciatura Educación Básica
Coordinador Construcciones	Julián Barrera Bulla	Arquitectura
Gerente Proyectos	Gisella Acuña	Psicología

Igualmente se trabajará con un grupo de Voluntarios de la Fundación que en su mayoría son estudiantes universitarios de diversas disciplinas. Este grupo es de 15 estudiantes, vale aclarar que este grupo es tan sólo una muestra del equipo de voluntariado.

1.5. Fecha Inicio y final del Proyecto

Inicio 15 de febrero de 2012

Fin: 15 de Febrero de 2013

1.6. Duración del Proyecto

Un año

1.7. Propósito del Proyecto

Articulados metodológicamente los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación Catalina Muñoz, de forma tal que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales, comunitarios con una política transversal de calidad y transparencia.

1.8. Presupuesto

La consultoría tiene un valor de \$25.900.000.

1.9. Donantes

El proyecto se financiará con el aporte de la junta directiva de la Fundación y sin embargo dentro de las entidades de Cooperación Internacional, se contempla Canadian Labour Congress, es una ONG que se establece como una organización democrática popular más grande de Canadá que congrega tres millones de personas y asociaciones nacionales e internacionales, federaciones territoriales y provinciales de trabajo en 137 concejos distritales.

Su objetivo es Apoyar programas de educación para el desarrollo y provee asistencia técnica a organizaciones para incrementar sus capacidades administrativas. Su población objetivo son las Organizaciones Sociales y brinda cooperación financiera, técnica y cultural, su ubicación es en Ottawa, Canadá

1.10. Resumen del Proyecto

El proyecto se circunscribe a un proceso de consultoría organizacional, enfocado a mejorar aspectos de cultura organizacional de la Fundación Catalina Muñoz, con el propósito de lograr que a través del mejoramiento continuo clima y el ambiente laboral, se puedan articular metodológicamente los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación Catalina Muñoz, de forma tal que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales, comunitarios con una política transversal de calidad y transparencia.

La consultoría prevé la realización de varias estrategias, para determinar la percepción actual de los miembros de la organización acerca del clima laboral, su visión de futuro institucional y las áreas de oportunidad de mejora identificadas por los miembros del equipo staff, quienes actuarán como agentes de cambio.

En cuanto a la sostenibilidad de la intervención se acordó por solicitud de la Fundación, realizar un acompañamiento por espacio de cuatro meses contados a la partir de la Finalización del proyecto, con el fin de estandarizar buenas prácticas e institucionalizar estrategias de fortalecimiento de cultura organizacional.

1.11. Tipo de cambio del Proyecto.

La intervención organizacional pretende crear capacidad instalada para mejorar el ambiente laboral de la FCM y la articulación de las áreas para mejorar el impacto de los proyectos que se adelantan, vale mencionar que la FCM actualmente adelanta un trabajo de mejoramiento organizacional llevado a cabo por una profesional en Ingeniería Industrial, que viene realizando el levantamiento de los procesos de las áreas y los manuales de funciones correspondientes a las actividades. Por dicha razón y por solicitud del Director de la FCM se articulará el proyecto al trabajo que viene realizándose internamente con las actividades de este proyecto.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

2.1. Análisis del Contexto

Catalina Muñoz Nació el 2 de marzo de 1996 en Bogotá, con un peso menor al normal y una enfermedad genética caracterizada por un retraso en el crecimiento. Catalina tenía el extraño síndrome de Silver-Russell. A los 7 años de edad le diagnosticaron Arnold Chiari e Hidrosiringomelia, dos enfermedades que hicieron una

involución, limitándola en las actividades de la vida diaria. Hoy a sus 15 años es una niña con habilidades asombrosas, le encanta pintar, crear y sobre todo, alegrar el corazón de quienes la rodean. Además, Catalina fue la principal motivación de sus padres para crear la fundación, que el día de hoy, lleva su nombre.

La fundación Catalina Muñoz es una organización sin ánimo de lucro que desarrolla proyectos de carácter social y comunitario, enfocados en la población más necesitada de Colombia, nace en el año 2004 con el objetivo principal de mejorar la calidad de vida de las familias que viven en condiciones de vulnerabilidad social en Colombia, a través de la atención en hábitat, salud, educación y fomento productivo.

Su Misión es liderar procesos de formación a través de programas con enfoque social que generan cambios en la calidad de vida de las comunidades vulnerables de Colombia con un equipo de voluntarios comprometidos con el servicio.

Su Visión es ser reconocida como la organización social líder en la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables de nuestro país.

Su política de calidad es trabajar en la búsqueda de la excelencia para satisfacer las necesidades de las comunidades, donde interviene con un capital humano comprometido con el servicio, la responsabilidad social y la mejora continua de sus procesos misionales.

La Fundación Catalina Muñoz trabaja con las alianzas de empresas privadas como GM (General Motors), Schulomberguer, Home Center, Oracle, Pavco, Telmex, Colegio San Mateo, entre otros, logrando hacer presencia en 16 de los 32 departamentos del país, beneficiando 1400 familias colombianas, sin olvidar y dándole gracias al arduo trabajo de su grupo de voluntarios corporativos, universitarios y escolares que se caracterizan por ser personas participativas, responsables y comprometidas socialmente, teniendo la capacidad de gestionar ideas y proyectos que permiten el desarrollo integral y positivo del trabajo en equipo, siempre están dispuestos a participar en jornadas de capacitación

educativa e ilustrativa, estas aptitudes anteriores se buscan en los voluntarios con el objetivo de involucrarlos para que identifiquen la realidad en la que viven las comunidades, finalmente estos voluntarios salen como agentes de cambio que invitan a otros a participar ya sean jóvenes de colegios, universidades, colectivos, empresas y/o personas que se sienten comprometidas con el bienestar integral de todos los que lo necesitan, ajustándose así a los Valores Institucionales de la Fundación y estos se mencionan continuamente, Servicio, Compromiso, Responsabilidad, Excelencia y Respeto.

Mencionado lo anterior la Fundación Catalina Muñoz cuenta con un modelo institucional basado en siete puntos:

- La acción voluntaria.
- Trabajar por proyectos.
- Generar valor agregado a quienes contribuyen al desarrollo de los proyectos.
- Maximizar el impacto de los proyectos ejecutados.
- Ofrecer un excelente servicio a nuestros grupos de interés.
- Hacer uso de la variedad y la diversidad del equipo de trabajo para generar cambio.
- Integrar a los actores sociales en escenarios de desarrollo comunitario.

Valores y Principios Éticos

La Fundación Catalina Muñoz, tiene definidos desde los inicios de su constitución unos sólidos principios éticos, guiados principalmente por la Solidaridad como un eje transversal que debe ser implementado a nivel interno y externo, siendo responsabilidad de todos los miembros de la Fundación velar porque las personas relacionadas con todos los programas y proyectos, entiendan desde su vinculación a estos, que la construcción solidaria de opciones de mejora de las condiciones de vida, es la estrategia viable que permite perdurabilidad en el tiempo de soluciones a todo nivel.

Otros principios orientadores de la Fundación Catalina Muñoz son los siguientes:

Transparencia en la Inversión de los Recursos Financieros de los Proyectos: la Fundación Catalina Muñoz se distingue por hacer públicas las cuentas de financiación de cada uno de sus proyectos. Dando el crédito debido a los patrocinadores y empresas asociadas. En este literal es necesario mencionar que la Fundación presenta balances de corte de los proyectos, tanto sobre los recursos asignados por diversas fuentes como de los rendimientos financieros resultantes durante la ejecución de cada proyecto.

Responsabilidad con Colaboradores y Voluntarios: teniendo en cuenta que la Fundación recibe apoyo de personas naturales de forma voluntaria, uno de los principios de la Fundación es brindar respaldo organizacional a estas personas desde dos frentes principales a saber, capacitación técnica en oficios a desarrollar y conceptual en cuanto al empoderamiento y razón de ser del voluntariado.

Sostenibilidad de los Proyectos a Futuro: la Fundación vela por que todos sus proyectos sean autosustentables y perdurables en el tiempo, buscando que las familias vinculadas a los proyectos entiendan que las acciones acometidas como parte del cambio, son el inicio del cambio pero que solo con su participación este cambio será una realidad.

Calidad en los Proyectos y Productos Entregados a la Comunidad: los productos que la Fundación entregue a las familias vinculadas a los proyectos, tanto tangibles como intangibles, incluida la interacción con las personas debe ser de óptima calidad y contar con los estándares mínimos de cumplimiento de los protocolos nacionales e internacionales.

Ambiente de Trabajo y Empleo

La Fundación Catalina Muñoz vela por un manejo integral y adecuado del talento humano, a través de la definición y divulgación de unas políticas claras de

compensación, control de la seguridad social y del clima laboral, las cuales a continuación se detallan:

- Escala salarial basada en la formación y experiencia de sus colaboradores. En este punto es necesario aclarar que si bien parte de la modalidad contractual de vinculación es a través de la figura de prestación de servicios profesionales, la escala ajustada a este tipo de contrato asegura una remuneración adecuada al personal.
- Manejo adecuado de las normas de Seguridad Social y de la cobertura de riesgos profesionales. Asegurando que todos sus colaboradores y empleados tengan cobertura en Pensión; Salud y Riesgos Profesionales. Para los voluntarios y facilitadores, que de acuerdo con su aporte deseen contribuir en los trabajos de campo, la Fundación exige que estén cubiertos en salud a través de la presentación de un carné de ARP, EPS o Salud Pre pagada. Sin embargo se cuenta con un seguro colectivo de riesgo y cobertura en salud.

2.2. Pertinencia

De conformidad con el trabajo interno de desarrollo organizacional que viene adelantando la FCM, se validó con la Dirección, la pertinencia del proyecto, encontrando que si bien se considera un trabajo importante y de beneficio para la Fundación, éste debe articularse con el trabajo interno que en sentido similar se desarrolla.

Una de las limitaciones identificadas para la ejecución del proyecto y el desarrollo de actividades con los miembros de la FCM se materializa en la disponibilidad de tiempo de los miembros de la Fundación, que sumado al tiempo previsto del proyecto, lo cual genera un reto en la ejecución del proyecto.

2.3. Análisis de Destinatarios

La Fundación cuenta con 6 áreas diferente cuyo interés en común es el de Mejorar la calidad de vida de las familias que viven en condiciones de vulnerabilidad social en Colombia, a través de la atención en hábitat, salud, educación y fomento productivo. La Dirección Ejecutiva se encuentra a cargo del representante legal suplente cuya profesión es Administrador de empresas el hace parte del Consejo de Fundadores y actualmente él es director de la Fundación, su interés frente al proyecto se centra en el mejoramiento del clima organizacional las diferentes áreas, lo cual conlleva a un cumplimiento efectivo de la visión y misión propuestas para la Fundación.

El Área de Construcciones se encuentra a cargo de un profesional en Arquitectura, su interés se encuentra basado en la estandarización de acciones articuladas que permitan obtener mayor eficiencia y calidad en los procesos de construcción de soluciones de vivienda.

La responsable del Área social es una Trabajadora Social, su interés en el proyecto se manifiesta en el propósito de mejorar y articular las acciones de su área para realizar una adecuada detección de necesidades y selección de beneficiarios y gestionar nuevos proyectos que permitan a la Fundación responder a la oferta de proyectos sociales y comunitarios.

El Área de Recursos está a cargo de una profesional en enfermería, tiene como responsabilidad la gestión de recursos de toda índole a través y de donaciones y aportes de diversas empresas y personas naturales. El interés de esta área esta centrado en la articulación de las necesidades de la organización y de sus distintas áreas. Otro de los intereses del área está reflejado en la consecución de un portafolio más amplio de entidades donantes.

Un profesional en pedagogía infantil, dirige el Área de Voluntariado, siendo esta actividad uno de los pilares de la Fundación, su interés de captar los mejores talentos e infundirles el espíritu solidario de la Fundación. Esta Área es una de las más visibles y representativas de la Fundación, llevando permanentemente su imagen a lo largo del país.

El Área de compras, es dirigida por un técnico profesional en secretariado, su labor es netamente administrativa y su interés principal es adquirir oportunamente y con las mejores condiciones de mercado, los bienes y servicios que requieran las áreas y proyectos de la Fundación.

3. LÓGICA DEL PROYECTO

3.1. Finalidad y Propósito

La finalidad del proyecto es ayudar a mejorar el clima y la cultura organizacional de la Fundación Catalina Muñoz, de forma tal que este sea un factor propiciatorio para que la articulación de los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación, proyecten una imagen positiva que haga que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales, comunitarios con una política transversal de calidad y transparencia.

3.2. Resultados Esperados

- Generar capacidad en el equipo staff, para identificar el estado del clima organizacional y algunas estrategias para realizar acciones de mejoramiento.
- Entregar al Área de Voluntariado un brochure que le permita informar concretamente acerca de los fines y responsabilidades de esta actividad.

- Definición conjunta del organigrama institucional de la Fundación Catalina Muñoz.
- Entregar a la Fundación Catalina Muñoz los resultados del estudio de clima organizacional.

3.3. Actividades Previstas

Una actividad transversal y de corte administrativo necesaria para este proyecto es realizar un comité con el Director Ejecutivo de la Fundación y la Ingeniera Industrial encargada del diseño detallado de procesos, con el fin de mantener socializado el avance del proyecto y de las necesidades de apoyo, la periodicidad de esta reunión será quincenal.

- R.1. Realizar un estudio de clima laboral que implique un diseño conjunto de la encuesta a aplicar, el análisis de los resultados y la posibilidad de la socialización a la organización.
- R2 Identificación del modelo organizacional existente y las posibilidades de cambio o fortalecimiento que tenga, a través de una entrevista estructurada con el Área Staff.
- R3 Taller de construcción de la visión del área de voluntariado: Con el apoyo de un grupo de voluntarios, se identificará la visión de futuro del área, mediante una actividad participativa basada en la creatividad del grupo.

4. METODOLOGÍA

R.1. Realizar un estudio de clima laboral que implique un diseño conjunto de la encuesta a aplicar, el análisis de los resultados y la posibilidad de la socialización a la organización.

R.1.1. Entrevistas de levantamiento del estado organizacional con el equipo base de la F.C.M.

R.1.1.1. Hacer sondeo de interés con los destinatarios.

R.1.1.2. Con base en los resultados de las entrevistas realizar un documento resumen.

R.1.1.3. Analizar el documento resumen con el equipo base para validación y ajuste.

R.1.1.4. Entrega de documento por área.

R.1.2. Levantamiento de la Línea de base del estado organizacional de la FCM.

R.1.2.1 Diseño de taller de creación colectiva.

R.1.2.2 Elaboración del material para el Taller de creación colectiva.

R.1.2.3 Definición logística.

R.1.2.4 Citación a los 12 participantes al taller.

R.1.2.5 Desarrollo del taller con los 12 participantes.

R.1.2.6 Sistematización y análisis de resultados del taller.

R.1.3. Encuesta de Clima Organizacional a determinadas áreas de la FCM.

R.1.3.1 Diseño de encuestas.

R.1.3.2 Definición logística.

R.1.3.3 Citación a los 12 participantes para responder la encuesta.

R.1.3.4 Desarrollo de la encuesta con los 12 participantes.

R.1.3.5 Sistematización y análisis de resultados de la encuesta.

R.1.4 Convivencia para socialización de resultados y reforzamiento de cohesión grupal.

R.1.4.1 Definición logística.

R.1.4.2 Contratación de tallerista.

R.1.4.3 Citación a los 12 participantes a la convivencia.

R.1.4.4 Desarrollo de la convivencia con los 12 participantes.

R.1.4.5. Reflexión de los 12 participantes frente a la actividad desarrollada.

R.1.4.6 Sistematización y análisis de resultados de la convivencia.

- R2 Identificación del modelo organizacional existente y las posibilidades de cambio o fortalecimiento que tenga, a través de una entrevista estructurada con el Área Staff.

R.2.1. Levantamiento por área de las actividades que se realizan dentro del marco institucional.

R.2.1.1. Definir con el grupo las relaciones y jerarquías internas para elaborar el Organigrama.

R.2.2 Diseño de Organigrama.

R.2.2.2 Definición logística.

2.2.3. Desarrollo del conversatorio para Diseño participativo del Organigrama.

R.2.1.3. Diseño del primer Organigrama para socialización con el grupo participante en el proceso misional.

R.2.1.4. Taller de revisión del primer Organigrama con el grupo interviniente en proceso misional para validación y ajuste.

R.2.1.5. Entrega y socialización del Organigrama al equipo base.

- R3 Taller de construcción de la visión del área de voluntariado: Con el apoyo de un grupo de voluntarios, se identificará la visión de futuro del área, mediante una actividad participativa basada en la creatividad del grupo.

R.3.1 Diseño del Brochure con base al análisis realizado con la coordinadora de voluntariado.

R.3.1. Investigación y documentación existente de voluntariado en Colombia aplicada en la F.C.M

R.3.1.2. Analizar con la coordinadora del área de voluntariado cuales son las tarea de los voluntarios y los resultados esperados de ellos.

R.3.1.3. Presentar el borrador del Brochure a la coordinadora de voluntariado.

R.3.1.4 Evaluación del Brochure de voluntariado.

R.3.2 Convivencia de Voluntariado para evaluación, corrección y compromiso de implementación del Brochure de la FCM.

R.3.2.1 Definición logística.

R.3.2.2 Diseño de la actividad.

R.3.2.3 Citación a los voluntarios participantes a la convivencia.

R.3.2.4 Desarrollo de la convivencia con los voluntarios participantes.

R.3.2.5 Evaluación del instrumento.

R.3.2.6 Corrección del instrumento con base a la evaluación realizada.

R.3.2.7. Presentación del instrumento final a la coordinadora del área de voluntariado.

5. SISTEMA DE PLANEACIÓN SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Teniendo en cuenta las actividades definidas y los productos esperados de la consultoría

R.1. Se habrá realizado un estudio de la percepción de Clima Laboral con el grupo Staff de la F.C.M

R.2. Se habrá diseñado un nuevo organigrama que defina las jerarquías e interrelaciones de la F.C.M.

R.3. Se habrá diseñado un Brochure para el Área de Voluntariado.

Con base en lo anterior se han definido los siguientes indicadores de seguimiento:

- Un mes después de iniciada la consultoría, el 100% del grupo staff tendrá participación de ella.
- 6 meses después de iniciada la aplicación de la Consultoría, el 100% de los procesos de la FCM se realizan con base en el Organigrama diseñado.
- Un mes después de finalizada la intervención de consultoría, al 100% de los voluntarios que ingresen a la FCM, tendrán conocimiento de la Misión, Visión y Procesos de la F.C.M plasmados en el Brochure.

Como parte de los hitos del seguimiento se identifican los siguientes que se definen en término del número de participantes en el proceso.

- Realización de encuestas de análisis organizacional con los 10 integrantes del grupo Staff.
- Entrevistas a profundidad con los 10 integrantes del grupo Staff.
- Listados de asistencia a las reuniones de planeación.
- Actas de las reuniones de planeación.
- Publicación física en las instalaciones de la FCM del organigrama.
- Publicación física y en sitio web del Brochure.

6. SOSTENIBILIDAD

Por iniciativa del equipo staff de la Fundación Catalina Muñoz se han previsto tres alternativas de sostenibilidad de la consultoría realizada.

- Presentar los resultados del estudio de clima, un comité del grupo Staff, indicando las estrategias de intervención que se adelantarán para mejorar o sostener los niveles de clima Organizacional
- Realizar un proceso de remediación del clima organizacional 4 meses después de haber finalizado la consultoría. Esta nueva medición arrojará los resultados de esta intervención, así como del trabajo interno que se realiza para el diseño de procesos.
- Se trabajaran dos talleres con el grupo staff en los meses de agosto y septiembre, los cuales tendrán por objetivo mejorar los procesos de comunicación, buscando generar pautas asertivas en este comportamiento, y el segundo sobre trabajo en equipo. Los dos talleres buscan identificar prácticas de mejora de estos dos aspectos.

De acuerdo con lo acordado con la Fundación, bajo la figura de voluntariado, se mantendrá la presencia del equipo consultor durante el segundo semestre de 2012.

7. INSTRUMENTO GERENCIAL

A continuación se detallan los instrumentos de intervención que se emplearon en la consultoría.

7.1. Estudio de Clima Organizacional

ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo de la presente encuesta es realizar una medición de Clima Organizacional en la Fundación Catalina Muñoz en términos del ambiente de trabajo, la cultura organizacional, y demás factores que influyen en el desempeño de sus miembros.

A continuación se deben indicar algunos datos Sociodemográficos para efectos de tabulación estadística

Edad: _____ Estado Civil: _____

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Departamento en el que trabaja: _____

Nivel de Escolaridad: Primaria___ Secundaria___ Técnica/Tecnológica ___
Profesional ___ Posgrado___

Recuerde que sus respuestas deben corresponder a la percepción, generalmente la respuesta inicialmente pensada es la más ajustada a la percepción individual. Le recordamos que el presente estudio se realiza bajo los términos de confidencialidad, por lo cual esta encuesta no debe ser marcada con su nombre.

Preguntas:

A continuación encontrará un enunciado aplicable a la Fundación Catalina Muñoz. De acuerdo con su percepción califique de acuerdo con la escala relacionada bajo cada pregunta marcando con una X.

1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

2. ¿En estos momentos se siente satisfecho con su trabajo actual?

Muy Satisfecho	Satisfecho	Conforme	Poco Satisfecho	Insatisfecho

3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:

Muy Amistosos	Cooperativos	Buenos	Indiferentes	Poco Amistosos

4. En comparación con otras Entidades en las que ha laborado, ¿cómo percibe el trato de la FCM hacia sus empleados?

Mejor que en Otra entidades	Mejor que algunas	Como todas las entidades	En algunas entidades es Mejor	En Cualquier otra entidad es mejor

5. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la organización

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

6. Tengo confianza en las habilidades de (mi supervisor, el gerente del departamento, el presidente, etc.) para hacer su trabajo

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

7. Recibo y/o tengo acceso a tiempo a la información sobre aquello que me afecta

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

8. Entiendo como el trabajo que desarrollo se relaciona con los objetivos de la organización

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

9. En mi equipo, trabajamos juntos para resolver los problemas de la organización

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

10. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.)

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

11. Los programas de entrenamiento y desarrollo disponibles en mi organización son efectivos

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

12. Conozco claramente lo que mi Coordinador(a) espera de mi

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

13. Cuento con espacio suficiente y cómodo para hacer mi trabajo en forma adecuada

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

14. En mi equipo, puedo expresar mi punto de vista, aun cuando contradiga al de los demás miembros

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

15. Los medios de comunicación (revista, boletín, cartelera) disponibles en la organización son una buena fuente de información.

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

16. Estoy satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de mi organización

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

17. Quisiera tener más/mejores oportunidades de obtener nuevos conocimientos y habilidades.

Siempre	Casi Siempre	A veces	No Siempre	Nunca

7.2. Entrevista estructurada Grupo Staff

ENTREVISTA DEPARTAMENTO STAFF FUNDACION CATALINA MUÑOZ				
OBJETIVO: identificar la percepción y conocimiento de los miembros del Equipo Staff de la Fundación acerca de las Prácticas organizacionales y objetivos de la FCM.				
SEXO	FEMENINO		MASCULINO	EDAD
	CARGO			
ÁREA EN LA QUE TRABAJA			TIEMPO EN LA	
FORMACIÓN PROFESIONAL			FCM AÑOS _____ MESES _____	

Cuestionario:

1. Describa Brevemente el aporte de su área en el logro de los objetivos generales de la FCM.
2. ¿Cómo impacta su trabajo y el de su área el crecimiento de la FCM?
3. Destaque tres aspectos que considera usted, han permitido el crecimiento de la FCM o que hayan detenido su crecimiento.
4. ¿Usted y su equipo de trabajo conocen claramente la Misión, Visión y Valores de la FCM y los practican en su labor diaria.?
5. ¿Realiza con su área un ejercicio de planeación y validación de metas al inicio del año o antes de empezar a gestionar un proyecto, con qué frecuencia?
6. De acuerdo con la labor que su área realiza en la FCM, ¿considera que los recursos disponibles son suficientes para cumplir a cabalidad con sus objetivos?
7. ¿Al iniciar un proyecto las áreas cuenta con la información oficial suficiente para desarrollar su labor y conocen los resultados esperados del área?
8. ¿Considera qué las relaciones entre las distintas áreas de la FCM permiten un trabajo articulado con aportes permanentes en los distintos frentes de gestión?
9. ¿Cuándo requiere ayuda o cooperación de la demás áreas de la FCM lo obtienen fácilmente y a tiempo?
10. ¿Si pudiera cambiar algún aspecto transversal de la FCM, cuál sería?
11. ¿Cuál es su visión de futuro de la FCM y de su área?
12. Algo adicional que quiera compartir.

TENDENCIAS DE RESPUESTA ENTREVISTA EQUIPO STAFF FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ

Introducción

A la fecha se han realizado seis entrevistas a los miembros del grupo Staff compuesto por nueve profesionales, las tres restantes están programadas para la semana del 4 al 8 de junio de 2012. A continuación se detalla la tendencia de las

respuestas de cada pregunta. Sin mayor detalle. El informe final que se entregará al Director de la Fundación, tendrá un mayor nivel de detalle

Tendencias

1. Describa Brevemente el aporte de su área en el logro de los objetivos generales de la FCM.
 - a. La Mayoría de los miembros el equipo, tienen meridiana claridad en las tareas, actividades y logros de sus áreas respectivas, dirigiendo su respuesta a la labor y su visibilidad en el contexto organizacional. Sin embargo, no hay una identificación plena de los objetivos de la Fundación, los cuales a juicio de los coordinadores, se circunscriben a los propios de su área siendo estos los más importantes de la Fundación.
 - b. Sólo un miembro del equipo Staff, definió el aporte del área de forma distinta al resto del grupo, refiriéndose no a las labores propias de la misma, sino a la generación de una cultura de organización y orden a través de ciertos procesos administrativos y de mantener contacto permanente con todas las áreas.

2. ¿Cómo impacta su trabajo y el de su área el crecimiento de la FCM?
 - a. La Mayoría los miembros del quipo identifican que la Fundación ha crecido de forma acelerada, situación que implica un reto a la organización, ya que consideran pueden perder el prestigio institucional adquirido hasta el momento. De otra parte, indican que su trabajo es vital para la organización y la oportunidad y calidad del mismo, han sido factores determinantes para lograr este crecimiento.
 - b. Solo un miembro considera que la Fundación no ha crecido debido a sus falencias administrativas y falta de empoderamiento de la alta dirección.

3. Destaque tres aspectos que considera usted, han permitido el crecimiento de la FCM o que hayan detenido su crecimiento.

- Los tres aspectos más enunciados por el equipo son:
 - Calidad personal y profesional de los miembros del equipo.
 - Compromiso con el país y las poblaciones más vulnerables
 - Disposición de servicio y de aportar a las causas sociales
4. ¿Usted y su equipo de trabajo conocen claramente la Misión, Visión y Valores de la FCM y los practican en su labor diaria?

a. La primera constante en la respuesta, se refiere a los esfuerzos internos que se han realizado para ajustar la redacción de estos tres aspectos organizacionales. La mayoría de los miembros los conocen pero son de conocimiento por parte de los miembros de sus equipos de trabajo, ni se aplica en las labores diarias.

5. ¿Realiza con su área un ejercicio de planeación y validación de metas al inicio del año o antes de empezar a gestionar un proyecto, con qué frecuencia?

Son divididas las opiniones acerca de esta pregunta, algunas área realizan ejercicios tanto al inicio de la vigencia, como al iniciar un nuevo proyecto o tarea. Aunque con metodologías propias o de corto plazo. Por su parte, otro grupo de coordinadores señala que no realiza ningún ejercicio de planeación, debido a que su trabajo la mayor parte del tiempo es realizado por contingencias.

6. De acuerdo con la labor que su área realiza en la FCM, ¿considera que los recursos disponibles son suficientes para cumplir a cabalidad con sus objetivos?

a. La totalidad de los coordinadores consideran que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar a cabalidad con sus objetivos, destacan que estos no están bien distribuidos y señalan que les son entregados después de un largo proceso, en ocasiones desgastante y demorado.

7. ¿Al iniciar un proyecto las áreas cuenta con la información oficial suficiente para desarrollar su labor y conocen los resultados esperados del área?

a. Señalan los miembros del equipo Staff que generalmente al iniciar un proyecto reciben información oficial al respecto, peor que durante el

desarrollo del mismo no se cuenta con información, la cual se vuelve informal, lo que afecta el seguimiento y cumplimiento de las metas esperadas

8. ¿Considera qué las relaciones entre las distintas áreas de la FCM permiten un trabajo articulado con aportes permanentes en los distintos frentes de gestión?
 - a. Aunque reconocen en su mayoría, que en este sentido se vienen haciendo esfuerzos, consideran que no hay un trabajo articulado entre las áreas, ya que aparentemente cada una se encarga de sus resultados y propios intereses.

9. ¿Cuándo requiere ayuda o cooperación de la demás áreas de la FCM lo obtienen fácilmente y a tiempo?
 - a. No es frecuente recibir apoyo de otras áreas, se debe agotar un proceso de desgaste, algunos de los coordinadores señalan que esto se debe a problemas de comunicación y falta de conocer cómo afecta mi gestión la labor de los demás.

10. ¿Si pudiera cambiar algún aspecto transversal de la FCM, cuál sería?
 - a. Dos aspectos son señalados en su orden como los que cambiarían los coordinadores.

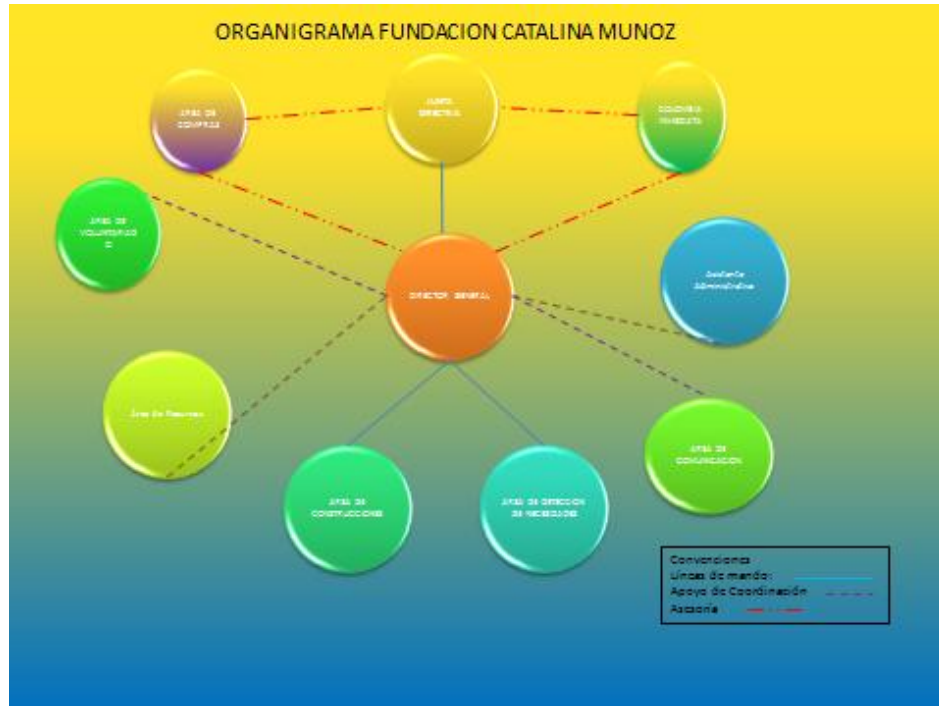
Fomentar y mejorar el trabajo en equipo y entre las áreas

Mejorar el orden y organización interna de la Fundación

11. ¿Cuál es su visión de futuro de la FCM y de su área?

La Visión de futuro más recurrente, se encuentra reflejada en el crecimiento sostenido de la Fundación para beneficio de poblaciones vulnerables en zonas a las nadie atiende. Hay variación de algunos coordinadores que señalan en su visión el emprendimiento de nuevos proyectos de corte social.

7.3 Propuesta de distribución jerárquica Fundación Catalina Muñoz



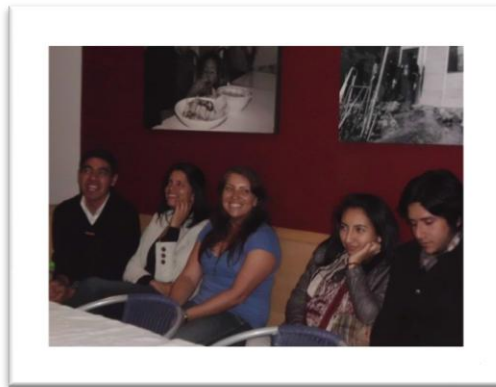
Las Estructuras organizacionales circulares son aquellas en donde los niveles de autoridad se representan en círculos de forma tal que logran constituir un cuadro central en el que se ubica la autoridad máxima, demostrando el acceso que tienen todos los integrantes de la organización¹.

En este caso, se han descrito tres ejes, el primero de ellos son las líneas de mando, es decir aquellas áreas que tienen mayor número de personal a cargo, en el segundo eje se encuentran las áreas de apoyo a coordinación, son las que tienen influencia en todas las áreas de la fundación, debido a las funciones que realizan. Por último se encuentran las áreas de asesoría, que son quienes realizan sugerencias y por tanto influyen en las demás cuando se les es solicitado, teniendo en cuenta la alta experiencia de los profesionales que las componen.

7.4 Construcción colectiva Área de Voluntariado

ORDEN DEL DÍA

1. Introducción de la directora del área de voluntariado, da la bienvenida a los voluntarios con una actividad de presentación basada en la dinámica de juegos de roles, después de esta actividad les explica a los voluntarios que esta reunión va a estar dirigida por un grupo de consultores que tiene como objetivo fortalecer su área, a través de actividades de participación pues las percepción que tienen ellos como voluntarios dan pautas para implementar nuevos procesos y mejorar los que se están llevando a cabo.



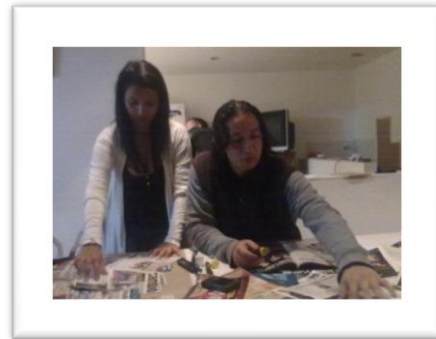
2. El equipo consultor se presenta a los voluntarios participantes de la reunión, posteriormente de la presentación se les explica la actividad creativa a los voluntarios, los consultores dan unas indicaciones para lo que se va a desarrollar.

Los consultores argumentan que el collage es un medio de expresión cargado de libertad que se manifiesta en las múltiples formas y procedimientos empleados para recrear lo que se anhela de un tema en común, por tanto resulta ser una nueva forma de expresión artística ilimitada que les permitirá dar rienda suelta a su inspiración y a su fantasía, seguidamente de la explicación se divide los grupos dándoles 30 minutos para terminar el collage.

3. Elaboración de collage, los voluntarios se ubicaron con sus grupos en diferentes partes de la F.C.M. para unificar experiencias y visión que tienen para el área de voluntariado para poder expresarlo a través del collage.

Grupo No.1

Conformado por 4 personas entre las edades de 26 y 33 años, la directora del área de voluntariado de la F.C.M es Pedagoga, un Ingeniero Mecánico, una Ingeniera Industrial y el Director de la F.C.M cuya profesión es Administrador de Empresas con una especialización en Cooperación Internacional.



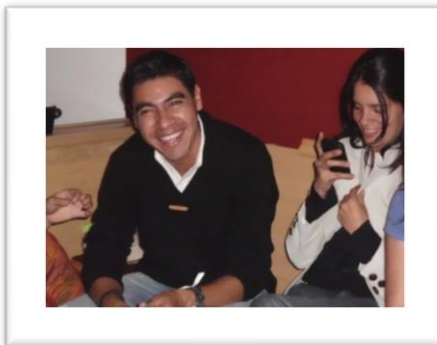
Grupo No 2.

Conformado por cuatro personas, entre las edades 18 y 22 años, los voluntarios de este grupo tienen diferentes profesiones y todos se encuentran en formación, dos Arquitectos, una Ingeniera Química y una Psicóloga.



Grupo No. 3

Conformado por tres personas, un Administrador de Empresas y dos Comunicadores Sociales en formación, la edad promedio de este grupo es entre los 21 y 34 años.



Grupo No. 4.

Conformado por 3 personas entre las edades de 20 y 35 años, la Directora del Área de Recursos es Enfermera, un voluntario de intercambio alemán y un estudiante en formación profesional de Relaciones Internacionales.



4. Presentación por grupos del collage, donde indican la visión que tienen hacia el área de voluntariado, se da 5 minutos por grupo para que realicen la exposición.

Grupo No.2



Comento que el voluntariado debe dar oportunidad de interactuar con otras personas de diferentes carreras “interdisciplinariedad” lo que permite tener una visión amplia del contexto donde nos desenvolvemos diariamente sin dejarlo de lado, que se deben hacer convocatorias mas seguidas para que vengan a vivir sus sueños, que lo más importante para ser voluntario es creer, este grupo concluyo que debería ser compromiso de todos invertir en mejorar las condicionales habitacionales en los hogares para que todos vivan mejor.

Grupo No.3



Expuso que el área de voluntariado debe ofrecer a sus voluntarios una experiencia única de vida que les permita conectarse con otras personas que busquen un fin en común para empezar a buscar cambios pequeños que terminan por convertirse en grandes resultados que a futuro crearan un país real.

Grupo No.4



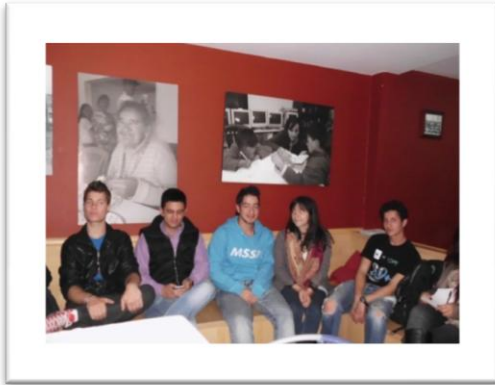
Argumento que para fortalecer el área es necesario tener en cuenta los sueños de los voluntarios, ya que todos tienen una mirada diferente de las problemáticas que se manejan en el país, por lo cual todas las opiniones son válidas siempre y cuando estas estén argumentadas.

Para concluir la actividad los voluntarios llegaron a las siguientes conclusiones:

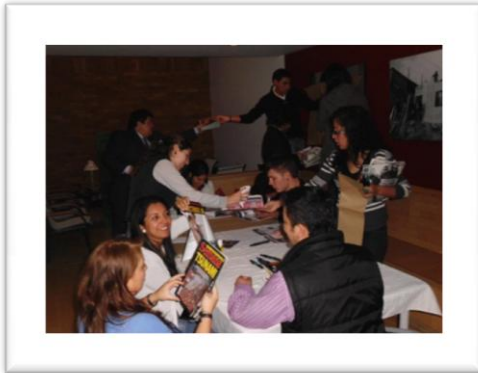
1. Tener en cuenta las capacidades que tiene cada persona para buscar y diseñar nuevas ideas.
2. Trabajar más en equipo para tener éxito en todas las actividades propuestas.
3. Los voluntarios deberán tener valores definidos para crear una visión compartida del país.
4. Todo voluntario o persona nueva que entre comparta la meta en común que tiene la Fundación ya que es compromiso de todos crear una sociedad con liderazgo que contribuya: **EN VOLVER LOS SUEÑOS REALIDAD.**



REGISTRO FOTOGRAFICO ACTIVIDAD DEL COLLAGE.



FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL
EN LA FUNDACION CATALINA MUÑOZ



7.5 ENCUESTA ABIERTA

- 1.Cuál es tu motivación para ser voluntario de la Fundación Catalina Muñoz
2. De acuerdo a tu experiencia como voluntario de la Fundación Catalina Muñoz que le agregarías a la labor del voluntario
3. Estás de acuerdo con el trato que recibes dentro de Fundación Catalina Muñoz:
4. Qué crees que Fundación Catalina Muñoz debería tener en cuenta para atraer más voluntarios :
5. Escribe brevemente la visión de futuro del área de voluntariado dentro de Fundación Catalina Muñoz:
6. De acuerdo a tu criterio cual considerarías que deben ser sus deberes y derechos de los voluntarios de la F.C.M.

Gracias por tu colaboración.

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

Una vez realizadas las encuestas, los datos arrojaron los siguientes resultados sobre los voluntarios que son constantes con su labor del dentro de la Fundación Catalina Muñoz.

Esta muestra se tomo con el objetivo de conocer las expectativas que tiene el voluntario dentro de la organización e identificar que es lo que demanda la Fundación de un voluntario a futuro, ya que la organización está creciendo de forma acelerada.

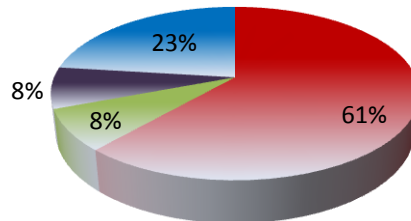
La muestra se obtuvo de 12 voluntarios encuestados, el análisis de datos se identifico lo siguiente:

Pregunta No 1. Datos de motivación del voluntario.

1. CUAL ES TU MOTIVACION PARA SER VOLUNTARIO DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ

MOTIVACION DEL VOLUNTARIO DENTRO DE LA F.C.M.

- Ayudar a las familias
- Integración con Empresas
- Trabajo en Equipo
- Trabajo Social



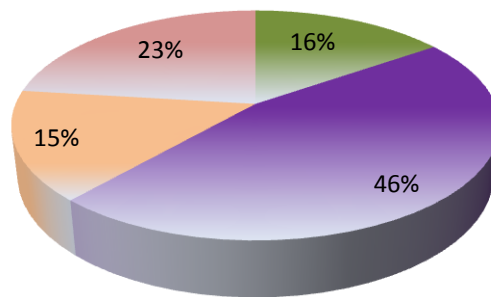
Como podemos ver, la mayoría de los voluntarios de la Fundación Catalina Muñoz están motivados porque quieren ayudar a las familias con un 61%, el interés que tienen en trabajo social obtuvo un 23%, el trabajo en equipo 8% y la integración con empresas 8%, lo cual demuestra que la motivación más relevante de estos voluntarios es tener cohesión con las familias para hacerles partícipes de la transformación y del cambio de vida.

Pregunta No 2. Datos de nuevas expectativas que tienen los voluntarios sobre su experiencia.

2. DE ACUERDO A TU EXPERENCIA COMO VOLUNTARIO DE LA FUNDACION CATALINA MUÑOZ QUE LE AGREGARÍAS A LA LABOR DEL VOLUNTARIO

QUE LE AGREGARIAS A LA LABOR DEL VOLUNTARIO DE LA F.C.M.

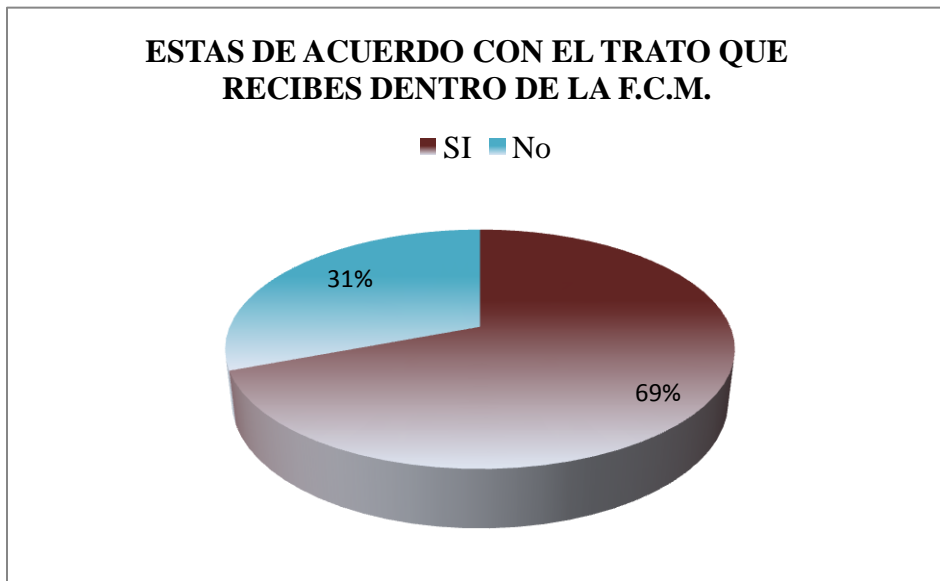
- Una Mayor Responsabilidad
- Integración entre voluntarios y familias
- Más formación y motivación
- Sensibilización Social



Se puede observar en el resultado que los voluntarios de la Fundación Catalina Muñoz quieren agregar a su labor de voluntario actividades que les permitan una integración más amplia con las familias obteniendo un 46%, la sensibilización social al momento de entrar a la Fundación es clave con un 23%, la responsabilidad es un tema que influye de manera relevante para la labor del voluntario por lo cual obtuvo un 16%, la formación y la motivación sigue siendo indispensable con un 15%, esta interpretación nos demuestra que los voluntarios deben realizar una inducción antes de entrar a la Fundación para que tengan claro su rol al momento de interactuar con las familias y empresas donantes.

Pregunta No 3. Percepción del trato que reciben los voluntarios dentro de la organización.

3. ESTAS DE ACUERDO CON EL TRATO QUE RECIBES DENTRO DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ



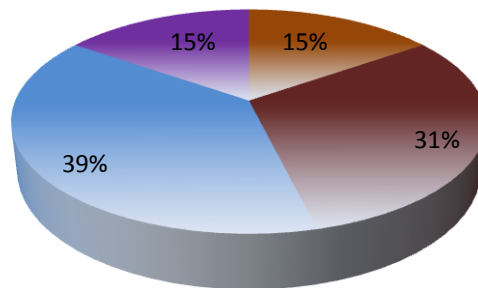
Como podemos observar la mayoría de los voluntarios están de acuerdo con el trato que reciben por parte de la organización con un 69%, mientras que el 31% no está satisfecho ya que mencionan que el trato no es el mismo para todos, lo cual indica que una muestra pequeña de voluntarios siente que hay diferencias y preferencias de las cuales no hacen mención.

Pregunta No 4. Datos de convocatoria a voluntario.

4. QUE CREES QUE DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ DEBERÍA TENER EN CUENTA PARA ATRAER MAS VOLUNTARIOS.

QUE DEBERIA TENER EN CUENTA LA F.C.M. PARA ATRAER MAS VOLUNTARIOS

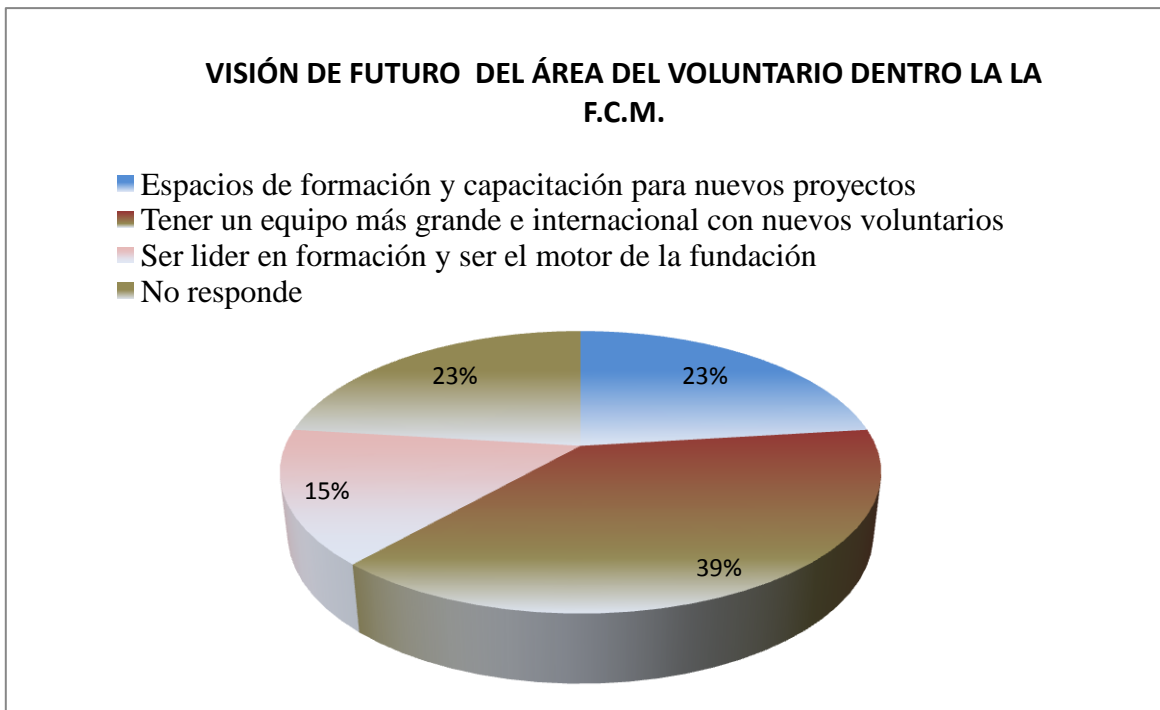
- Mayor incentivos a los voluntarios
- Actividades diferentes con enfoques de formación
- Mas jornadas universitarias
- Selección de voluntarios



Como se aprecia en la grafica la fundación lo debería tener en cuenta para atraer más voluntarios es tener jornadas en las universidades con un 39% ya que es donde hay mayor concentración de personas, realizar actividades con enfoques diferentes de formación tiene un 31%, los incentivos a los voluntarios obtuvo un 15% ya que por este medio las personas tienen objetivos claros para mejorar su que hacer y responsabilidad dentro de la misión de la fundación, el otro 15% de los voluntarios considera que se debería realizar una selección de voluntarios para conocer que está motivando al voluntario para ofrecer su servicio no remunerado.

Pregunta No 5. Resultado de la visión a futuro de los voluntarios de la Fundación.

5. ESCRIBE BREVEMENTE LA VISION DEL FUTURO DEL ÁREA DE VOLUNTARIADO DENTRO DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ



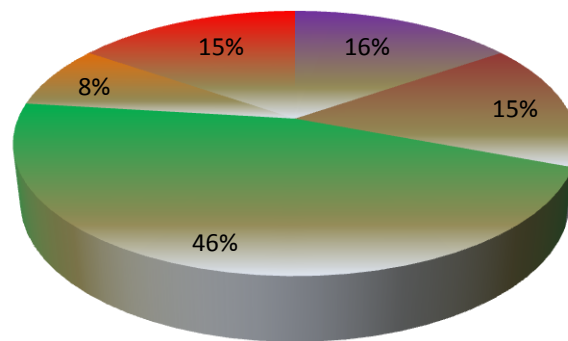
Se puede determinar con el gráfico que lo que más anhelan los voluntarios es tener un equipo más consolidado a nivel interno que les permita tener un equipo más grande e internacional con nuevos voluntarios obteniendo un 39%, el 23% dice que se deberían realizar actividades de formación para realizar proyectos, el otro 23% no opina nada y un 15% dice que les gustaría ser líderes en formación y ser el motor dentro de la fundación, en conclusión los voluntarios están de acuerdo en realizar capacitaciones que les ayuden a fortalecer su rol como líderes sociales.

Pregunta No 6. Deberes de los voluntarios dentro de la fundación.

6. DE ACUERDO A TU CRITERIO CUALCONSIDERAS QUE DEBEN SER LOS DEBERES DE LOS VOLUNTARIOS DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ

CUALES SON LOS DEBERES QUE DEBE TENER LOS VOLUNTARIOS DE LA F.C.M

- Ser puntuales
- Apoyar y comprometerse en los seguimientos de las familias.
- Trabajar con compromiso, respeto y responsabilidad
- No responde



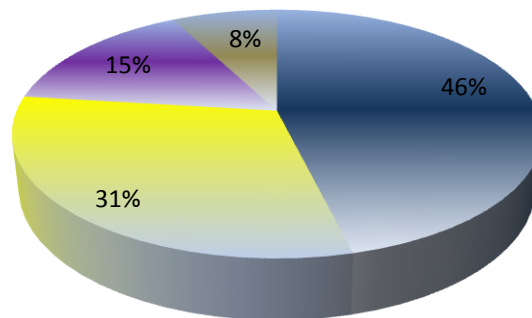
Para los voluntarios según la interpretación del grafico, el deber que mas sobresale con un 46% es trabajar con compromiso, respeto y responsabilidad ya que las actividades que ellos asumen tienen una gran responsabilidad porque en las actividades que realicen se verá reflejado el futuro y progreso de los voluntarios, la puntualidad obtuvo un 16% considerando que nadie debe jugar con el tiempo de los demás, la muestra del 15% de los voluntarios consideran que no deberían tener deberes ya que es una labor voluntaria, otro 15% no responde y un 8% sugiere realizar seguimientos a las familias puesto que los voluntarios tienen mayor interacción con ellas.

Pregunta No 6. Derechos de los voluntarios dentro de la fundación.

6. DE ACUERDO A TU CRITERIO CUALCONSIDERAS QUE DEBEN SER LOS DERECHOS DE LOS VOLUNTARIOS DE LA FUNDACIÓN CATALINA MUÑOZ

CUALES SON LOS DERECHOS QUE DEBE TENER LOS VOLUNTARIOS DE LA F.C.M

- No responde
- Ser parte de las Jornadas y actividades de la F.C.M.
- Espacios de socializacion y formacion a los voluntarios
- Buen trato y mayor participacion



Los derechos para la mayoría de los voluntarios no son relevantes como se puede observar en el grafico ya que este tuvo un 46%, para otros voluntarios según la muestra con el 31% consideran que ellos deberían ser parte de las jornadas y actividades de la Fundación Catalina Muñoz pues consideran que ellos también tienen aportes validos para el bienestar y progreso de las personas involucradas dentro de la institución, el 15% considera que se deberían abrir espacios de socialización y formación a los voluntarios, pues últimamente no se ha tenido esto en cuenta y se ve reflejado en el compromiso y aptitud del voluntario.

A continuación se expondrán algunas conclusiones de esta encuesta:

1. El ayudar a las familias se convierte en la motivación más grande que atrae a los voluntarios para ofrecer un servicio dentro de La Fundación Catalina Muñoz, respondiendo así a la *“política de calidad que se maneja en la institución, busca trabajar con excelencia para satisfacer las necesidades de las comunidades donde interviene con un capital humano comprometido con el servicio, la responsabilidad social y la mejora continua de sus procesos misionales”*, por eso la mayoría de voluntarios se encuentran satisfechos con el trato que reciben en la Fundación.
2. El voluntario cree que para fortalecer más el área de voluntariado es necesario realizar Jornadas Universitarias que permitirán tener un equipo más grande, para que en un futuro se puedan inscribir en un intercambio internacional con otras instituciones que manejen voluntarios, con esto se alcanzaría la *“visión de la fundación que es ser reconocida como la organización social líder en la contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables de nuestro país”*.
3. El voluntario deberá tener en cuenta los deberes más sobresalientes de la muestra como: Trabajar con compromiso, respeto y responsabilidad.
4. Los voluntarios están solicitando del área de voluntariado más espacios de capacitación y formación para nuevos proyectos.
5. Realizar actividades con diferentes enfoques de formación.
6. Consideran importante que después de formar a los voluntarios se debe realizar una jornada que le permita socializar lo aprendido para motivar a nuevas generaciones en la labor de Trabajo Social, apuntando a la *“misión de la Fundación que busca liderar procesos de formación a través de programas de enfoque social que generan cambios en la*

calidad de vida y las comunidades vulnerables de Colombia con un equipo de voluntarios comprometidos con el servicio”.

RECOMENDACIONES

- Realizar un proceso de remediación del clima organizacional 4 meses después de haber finalizado la consultoría. Esta nueva medición arrojará los resultados de esta intervención, así como del trabajo interno que se realiza para el diseño de procesos.
- Trabaja talleres con el grupo staff en los cuales tendrán por objetivo mejorar los procesos de comunicación, buscando generar pautas asertivas en este comportamiento, y el segundo sobre trabajo en equipo. Los dos talleres buscan identificar prácticas de mejora de estos dos aspectos.
- Realizar la aplicación y uso del organigrama que se diseño en conjunto, para obtener mejor direccionamiento en las responsabilidades asignadas.

8. ANEXOS

8.1 MARCO TEORICO

La presente revisión pretende recoger de forma sucinta el marco teórico conceptual, acerca de los procesos de intervención en consultoría organizacional, de forma tal que se ilustre acerca de las definiciones, modalidades, aplicación y alcances de este proceso de acompañamiento y asesoría a la transformación de las entidades. Dado que nuestro tema se relaciona no sólo con el proceso de consultoría, sino también con el ámbito de aplicación, es decir una fundación sin ánimo de lucro, se recopilará la información relacionada con el marco normativo de este tipo de entidades en la ciudad de Bogotá.

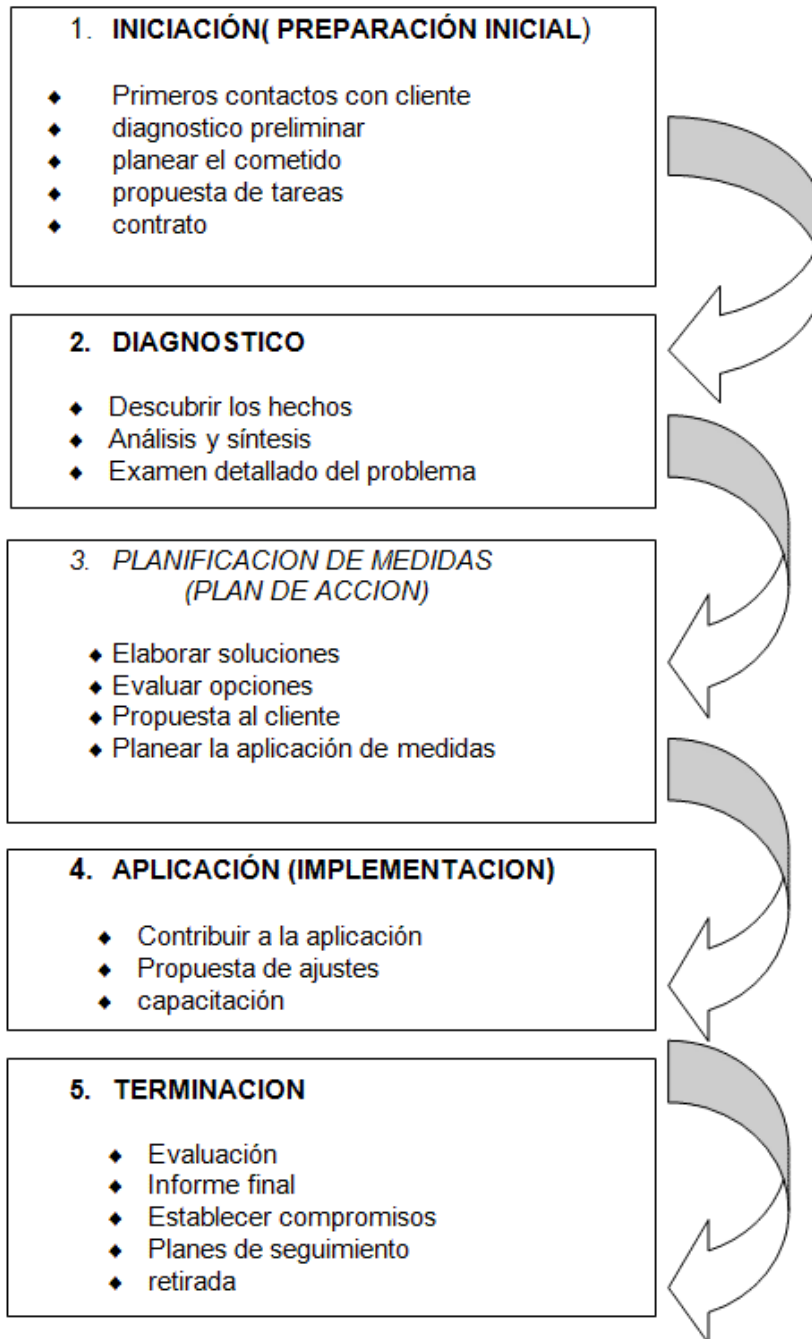
Referente a la Consultoría

Es menester mencionar que los procesos de consultoría han tenido cambios durante el tiempo, ya que las relaciones sociales son maleables y se reflejan en cómo los sujetos desarrollan las interacciones en los diferentes ámbitos de la vida; dentro de la revisión teórica actual se presenta el modelo Know How (Doyle, M. 1989) en donde el consultor se presenta como un agente de cambio, cuya función es permitir que haya una capacidad instalada en los personajes de la organización, bajo un proceso sistémico y participativo.

Dentro de esta metodología se ha conceptualizado la consultoría organizacional como un proceso de intervención por parte de una o varias personas, poseedora de conocimientos, habilidades, métodos y experiencias, teniendo como referente las actividades desempeñadas por la organización, lo cual tiene como finalidad facilitar el cambio, sin imposición de posturas por parte del equipo de consultoría. (Patricio A. Bavera, 2001).

Este proceso conlleva las siguientes etapas (Grafico de Álvarez Luis, 2005):

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



A continuación se describen brevemente cada una de las fases planteadas por el modelo Know How con base en el autor Luis Álvarez 2005, cabe resaltar que el proyecto se encuentra en formulación y no se han llevado a cabo todas las etapas previstas:

Iniciación

Esta fase es el inicio al proceso conjunto que se va a desarrollar, en la cual se establecen los términos y parámetros a tener en cuenta a lo largo de la consultoría, la idea es que se presente un conocimiento adecuado de la organización, con el fin que se logre planear las actividades a desarrollar en la siguiente fase, es importante que se haga claridad frente al rol que asume el consultor, resaltando que su función se basa en la asesoría y capacitación, lo cual no indica que tome o tenga autoridad en la toma de decisiones, o que le sean delegadas responsabilidades de los directivos de la organización.

El autor sugiere que los puntos logrados en esta etapa deben ser los siguientesⁱⁱ:

- 1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.*
- 2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.*
- 3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.*
- 4. Acciones de arriba – abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo).*
- 5. Realización de un diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.*
- 6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizarse y discutir y aprobar la propuesta.*

En esta etapa el grupo de consultores que lleva a cabo el proceso, se enfatizo en realizar un acercamiento con las directivas de la F.C.M, para tener un previo conocimiento de las expectativas frente a los resultados de la consultoría y las problemáticas que se desean trabajar, los espacios que deseaban fueran intervenidos, los instrumentos que se aplicarían a la población objetivo; se logró la aprobación del plan de trabajo, teniendo en cuenta que se encuentra sujeto a modificaciones, basadas en los comportamientos de la población.

Diagnóstico

En la fase anterior se diagnostica o define el problema a trabajar como resultado de la interacción de los consultores con la Organización, en la segunda fase, se elabora un proceso más detallado del problema, sus causas y consecuencias, estudiando los hechos y analizando conjuntamente (consultor – Organización) la determinación del cambio que se requiere, además es importante tener presente el nivel de resistencia al cambio que emerge de los participantes de la consultoría, se logra vislumbrar posibles soluciones.

Esta es finalmente la primera fase operativa dentro del proceso de consultoría, para obtener excelentes resultados, debe haber la máxima cooperación por parte de la organización en la facilitación de documentación que consideren pertinente y aporte a los consultores.

Dentro de la metodología de Know How, todo el proceso de consultoría se basa en ser guía de la organización, por tanto la identificación, definición, análisis y posibles soluciones del problema, vendrán de parte de los participantes de la organización, en la participación se encuentra la clave del éxito de los resultados en las fases venideras.

En esta fase es de vital importancia que el consultor tenga claridad para establecer el diagnóstico los siguientes puntosⁱⁱⁱ:

1. El problema.
2. Las causas del problema.
3. La capacidad potencial del cliente para resolver el problema.
4. Las direcciones posibles de las medidas futuras.

Los resultados de la identificación del problema dentro de la F.C.M se encuentran plasmados en el árbol de problemas y en los instrumentos de investigación aplicados, se utilizó para tal fin con el grupo Staff la encuesta cerrada y entrevista dirigida; en cuanto a los voluntarios se aplicó una encuesta abierta y se realizó una actividad de creación colectiva que arrojaba datos cualitativos de la visión actual y a futuro del área.

Planificación de Medidas

El objetivo principal dentro de esta fase es encontrar una solución concreta al problema, se realiza el diseño del plan de acción sobre los problemas detectados, teniendo en cuenta el contexto cultural que permea en la organización es pertinente evaluar varias opciones de solución, que se presentan como propuesta a la organización para que finalmente se tome una decisión de su parte, es en este punto que se hace la aplicación de los enfoques complementarios a nivel social y epistemológico.

Un aspecto a tener en cuenta para determinar el plan de acción se encuentra en la valoración del impacto que contraen los beneficios que el proceso instala en la organización, teniendo en cuenta en este caso, no solo los destinatarios directos, sino también los indirectos y excluidos en los momentos iniciales de planeación.

En la consultoría de la F.C.M, el plan de acción que se estableció se encuentra asentado en las siguientes actividades:

1. Teniendo en cuenta el proceso con el grupo Staff, se realizaran talleres de perdón y olvido, trabajo en equipo y comunicación asertiva.
2. Se realiza un replanteamiento del organigrama actual, teniendo en cuenta las jerarquías y relaciones internas
3. Se elaborara un Brochure, que permita a los voluntarios tener mayor claridad del quehacer de la F.C.M, y su rol en la misma.

Aplicación

En esta fase se pone a prueba el análisis de pertinencia y viabilidad previamente realizado, se puede presentar la necesidad de hacer cambios en la planeación, el objetivo principal es la implementación de las acciones que se acordaron llevar a cabo entre la organización y el equipo de consultores.

La ejecución es una etapa que implica alto sentido de responsabilidad, se debe tener en cuenta la planeación, y preparación de cada actividad, garantizando que se cuenten con los recursos necesarios, en la aplicación deben tenerse en cuenta procesos formativos con el grupo Staff, donde se desarrollen las habilidades de cambio.

Dentro de la consultoría desarrollada, se logro ejecutar la actividad de diseño del nuevo organigrama, junto con el diseño del Brochure, se implementará en una segunda etapa los talleres de fortalecimiento del grupo Staff.

Terminación

En esta etapa se resalta el establecimiento de compromisos acordes a los cambios que se han logrado, para hacer del proceso de egreso del consultor apropiado, se deben disminuir la posibilidades de crear dependencia.

Se hace necesario evaluar las acciones y resultados obtenidos, el cual debe ser de manera detallada, de manera participativa y debe establecerse la metodología para realizar un seguimiento posterior, se puede aplicar por el consultor o por las mismas directivas de la organización, esto, teniendo en cuenta que en el modelo Know How, se deja capacidad instalada para liderar los procesos; también se deben analizar los resultados no esperados que se generaron durante el proceso y dan una nueva significación a la consultoría.

En la consultoría desarrollada, se encuentra planteada la metodología de evaluación y se pretende realizarla seis meses después de terminado el proyecto, teniendo en cuenta que se ha planteado hacer la intervención a un año.

El Clima Organizacional

En el estudio realizado para apoyar la intervención organizacional en la Fundación Catalina Muñoz se ha hecho acopio de las diferentes teorías y conceptualizaciones que definen aspectos, como clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, ambiente laboral, que básicamente se refieren a dar marco al conjunto de percepciones con las que un miembro de cualquier organización identifica o asigna un juicio de valor a las relaciones con su entorno laboral, incluidos los diferentes factores que la componen^{iv} (Anderson & West 1998, Mathisen & Einarsen 2004, Reichers and Schneider 1990)

Medir el Clima Organizacional, implica realizar un estudio de la dinámica de relación que establece una persona como integrante de un sistema llamado Organización y su interacción interna y externa, determinando que no son sólo el conjunto de normas y procesos que se acometen al interior de la organización, sino también su visibilidad y proyección al entorno cercano de la misma, en nuestro caso particular se debería medir la percepción de los miembros de la Fundación en su relación con beneficiarios y donantes por ejemplo. Isaksen & Ekvall, 2007, definen el Clima Organizacional, como patrones recurrentes de los comportamientos, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, ello significa un aspecto amplio del conjunto de situaciones que pueden vivirse al interior de cualquier conglomerado humano y su proyección al medio de contacto externo^v.

Para dar orden que permita agrupar variables de análisis el estudio de Clima Organizacional, se debe componer de conceptos o "Dimensiones"; estas dimensiones agrupan a su vez, conceptos más definidos, para medir con precisión, las variables que impactan a los integrantes de la organización en realizar las metas del negocio. En nuestro estudio se integrarán dimensiones de percepción general de la organización, comunicaciones, desarrollo de carrera, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo.

Los estudios de Clima Organizacional, se utilizan con el objetivo de encontrar los motivos, causas o razones por las cuales un ambiente genera motivación, productividad o alto rendimiento o por el contrario, los motivos por los cuales, un ambiente genera insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento. Mencionaremos algunas teorías fundamentales que sustentan y modelan los estudios de clima organizacional.

A continuación se detallan las principales Teorías de Clima Organizacional y los autores que las manejan:

El concepto de Clima Organizacional, para los teóricos más notables del tema (Anderson & West 1998, Mathisen & Einarsen 2004, Reichers and Schneider 1990) “*se refiere a la evaluación del entorno laboral de la organización, desde el punto de vista de quienes trabajan en ella. Es la percepción compartida del entorno laboral.*” Léase la percepción general de los miembros de la organización. En esta definición teórica también se define como la dinámica de relación que establece una persona como integrante de un sistema llamado Organización que, a su vez genera una relación con el entorno inmediato como medio de contacto^{vi}.

A manera de revisión teórica se enlistan y transcriben las principales teorías definidas instrumentalmente por sus creadores (Burke, W, 1998)^{vii}

. Teoría de los 2 Factores: Factores Higiénicos y Factores Motivacionales. De Frederick Herzberg (1950).

- Factores Higiénicos o factores extrínsecos de insatisfacción. Estos están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Herzberg escogió la expresión higiene para reflejar el carácter preventivo. Estos factores están fuera del control del individuo, la empresa es quien tiene el control.

- Factores Motivacionales o factores intrínsecos de satisfacción. Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores motivacionales,

involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización.

1. Teorías del Proceso de Motivación. Estas teorías estudian el proceso cognitivo que lleva a la motivación; explica cómo las personas inician, dirigen y mantienen su motivación dentro de su entorno laboral.
2. La teoría de la Equidad. De Adams J.S. (1963). Esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un colaborador depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas.
3. La teoría de las Expectativas. De Víctor Vroom (1964). Esta teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le otorgará recompensas por parte de la organización, como un bono, aumento o ascenso y que estas recompensas satisfarán sus metas personales. La teoría se enfoca en tres relaciones: 1. Relación de esfuerzo y desempeño; 2. Relación de desempeño y recompensa; 3. Relación de recompensa y metas personales.
4. La teoría de las Necesidades de McClelland. De David McClelland (1961). Esta teoría se enfoca en 3 necesidades. 1. Necesidad de Logro: impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. 2. Necesidad de Poder: necesidad de hacer que los otros se conduzcan para alcanzar las metas de la organización. 3. Necesidad de Afiliación: deseo de tener buenas relaciones interpersonales.
5. La teoría del Establecimiento de Metas. De Edwin Locke (1960). Esta teoría propone que las intenciones de trabajar por una meta son un motivador laboral importante. Las metas específicas, aumentan el desempeño; las metas difíciles, cuando estas son aceptadas, producen un desempeño mayor que las metas fáciles.

De otra parte, varios autores han hecho una revisión detallada de los aspectos en que el clima organizacional incide en el aprendizaje de las organizaciones y de sus componentes, a continuación se enuncian los resultados de estas revisiones.

La primera premisa básica de esta posición teórica implica entender como es que las organizaciones facilitan o inhiben aprendizajes, no es suficiente para concebir la organización como proyecto racional, medible y cuantificables en indicadores de efectividad o gestión, es también necesario incorporar el ámbito humano donde se establecen como patrón de conducta y se modifican las formas de relaciones que otorgan significado y sentido a la experiencia, es decir el componente humano que interpreta su realidad circundante.

Este significa nada más que reconocer como los factores culturales de la organización pueden ayudar a entender lo que los individuos aprenden, o se ven inhibidos de aprender en una organización. En este sentido, es conveniente profundizar en lo que se entiende como Cultura Organizacional, como proceso simbólico del comportamiento organizacional, es decir el producto del entorno general y su extensión a los patrones de comportamiento de los individuos y su forma de aprender.

Este mismo aspecto trabajado Por Stephen (1987), define el comportamiento organizacional *“Como un sistema de significado común entre los miembros que distinguen una organización de otra^{viii}”*; Deal (1984) lo entiende, *“como símbolos que manifiestan, valores y conductas de sus miembros y expone que la cultura es una suma de valores, mitos héroes y símbolos que han llegado a representar algo muy importante para los trabajadores”*; Shein (1985), sostiene que *“la Cultura Organizacional está constituida por las creencias e hipótesis presentes en el organización”* y el año 1988, le agrega a este concepto que, *“la Cultura Organizacional es parte innata para aquellos que han estado toda su vida trabajando en una organización^{ix}”*. Del mismo modo

expone que la “Asimilación de valores y patrones culturales de una organización por parte de sus individuos, influirá en la motivación en el trabajo por parte de los mismos.

Robbins (1996), asocia la Cultura Organizacional con patrones de conducta. Para Gore (1996), es “*un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna*”^x. Desde este último punto de vista, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión, reglas para obtener, mantener o perder poder, estatus, recompensa o castigo. Es así como, cada cultura organizativa, confiere a la organización ya sus miembros una cierta identidad.

Dentro de la revisión teórica se encontró que el enfoque que los miembros de la organización incluidos los colaboradores y directivos definen su entendimiento como organización, por ejemplo en una cultura orientada hacia los resultados, se aprende criterios de eficiencia, se valoran los logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de ideas, cosas y gente por la su posibilidad de conducir a resultados. Por otra parte, en una cultura orientada hacia el poder, aprende a conseguir influencia, los éxitos, la autoridad y el éxito son considerados tales, sólo, en relación con la situación de equilibrio político de la organización. Por el contrario, en una cultura orientada hacia la gente, el valor es estar en buenas relaciones con los demás. Nada es importante si crea conflicto. Finalmente, en culturas fundadas en procedimientos, lo importante no es qué se hace, ni a quién se sirve, sino si se han seguido las normas que rigen esta acción, (Gore, 1996). En nuestra opinión aunque existen tendencias a tomar una de las líneas mencionadas arriba, algunas organizaciones pueden tener más de una de ellas o situacionalmente modificar su enfoque.

La formación de la cultura es un proceso de enseñanza, lo que el grupo aprende en su conjunto permanecerá en el tiempo y será replicado por los miembros de las organizaciones, si una línea de solución es aplicada al conjunto de problemas de índole similar, esta será replicada por toda la organización y perdurará siendo transmitida al conjunto de la institución, incluidos sus nuevos

Integrantes, ello forma la cultura organizacional, la cual se construye con base en este aprendizaje común. Asimismo, considera que en la medida que se profundice en el conocimiento de la Cultura Organizacional, ésta puede llegar hacer más efectiva; sabiendo entonces que es necesario que los empleados compartan los valores que integran esta cultura, porque orienten su conducta hacia el logro de la efectividad organizacional. Shein (1985)

En esta revisión teórica tomando como base la literatura disponible definiremos la Cultura Organizacional como: Un conjunto de valores, ideas, creencias y normas, que caracterizan el patrón de conducta de los miembros que conforman una organización, la hace diferente de las demás y construye su propia interpretación de su realidad.

Las normas de una organización se definen como la guía de acciones que deben seguir los integrantes de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, se considera que las normas son las políticas que orientan y guían a la organización en su comportamiento y el de su personal. Es frecuente escuchar el término direccionamiento estratégico para englobar el conjunto de normas que dan norte a una organización, este planteamiento define como a partir de esta línea se forma la percepción organizacional conjunta.

Se afirma por varias ramas de la Psicología de las organizaciones que las normas son estándares aceptables de comportamiento dentro de un grupo que comparten los

miembros de la organización. Explica el autor Robbins (1996), que las normas formalizadas se incorporan en los manuales de la organización, los cuales detallan las reglas y procedimientos que deben cumplir a cabalidad los integrantes de la organización. En este caso es necesario anotar como no solo la percepción haría parte de la cultura organizacional sino también los documentos producidos por la organización para definir sus medios de regulación.

La estructura jerárquica conocida también en nuestro medio como organigrama o línea de mando, constituye otro de los elementos de importancia dentro de la Cultura Organizacional y partiendo de cómo estén conformadas las relaciones de mando, se podrá llevar a cabo una mejor planificación de las comunicaciones en la misma. La estructura es creada en las organizaciones para facilitar la coordinación de las actividades y el control de las acciones de su personal. Así pues, la estructura organizacional es la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente.

La estructura constituye un apoyo para la dirección de la organización, en virtud de que es creada para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización. Del mismo modo, se define como un programa que indica la forma en que se agrupan personas, los lugares de trabajo en una organización y queda ilustrada por medio de un organigrama.

Las relaciones de poder y dependencia en las organizaciones , también llamados atributos incluyen el grado de formalización de las reglas de los procedimientos, el grado en que los líderes de la organización delegan autoridad a los miembros, el número de subordinados por lo que son responsables los directores (ámbitos de control), el miembro al que corresponde la cadena de mando, los niveles de la jerarquía en la organización, la desagregación de unidades especializadas en la organización y la

descripción formal de posiciones y responsabilidades laborales en la organización (Kreps, 1995) .

Al hablar de Cultura Organizacional, se hace referencia a dos tipos de Cultura y Subcultura. Se refiere a los valores, creencias, principios que son compartidos por todos los miembros de la organización. Se caracteriza por contener los valores centrales de la cultura que prima en ese conjunto. Reflejan innumerables distinciones de trabajos y ambientes sociales dentro de la organización, producto de la tendencia de la organización hacia la diferenciación por niveles y funciones, que crean la oportunidad del surgimiento de culturas opuestas. La mayoría de las subculturas, están basadas en el nivel directivo donde los miembros de estos grupos comparten los valores y expectativas similares así como la orientación en el trabajo.

Al unir cultura y Aprendizaje Organizacional, buscamos entender como la formación de esta cultura particular de una organización afecta o define sus patrones de aprendizaje, Schein plantea que *“la Cultura Organizacional constituye, al mismo tiempo, el contexto en que la organización se forma, se educa, se aprende y el resultado de la educación y aprendizaje^{xiv}”*.

En el marco amplio de la interacción de las organizaciones, La actividad recurrente y plasmada a lo largo de su desarrollo, tiene como finalidad y consecuencia, la formación, consolidación, cambio y realización de la Cultura Organizacional. Aunque estos procesos se realizan mediante los diferentes momentos de interacción que se suscitan en la cotidianidad organizacional, se puede considerar que son inherentes al Aprendizaje Organizacional y se dan a lo largo de su crecimiento, afianzándose o modificándose de acuerdo con las condiciones internas y del entorno cercano.

Schein plantea que el aprendizaje organizacional, sucede cuando la Cultura Organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

Hay diferentes definiciones sobre Clima Organizacional, la más usual es la definición genérica de Keith, según la cual se *“trata del ambiente humano en donde realizan sus tareas los trabajadores de una organización, y se ve afectado por todo lo que pasa dentro de la misma”*. De acuerdo con lo planteado anteriormente, se interpreta que este ambiente interno interactúa con cada uno de los miembros de la organización como sujetos individuales, para determinar el comportamiento de los componentes de la organización.

La primera explicación del concepto de Clima Organizacional, se da en términos de una aproximación estructural. Bajo la cual la naturaleza del clima es un atributo que pertenece a la organización, no a la opinión o conceptos de sus miembros como personas singulares.

Lo expuesto lleva a considerar el Clima Organizacional como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que son perdurables en el tiempo aunque pueden modificarse y que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Este supuesto implica que la dimensión organizacional puede determinar el comportamiento de las personas cuando están interactuando en la organización, situación altamente estudiada por los esposos Hayes en los marcos relacionales del comportamiento, donde el medio moldea la conducta. Esta forma de entender el clima ha sido tildada de reduccionista y plana, por desconocer la condición humana independiente de la organización.

En contraste con la visión estructurada, el modelo perceptual sustenta el origen del Clima en los individuos que componen la organización. El Clima es interpretado como un proceso de descripción psicológica de las condiciones organizacionales, siendo un producto de procesos cognitivos perceptuales de sus miembros. La aproximación perceptual representa una definición deductiva del Clima Organizacional, que implica que los individuos determinan el clima en relación con su interacción al interior de una organización y de las necesidades básicas o motivacionales que la organización le permite satisfacer. Esta posición Maslowniana reduce a la organización aun simple medio de contacto que permite al ser humano satisfacer necesidades e interpretar de ellos su percepción del clima laboral.

Para la interpretación perceptiva el clima se encuentra dentro del individuo mismo. Los individuos responden a variables situacionales de una forma que tiene significado psicológico para ellos, en este sentido, el Clima Organizacional es una descripción psicológicamente procesada de las condiciones organizacionales. Este enfoque da por supuesto que el clima varía de organización en organización, de acuerdo con los diferentes tipos de personas que la conforman y da una explicación amplia de los protocolos y procesos de selección tácitos que rigen la vinculación de nuevos miembros.

El enfoque simbólico interaccionista o interactivo como se menciona por algunos autores, basa el significado del Clima Organizacional, en los acontecimientos que se producen en la interacción entre los individuos de una organización. Este enfoque se basa en las relaciones de los individuos entendidas en las interacciones y vivencias que los individuos enfrentan al ingresar en la organización, es decir, durante su periodo de socialización, también conocido como inducción. Es muy importante señalar que en esta etapa y las subsiguientes que debe atravesar cualquier individuo en una organización, se forma la identificación grupal, entendida como el nivel de pertenencia e identificación

con las prácticas y reglas grupales, que en gran medida determinan el comportamiento de los individuos.

El enfoque señala que la interacción de los individuos ante las situaciones hace surgir conductas que forman parte de las normas aceptadas y compartidas por los miembros de la organización, y estas conforman la base del Clima Organizacional. Para varios autores que validan este enfoque, el Clima Organizacional se define como una combinación de los efectos de las características de personalidad interactuando con los elementos estructurales de la organización.

A partir de la corriente del interaccionismo simbólico, se propuso el modelo Elección, Selección y Ajuste (ESA), según el cual entre la organización y la persona se dan tres interacciones de diferente naturaleza, Kreinter propuso las siguientes:

Elección: el individuo elige la organización según sus intereses y sus expectativas de cómo la organización se alinea con estos. En este proceso median los juicios racionales y procesos inconscientes o conducta implícita de que habla B.F. Skinner, siendo mediadores en el proceso de elección laboral. Esta interacción supone que el sujeto pone en consideración, sus intereses y expectativas para determinar la pertenencia a un colectivo laboral de cualquier índole. Esta elección está determinada solo por el individuo generalmente basado por su perfil y experiencia

Selección: la organización selecciona su personal de acuerdo con un prototipo estandarizado, conocido como perfil, que a su juicio se adecuará a sus requerimientos tanto laborales como institucionales. Toro (1999) en Colombia desarrollo el cuestionario de motivación para el trabajo como una herramienta de selección, basado no sólo en las condiciones estructurales del cargo como formación y experiencia, sino también en las aptitudes de los aspirantes y su visión general de aspectos tales, como las necesidades de

afiliación, satisfacción de expectativas de poder etc. El proceso de selección determina como las organizaciones determinan el tipo de colaborador que desean tener en su interior, lo cual a la postre es una factor para determinar el clima laboral.

Ajuste: entendido como un proceso interactivo entre la persona y la organización, en el cual se fijan una serie de compromisos de dar y ceder, con base en las percepciones tanto institucional como personal que se dan en las fases anteriores.

El autor señala que estas tres interacciones corresponden a un proceso de igualación y simbiosis de las personalidades de los miembros de la organización como seres individuales y de su percepción de las situaciones que existen en la organización. Este planteamiento señala finalmente que los miembros de las organizaciones a través de ella se vuelven relativamente homogéneos o deciden optar por otro tipo de organizaciones.

Para el enfoque interactivo, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización o sus subdivisiones, y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y sus unidades interactúan con los miembros y con la sociedad^{xiii}.

Dentro de las características relevantes del clima organizacional debe mencionarse la condición de estar basado en las percepciones individuales. La denominación de organizacional se centra en las prácticas y procedimientos de la organización como elementos de análisis. Las percepciones del clima representan una respuesta al estímulo externo, que se basa en la carga propia de cada individuo, marcada por sus experiencias y cogniciones.

Las investigaciones consultadas en esta revisión teórica centran su atención y las explicaciones del constructo de clima organizacional, en la percepción que tienen los individuos de cómo son las estructuras de las organizaciones, las características y propiedades de estas y la percepción individual del ambiente de trabajo, las oportunidades que ofrece la organización para la satisfacción de sus necesidades, la independencia y autonomía con que cuenta el individuo; lo cual refleja una orientación personal que está en función de los valores personales mediada por los atributos de la organización.

Autores como Taspot, insertan un nuevo concepto al clima organizacional, fundamentados en la educación como un factor determinante del ambiente o el contexto laboral, se plantea que la modernidad y la llamada sociedad del conocimiento, vienen fuertemente jalonando una nueva interpretación de la realidad organizacional que se fundamenta en una inversión de la simple interpretación cognitiva de ciertos factores asociados a la organización, a la aplicación de supuestos teóricos fundamentados en el nivel educativo de los miembros de la organización^{xiii}.

De lo anterior, se puede interpretar que la nueva sociedad basada en el conocimiento, sienta sus bases no sólo en el conocimiento y experiencia que tiene la población de un país, sino además, en los sus valores y principios colectivos. Esta sería una de las razones para resaltar que el capital social merece una importante atención por parte de todas las ciencias sociales y específicamente la educativa.

Con base en las consideraciones de los autores, el capital social, es decir el conocimiento de los miembros de la organización, se entiende como la capacidad de los individuos para asociarse o trabajar juntos, en grupos u organizaciones y para alcanza objetivos comunes.

En qué consiste un Estudio de Clima Organizacional

A través de un estudio de clima organizacional, se pretende encontrar la información de las percepciones de los miembros del grupo, clasificadas en las áreas de interés que defina la propia organización, puede internamente por consenso o por decisión de la organización, dejar de medir una aspecto en el estudio, dependiendo los cambios positivos que en ciertas dimensiones de las culturas internas espera lograr la organización.

Los estudios de clima pueden categorizarse por su extensión y por su alcance. Para el caso de la extensión determina se la aplicabilidad es censal, recomendable para empresas pequeñas, o muestral que determina si la aplicación sólo se realiza a una parte de la población, en este último caso se deben aplicar reglas metodológicas estándar para determinar la muestra de la investigación o estudio que representen el grupo o segmento poblacional que se pretende medir.

En cuanto al alcance se plantea que en las organizaciones, se dan situaciones favorables y desfavorables continuamente; siempre hay situaciones por resolver, situaciones que parecen amenazadoras a nivel de empresa y en algunas dimensiones específicamente. El estudio puede por lo tanto enfocarse a las áreas que se constituyen en amenazantes o débiles. En un estudio se pueden medir algunas de estas dimensiones o todas dependiendo el alcance, a manera de ejemplo citamos algunas dimensiones:

- Comunicaciones
- Estructura
- Relaciones
- Reconocimiento y Recompensa
- Liderazgo

- Sistemas Organizacionales
- Gestión Al Cambio
- Lealtad y Orgullo

Vale la pena aclarar que estas dimensiones varían de acuerdo con el tipo de organización.

En algunas organizaciones, por decisión institucional hay aspectos que no se incluyen en el estudio de clima, por ejemplo si se identifica problemas en las relaciones internas, comunicación institucional deficiente se enfoca el estudio a esas dimensiones y se excluye por ejemplo reconocimiento y recompensa, en contrario si se identifica un problema de rotación de personal sería conveniente incluir la dimensión de reconocimiento y recompensa.

Metodológicamente los estudios de clima se dividen en 4 fases generalmente^{xiv}:

1. Diseño del Estudio: En esta fase se lleva a cabo el diseño del cuestionario adecuado para la organización, sustentado en el Marco Teórico y en conjunto con el análisis de los preceptos de la Organización como su Misión, Visión, Valores y Planeación Estratégica.

Así mismo, se definen los datos demográficos, aspectos generales de evaluación para comentarios abiertos y las metas de participación a través del estudio de poblaciones finitas, con datos de población y margen de error.

2. Aplicación del Estudio. Esta aplicación puede ser a través de:
 - Método en papel. en forma presencial.
 - Método por Internet en línea. Con soporte técnico.
3. Análisis de Datos. Comprende la digitalización de los cuestionarios, el análisis de la información, en sistemas de Administración del Conocimiento.
4. Entrega de estadísticas a la organización, la divulgación a los demás miembros de la organización depende de la decisión de la alta dirección, en su alcance y contenidos.

La Sociopoiesis como Método de Autorregulación

En este sentido, se adopta para llevar a cabo el proceso de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional y del Clima Laboral se toma como referente epistemológico el enfoque planteado por la escuela Sistémica de Bielefeld, que sustenta sus bases en Luhmann 1997, la cual permite observar las Organizaciones desde una perspectiva constructivista, como sistemas sociopoieticos, por tanto, este enfoque contempla la determinación del rol de los agentes, en este caso de los participantes del proyecto, en el cambio o fortalecimiento cultural.

Este enfoque se estipula como base en las relaciones sociales y los procesos de interacción que establecen los seres humanos desde el inicio de su vida, determinando como componente central contemporáneo dentro del contexto social, las organizaciones formales, sin embargo traza en la modernidad, una transformación masiva de los sistemas sociales organizacionales, que van de la mano con las competencias del sistema económico, la normatividad y el traspaso de los mecanismos de inclusión social a posiciones que devienen del paso por el sistema educativo (Luhmann 1997). Articulando

las fragmentaciones del esquema social, que conlleva este proceso de cambio dentro del sistema organizacional.

No se enfoca en los procesos de cambios tradicionales que se realizan con sumarios sistémicos de base, sino que centra su acción en construcción de colectividad, tomando el constructivismo como un agente regulador interno dentro de la organización, lo cual se vincula con la sociopoiesis; es decir que los procesos de cambio no se reducen a cambios en los individuos, sino, en las redes de relaciones internas, tampoco se optimizan los procesos de las áreas a nivel individual, sino que se lleva a cabo un proceso de cohesión y articulación en el ejercicio profesional.

8.2 ANALISIS DE PROBLEMAS

“BAJO NIVEL DE ARTICULACION EN LAS AREAS INTERNAS DE LA F.C.M”

1. Dentro de la F.C.M, no se han establecido parámetros que determinen la cultura de sistemas de información, lo cual se sustenta en la ausencia de los procesos de seguimiento, en donde no se cuenta con formatos definidos de reporte y captura de información, por tanto no es posible contar con una base de datos de donantes y destinatarios.
2. A pesar de la existencia de un elemento de planeación estratégica dentro de la F.C.M, no se encuentra apropiado, teniendo en cuenta que no hay actividades definidas para los voluntarios de la F.C.M, lo que puede provenir de la ausencia de definición de las interrelaciones entre áreas de la F.C.M, lo cual se refleja en que se cuenta con un bajo nivel de identificación de las jerarquías en las áreas internas.

3. La estructura organizacional se encuentra debilitada, esta premisa se argumenta en acciones como el bajo nivel de correspondencia entre los perfiles de los cargos y los profesionales que actualmente los ocupan, y el hecho de que no existen políticas para mantener o mejorar el clima laboral.

Lo anterior ha conllevado a que se presenten como consecuencia, el bajo nivel de articulación en los proyectos que se manejan a nivel interno, se dificulta la ejecución de los mismos ya que no hay información clara de los recursos disponibles para cada proyecto, esto teniendo en cuenta la ausencia de protocolos en las diferentes áreas de la F.C.M, por tanto se presenta la disminución de la credibilidad de las empresas donantes, lo que tendría como consecuencia final la disminución de los beneficios a los destinatarios.

ANALISIS DE OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL: Articulados metodológicamente los proyectos, programas y políticas organizacionales de la Fundación Catalina Muñoz, de forma tal que los destinatarios, colaboradores, voluntarios y beneficiarios la identifiquen como una organización moderna y dinámica con capacidad de gestionar proyectos sociales, comunitarios con una política transversal de calidad y transparencia.

OBJETIVO ESPECIFICO: Fortalecidas y articuladas las áreas internas de la Fundación Catalina Muñoz.

Lo cual se llevara a cabo mediante los siguientes ítems:

1. Actualización de la base de datos de donantes y destinatarios, junto con establecer procesos estandarizados transversales a todas las áreas y proyectos, fortalece los procesos de seguimiento, por tanto hay una generación y apropiación de un sistema de información.
2. Visualizar las actividades definidas para los voluntarios, aumentar nivel de identificación de las jerarquías en las áreas internas de la F.C.M y la definición de las interrelaciones entre áreas, logran la apropiación del plan estratégico presente en la F.C.M.
3. Incrementar el nivel de correspondencia entre los perfiles de los cargos y los profesionales que actualmente los ocupan y establecer prácticas de clima laboral estandarizadas y adoptadas conllevan al fortalecimiento de la cultura organizacional de la F.C.M.

Lo cual también conlleva que bajo la existencia de un inventario en magnético de recursos disponibles para los proyectos se presente un aporte a la articulación adecuada en los proyectos con base en la implementación metodológica de los protocolos para las diferentes áreas lo que se refleja en el aumento de la credibilidad e imagen de la F.C.M ante los donantes y por tanto en el aumento de beneficios a los destinatarios finales.

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Puntuación: 1 al 5, Coeficiente Corrector: 1 al 3 en donde el número más alto más importante.

Alternativas	C/C	Alternativa 1 SISTEMA DE INFORMACION			Alternativa 2 CULTURA ORGANIZACIONAL			Alternativa 3 CLIMA LABORAL		
		Puntuación	TOTAL	TOTAL + C/C	Puntuación	TOTAL	TOTAL + C/C	Puntuación	TOTAL	TOTAL + C/C
Análisis de Pertinencia										
Prioridades de Donantes	3	2	2	6	3	3	9	5	5	15
Prioridades Institucionales	2	5	5	10	5	5	10	5	5	10
Prioridades Beneficiarios	3	3	3	9	5	5	15	3	3	9
Análisis de Viabilidad										
Probabilidad de alcanzar los objetivos	2	3	3	6	5	5	10	3	3	6
Tiempo	3	4	4	12	3	3	9	5	5	15
Coste	3	5	5	15	5	5	15	5	5	15
Análisis de Sostenibilidad										
Impacto	2	4	4	8	4	4	8	5	5	10
Horizonte del proyecto	3	5	5	15	5	5	15	4	4	12
Políticas internas de Apoyo	3	4	4	12	5	5	15	5	5	15
TOTALES			35	93		40	106		40	107

El análisis se sustenta en los siguientes criterios:

Análisis de Pertinencia: Teniendo en cuenta que la pertinencia según la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001), se define como la adecuación de los objetivos de la intervención al contexto en que se realiza, se establecen como criterios de evaluación las prioridades de los donantes, las prioridades institucionales y de los beneficiarios, en donde se pretende establecer cuál de las alternativas presentadas genera mayor identidad.

Análisis de Viabilidad: en términos de la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española (2001), se define la viabilidad como el nivel de cumplimiento de los objetivos y los resultados que estos generan en un tiempo prudente. Se determinan como criterios para la evaluación, la probabilidad de cumplir los objetivos, el tiempo y coste del proyecto, con los que se fija la propuesta con mayor grado de viabilidad.

Análisis de sostenibilidad: Condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión (Karlos Pérez de Armiño, 2006), se toman como criterios de

evaluación el impacto, el Horizonte del proyecto y las políticas de apoyo interno, con el fin de definir la propuesta con mayor amplitud de sostenibilidad.

ANALISIS CUANTITATIVO

ANALISIS CUANTITATIVO DE ALTERNATIVAS			
VARIABLES	SISTEMA DE INFORMACION	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA LABORAL
Prioridades de Donantes (3)	2 / 6	3 / 9	5 / 15
Prioridades Institucionales (2)	5 / 10	5 / 10	5 / 10
Prioridades Beneficiarios (3)	3 / 9	5 / 15	3 / 9
Probabilidad de alcanzar los objetivos (2)	3 / 6	5 / 10	3 / 6
Tiempo (2)	4 / 12	3 / 9	5 / 15
Coste (3)	5 / 15	5 / 15	5 / 15
Impacto (3)	4 / 8	4 / 8	5 / 10
Horizonte del proyecto (3)	5 / 15	5 / 15	4 / 12
Políticas internas de Apoyo (3)	4 / 12	5 / 15	5 / 15
TOTAL:	93	106	107

ANALISIS CUALITATIVO

ANALISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS			
VARIABLES	SISTEMA DE INFORMACION	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA LABORAL
Prioridades de Donantes (3)	BAJO	MEDIO	ALTO
Prioridades Institucionales (2)	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Prioridades Beneficiarios (3)	MEDIO	ALTO	MEDIO
Probabilidad de alcanzar los objetivos (2)	BAJO	MEDIO	BAJO
Tiempo (2)	ALTO	MEDIO	ALTO
Coste (3)	ALTO	ALTO	ALTO
Impacto (3)	BAJO	MEDIO	MEDIO
Horizonte del proyecto (3)	ALTO	ALTO	ALTO
Políticas internas de Apoyo (3)	ALTO	ALTO	ALTO

Son elegidas las alternativas 2. Estructura Organizacional y 3. Clima Laboral, ya que siendo coherente con el análisis multicriterios de alternativas, el análisis cuantitativo y se sustenta que las dos alternativas representan adecuada pertinencia, viabilidad y sostenibilidad, por otra parte se logra identificar que dichas alternativas son complementarias y necesarias para lograr el propósito del proyecto.

8.3 ENFOQUE DE DESARROLLO

El enfoque de desarrollo planteado dentro de la elaboración y ejecución del proyecto, se refiere a la Acción Sin Daño (ASD), el cual se basa en el principio ético Hipocrático de no hacer daño en donde se genera una obligación moral, se inicia a hablar de la ASD en los años 90 por la Agencia Suiza de para el Desarrollo y la Cooperación por medio de un programa de ayuda humanitaria, partiendo de esta ideología, se realiza el análisis de conectores, divisores y los mensajes éticos implícitos que se encuentran dentro del proyecto, basados en los mínimos éticos y relacionados con los valores internos de la organización.

APLICACIÓN DE ANALISIS DE CONECTORES

Sistemas e instituciones

Las empresas donantes, las universidades y los colegios que apoyan el trabajo de la fundación, se establecen como entidades conectores, ya que todo el personal tiene el interés que hayan contribuciones ya sean económicas o en tiempo para destinar más número de viviendas a las familias.

Actitudes y acciones

Dentro de la FCM se crean espacios para debatir sobre temas cotidianos que amenazan la estabilidad de la sociedad, esto genera actitudes de reproche por parte de los voluntarios llevándolos a tomar acciones preventivas que ayudan a crear una sociedad equitativa en lo posible

Valores e intereses compartidos

Todas las personas que hacen parte de la FCM trabajan por un fin en común y es dar un hogar digno a familias de bajo recursos que no tienen los medios suficientes para obtener una vivienda propia y digna que cumpla con los mínimos de habitabilidad.

Experiencias comunes

Las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la FCM como las jornadas sociales de detección, asignación de viviendas, seguimientos de caso, los campamentos que se realizan para la formación de los voluntarios, las construcciones de la vivienda, las brigadas de salud y las celebraciones de fechas especiales, permiten establecer lazos de amistad entre los voluntarios y mayor sentido de propiedad hacia la institución por parte del grupo Staff.

La diversidad de cultura y profesiones dentro de la FCM permite tener diferentes puntos de vista para el diseño de procesos e implementación de los mismos con la comunidad.

APLICACIÓN DE ANALISIS DE DIVISORES

Sistemas e instituciones

Interrelación Inadecuada entre las Distintas Áreas de la Fundación: como quiera que no existe un protocolo formal de relación entre las áreas, es necesario identificar como un posible divisor las inadecuadas relaciones entre las áreas de la FCM, ya que el celo entre estas por desarrollar su trabajo genera que cada una le de mayor importancia a su tarea que al papel que su área ejecuta en pro de los objetivos generales de la Fundación.

Actitudes y acciones

Espacios Informales de comunicación: al interior de la Fundación Catalina Muñoz, al igual que en todas las organizaciones se presenta una marcada tendencia a l manejo de la comunicación informal, la cual se convierte en muchas de las ocasiones en

el único canal de comunicación, a partir del cual se de forma parcial se hace un inadecuado manejo de la información, manejando versiones según el interlocutor encargado de difundir la información.

Valores e intereses compartidos

Las áreas en general tienen un objetivo en común, y adicional cuentan con objetivos particulares, estos últimos se establecen como factores divisores ya que se han generado competencias por el cumplimiento de las metas.

Experiencias comunes

Los cupos limitados para participar en las actividades, ya que por presupuesto no es posible contar con un número alto de participantes, lo que genera que quienes acceden al cupo se especialicen en la función a desempeñar y cada vez sea más limitada la participación de todos.

MENSAJES ETICOS IMPLICITOS

- Enfoque participativo y corresponsable de las personas que trabajan dentro de la FCM.
- Cambio de perfil de los voluntarios FCM.
- Confidencialidad en el manejo de la información que se maneja dentro de la FCM.
- Generación y potencialización de las capacidades y habilidades de los voluntarios de los colegios, universidades y de las empresas.

8.4 INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El primer indicador planteado en el proyecto, se refiere a que el 100% del grupo staff participa de manera activa en la construcción colectiva de la cultura organizacional y el mejoramiento del clima organizacional de la FCM.

Para su evaluación se tendrán en cuenta los siguientes indicadores:

- Asistencia de los 10 integrantes del grupo staff a las reuniones de planeación.
- Las 10 personas del grupo Staff contribuyen con aportes en el proceso organizacional.
- Las 10 personas del grupo staff mantienen comunicación constante con el grupo de consultores.
- El 70% del grupo Staff toma decisiones compartidas en el proceso de consultoría.

Los métodos de verificación se relacionan a continuación:

- Listados de asistencia a las reuniones de planeación.
- Actas de las reuniones de planeación.
- Encuestas de análisis organizacional con los 10 integrantes del grupo Staff.
- Entrevistas a profundidad con los 10 integrantes del grupo Staff.

Incrementado entre un 10 y un 15% la percepción del clima laboral, es determinado como el segundo indicador del proyecto.

La evaluación, será desarrollada con los siguientes indicadores:

- Los integrantes de la FCM conocen y entienden los objetivos de la organización.
- Los integrantes de la FCM reciben la información necesaria para desarrollar efectivamente su trabajo.
- Se incrementa entre un 10 y un 15% el trabajo en equipo.

El medio de verificación es un Estudio en clima organizacional 6 meses posterior a la finalización del proceso de consultoría.

En el tercer indicador se cuenta con que el 100% del grupo staff diseña la distribución jerárquica y el organigrama de la FCM.

Sus indicadores de verificación son:

- El 100% del grupo staff identifica las ventajas y desventajas de implementar un organigrama en la organización.
- El grupo Staff comparte la información necesaria para el diseño con los consultores.

- Los 10 integrantes del grupo staff identifican las capacidades y posibilidades de cambio del organigrama actual de la FCM.
- Los integrantes del grupo Staff identifican la representación de las relaciones dentro de la organización.
- Los integrantes del grupo Staff aprueban el diseño del organigrama que se obtuvo como resultado.
- 3 meses después de terminado y aprobado el diseño, se encuentra implementado en la organización.

Cuenta con los siguientes medios de verificación:

- Listados de asistencia a las reuniones de planeación.
- Actas de las reuniones de planeación.
- Publicación física en las instalaciones de la FCM del organigrama.

Por último, Más del 80% de los voluntarios de la FCM tienen un objetivo de trabajo dentro del sistema organizacional una vez finalizada la intervención del proyecto.

El indicador que permiten evaluar es:

- Un mes después de finalizada la intervención de consultoría, al 100% de los voluntarios que ingresen a la FCM, realizarán el proceso de inducción basado en la Guía Metodológica.

La verificación será mediante la Publicación física y en sitio web de la guía metodológica.

9. REFERENCIAS

ⁱ Basado en información tomada de: Salazar A. (2004) Estructuras Organizativas y tipos de Organigrama.

ⁱⁱ Tomado de: Álvarez, L.(2005). Proceso de Consultoría organizacional, Estrategia y Dirección Estratégica.

ⁱⁱⁱ Ibid

^{iv} Tomado de: Anderson & West (1998), Mathisen & Einarsen (2004), Reichers and Schneider (1990). The team-level model of climate for innovation: A two-level confirmatory factor analysis.

^v Tomado de: <http://www.loyaltycenter.com/site/climaorg.html>, Recuperado, 31 de Mayo de 2012.

^{vi} Tomado de: Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo 3ª Edi. Mexico. Mcgraw Hill.

^{vii} Tomado de: Burke, W, (1998) Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, Méjico SITESA

^{viii} Tomado de: Revista Gestión y Estrategia No 14, Administración, Problemas y Propuestas Políticas, Educación y cultura Organizacional, Julio – Diciembre 1998.

^{ix} Tomado de: <http://www.psicologosorganizacionales.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html>, Recuperado ,31 de Mayo de 2012.

^x Ibid

^{xi} Tomado de

http://www.creadess.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8332:clima-la-cultura-y-el-aprendizaje-organizacional&catid=65&Itemid=199 Recuperado el 29 de Mayo de 2012

^{xii} Basado en información tomada de: [HTTP://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climahtm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/climahtm).

Recuperada el 30 de Mayo 2012.

^{xiii} Tomado de: Robins, S, Pearson, (2004) Comportamiento Organizacional, Méjico Prentice Hall.

^{xiv} Tomado de: <http://www.loyalticentergroup.com/serviciosclima>. Recuperado el 30 de Mayo de 2012

9.1 Bibliografía

- Álvarez, L.(2005). Proceso de Consultoría organizacional, Estrategia y Dirección Estratégica.
- Anderson & West (1998), Mathisen & Einarsen (2004), Reichers and Schneider (1990). The team-level model of climate for innovation: A two-level confirmatory factor analysis.
- Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo 3^a Edi. Mexico. Mcgraw Hill.
- Burke, W, (1998) Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, Méjico SITESA

- Revista Gestión y Estrategia No 14, Administración, Problemas y Propuestas Políticas, Educación y cultura Organizacional, Julio – Diciembre 1998.
- Robins, S, Pearson, (2004) Comportamiento Organizacional, Méjico Prentice Hall.
Acción Social. (2007) Manual de Acceso a la Cooperación Internacional.
- Salazar A. (2004) Estructuras Organizativas y tipos de Organigrama.

9.2 Referencias Web

- <http://www.loyaltycenter.com/site/climaorg.html>, Recuperado, 31 de Mayo de 2012.
- <http://www.loyaltycenter.com/site/climaorg.html>, Recuperado, 31 de Mayo de 2012.
- <http://www.psicologosorganizacionales.net/2011/10/clima-la-cultura-y-el-aprendizaje.html>, Recuperado ,31 de Mayo de 2012.
- http://www.creadess.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8332:clima-la-cultura-y-el-aprendizaje-organizaciona&catid=65&Itemid=199
Recuperado el 29 de Mayo de 2012
- [HTTP://www.gestiopolis. Com/canales/derrhh/articulos/42/climahtm](HTTP://www.gestiopolis.Com/canales/derrhh/articulos/42/climahtm).
Recuperada el 30 de Mayo 2012.
- <http://www.loyalticentergroup.com/serviciosclima>. Recuperado el 30 de Mayo de 2012.